

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління і адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня «Магістр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ  
ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РИНКУ**»

Виконав: студентка 2 курсу групи з МН -17-М  
Мацегора (Шевченко) Юлія Віталіївна

Керівник: доцент кафедри економіки та бізнесу,  
к.е.н., доц. Хаврова К.С.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: Директор ПП «НВФ «Барбер»,  
Барбер Г.С.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі  
немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління і адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

Приймак Н.С.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Мацегорі (Шевченко) Юлії Віталіївни

1. Тема роботи: **«Стратегічне управління трудовою мотивацією персоналу в умовах ринку»**

Керівник роботи доцент кафедри економіки та бізнесу, к.е.н., доцент Хаврова К.С.

затвержені наказом вищого навчального закладу від «15» червня 2018 року

№ 277-с

2. Строк подання студентом роботи «20» 12. 2018 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони та законодавчі акти України, постанови Кабінету міністрів України, Укази президента України, нормативні, інструктивні матеріали, монографії, матеріали фінансово-господарської діяльності приватного підприємства ПП «Науково-виробнича фірма «Барбер», результати індивідуальних досліджень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико- методологічні аспекти стратегії трудової мотивації персоналу на підприємстві Розділ 2. Аналіз стратегії трудової мотивації персоналу підприємства Розділ 3 Удосконалення стратегії трудової мотивації на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу графіки, таблиці, схеми, рисунки

6. Дата видачі завдання « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018р.

### 7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

### 8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 15.06.2018	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 01.11.2018	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 19.11.2018	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 3.12.2018	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 6.12.2018	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 20.12.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 22.12.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 31.12.2018	

Студент \_\_\_\_\_ **Мацегора (Шевченко) Ю.С.**  
( підпис ) ( прізвище та ініціали )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Хаврова К.С.**  
( підпис ) ( прізвище та ініціали )

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 88,      рисуноків 9,      таблиць 7,      додатків 2,  
графічного матеріалу ,      використаних джерел 59

**Об`єкт дослідження:** методологічні, методичні та прикладні проблеми формування та функціонування мотиваційних механізмів управління персоналом в сучасних умовах

**Предмет дослідження:** процеси формування мотиваційних механізмів і стимулювання працівників о підприємства

**Мета дослідження:** комплексне дослідження основних напрямів мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством

**Методи дослідження:** системного аналізу, абстракції та аналогії; економіко-статистичні (групувань, графоаналітичний), функціонального аналізу, класифікації, типології, порівняльного аналізу, графічний

**Основні результати дослідження:** впровадження запропонованих заходів в сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці й ефективність всієї стратегії управління підприємством.

**Ключові слова:** підприємство, трудова мотивація, управління, фінансовий результат, ефективність, стратегія, стратегія управління

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1 Сутність трудової мотивації персоналу в умовах ринку	9
1.2 Методичні підходи стимулювання персоналу підприємства	15
1.3 Економічні категорії стратегічного управління трудовою мотивацією й стимулювання праці	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «НВФ «БАРБЕР»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «НВФ «Барбер»	27
2.2 Аналіз кадрової політики ПП «НВФ «Барбер»	35
2.3 Дослідження механізму трудової мотивації персоналу підприємства ПП «НВФ «Барбер»	46
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
3.1 Стратегічні напрямки соціально-психологічних факторів в управлінні персоналом	53
3.2 Впровадження матеріальної мотивації праці	63
3.3 Стратегічне управління діловою кар'єрою як фактор стимулювання персоналу	73
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	93

## ВСТУП

Діяльність підприємств в умовах жорстких фінансових обмежень, характерних для останніх років розвитку економіки України, істотно залежить від ефективного управління персоналом підприємства. Проблема мотивації персоналу на протязі багатьох років залишається однією з найважливіших в ряду проблем управління персоналом. Кожен керівник прагне до того, щоб персонал працював більш ефективно, якісно і результативно. Готовність і бажання персоналу виконувати свою роботу є одним з ключових факторів успіху підприємства. Практика показує, що механічне примушування до праці не може дати високого позитивного результату. Маючи певний настрій та бажання, виходячи з певної системи цінностей, дотримуючись певних норм і правил поведінки, людина персоніфікує і вирішує кожну задачу. Шлях до ефективного управління підприємством лежить через розуміння мотивації праці працівників. Розробити ефективний механізм мотивації персоналу можна, лише знаючи те, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви покладені в основу його дій. Для цього необхідно знати, як виникають ті чи інші мотиви, як і яким способом мотиви можуть бути приведені в дію, як здійснюється мотивування людей. Підвищити ефективність, якість і результативність праці можна через пізнання структури мотивів і потреб персоналу, через конкретні заходи з боку керівництва щодо стимулювання високих результатів і якості праці, через поліпшення інформаційної структури, структури прийняття рішень за допомогою поліпшення спілкування, організацію дієвого механізму мотивації праці персоналу на підприємстві.

Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні в науковій і публіцистичній літературі. Вивченню мотивів трудової діяльності присвячено наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених: Р. Беннета, Ф. Герцберга, А. Маслоу, А. Сміта, Д.П. Богині, Л.Л. Бунтовської, В.Р. Весніна, В.М. Гриньової, І.А. Грузіної, Г.В. Дворецької, О.П. Єгоршина, Є.П. Ільїна,

А.М. Колота, Н.Д. Лук'янченко, М.В. Семикіної, В.П. Сладкевича, О.О. Чернушкіної та ін. Однак спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що утрудняє практичне використання технологій і методів мотивації. Складність практичної організації стратегії мотивації персоналу визначається так само слабкою вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки й видах виробництва. Хоча ряд праць присвячених даній тематиці опублікований, певну допомогу у вивченні структури мотивів і стимулів персоналу керівникам можуть зробити проведені соціологічні дослідження з особливостей і тенденцій розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності сьогодні.

Метою дипломної роботи є комплексне дослідження основних напрямів мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувалися наступні завдання:

- розглянуто сутність трудової мотивації персоналу в умовах ринку;
- надано характеристику методичним підходам стимулювання персоналу підприємства;
- визначено економічні категорії стратегічного управління трудовою мотивацією й стимулювання праці;
- здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проведено аналіз кадрової політики підприємства;
- досліджено механізм трудової мотивації персоналу підприємства ПП «НВФ «Барбер»;
- розроблено стратегічні напрямки соціально-психологічних факторів в управлінні персоналом;
- впроваджено засоби матеріальної мотивації праці;

- розроблено рекомендації стосовно стратегічного управління діловою кар'єрою як фактору стимулювання персоналу.

Об'єктом дипломного дослідження є методологічні, методичні та прикладні проблеми формування та функціонування мотиваційних механізмів управління персоналом в сучасних умовах

Предметом дипломного дослідження є процеси формування мотиваційних механізмів і стимулювання працівників підприємства..

В дипломній роботі застосовувалися такі наукові методи: системного аналізу, абстракції та аналогії – для поглиблення методології дослідження процесу формування трудової мотивації персоналу підприємства; економіко-статистичні (групувань, графоаналітичний), функціонального аналізу, класифікації, типології, порівняльного аналізу – для оцінки динаміки стану мотивації персоналу підприємства, визначення його впливу на результати діяльності підприємства; графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дипломної роботи доведені до рівня практичних рекомендацій, які створюють методологічне й методичне підґрунтя для формування дієвих мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства з позицій підвищення конкурентоспроможності підприємств, зростання їх корпоративної культури.

За темою дипломного дослідження було опубліковано тези «Розробка програми мотивації і стимулювання працівників підприємства» / Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності: матеріали міжнар. науково-практичної конференції (Львів, 27 жовтня 2018 р.).

Дипломна робота містить вступ (3 стор.), 1-ий розділ (18стор.), 2-ий розділ (26 стор.), 3-ій розділ (32 стор.), висновки (3 стор.), таблиці (7), рисунки (9), посилання (59 найменувань).



# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

### 1.1 Сутність трудової мотивації персоналу в умовах ринку

Трудова діяльність стає основною потребою людини в його розвитку, зміцненні його фізичного і психічного здоров'я, забезпеченні матеріального і духовного багатства. Результати трудової діяльності формуються в процесі її здійснення, що поєднує як професіоналізм, так і поведінку, ставлення людини, що визначається особливостями людини. Все це зумовлює використання персоналізованого підходу до мотивації трудової діяльності, який передбачає професійний розвиток людини, розвиток його трудового потенціалу, формування людини як висококультурної особистості, що, своєю чергою, забезпечує зростання ефективності функціонування підприємства.

Дослідження трудової мотивації – комплексне завдання, яке потрібно розглядати з різних теоретичних позицій. В його вирішенні бере участь ціла низка наук, кожна з яких розглядає аспекти мотивації специфічними методами і засобами.

Ефективна трудова діяльність ґрунтується на системі мотивації, що у своїй основі передбачає задоволення й узгодження мотивів, потреб, інтересів, ціннісних установок, цілей індивідів, підприємств, соціальних систем. Зазвичай діяльність людини спонукається великою кількістю мотивів.

Мотиви можуть поєднуватись, протиставлятись, буди незалежними один від одного; взаємопосилюватись чи взаємопослаблюватись. Мотив не є статичним, він відразу реагує на зміни цілей, уподобань, очікувань індивіда, зумовлюючи ступінь мотивуючого задоволення його дій. Оскільки мотив є індивідуальним внутрішнім спонуканням до дій щодо задоволення потреби, то

навіть характерна групі людей тотожна потреба викликає з їх боку комплекс неоднакових відповідних дій [1, с. 17].

Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, однак вони відносно самостійні, оскільки потреби точно не визначають сукупність мотивів, їх силу і стійкості. У літературі наголошується, що мотив виступає усвідомленою потребою, її відображенням, проявом, трансформацією і конкретизацією. Якщо потреби становлять сутність, «механізм» усіх видів людської активності, то мотиви є конкретними проявами цієї сутності [2, с. 24].

За словами В.Р. Весніна, для того щоб потреба запрацювала, потрібні мотиви, тобто психологічні причини (усвідомлені та неусвідомлені пориви, прагнення), які спонукають людей до активних дій, спрямованих на її задоволення [3, с. 130].

Повністю підтримуємо думку авторів підручника з управління персоналом на виробництві, які висловлюють думку, що мотив людини до дії пов'язаний із реалізацією потреб [4, с. 156].

Однозначно, що поведінка людини, зрештою, визначається її потребами.

Отже, потреби є основою мотивів поведінки людини.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови зазначається, що мотивом є підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку [5, с. 392].

Психологи переважно групуються навколо таких точок зору на мотив: як на спонукання, на потребу, на ціль, на намір, на властивості особистості, на стани.

Аналогічної позиції дотримуються й окремі економісти [6, с. 36].

Із точки зору соціології праці мотиви – спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів, що представляють собою образ бажаного людиною блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії. Економічною наукою термін «мотив» переважно використовується у двох значеннях: мотив як

внутрішнє спонукання до дій, що визначають трудову поведінку працівника, та мотив як причина дії [7, с. 9].

Як усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб, тлумачать поняття «мотив» А.М. Колот та С.О. Цимбалюк у класичному підручнику з мотивації персоналу [8, с. 15].

Автори іншого видання з проблем мотивації стверджують, що мотив – конкретний, усвідомлений вид внутрішнього спонукання працівника, актуальна потреба, яку він намагається задовольнити, працюючи в даній компанії.

Автори підручника з управління персоналом за редакцією професора І.Б. Дуракової стверджують, що мотив – це те, що викликає певні дії людини, носить персоніфікований характер; це внутрішнє спонукання особистості до певної поведінки, спрямованої на задоволення тих чи інших потреб.

Автори сучасного підручника з проблем управління персоналом на виробництві за редакцією професора Н.І. Шаталової та професора О.Г. Галкіна сходяться у думці, що мотив – це внутрішня спонукальна причина, привід до певної дії, довід на користь чогонебудь у індивіда і т. п [4, с. 156].

Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.М. Апенько, О.І. Мерко під мотивом розуміють внутрішнє спонукання, яке змушує людину робити що-небудь чи поступати певним чином; фактично мотиви визначають вектор, направленість поведінки стосовно всіх сфер діяльності людини, у тому числі трудової [9, с. 304].

Підтримуємо точку зору науковців, що мотив включає цілу гаму опосередкованих ланок: інтересів, ідеалів, ціннісних орієнтацій, соціальних очікувань, цільових настанов та ін., що за певних умов стають спонукальними елементами індивідуальної поведінки.

Ю.В. Щербатих розглядає мотиви як внутрішні сили, що пов'язані з потребами особистості та спонукають її до конкретної поведінки [10, с. 118].

Дещо ширше до тлумачення поняття «мотиви» підходить О.П. Єгоршин, який вважає, що мотив – це те, що викликає певні дії людини, активізуючи

його внутрішні та зовнішні рухомі сили; мотив визначає, що і як потрібно робити для задоволення потреб людини, вони піддаються усвідомленню, людина може впливати на них, посилюючи чи послаблюючи їх дію, а в окремих випадках усуваючи їх зі своїх рухомих сил [11, с. 10].

Г.В. Дворецька визначає мотив як стан схильності, готовності діяти тим чи іншим чином, він збуджує людину до активності і надає змісту окремим її діям, цілям і умовам їх досягнення [12, с. 154].

Заслуговує уваги позиція Т.О. Соломанідіної та В.Г. Соломанідіна, яка уточнює, що мотив – це феномен свідомості, усвідомлене індивідумом спонукання до діяльності; мотив не визначає зміст, особливості та структуру діяльності людини, оскільки потреба може бути задоволена різними способами у формі різних видів діяльності [13, с. 8].

Грунтовно до визначення мотиву трудової діяльності підійшли автори видання з мотивації і стимулювання трудової діяльності А.Я. Кібанов, І.О. Баткаєва, О.О. Митрофанова, М.В. Ловчева, які в понятті «мотив праці» вбачають спонукальну причину трудової діяльності індивіда, що викликана його інтересами та потребами, задоволення яких можливе внаслідок отримання благ, які є життєвою необхідністю, з найменшими моральними та матеріальними витратами. «Саме трудова діяльність відкриває можливість працівнику отримати блага з меншими матеріальними та моральними витратами, ніж інші види діяльності», – зазначають автори [14, с. 503].

Найбільш прийнятним тлумаченням поняття «трудоий мотив», на думку Д.П. Богині і М.В. Семикіної, є визначення, наведене у словнику А.І. Петровського та М.В. Ярошевського, де мотив розглядається як [15, с. 76]:

1) спонукання до діяльності, що пов'язана із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта і визначають спрямованість його дій;

2) спонукання та визначення вибору спрямованості діяльності на предмет (матеріальний та ідеальний), заради якого вона здійснюється;

3) усвідомлена причина, що лежить в основі вибору дій та вчинків особи.

Трудова мотивація породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Отже, ідеться про складову внутрішньої мотивації праці, про сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки людини, що пов'язані з роботою як такою. Особливістю трудової мотивації є пріоритет внутрішніх чинників мотиваторів (суть праці, відповідальність, успіх, просування по службі тощо ) перед зовнішніми (політика організації, стосунки з колегами, заробітна плата тощо).

Для підвищення трудової мотивації Крушельницька О.В. вважає за необхідне: давати працівникові цікаву роботу, яка приносить йому задоволення, тоді якість виконання буде високою; створювати умови, за яких сама сутність роботи має оновлюватися достатньо часто; перед робітником повинні завжди поставати нові та вищі за рівнем складності завдання; обов'язково повинна бути можливість для підвищення та росту майстерності працівників; в усіх завданнях, які ставлять перед виконавцями повинен бути творчий, інноваційний характер; в роботі повинен бути присутній змагальний ефект; робітник повинен відчувати свою потребу; спільне прийняття рішень; підтримувати приємний, спокійний, сприятливий для роботи психологічний клімат в колективі; надавати працівникові більше свободи, самостійності та відповідальності при виконанні поставлених завдань; керівник повинен інформувати колег про справи підприємства, плани та перспективи [6].

Дмитренко Г.А. до методів трудової мотивації відносить: мотивацію цілями, яка заснована на тому, що великі, важкі і цікаві цілі захоплюють людей, пробуджують у них дух боротьби, змагання, прагнення до досягнення високих результатів; мотивацію через збагачення праці, яка полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, різноманітної, соціально значимої роботи, з широкими перспективами професійного і посадового зростання; вона передбачає широкий контроль над ресурсами та умовами власної праці [4].

Головатий М.Ф. до методів трудової мотивації зараховує: підвищення змістовності роботи, насичення її творчими, нестандартними моментами, що посилює інтерес до роботи як вагомий внутрішній мотив; цілісність роботи: доручення підлеглому здійснення конкретного завдання в повному обсязі, що дає йому змогу отримати задоволення від завершеної роботи; важливість роботи: формування у підлеглого відчуття важливості, значущості своєї роботи; автономія: звільнення підлеглих від дріб'язкового опікування, надто детального контролю, надання їм самостійності; зворотний зв'язок: обговорення з підлеглим шляхів реалізації конкретного завдання та результатів його виконання. Виявляючи постійний інтерес до роботи підлеглого, менеджер сприяє її успішному виконанню; заходи у позаробочий час; створення елементів організаційної культури (відчуття належності, причетності, формування специфічних моральних норм, правил, цінностей); формування духу "єдиної команди" у працівників; організація нарад, семінарів, конференцій з питань роботи для надання можливості задоволення потреб у спілкуванні, обміні досвідом, надбанні нових ідей [3].

Дослідженнями встановлено, що для створення трудової мотивації персоналу, окрім перелічених заходів, необхідно: підтримувати ініціативність співробітників; розвивати дисципліну праці; забезпечити співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти); створити кімнату відпочинку, де співробітники організації зможуть розслабитись, відволіктись від проблем та відчути себе як вдома; надавати працівникові можливість творчого росту; організовувати колективний відпочинок, свята, при цьому персонал підприємства зможе добре відпочити, позбутись суперечок та конфліктів, розвинеться почуття єдиної команди, покращиться корпоративний дух та культура; розвивати систему управління конфліктами, проводити всілякі тренінги з метою попередження або ліквідування конфліктів; керівництво повинно завжди цікавитись родинними справами своїх підлеглих, це сприятиме формуванню почуття значимості для працівників

## 1.2 Методичні підходи стимулювання персоналу підприємства

Методи стимулювання персоналу можуть бути найрізноманітнішими й залежать від пропрацьованості стратегії стимулювання на підприємстві, загальної стратегії управління й особливостей діяльності самого підприємства.

Класифікація методів мотивації може бути здійснена на організаційно розпорядницькі (організаційно- адміністративні), економічні соціально-психологічні є однієї з найбільше широко розповсюджених (рис.1.1) [7,с.44-47].

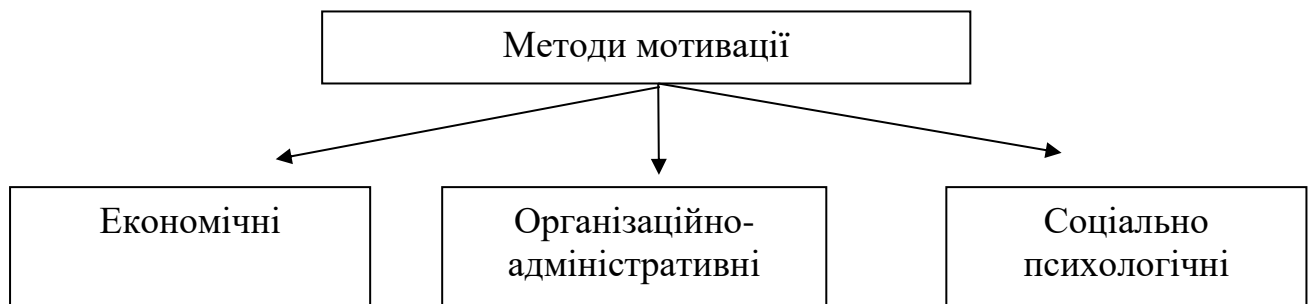


Рисунок 1.1 - Методи мотивації

Дана класифікація заснована, на мотиваційної орієнтації методів управління [8,с.88-101]. Залежно від орієнтації на вплив на ті або інші потреби методи управління діляться на:

- Економічні методи управління, обумовлені економічними стимулами.

Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і здійснення після їхнього виконання економічної винагороди за результати роботи. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, та є з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці й застосування санкцій за невідповідна його кількість і недостатня якість.

- Організаційно-адміністративні методи, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованої на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою й т.і., і що опирається на можливість примуса. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль. У управлінні владна мотивація грає досить істотну роль: вона припускає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, але й чітке визначення прав й обов'язків керівників й підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'язково для підлеглих. Владна мотивація створює необхідні умови для організації й взаємодії, а самі організаційно-розпорядницькі методи покликані забезпечити ефективну діяльність управління будь-якого рівня на основі його наукової організації.

- Соціально-психологічні методи, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Дана група методів включає в себе різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією й іншими науками, що вивчають людину. До числа цих методів ставляться анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю й т.і. «Застосування соціально-психологічних методів у менеджменті в торгівлі розглядається у двох аспектах: у традиційному аспекті їхнього застосування при керівництві персоналом і з погляду управління поведінням покупця (при виборі соціальної мішені торговельною фірмою, у рекламної діяльності й ін.)» [9,с.204-215].

У практиці управління, як правило, одночасно застосовують різні методи і їхні комбінації. Для ефективного управління мотивацією необхідно використати в управлінні підприємством всі три групи методів. Так, використання тільки владних і матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для



досягнення максимальної ефективності необхідно застосування духовної мотивації.

Наведена класифікація методів стимулювання є класичною. У сучасному менеджменті застосовуються й інші угруповання методів стимулювання. Укрупнено всі методи стимулювання можна так само згрупувати в наступні чотири види (рис.1.2):

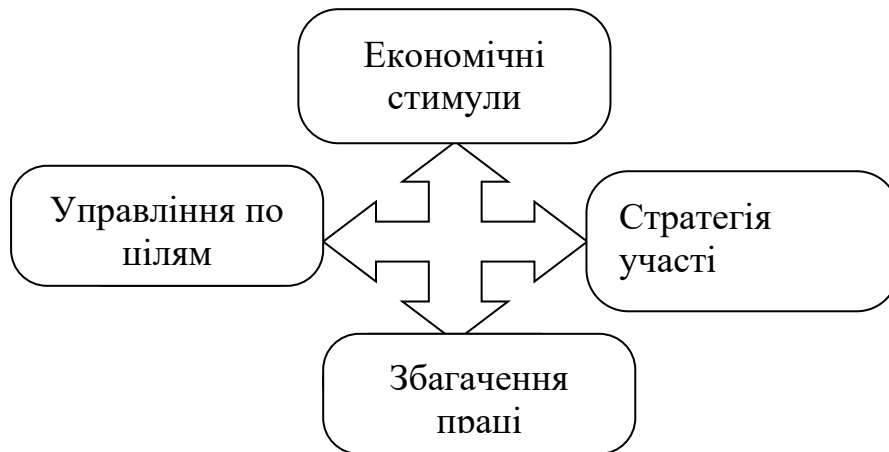


Рисунок 1.2 - Чотири види методів стимулювання

1. Економічні стимули всіх типів (зарплата у всіх її різновидах, включаючи контрактну, премії, пільги, страховки, безпроцентні кредити й т.і.).

Успішність їхнього впливу визначається тим, наскільки колектив розуміє принципи стратегії, визнає їх справедливими, якою мірою дотримується невідворотність заохочення (покарання) і результатів роботи, їх тісний зв'язок у часі.

2. Управління по цілям. Ця система широко використовується в США й передбачає встановлення для особистості або групи ланцюга цілей, сприятливому рішенню головного завдання організації (досягнення певних кількісних або якісних рівнів, підвищення кваліфікації персоналу й т.і.). Досягнення кожної мети автоматично означає підвищення рівня зарплати або іншу форму заохочення.

3. Збагачення праці - ця система більшою мірою ставиться до неекономічних методів й означає надання людям більше змістовної, перспективної роботи, значної самостійності в визначенні режиму праці, використанні ресурсів. У багатьох випадках до цього додається й ріст оплати праці, не говорячи вже про соціальний статус.

4. Система участі в цей час існує в різноманітних формах: від широкого залучення колективу до прийняття рішень по найважливішим проблемам виробництва й управління (Японія) до співучасті у власності шляхом придбання акцій власного підприємства на пільгових умовах (США, Англія).

У рамках цих груп методів сьогодні розробляються окремі методики й стратегії стимулювання персоналу. Варто пам'ятати, що основним складати ефективного стимулювання праці є стимулювання працюючої людини. У підрозділі, де люди тісно взаємодіють, добре знають один одного, при використанні стимулів повинні ураховуватися й потреби, і інтереси особистості, і навіть характер, образ життя, прихильності й звички. Тоді стимул буде по-справжньому діючим, особисто значимим.

Матеріальні й моральні стимули тільки в тому випадку приводять до підвищення продуктивності праці, коли вони відповідають основним мотивам, що лежать в основі діяльності й поведження особистості. Перш ніж запропонувати людині стимули до праці, треба усвідомити, які мотиви або стратегія мотивів лежать в основі його активності в трудовій сфері, у вільне від роботи час, у побуті.

Оскільки мотиви, пов'язані із задоволенням соціальних і духовних потреб, надзвичайно різноманітні, те, природно, і стимули, їм відповідні, тільки в тому випадку зможуть виконати роль, що активізує, коли також будуть різноманітні, представлені у великому наборі. Тут багато чого залежить від керівника. У першу чергу від того, наскільки він уважний до формування цінностей, цілей, суспільної думки трудового колективу, тобто наскільки уважний до його соціального й психологічного розвитку. В цього зв'язку важливо надати кожному члену колективу можливості для всебічного

розвитку, для самореалізації себе як особистості в трудовий й суспільної діяльності колективу. Ніж більш духовно розвинені люди, чим різноманітніше їхні соціальні потреби, чим більшою мірою вони колективісти, тим різноманітнішою і динамічнішою повинні бути морально- психологічні стимули. Важливо, щоб стратегія стимулів не відставала від духовного й соціального розвитку людей. Для соціально й духовно нерозвиненої особистості коло морально- психологічних стимулів обмежений, вузький, вплив їх у край хитливо, зв'язано значною мірою з емоційним станом, міжособистісними відносинами, у які особистість включена. Сильний вплив на їх ефективність роблять такі явища групового життя, як слухи, переоцінка правдивості одних джерел інформації й недовіра до інших.

Все це може в значній мірі утруднити використання морально- психологічних стимулів, особливо якщо керівник не приділяє належного уваги виховній роботі в трудовому колективі [52,с.52-62].

Моральне стимулювання здійснюється за допомогою знаків і символів відмінності (до них ставляться нагороди, пам'ятні подарунки), оголошення подяки, розповіді в пресі про трудові відмінності особистості або колективу. Все це випробувані засоби морального стимулювання, якими необхідно широко користуватися.

Однак люди мають потребу в підтвердженні позитивного відношення до їхньої праці щодня. Тим часом названі вище моральні стимули не дозволяють у повної мері задовольнити таку потребу. Головне місце в моральному стимулюванні повинне бути відведене повсякденному усному заохоченню.

Заохочення й осудження - один метод повсякденного морального стимулювання, але тільки спрямований на різні, протилежні переживання особистості. Заохочення викликає в працівника задоволеність собою, своїми успіхами, що оточують умовами. Осудження, навпроти, викликає незадоволеність, стан досади, розгубленості. Може мати місце й інший стан, викликуваний осудженням: завзятість, рішучість, упевненість у тім, що гарною роботою можна змінити відношення до себе, заслужити вдячність і

подяку. Такий стан є найціннішим результатом застосування осудження як засобу морально- психологічного впливу. Велике значення в організації повсякденного психологічного стимулювання повинне бути відведене найбільш авторитетним членам колективу. Похвала, схвалення, підтримка можуть іти не тільки від керівника (це дуже сильні стимули). У тих випадках, коли доводиться виносити працівникові осудження, попередження, бажано опертися на підтримку, а ще краще - на ініціативу авторитетних членів колективу. Тоді ефект впливу стимулу буде більше сильним: адже гудять, критикують товариші по роботі, друзі.

### **1.3 Економічні категорії стратегічного управління трудовою мотивацією й стимулювання праці**

Питанням трудової мотивації присвячена значна кількість робіт, в яких висловлюються різні точки зору на її змісти. Тим часом економічна сторона цієї проблеми залишається слабо вивченою. Тільки з більше детальною розробкою змісту економічних потреб з'явилася можливість впритул підійти до вивчення мотивації працівників трудових колективів підприємств. Потреби - це те, що виникає й перебуває усередині людини, що досить загальне для різних людей, але в той же час має певне індивідуальний прояв у кожній людини. Або це те, від чого людина прагне звільнитися, тому що, поки потреба існує, вона дає про собі знати й вимагає свого усунення [10,с.14-19]. Наукове й практичне значення має не категорія потреби взагалі, а потреби в тих матеріальних, інтелектуальних і соціальних благах й послугах, які є продуктів виробництва. Щоб реалізувати ці потреби формуються соціально-виробничі стратегії (робітники місця, підрозділу, відділення й т.і.), де поряд з речовинними елементами включено й особистий фактор- власника й працівник. Формування стратегії припускає визначення її параметрів у натурально- речовинній й соціально- економічній формі [6,с.28-31].

Залежно від фаз відтворення, видів реальних первинних трудових колективів соціально- економічні параметри соціально-виробничої стратегії будуть різні. У всіх фазах відтворення в стратегію включені як власник, так і працівник, хоча їхньої функції при цьому будуть змінюватися.

До початку безпосереднього функціонування стратегії її соціально-економічні параметри, як правило, відповідають нормам і власник й працівник мають вихідні потреби. У процесі функціонування стратегії, тобто витрати її елементів, відбувається: відхилення соціально-економічних параметрів від норм, тобто виникають додаткові (економічні) потреби; одержання результатів праці [2. с.53].

В отриманому результаті праці найманому робітникові належить весь необхідний продукт або його частина, власникові - прибавочний продукт, фонд відшкодування й частина необхідного продукту за умови, що він бере участь в відтворювальних процесах як працівник.

Отриманий результат через особисте споживання й виробниче з'єднання, і обслуговування перетворюється у витрати. Економічні потреби мають якісну й кількісну визначеність.

Розглядаючи економічну потребу в її якісній й кількісній визначеності, можна сказати, що в загальному виді вона характеризується у вигляді економічних витрат і результату і їхнього співвідношення стосовно до власника й працівника.

У фазах безпосереднього процесу виробництва потреби характеризуються у вигляді результату праці в натуральній і у грошовій формах. У фазах розподілу й обміну - у вигляді результату праці в грошовій формі, у фазі споживання у формі витрат у грошовій формі.

Співвідношення результатів і витрат виражають у відповідних показниках економічної ефективності діяльності власника й працівника по реалізації потреб.

Економічні потреби в науковій літературі підрозділяється на особисті, колективні й загальнонародні. При цьому не дається чіткого пояснення цієї

класифікації. Проте, при класифікації необхідно враховувати безпосереднє відношення: до елементів соціально - виробничої стратегії - хто бере участь у процесі праці й кому належать засоби виробництва; до отриманого результату праці, тобто хто привласнює продукт. Крім того, при класифікації потреб необхідно враховувати безпосередню їх приналежність при відносинах власника й працівника із природою й іншими суб'єктами. Розглядаючи економічну потребу необхідно зупинитися на сутності інтересів. На відміну від потреб інтереси спрямовані на соціальні відносини, від яких залежить задоволення потреб працівника. Якщо потреби показують, що потрібно людині для його нормального життя, тоді інтереси відповідають на запитання, як діяти, щоб задовольнити дану потребу.

Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєних працівником трудових норм і цінностей.

Цінності - це подання суб'єкта, суспільства, класу, соціальної групи про головні і важливі цілі життя й роботи, а також про основні засоби досягнення цих цілей [2, с.256-258].

Для різних соціальних груп працівників, що відрізняються умовами й змістом праці, професією, кваліфікацією, ті самі об'єкти й явища можуть мати різну значимість. Так, для одним головним орієнтиром поведінки в сфері праці є матеріальне благополуччя, для інших важливіше змісту праці, його творча насиченість, для третіх - можливість спілкування. Цінності доповнюють і збагачують мотивацію трудової діяльності, піднімаючи її, тому що в процесі праці працівник обумовлює своє поведіння не тільки потребами й інтересами, але й прийнятою системою цінностей. Беручи участь у трудовій діяльності, працівник одночасно має ряд потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій. Вони можуть бути істотного або несуттєвими, різної ступеня значимості й актуальності. Вибір із всієї цієї сукупності побудників здійснюється за допомогою мотивів у ході співвіднесення потреб, інтересів, цінностей з ставковою ситуацією [23, с.502-562]. У теж час не всі мотиви трудової діяльності працівника є тільки модифікація потреб. Мотиви

працівника в процесі матеріального виробництва, як й економічні потреби, класифікуються по фазах відтворення, по суб'єктам приналежності, а також діляться на особисті, колективні, загальнонародні й зовнішні. У кожної людини формується певна стратегія мотивів. Відповідно до крапки зору Климичева І.В. у структуру мотивів праці входять [12, с. 78]:

- потреби, які прагне задовольнити працівник;
- блага, здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, необхідні для одержання блага;
- ціна витрат, пов'язана зі здійсненням трудових дій.

Мотив праці формується тільки в тому випадку, коли трудова діяльність є якщо не єдиним, те основною умовою одержання блага. Якщо ж критерієм у розподільних відносинах служать статусні розходження, то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, які не обов'язково припускають трудову активність працівника, тому що можуть досягатися за допомогою інших видів діяльності.

Особливістю мотивів праці є їхня спрямованість на себе й на інших, обумовлена товарним виробництвом. Продукт праці, ставши товаром, у якості споживчої вартості задовольняє потреби не самого працівника, а інших людей. Формування певного мотиву праці, насамперед, включає формування мотивуючого середовища, економічних потреб, ціннісних орієнтацій й інтересів й їхню активізацію на основі стимулів. Як стимули можуть виступати окремі предмети, дії інших людей, обіцянки й багато чого іншого, що може бути запропоновано людині у компенсацію за його дії або що він бажав би одержати в результаті певних дій [44, с.66-70].

Мотивуюче середовище має специфіку, що обумовлені соціальною структурою, навколишнім оточенням, обмеженістю людських контактів, низьким рівнем задоволення потреб за рахунок колективного виробництва, своїми нормами й цінностями. Дана специфіка не зникає й залишається незмінною в основному незалежно від суспільно- економічних перетворень на підприємстві. Вона визначає рівень вихідних потреб працівника на

підприємстві. Інша складова мотивуючого середовища пов'язана з розвитком товарно-грошових відносин. Вона поряд з вихідними потребами визначає склад і рівень задоволення, додаткових потреб у процесі матеріального виробництва. Мотивування є альтернативою стимулювання. Вивчення літературних джерел дозволило виявити в працівників кілька типів трудової мотивації: внутрішню, зовнішню позитивну, зовнішню негативну й репресивну. Працівників із внутрішнім типом мотивації варто використати на відповідальних ділянках роботи зі складною працею.

Працівників із зовнішнім позитивним типом мотивації треба використати на тих виробництвах, де процес повністю планується, регулюється й контролюється й де потрібно забезпечити високу продуктивність праці.

Працівників із зовнішнім негативним і репресивним типами мотивації праці можна використати в допоміжному й обслуговуючому виробництві, але при наявності необхідних соціальних умов. Стимулювання праці є спосіб залучення людей до суспільно необхідної праці, підвищення їх трудової діяльності.

Якщо виходити з того, що в рамках будь-який проміжний або кінцевий результат праці завжди виступає стимулом наступного процесу його виробництва, то стимулювання здійснюється у всіх фазах відтворення.

Важливою фазою відтворення є розподіл. Формою розподілу основної частини фонду індивідуального споживання по кількості і якості праці в умовах товарно-грошових відносин виступає заробітна плата.

В організації оплати праці лежать закони розподілу по праці, відтворення робочої сили, вартості, що випереджає росту продуктивності праці в порівнянні з ростом її оплати.

Мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їхнього спонування до ефективної праці. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукують людини до здійснення дій,



спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Процес мотивації спрощено може бути розбитий на наступні етапи: виявлення потреб, формування й розвиток мотивів, управління ними з метою зміни поведінки людей, необхідного для реалізації цілей, коректування мотиваційного процесу залежно від ступеня досягнення результатів.

Теоретичні основи мотивації були закладені змістовними й процесуальними теоріями мотивації. У сучасному менеджменті уживають активні спроби перегляду класичних теорій мотивацій з метою їхнього пристосування до більшої сучасній структурі потреб.

Стратегія мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від пропрацьованості стратегії стимулювання на підприємстві, загальної стратегії управління й особливостей діяльності самого підприємства.

Класифікація методів мотивації залежно від орієнтації на вплив на ті або інші потреби може бути здійснена на організаційно розпорядницькі (організаційно-адміністративні), економічні й психологічний-психологічні-соціально-психологічні. Соціологічні дослідження показують, що найбільша вага серед форм мотивації має оклад й індивідуальна надбавка, а потім уже випливають різні види премій, на тлі інших виділяються медичне страхування, можливість одержання кредитів і матеріальна допомога. Значимими так само є наступні мотиваційні форми: гарний моральний клімат в колективі, кар'єра, гарні умови праці, оплата путівок, соціальні відпустки.

Основні рекомендації з поліпшення мотиваційного процесу й запобіганню демотивації: надання максимуму реалістичної інформації в процесі відбору, формування реалістичних очікувань, управління персоналом по цілям, постановка реальних цілей, поділ складних цілей на короткострокові етапи, активне використання додаткових навичок співробітників, увага до ідей і пропозицій співробітників, формування організаційної культури, розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, заохочення й оцінка досягнень співробітників, розвиток стратегії управління кар'єрою.

Трудова мотивація породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Отже, ідеться про складову внутрішньої мотивації праці, про сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки людини, що пов'язані з роботою як такою. Особливістю трудової мотивації є пріоритет внутрішніх чинників мотиваторів (суть праці, відповідальність, успіх, просування по службі тощо ) перед зовнішніми (політика організації, стосунки з колегами, заробітна плата тощо).

Дослідженнями встановлено, що для створення трудової мотивації персоналу, окрім перелічених заходів, необхідно: підтримувати ініціативність співробітників; розвивати дисципліну праці; забезпечити співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти); створити кімнату відпочинку, де співробітники організації зможуть розслабитись, відволіктись від проблем та відчутти себе як вдома; надавати працівникові можливість творчого росту; організовувати колективний відпочинок, свята.

Стратегія мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від пропрацьованості стратегії стимулювання на підприємстві, загальної стратегії управління й особливостей діяльності самого підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

#### ПП «НВФ «БАРБЕР»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «НВФ «Барбер»

ПП «Науково-виробнича фірма «Барбер» створене для здійснення комерційної господарської діяльності, діє на підставі статуту, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного в Україні законодавства для здійснення підприємницької діяльності.

Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, має статус юридичної особи, відокремлене майно та самостійний баланс, поточний та вкладні (депозитні) рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, від свого імені укладає угоди, набуває майнові та немайнові права, несе зобов'язання, виступає позивачем і відповідачем у суді. Підприємство здійснює свою діяльність у відповідності з діючим законодавством.

Місце знаходження ПП «НВФ «Барбер»: юридична адреса Україна, Донецька область, м.Маріуполь.

Підприємство створене з метою отримання прибутку від комерційної господарської діяльності у сферах визначених предметом діяльності підприємства. Відповідно до статуту підприємство може займатися наступними видами діяльності:

- організація перевезення вантажів, експедиція вантажів, підбір вантажів та групування вантажів, підготування транспортної документації та супровідних листів, організацію групового відправлення вантажів автомобільним транспортом, включаючи збирання та розподілення вантажів; послуги експедиторів; операції з транспортного оброблення вантажів;

тимчасове пакування з метою збереження під час транзитного перевезення, розпакування, зняття проб, зважування вантажів тощо.

- послуги транспортних агентств;
- діяльність автомобільного вантажного транспорту;
- транспортне оброблення вантажів;
- технічне обслуговування та ремонт автомобілів;
- роздрібна, оптова торгівля, посередництво в торгівлі нафтопродуктами;
- загально будівельні роботи;
- оренда будівельної техніки, машин устаткування;
- діяльність у сфері інжинірингу;
- діяльність у сфері геології та геологорозвідування;
- діяльність у сфері геодезії, гідрографії та гідрометеорології;
- інша діяльність у сфері добувної промисловості;
- виробництво інших нематеріальних мінеральних виробів;
- оброблення відходів;
- рекламна діяльність;
- лізингова діяльність та б. ін. .

Це ще не всі види діяльності якими має змогу ПП «НВФ «Барбер». Повний перелік визначений статутом.

На даний час ПП «НВФ «Барбер» займає провідну роль на ринку автомобільного вантажного транспорту не лише у Донецькій області а й України в т. ч. перевезення різних вантажів, рефрижераторне перевезення, перевезення не пакованих вантажів (навалом або наливом), включаючи перевезення автоцистернами, організація внутрішніх та міжнародних перевезень; додаткові транспортні послуги та допоміжні операції. Серед Клієнтів, як найбільші виробничі компанії, так і невеликий приватний бізнес, фізичні особи. Вантажні перевезення –сервіс, який займає одну з головних позицій у веденні різних напрямків бізнесу. Так, в ПП «НВФ «Барбер» є

розроблений бізнес-план розвитку, де є визначена економіко-технічна можливість розвитку компанії в напрямку стратегічних цілей.

Організаційна структура ПП «НВФ «Барбер» виглядає наступним чином (рис. 2.1).

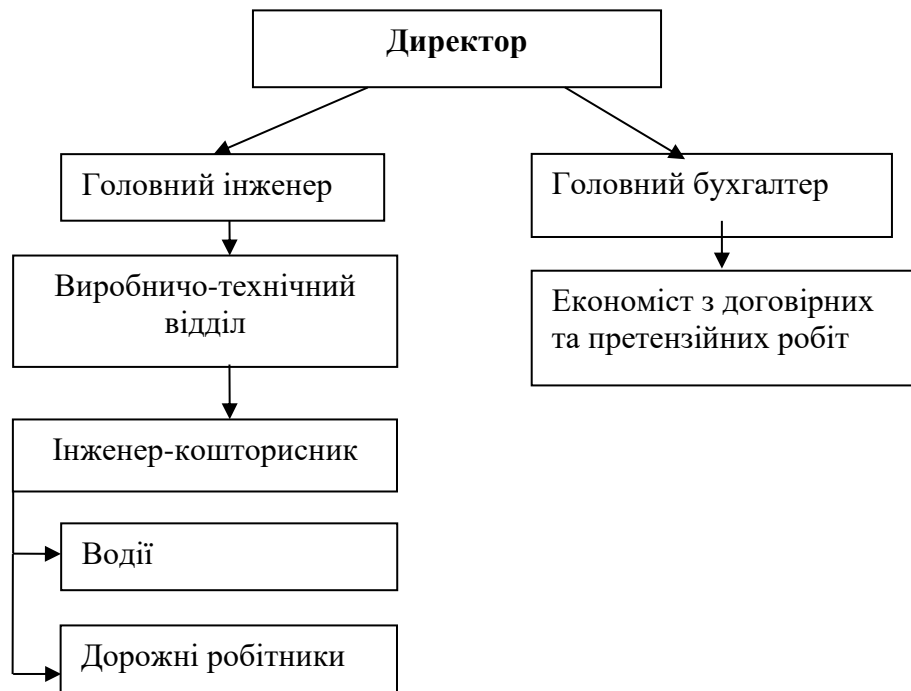


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПП «НВФ «Барбер»

Послуги підприємства широко відомі не лише у Донецькій області, а й і за її межами. Замовниками виступають різні категорії споживачів, як юридичні так і фізичні особи.

Надання послуг здійснюється на умовах домовленостей, що передбачають обговорення багатьох питань: умови оплати, гарантії та інші. Ціни на послуги можуть змінюватись в залежності від обсягу замовлень та інших факторів (наприклад вартість пального). Підприємство пропонує різноманітні знижки для постійних клієнтів. Вантаж перевозиться на умовах оплати із визначеним терміном доставки, що зазначений у товарно-транспортній накладній та подорожньому листі. Дебіторська заборгованість

підприємства є значною, тому здійснюється розрахунок кредитного ризику та його страхування.

Концепція маркетингу полягає у побудові сильного, добре відомого бренду. Та нажаль ПП «НВФ «Барбер» є досить малим за розмірами, хоча відомим у сфері своєї діяльності завдяки маркетингу, яким на підприємстві займається директор, на якого також і покладені обов'язки менеджера. Маркетингова діяльність підприємства включає друковані матеріали, інтернет - рекламу, конференції, зв'язок зі споживачами та б. ін. .

ПП «НВФ «Барбер» складається з таких стратегічних господарських підрозділів:

- служба вантажного перевезення;
- служба сервісу;
- відділення налагодження та ремонту автомобілів.

Господарським портфелем є сукупність стратегічних господарських підрозділів, що зазначені вище.

Відповідно за життєвим циклом, підприємство знаходиться на стадії ранньої зрілості, оскільки спостерігалось щорічне зростання основних показників діяльності підприємства., але за останній рік відбулося дещо погіршення результатів.

Таким чином, на даному етапі підприємству необхідно використовувати стратегію розвитку та підтримки (стабілізації) за рахунок захисту частини ринку, підтримки обсягу продажів, а також розширення асортименту товарів і послуг.

Основні стадії і темпи розвитку ПП «НВФ «Барбер» зображені на рисунку 2.2.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові і майнові внески засновників;
- доходи, отримані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг;

- доходи від акцій, цінних паперів, депозитних внесків і внесків в капітал інших підприємств;
- кредити банків і інших кредитних організацій;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

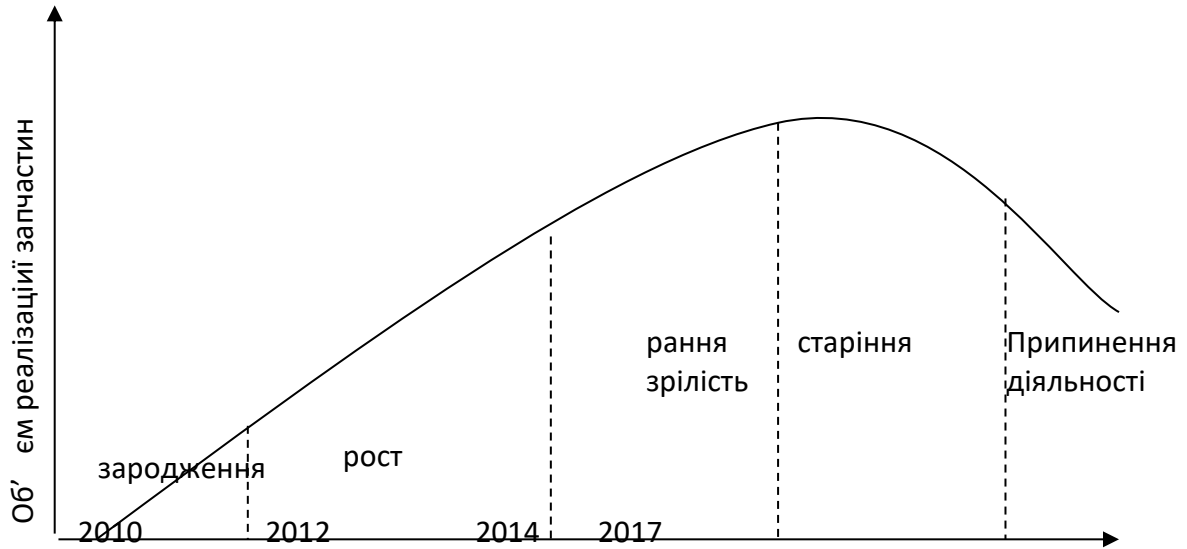


Рисунок 2.2 -Життєвий цикл ПП «НВФ «Барбер»

Надалі зробимо оцінку сильних і слабких сторін підприємства (табл.2.1)

Таблиця 2.1 - Оцінка сильних і слабких сторін ПП «НВФ «Барбер»

№ п/п	Функціональна зона	Слабка		Середня		Сильна
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1.	Маркетинг					
1.1.	Якість послуг				X	
1.2.	Ціна				X	
1.3.	Просування (канали реалізації)			X		
1.4.	Дослідження ринку			X		
1.5.	Реклама		X			
2.	Виробництво					
2.1.	Кількість продукції					X
2.2.	Тривалість виробничого процесу				X	
2.3.	Вартість виробництва			X		
3.	Науково-технічний потенціал					
3.1.	Впровадження нових технологій				X	
3.2.	Потоки нової продукції				X	
3.3.	Дослідницький потенціал					X
4.	Фінанси					

## продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
4.1.	Заборгованість			X		
4.2.	Рівень запасів				X	
4.3.	Засоби					X
4.4.	Аналіз фінансової діяльності				X	
5.	Персонал					
5.1.	Зацікавленість кваліфікованих працівників			X		
5.2.	Стимулювання персоналу		X			
6.	Організація					
6.1.	Гнучкість організації					X
6.2.	Процес ухвалення управлінських рішень				X	
7.	Організаційна культура					
7.1.	Система цінностей і норм			X		
7.2.	Імідж підприємства			X		

Показники діяльності ПП «НВФ «Барбер» за 2015-2017 роки подані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.2- Показники діяльності ПП «НВФ «Барбер» за 2015 – 2017 рр.

№ з/п	Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення, %		
			2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Реалізована продукція (чистий дохід від реалізації)	тис. грн.	9801	11029	19117	112,53	173,33	195,05
2.	Чисельність працівників основної діяльності	осіб	41	42	42	102,44	100,00	102,44
3.	Продуктивність праці (р.3/р.5)*	тис. грн. /люд.	286,86	220,36	487,68	76,82	221,31	170,01
4.	Середньомісячна заробітна плата працівників основної діяльності	грн.	3002,03	2914,68	3545,63	97,09	121,65	118,11
5.	Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ)	тис. грн.	4925	4691,5	4354	95,26	92,81	88,41
6.	Коефіцієнт зносу ОЗ	%	1,983	2,299	2,509	115,92	109,13	126,50
7.	Фондовіддача (р.3/р.8)*	грн./ грн.	2,39	1,97	4,70	82,61	238,47	196,99



## продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.	Середньорічні залишки оборотних активів	тис. грн.	8627	8834	10548	102,40	119,40	122,27
9.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (р.4/р.11)*	обороты	1,136	1,248	1,812	109,89	145,17	159,53
10.	Середньорічна вартість активів (капіталу)	тис. грн.	14741	14789,5	16218	100,33	109,66	110,02
11.	Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	13656	13915,5	14550	101,90	104,56	106,55
12.	Оборотність активів (р.4/р.12)*	обороты	0,88	0,80	0,55	91,00	68,89	62,68
13.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8870	9736	15833	109,76	162,62	178,50
14.	Витратомісткість продаж (р.19/р.4)*	грн./грн.	0,91	0,88	0,83	97,54	93,82	91,51
15.	Прибуток від операційної діяльності (ЕВІТ)	тис. грн.	201	585	750	291,04	128,21	373,13

Варто зауважити, що показники, взяті зі звіту про фінансові результати та з балансу не можуть надати повної об'єктивної інформації щодо ефективності діяльності організації. Тому, що для отримання загальної картини варто дослідити основні індикатори фінансового стану підприємства а саме: - індикатори рентабельності;- індикатори ліквідності;

- індикатори фінансової незалежності;
- індикатори ділової активності які подані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні індикатори діагностики фінансового стану ПП «НВФ «Барбер» за 2015-2017 рр.

№ з/п	Фінансові індикатори	Роки		
		2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Індикатори рентабельності				
1	Коефіцієнт рентабельності послуг	0,35	3,15	4,13
2	Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	2,05	5,30	3,92
3	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,47	3,06	4,23

## продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
4	Коефіцієнт рентабельності активів	0,43	2,88	3,79
Індикатори ліквідності				
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6,014	4,044	1,240
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,77	5,59	1,33
7	Коефіцієнт загальної ліквідності	17,51	30,53	2,71
Індикатори фінансової незалежності				
8	Коефіцієнт фінансового левериджу	0,08	0,05	0,18
9	Коефіцієнт автономії	0,93	0,96	0,85
10	Коефіцієнт цільовості довгострокових вкладень	0,06	0,04	0,02
11	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,61	0,63	0,65
Індикатори ділової активності				
12	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	68,54	88,94	8,87
13	Коефіцієнт оборотності активів	0,66	0,746	1,18
14	Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,14	1,25	1,81
15	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	44,96	52,02	88,10
16	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,72	0,79	1,31

Відповідно до таблиці 2.3 ми бачимо, що індикатори рентабельності знаходяться на стабільному і досить високому рівні. ПП «НВФ «Барбер» завдяки своїм активам є високо ліквідним. Власний капітал на підприємстві переважає залучений капітал. Підприємство ефективно використовує свій капітал, про що свідчить зростання індикаторів ділової активності, як наслідок пришвидшення обертання активів підприємства. Не лише наше підприємство зацікавлене у виявленні та ліквідації ризиків, що в собі несуть загрозу існуванню та розвитку. Кожне підприємство задля передбачення різноманітних ситуацій страхує свої ризики, зазвичай кредитні. До ризиків ПП «НВФ «Барбер» слід віднести:

- фінансовий ризик (недоотримання доходів);
- валютний ризик (економічне нестабільність);
- технологічний ризик (виявлення та відкликання бракованої продукції);
- кредитний ризик (кредитоспроможності контрагентів);
- інноваційний ризик (пропозиція більш інноваційної послуги).

Таким чином, показники ПП «НВФ «Барбер» відображають позитивну динаміку: частка ринку, обсяг реалізації, чистий прибуток зростають. Це свідчить про покращення діяльності ПП «НВФ «Барбер».

## **2.2 Аналіз кадрової політики ПП «НВФ «Барбер»**

Перш ніж провести аналіз кадрової політики досліджуваного підприємства зробимо дослідження середовища функціонування ПП «НВФ «Барбер».

Завданням аналізу середовища функціонування підприємства є розуміння і виявлення можливостей та загроз, які можуть виникати в майбутньому, а також визначення стратегічних альтернатив.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього [2]. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

При розробці стратегічних планів і планів маркетингу, а також для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу використовуються результати «SWOT-аналізу». Зовнішні загрози та можливості важливі для аналізу, тому що стратегія повинна максимально захищати підприємство від загроз і небезпек та використовувати найсприятливіші можливості. Аналіз можливостей зовнішнього середовища ПП «НВФ «Барбер» наведений у табл. 2.4.

Матрицю сприятливих можливостей (рис. 2.3) будуємо за результатами табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз можливостей ПП «НВФ «Барбер»

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3
1	2	3	4	5	6	7
1. Можливість виходу на нові ринки			1		5	
2. Політичні зміни	7			7		
3. Можливість географічного розширення ринку			3		5	
4. Наявність незабезпечених потреб			2		4	
5. Недоліки в існуючих конкурентних позиціях			1	8		
6. Невелика кількість чи слабкість конкурентів			2	10		
7. Можливість застосування новітніх технологій	8			8		
8. Низькі ціни проникнення			3		5	
9. Висока ефективність системи просування товарів галузі	9			9		
10. Високий рівень інвестування			3			3
11. Низький ступінь ризику		6			5	
12. Стабільна структура витрат		6			6	
13. Виникнення нових сегментів	9			10		

Згодом вибираємо події, що потрапили у верхній лівий квадрат матриці. Їх потрібно включити до підсумкової таблиці SWOT-аналізу і розглянути, як можливі напрямки стратегії ПП «НВФ «Барбер».



Рисунок 2.3 - Матриця сприятливих можливостей ПП «НВФ «Барбер»

Як бачимо, у верхній лівий квадрат попали такі фактори:

- 2. Політичні зміни
- 7. Можливість застосування новітніх технологій
- 12. Стабільна структура витрат

А також на стик потрапили такі фактори:

- 9. Висока ефективність системи просування товарів галузі
- 13. Виникнення нових сегментів

Аналогічно проводимо аналіз можливих загроз зовнішнього середовища ПП «НВФ «Барбер» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5- Аналіз можливих загроз ПП «НВФ «Барбер»

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3	Вис 7- 10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3
1	2	3	4	5	6	7
1. Можливість конкуренції з боку колишніх партнерів		6			6	
2. Можливість появи нових конкурентів		6			6	
3. Зниження цін проникнення			3		5	
4. Збільшення сили покупців			3		4	
5. Зміна споживчих мотивацій			3		6	
6. Зменшення частки ринку		4		8		
7. Зростання темпів інфляції		5				2
8. Зміни законодавства	7			7		
9. Політичні зміни	8			9		
10. Зміни валютних курсів	7			8		
11. Забруднення довкілля			1			1
12. Перешкоди доступу до каналів розподілу	7				6	
13. Конкуренція на ринку ресурсів		5			4	

Будуємо матрицю загроз (рис. 2.4).

Матриця загроз показує найважливіші та найбільш можливі загрози для ПП «НВФ «Барбер». До них відносяться наступні фактори:

- 8. Зміни законодавства;
- 9. Політичні зміни;
- 10. Зміни валютних курсів;

## 12. Перешкоди доступу до каналів розподілу.

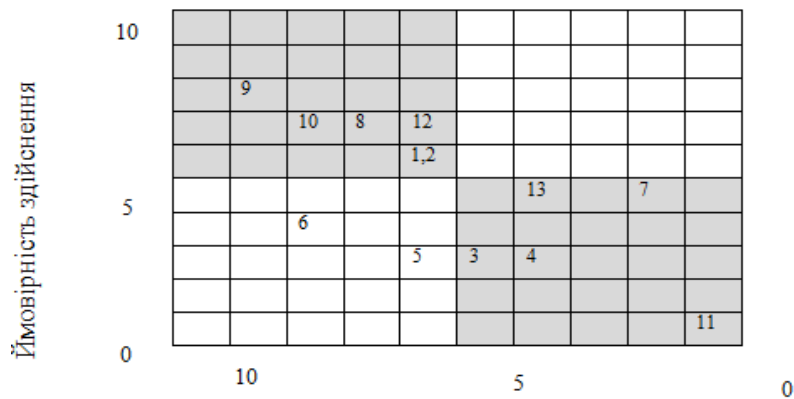


Рисунок 2.4 - Матриця загроз ПП «НВФ «Барбер»

На стику опинилися лише два фактори:

1. Можливість конкуренції з боку колишніх партнерів;
2. Можливість появи нових конкурентів.

Рівень ризику діяльності ПП «НВФ «Барбер» слід оцінювати за допомогою фінансових індикаторів. Найбільш вагомими індикаторами є: коефіцієнт маневреності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової незалежності (стабільності), коефіцієнт абсолютної ліквідності (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Фінансові показники ризику у ПП «НВФ «Барбер» у 2017

Назва показників (коефіцієнтів)	Спосіб розрахунку	Нормативне значення	Розрахунок
Фінансової незалежності (стабільності)	Власний капітал/ Загальні зобов'язання	$\geq 0,2$	1,82
Автономії	Акціонерний капітал/ Валюта балансу	$\geq 0,5$	0,65
Маневреності власних коштів	Поточні активи/ Власний капітал	$\geq 0,5$	0,3
Поточної ліквідності	Поточні активи \ Поточні зобов'язання	$\geq 0,7 - 0,8$	2,16
Абсолютної (термінової) ліквідності	Грошові засоби \ Поточні зобов'язання	$\geq 0,2 - 0,25$	1,24

Фінансові показники ризику свідчать про те, що ПП «НВФ «Барбер» працює досить добре, незважаючи на складну ситуацію в країні.

Загальну картину внутрішньої ситуації підприємства дає аналіз сильних та слабких сторін, що має велике значення для вибору оптимальної стратегії. Основу стратегії утворюють сильні сторони підприємства та сфери його діяльності, що визначають успіх на ринку. Сильні сторони (переваги) фірми - це її визначні особливості, які дають змогу визначити і сформулювати конкурентні переваги. Не менш важливо виявити слабкі сторони підприємства це зони особливої уваги. Слабкі сторони (слабкості) фірми - це ті показники, які визначають її конкурентну вразливість [3]. Об'єктом аналізу сильних та слабких сторін фірми є її внутрішні фактори. Визначимо слабкі та сильні сторони ПП «НВФ «Барбер» відносно основного конкурента «Дон-транс» (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Оцінювання сильних та слабких сторін ПП «НВФ «Барбер» відносно основного конкурента «Дон-транс»

№ з/п	Показник	Підприємства					
		ПП «НВФ «Барбер»			«Дон-транс»		
		Бал	Вагомість	Бал з врахуванням вагомості	Бал	Вагомість	Бал з врахуванням вагомості
1.	Цінова політика	4	0,14	0,66	5	0,14	0,7
2.	Переваги обслуговування	5	0,14	0,8	4	0,14	0,57
3.	Маркетингова стратегія	5	0,12	0,7	4	0,12	0,48
4.	Частка ринку	5	0,06	0,4	3	0,06	0,18
5.	Фінансова стабільність	5	0,05	0,35	3	0,05	0,15
6.	Переваги споживачів	5	0,14	0,6	3	0,14	0,42
7.	Досвід	5	0,09	0,35	5	0,09	0,45
8.	Технічна та фінансова база	5	0,09	0,35	5	0,09	0,45
9.	Ремонт	4	0,08	0,22	4	0,08	0,32
10.	Бренд та імідж	5	0,09	0,36	3	0,09	0,27
Разом		-	1	4,79	-	1	3,99

Необхідно виділити показники по п'ятьох основних розділах: маркетинг, виробництво, фінанси, організування, кадри. Позиція визначається у п'ятибальному діапазоні: "5" – найсильніша, "4" – сильна, "3" – середня, "2" – слабка, "1" – найслабша.

Результати оцінювання слабких та сильних сторін показали, що інтегральний показник підприємства ПП «НВФ «Барбер» більший, ніж у конкурента «Дон -транс». Це означає, що ПП «НВФ «Барбер» є більш конкурентоспроможним.

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства визначається перш за все конкурентоспроможністю його продукції. Конкурентні переваги в значній мірі відповідають стратегічним завданням розвитку потенціалу підприємства. Грунтуючись на засадах адаптації до навколишнього середовища та забезпеченні ефективності господарювання. Визначимо конкурентні переваги основних видів послуг, які надає ПП «НВФ «Барбер». В свою чергу, конкурентні переваги кожного виду послуг можуть визначатися конкурентними факторами:

Таблиця 2.5 - Оцінювання конкурентних переваг та факторів для ПП «НВФ «Барбер»

Групи товарів і фактори	Значення та вагомість j-го фактора i-ї конкурентної переваги	
	Значення фактору	Вагомість фактору
1.Вантажне перевезення	5	0,5
потужність	5	0,4
ціна	5	0,4
новизна	5	0,2
2. Кузови-фургони із контролем температури;	5	0,5
потужність	5	0,4
ціна	4	0,4
новизна	4	0,2
3.Кваліфікація водіїв;	4	0,2
якість	4	0,4
затребуваність	5	0,2
4.Все інше (паливо, ремонт)	5	0,2
ціна	5	0,5
якість	5	0,5



Розрахуємо конкурентні переваги кожного виду товару (за 5-ти бальною шкалою):

- Вантажне перевезення =  $5*0,4+5*0,4+5*0,2 = 5$ .
- Кузови-фургони із контролем температури =  $5*0,4+4*0,4+4*0,2 = 4,8$ .
- Кваліфікація водіїв =  $4*0,4+5*0,2 = 2,6$ .
- Все інше (паливо, ремонт) =  $5*0,5+5*0,5 = 5$ .

Інтегральний показник оцінки конкурентних переваг розраховується:

$$КП_T = 5*0,5*5 + 5*0,5*4,8 + 4*0,2*2,6 + 5*0,2*5 = 12,5 + 12 + 2,08 + 5 = 31,58.$$

Потенційна конкурентно-здатність ПП «НВФ «Барбер» становить 31,58.

Виходячи з аналізування сильних і слабких сторін, конкурентними перевагами ПП «НВФ «Барбер» є:

- ✓ Переваги обслуговування
- ✓ Маркетингова стратегія
- ✓ Частка ринку
- ✓ Фінансова стабільність
- ✓ Переваги споживачів
- ✓ Бренд та імідж

Результати SWOT-аналізу представляємо у вигляді табл. 2.6.

За результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «НВФ «Барбер» можна зробити висновок, що підприємству необхідно уникнути чи мінімізувати вплив загроз із зовнішнього середовища, тому йому потрібно обрати стратегію «СЗ», тобто скористатись сильними сторонами

ПП «НВФ «Барбер», як підприємство з невеликою чисельністю працівників не має кадрову службу. Кадрова політика ПП «НВФ «Барбер» заснована на високому професіоналізмі працівників, почутті їх корпоративної відповідальності, активної життєвої позиції і спрямована на здійснення цілей і завдань, що стоять перед суспільством.

Таблиця 2.6 - SWOT - аналіз діяльності ПП «НВФ «Барбер»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широко відомий та впізнаваний бренд;</li> <li>2. Займає 43% ринку;</li> <li>3. Займає 3 місце серед підприємств із надання послуг вантажного перевезення у м. Маріуполь та Донецької області;</li> <li>4. Стабільне зростання чистого прибутку протягом останніх 3 років діяльності;</li> <li>5. Великий автомобільний парк;</li> <li>6. Вдала маркетингова стратегія;</li> <li>7. Значна кількість ліцензій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не займає лідируючі позиції на деяких ринках;</li> <li>2. Ціни вищі, ніж в конкурентів;</li> <li>3. Проблеми із збереженням якості багажу, що перевозиться навалом;</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Професіоналізм, технічна та ліцензійна база дозволяють розробляти нові послуги;</li> <li>2. Компанія має бути орієнтована на споживачів, оскільки їх вимоги дуже швидко змінюються;</li> <li>3. Виникнення нових сегментів</li> <li>4. Можливість диверсифікації виробництва.</li> <li>5. Висока ефективність системи просування послуг по Україні;</li> <li>6. Стабільна структура витрат</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільні ціни на паливо;</li> <li>2. Відмінності політичної та податкової ситуації у різних країнах;</li> <li>3. Складна політична ситуація в країні;</li> <li>4. Розпорошена диверсифікація;</li> <li>5. Зміна вимог споживачів;</li> <li>6. Зростання конкуренції, поява нових конкурентів;</li> <li>7. Судові процеси;</li> </ol>

Метою кадрової політики ПП «НВФ «Барбер» є формування єдиного колективу для збереження та примноження позицій в умовах ринкової економіки, отримання прибутку та його ефективного використання в інтересах підприємства.

Завданнями кадрової політики ПП «НВФ «Барбер» є збереження основного кадрового потенціалу та поповнення його новими кваліфікованими кадрами, надання необхідних умов праці, мотивація персоналу, забезпечення професійної підготовки та сприяння особистого росту кожного співробітника.

Мета і завдання кадрової політики ПП «НВФ «Барбер» реалізуються шляхом:

- постійного аналізу потреби в кадрах в залежності від кількості виробленої продукції, застосовуваних технологій, динаміки робочих місць;
- залучення, відбору, оцінки і розстановки необхідних кадрів;
- планування службового зростання, атестації та формування кадрового резерву;

- забезпечення систематичного навчання та підвищення кваліфікації кадрів для виявлення і повної реалізації здібностей кожного;
- стимулювання особистої ініціативи, самостійних рішень та відповідальності, кар'єрного росту, заохочення та підтримки активності співробітників, їх ідей та нових проектів;
- інформованості працівників про цілі, завдання та перспективи розвитку підприємства;
- постійного розширення делегування повноважень на всіх рівнях управління;
- забезпечення найкращих умов для постійного підвищення продуктивності праці при безумовному виконанні чинного трудового законодавства;
- забезпечення суворого дотримання трудової і виробничої дисципліни, проведення роботи, спрямованої на її зміцнення, усунення втрат робочого часу;
- безперервного поліпшення і підвищення ефективності управління персоналом в рамках системи якості;
- формування та постійного розширення пакета соціальних заходів для співробітників компанії.

Кожен працівник ПП «НВФ «Барбер», від директора до водія, в межах своєї компетенції, повноважень, відповідальності, відповідає за реалізацію кадрової політики Товариства.

Кадрова політика ПП «НВФ «Барбер» розрахована на тривалу перспективу розвитку та вдосконалення персоналу. Втілення цієї політики дозволить задовольнити потреби працівників фірми в самореалізації і забезпечить розвиток ПП «НВФ «Барбер» в цілому.

Основними принципами кадрової політики залишаються питання підвищення кваліфікації, створення нормальних умов праці для закріплення кадрів, підвищення рівня оплати праці.

У питаннях управління виробництвом основними принципами є:

- збереження єдиного ланцюжка технологічної залежності в масштабі всього виробництва;
- формування нових дієвих механізмів, що дозволяють підвищити відповідальність працівників за кінцеві результати роботи.

Середньооблікова чисельність працюючих за 2017р. склала 42 особи.

Структура складу працівників показано на рис. 2.5

**Структура складу працівників ПП «НВФ «Барбер»**



Рисунок 2.5 - Структура складу працівників ПП «НВФ «Барбер»

З рисунка 2.5 видно, що основну масу працюючих становлять ІТП (інженерно-технічні працівники) - 22 людини, 15 чоловік - водіїв, 5 - менеджерів по роботі з клієнтами.

Для мінімізації податків підприємство використовує різні варіанти зниження виплат у позабюджетні фонди. Тому розміри нарахунків по ФОП (Фонду оплати праці) явно занижені і складають за 2016 р. 1468,99 тис. грн., в 2017 р. 1786,99 тис. грн.

Структура заробітної плати представлена на рис. 2.6

У ПП «НВФ «Барбер» простежується лінійна зв'язок управління між підлеглими і адміністрацією організації.

Управління персоналом здійснюється безпосередньо генеральним директором, начальниками відділів та головним бухгалтером.

Середній вік працюючих -37 років.

### Структура заробітної плати ПП «НВФ «Барбер»

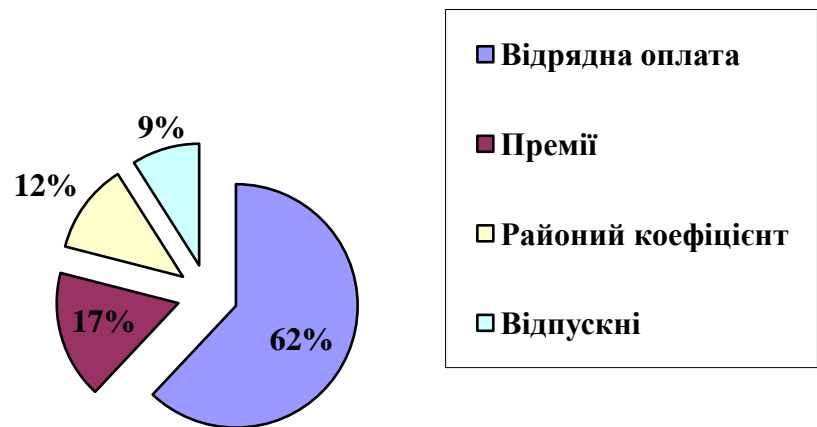


Рисунок 2.6 - Структура заробітної плати ПП «НВФ «Барбер»

Коефіцієнт плинності кадрів за роками складає:

2015 р. - 0,11

2016 р. - 0,14

2017 р. - 0,19

У 2017 році коефіцієнт плинності кадрів збільшився в порівнянні з 2016 роком на 5% і склав 19%.

Таким чином, основним критерієм зацікавленості з урахуванням можливих змін ситуації, є матеріальна зацікавленість працівника в результатах своєї праці:

- Преміювання працівників за виконання встановлених завдань з урахуванням зниження витрат, трудомісткості та підвищення продуктивності праці;

- Одноразове заохочення за виконання особливо важливих завдань.

Встановлено такі види оплати праці на ПП «НВФ «Барбер»:

- Відрядно-преміальна;

- Почасово-преміальна;

- Оклади.

### **2.3 Дослідження механізму мотивації персоналу підприємства ПП «НВФ «Барбер»**

Гнучке поєднання економічних і неекономічних способів мотивації персоналу, що практикуються в ПП «НВФ «Барбер», безсумнівно, заслуговує на увагу.

Основними цілями застосовуваної системи мотивації є: залучення працівників на підприємстві, їх збереження, стимулювання оптимальної виробничої поведінки.

В узагальненому вигляді система мотивації праці може бути представлена як сукупність таких блоків: матеріально-грошове стимулювання, матеріально-негрошове стимулювання, нематеріальне стимулювання.

Матеріально-грошове стимулювання. Адміністрація ПП «НВФ «Барбер» встановлює заробітну плату з праці кожному працівникові, що залежить від його кваліфікації, особистого внеску якості праці і максимальним розміром не обмежується.

Оплата праці визначається з урахуванням аналізу ринку праці та рівня оплати праці в галузі, продуктивності праці на підприємстві. При рівних результатах праці, кваліфікації, посадових обов'язків - рівна оплата праці.

Однак праця і кваліфікація окремих працівників - унікальні, тому необхідний індивідуальних підхід у визначенні заробітної плати. Матеріальне стимулювання припускає, що додаткові зусилля працівників, що призвели до значних для підприємства результатами, будуть належним чином компенсовані у вигляді преміальних і соціальних благ. У результаті підвищення віддачі працівників і результативність праці.

Основним критерієм зацікавленості з урахуванням можливих змін ситуації, є матеріальна зацікавленість працівника в результатах своєї праці:

- Преміювання працівників за виконання встановлених завдань з урахуванням зниження витрат, трудомісткості та підвищення продуктивності праці;

- Одноразове заохочення за виконання особливо важливих завдань.

Встановлено такі види оплати праці:

- Відрядно-преміальна;
- Почасово-преміальна;
- Оклади.

Оплата праці може здійснюватися за індивідуальні і колективні результати праці.

У залежності від умов праці працюючим встановлюються доплати від тарифної ставки (окладу):

1. За роботу у вечірній і нічний час.

Кількість годин, фактично відпрацьованих конкретним працівником у нічний час визначається згідно з графіком, складеним начальником підрозділу. На доплату за нічний час нараховується премія.

2. За роботу у вихідні та святкові дні.
3. За класність.
4. За роботу у важких і шкідливих умовах праці.

Крім цього, керівники, фахівці, службовці можуть преміюватись за основні результати господарської діяльності місяці.

Для посилення стабільної роботи ПП «НВФ «Барбер», поліпшення якості робіт можуть вводитися системи преміювання за підсумками роботи за рік та інші форми матеріального заохочення (конкурси, змагання). Встановлені системи оплати праці, форми матеріального заохочення затверджуються генеральним директором.

Адміністрація ПП «НВФ «Барбер» залишає за собою право змінювати і удосконалювати існуючу систему заробітної плати, в тому числі, як окремим категоріям, так і в індивідуальному порядку.

Виплачується премія членам трудового колективу при виході у чергову відпустку у розмірі 1 мінімуму заробітної плати, встановленого в Україні на цей період. У разі грубого порушення трудової дисципліни (прогули, появи на роботі в стані алкогольного сп'яніння, необгрунтована відмова від роботи)

працівник позбавляється права на отримання цієї премії в поточному році. Підприємством надається матеріальна допомога працівникам у зв'язку з непередбаченими обставинами (нещасні випадки, стихійні лиха, смерть близьких родичів) у розмірі до 10-кратного мінімуму заробітної плати, встановленого в Україні на цей період, але не більше одного разу на рік (за наявності фінансових ресурсів).

Матеріально-грошове стимулювання.

Працівникам, які мають дітей молодшого шкільного віку, надається одноденна оплачувана відпустка у День знань (1 вересня).

Працівники підприємства мають право на отримання наступних пільг:

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки;
- оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- оплачений час перерви на відпочинок;
- оплачений час на обід;
- страхування від нещасних випадків;
- страхування по тривалій непрацездатності;
- надання безкоштовних стоянок для автомобілів;
- допомогу у підвищенні освіти, профпідготовці та перепідготовці;
- компенсація транспортних витрат.

Нематеріальне стимулювання.

Керівництво усвідомлює значимість такого мотиваційного чинника, як заохочення професійного зростання і посадового просування працівників. Організація підготовки працівників ґрунтується на таких підставах:

- Принцип загальності - навчання охоплює всі рівні персоналу - від вищого керівництва до робочого;
- Принцип безперервності - навчання та підвищення кваліфікації - планомірний і безперервний процес, спрямований на професійне зростання працівників, який ведеться протягом всієї трудової діяльності.



На ПП «НВФ «Барбер» існує організація привітання працівників з днем народження та святами.

З усього вище сказаного можна зробити наступний висновок, що система мотивації персоналу на підприємстві ПП «НВФ «Барбер» ще не до кінця сформована.

Для більш детального вивчення системи мотивації персоналу на ПП «НВФ «Барбер» провели анкетування персоналу за спеціально розробленою анкетою. Приклад анкети (Додаток А).

Методологічною основою дослідження стала теорія Ф. Герцберга.

Анкета складається з кількох тематичних блоків, які вивчають:

- Мотиваційну структуру;
- Умови роботи;
- Управління кар'єрою і реалізацією;
- Оплату праці;
- Соціальні пільги;
- Нематеріальну мотивацію.

Мета проведення анкетування - дослідження мотивації співробітників підприємства і способів їх стимулювання.

Крім розробленої анкети дослідження проводилося за допомогою двох методик:

1. Мотиваційний тест з моделі Д. Мак-Клелланда (Додаток Б).
2. Опитувальник «Визначення ієрархії потреб за А. Маслоу» (Додаток Б).

Було опитано 25 осіб, з них: ІТП (інженерно-технічні працівники) -18 осіб, 3 осіб - водіїв, 4 - менеджер по роботі з клієнтами.

На питання «Чи задоволені ви своєю роботою?» 13% опитаних відповіли «ні», 22% - частково задоволені роботою, 65% - роботою повністю задоволені.

З них:

- Змістом роботи задоволені 59% опитаних, 35% - частково задоволені, 3% - не задоволені, 3% - не змогли відповісти;

- Для 57% опитаних робота повністю відповідає особистим здібностям, для 33% - робота не зовсім відповідає особистим здібностям, для 5% - не відповідає, 5% - не змогли відповісти;

- Режимом роботи задоволені 94% опитаних, 3% - частково задоволені, 3% - не задоволені;

- Санітарно-гігієнічними умовами задоволені 84% опитаних, 13% - частково задоволені, 3% - не змогли відповісти;

- Рівнем технічної оснащеності задоволені 51% опитаних, 35% - частково задоволені, 11% - не задоволені, 3% - не змогли відповісти;

- Можливістю посадового просування задоволені 43% опитаних, 22% - частково задоволені, 13% - не задоволені, 22% - не змогли відповісти;

- Можливістю професійного росту задоволені 43% опитаних, 24% - частково задоволені, 14% - не задоволені, 19% - не змогли відповісти;

- 81% опитаних частково задоволені розміром заробітку, 8% - не задоволені, 11% важко відповісти;

- Відносинами з безпосереднім керівником задоволені 81% опитаних, 11% - частково задоволені, 8% - не змогли відповісти;

- Відносинами з колегами задоволені 33% опитаних, 67% - частково задоволені.

Групу стабільних і задоволених співробітників складає 57% від усіх опитаних. Задоволених, але шукаючих роботу в даний час - 30%. Група співробітників, не задоволених і не займаються пошуком роботи, становить 8%. Група мобільних співробітників, що зазнають незадоволеність своєю діяльністю на підприємстві і підприємствами активний пошук нового місця роботи, склала 5% від числа опитаних. 84% опитаних вважають, що їхні знання, здібності, професійні навички і покладені на них повноваження відповідають один одному, а 16% вважають, що навички вище покладених на них повноважень. Найпопулярнішими відповідями на питання «Виберіть п'ять найбільш важливих для вас характеристик роботи» були:

- Заробітна плата (56%)

- Сприятливий психологічний клімат (47%)
- Сприятливі умови праці (31%)
- Посадова просування (29%)

На запитання «Чи існує система соціальних пільг у вашій організації?» 78% опитаних не змогли відповісти, а 22% відповіли «ні». На запитання «Які соціальні блага з боку підприємства вам необхідні?» Більшість опитаних (92%) відповіли: медичне обслуговування, страхування від нещасних випадків, наявність спортивних установ.

На питання «Чи існують у вашій організації форми морального заохочення?» 82% опитаних не змогли відповісти, а 18% відповіли «так». На запитання «Які види морального заохочення з боку підприємства вам необхідні?» Більшість опитаних (29%) відповіли «усна подяка». Проведене дослідження показало, що система мотивації персоналу, що функціонує на підприємстві не досконала. Про це свідчить і відсоток плинності, який в 2006 році збільшився в порівнянні з 2005 роком на 5% і склав 19%. На виробничих підприємствах нормальною вважається щорічна плинність персоналу 7-10%, тобто відсоток плинності на підприємстві відхилився від норми [18]

Крім анкетування та тестування було проведено інтерв'ю з генеральним директором та співробітниками підприємства. Виходячи з наявної інформації, отриманої в ході аналізу документів підприємства, проведеного опитування та серії інтерв'ю з співробітниками та керівниками, були виявлені наступні проблемні зони:

- У цілому, показники незадоволеності з матеріального і нематеріального стимулювання приблизно однакові;
- Система комунікацій, що діє на підприємстві, малоефективна, в колективі між співробітниками часто виникають конфлікти;
- Відсутня практика планування кар'єри персоналу;
- Відсутній єдиний командний дух, що склався соціально-психологічний клімат у колективі не сприяє ефективності діяльності;

- Слабо сформована корпоративна культура, не розроблені заходи щодо її розвитку.

У результаті проведеного дослідження системи мотивації персоналу на ПП «НВФ «Барбер» з'ясовано, що в максимальному вдосконаленню та корекції потребують використовувані соціально-психологічні методи.

Основними цілями застосовуваної системи мотивації ПП «НВФ «Барбер» є: залучення працівників на підприємстві, їх збереження, стимулювання оптимальної виробничої поведінки.

В узагальненому вигляді система мотивації праці може бути представлена як сукупність таких блоків: матеріально-грошове стимулювання, матеріально-негрошове стимулювання, нематеріальне стимулювання.

Основним критерієм зацікавленості з урахуванням можливих змін ситуації, є матеріальна зацікавленість працівника в результатах своєї праці:

- Преміювання працівників за виконання встановлених завдань з урахуванням зниження витрат, трудомісткості та підвищення продуктивності праці;

- Одноразове заохочення за виконання особливо важливих завдань.

Встановлено такі види оплати праці на ПП «НВФ «Барбер»:

- Відрядно-преміальна;

- Почасово-преміальна;

- Оклади.

У результаті проведеного дослідження системи мотивації персоналу на ПП «НВФ «Барбер» з'ясовано, що в максимальному вдосконаленню та корекції потребують використовувані соціально-психологічні методи. Можна виділити три основні напрямки удосконалення використання соціально-психологічних методів в мотивації персоналу:

- Підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі,

- Розвиток системи управління конфліктами,

- Формування та розвиток організаційної культури.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1 Стратегічні напрямки соціально-психологічних факторів в управлінні персоналом**

Ціль даної глави - розглянути можливі прості зміни роботи, які могли б привести до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати співробітництво й ентузіазм із їх боку. Методи вдосконалення параметрів роботи засновані на принципах, викладених у попередній главі.

Згідно “Теорії Y” будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би виявити себе й повний інтересу до своєї нової діяльності. Крім того, керівництво зацікавлено в тім, щоб співробітники творчо й з наснагою ставилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду факторів, у тому числі таких як ступеня особистої відповідальності, відносин з начальником, і т.і. у працівника може наступити розчарування у своїй діяльності. Це як правило буває викликано наступними причинами:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- недолік необхідної інформації;
- надмірна сухість і недолік уваги керівника до запитів підлеглого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- неефективне рішення керівником службових проблем працівника;
- некоректність оцінки працівника керівником;

Ці фактори викликають у рядового працівника почуття приниженості. Підриваються почуття самоповаги, упевненості в собі, у стабільності свого службового становища й можливості подальшого просування.

Процес втрати інтересу до праці можна розглянути як складову з шістьох стадій.

#### Стадія 1: Розгубленість.

Тут зауважуються симптоми стресового стану, що починає випробовувати новий працівник. Вони є наслідком розгубленості. Працівник перестає розуміти, що йому потрібно робити й чому робота в нього не ладиться. Він задає собі питання про те чи зв'язане це з ним самим, з начальником, з роботою.

Нервові зусилля працівника поки не позначаються на продуктивності. Він легко контактує з товаришами по службі, а іноді навіть намагається впоратися з труднощами за рахунок більше інтенсивної роботи, що у свою чергу може тільки підсилити стрес.

#### Стадія 2: Роздратування.

Суперечливі вказівки керівника, невизначеність ситуації незабаром викликають роздратування працівника, пов'язане з відчуттям власного безсилля. Поводження працівника здобуває демонстративні риси. Він підкреслює своє невдоволення в сполученні з підвищеною продуктивністю. Отут він переслідує дві мети - зарекомендувати себе з кращої сторони, і так само підкреслити на своєму тлі бездіяльність керівництва.

#### Стадія 3: Підсвідомі надії.

Незабаром підлеглий перестає сумніватися в тім, хто винуватий у виниклих у нього труднощах. Тепер він сподівається на промах начальника, після якого можна аргументовано довести правильність своєї точки зору.

Це виражається в утаюванні службової інформації, необхідної для рішення завдань даного підрозділу. Підлеглий починає уникати начальника. Продуктивність і якість праці залишаються в нормі.

#### Стадія 4: Розчарування.

На цій стадії відновити інтерес до роботи набагато сутужніше. Продуктивність праці знижується до мінімально припустимої. Але на цій стадії працівник ще не втратив останньої надії. Його поведінка нагадує

маленьку дитину, вона вважає, що якщо буде “поводитися погано”, начальник зверне на нього увага. У цей період страждають такі почуття працівника, як упевненість у повазі з боку підлеглих, свідомість свого авторитету, звичка до доброго ставлення з боку інших співробітників.

Стадія 5: Втрата готовності до співробітництва.

Симптомом цієї стадії є підкреслення працівником межі своїх обов'язків, звуження їх до мінімуму. Деякі починають зухвало зневажати роботою, а те й зганяти поганий настрій на колегах, знаходячи задоволення в приниженні інших.

Суть цієї стадії - не боротьба за збереження інтересу до роботи, а спроба зберегти самоповагу.

Стадія 6: Заключна.

Остаточно розчарувавшись у своїй роботі, співробітник перейде на інше місце, або буде ставитися до роботи як до каторги. Один такий працівник може зіграти в групі роль каталізатора, привести до сплеску назовню схованого почуття невдоволення всього колективу .

Говорячи про використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу необхідно відзначити, що дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість і довірливість у відносинах між керівництвом і працівниками: постійне й точне інформування про виробничо-економічну ситуацію, яка склалась на підприємстві, про зміни у відповідних секторах ринку, про очікувані перспективи, намічуваних діях, успішності їх реалізації.

Основні напрямки вдосконалення використання соціально-психологічних методів у мотивації персоналу представлено на рисунку 3.1

Розглянемо докладніше можливості розвитку мотивації в зазначених напрямках. Психологічний клімат як термін з'явився в менеджменті порівняно нещодавно, тому що раніше цій стороні управління приділяли мало уваги і розглядали переважно технічні моменти, пов'язані з економічною стороною.

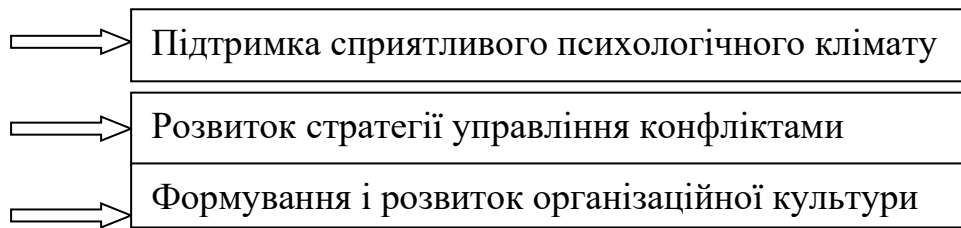


Рисунок 3.1 -Три основних напрямки вдосконалення використання соціально-психологічних методів у мотивації персоналу

Лише в 20-і роки ХХ століття вперше широко було поставлено питання про те, що психологічний клімат у колективі має не менше значення, чим інші аспекти діяльності. Чим більше далі розвивався менеджмент, тим більше акцент зміщався з факторів прийняття рішень на фактори їхньої реалізації. Реалізація рішень - це психологічне завдання управління. Психологічний клімат у колективі є одним з найважливіших умов підвищення ефективності. Стійкий психологічний клімат характеризується стабільністю колективу й задоволенням, з яким люди ходять на роботу.

Комфортний психологічний клімат - це обстановка, коли всі зайняті цікавим для себе справою, кожний знає своє місце в ієрархії організації і задоволений їм, коли компетенції співробітників не перетинаються й, отже, не виникають гострі розбіжності, в організації існує атмосфера взаємодопомоги. Комфортний психологічний клімат не означає, що люди, працюючі в організації, є друзями. Дружба й любов порушують психологічний клімат. Це занадто сильні почуття, які висувають підвищені вимоги до тих, хто бере участь у цих відносинах, що часто приводить до порушення комфортного психологічного клімату. Виникає дуже сильне емоційне фарбування там, де повинні бути ділові відносини.

Нормальний психологічний клімат не створюється в один день, він вимагає величезних зусиль. Порушити його може будь-який дріб'язок, тому його треба постійно підтримувати.

Для організації нормального психологічного клімату необхідна дуже висока кваліфікація керівника, уміння виконувати функції управління, але це



не означає, що при ідеальному психологічному кліматі в цій організації не буде конфліктів. Вони будуть обов'язково, тому що конфлікт - це різні точки зору на те саме явище, і якщо їх немає, то немає розвитку колективу. Якщо конфліктна ситуація дозволена, сторони прийшли до згоди, знайдений компроміс, то конфлікт іменується конструктивним, функціональним. І будь-який керівник повинен заохочувати функціональні конфлікти, тому що саме з їхньою допомогою в процес управління (наради, збори, семінари й т.і.) можуть бути залучені всі члени колективу.

Якщо ж компроміс не знайдений, і сторони залишилися на колишніх позиціях, конфлікт переростає в деструктивну, дисфункціональну форму. Її треба попереджати або, якщо цього не вдалося зробити, дозволяти й припиняти. Деструктивний (дисфункціональний) конфлікт проходить у своєму розвитку дві стадії:

1. Формалізація відносин. Вона характеризується розширенням зони конфлікту, акцентом на розбіжності, звуженням зон зіткнення, сухим й іноді надмірно ввічливим стилем спілкування.

На цій стадії вихід з конфлікту можливий при взаємному бажанні сторін і тактовному й психологічно мотивованому втручанні третьої особи (керівника, неформального лідера, що володіє експертною владою). Шляхи виходу з конфлікту на цій стадії - виклад у спокійній формі взаємних невдоволень і претензій, акцент на подібних позиціях, з'ясування непорозумінь, пошук точок дотику й, у випадку успіху, вихід з конфлікту.

2. Стадія психологічного антагонізму.

Вона характеризується взаємним безпричинним відштовхуванням, нагромадженням негативних емоцій, що вирішується вибухом. Чи доводити до вибуху або намагатися зм'якшити ситуацію вирішує керівник, оскільки кожний з способів дозволу має свої переваги й недоліки. Зокрема, допустити вибух або навіть спровокувати його керівник може в тім випадку, якщо абсолютно впевнений у підтримці основної частини колективу й хоче розв'язати всі протиріччя, що нагромадилися, разом.

Варто пам'ятати, що дозвіл конфлікту повинне відбутися не тільки в раціональній формі (сторони знайшли загальну точку зору), але й в емоційній (у них не повинне залишитися досади або злості один на одного).

Запобігти деструктивному конфлікту значно ефективніше, ніж його дозволити. Тому необхідно знати, що деструктивний конфлікт - це комбінація об'єктивних передумов (конфліктна ситуація) і суб'єктивного фактору(інцидент).

Конфліктна ситуація створюється факторами зовнішнього середовища або організаційними перебудовами. Причиною інциденту можуть бути низька кваліфікація керівника і виникаюче з цього "положення загрозливого авторитету" - керівник намагається уникнути ситуацій, у яких може виявитися його некомпетентність і пригноблює людей, здатних це виявити.

У результаті блокується інформація, що дає подання про реальні положення речей. Інцидент виникає внаслідок некультурного обігу керівника з підлеглими, якщо керівник не обертає уваги на високу кваліфікацію підлеглих і не просуває його по службі. Конфлікт може виникнути в результаті невідповідності заохочення й покарання в колективі реальному внеску співробітників у діяльність організації, коли керівник проявляє недовіру до кого-небудь із працюючих й інформує про це співробітників або не виконує обіцянок, даних при прийомі на роботу.

Уникнути конфліктної ситуації повністю неможливо, тому що багато хто з її джерела поза владою керівника, але послабити її вплив можна й потрібно, якщо кваліфіковано здійснювати функції менеджменту.

Для попередження деструктивних конфліктів і можливого перебіг конструктивних конфліктів у деструктивні на підприємстві може бути налагоджено певну стратегію попередження конфліктних ситуацій, стимулювання їхніх позитивних наслідків конфліктів. Така стратегія може містити в собі ряд заходів: чітке визначення й роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадових осіб, створення й підтримка сприятливого мікроклімату в організації й культури організації, постановка й

розвиток організаційних цілей, стимулювання участі працівників у рішенні загальноорганізаційних проблем, налагодження механізму зворотного зв'язку в стратегії комунікації організації, створення механізму улагоджування розбіжності інтересів і виникаючих проблем (організаційні наради, можливість обігу із пропозицією або проханням до відповідальним або вищестоящим особам) і т.і. Така стратегія дозволить керівникам вчасно виявляти виникаючі конфлікти, ефективно виявляти їхні причини, швидко починати управління конфліктними ситуаціями, а отже, і запобігати найбільш важкі наслідки деструктивних конфліктів, такі як формалізацію відносин, психологічний антагонізм й практично завжди наступне за ними зниження загальної результативності роботи. Таким чином, створення на підприємстві стратегії попередження конфліктних ситуацій, стимулювання їхніх позитивних наслідків дозволить забезпечити високу ефективність функціонування стратегії управління на підприємстві, підтримка сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі.

Чималу роль у розвитку й протіканні конфліктних ситуацій і підтримці сприятливого мікроклімату в колективі грає організаційна культура. У сучасній літературі існує багато визначень організаційної культури. Обмежимося визначенням, даним О.С. Виханским, А.І. Наумовим, відповідно до якого організаційна культура –«це набір найбільш важливих припущень прийнятих членами організації і що одержують вираження в цінностях, що заявляють організацією,, що задають людям орієнтири поведінки й дій».

Організаційна культура існує незалежно від того чи застосовуються спеціальні методи її формування керівництвом підприємства, однак у такому випадку, організаційна культура може робити демотиваційний вплив на співробітників, нейтралізувати вплив мотивуючих факторів. Між тим, організаційна культура може бути сформована, і існують методи її підтримки й зміцнення. Формування організаційної культури сьогодні є одним з найважливіших елементів стратегії стимулювання персоналу.

Основні методи формування й підтримки організаційної культури, які можуть бути використані ПП «НВФ «Барбер» розглянемо за допомогою наступної схеми (рис.3.2):

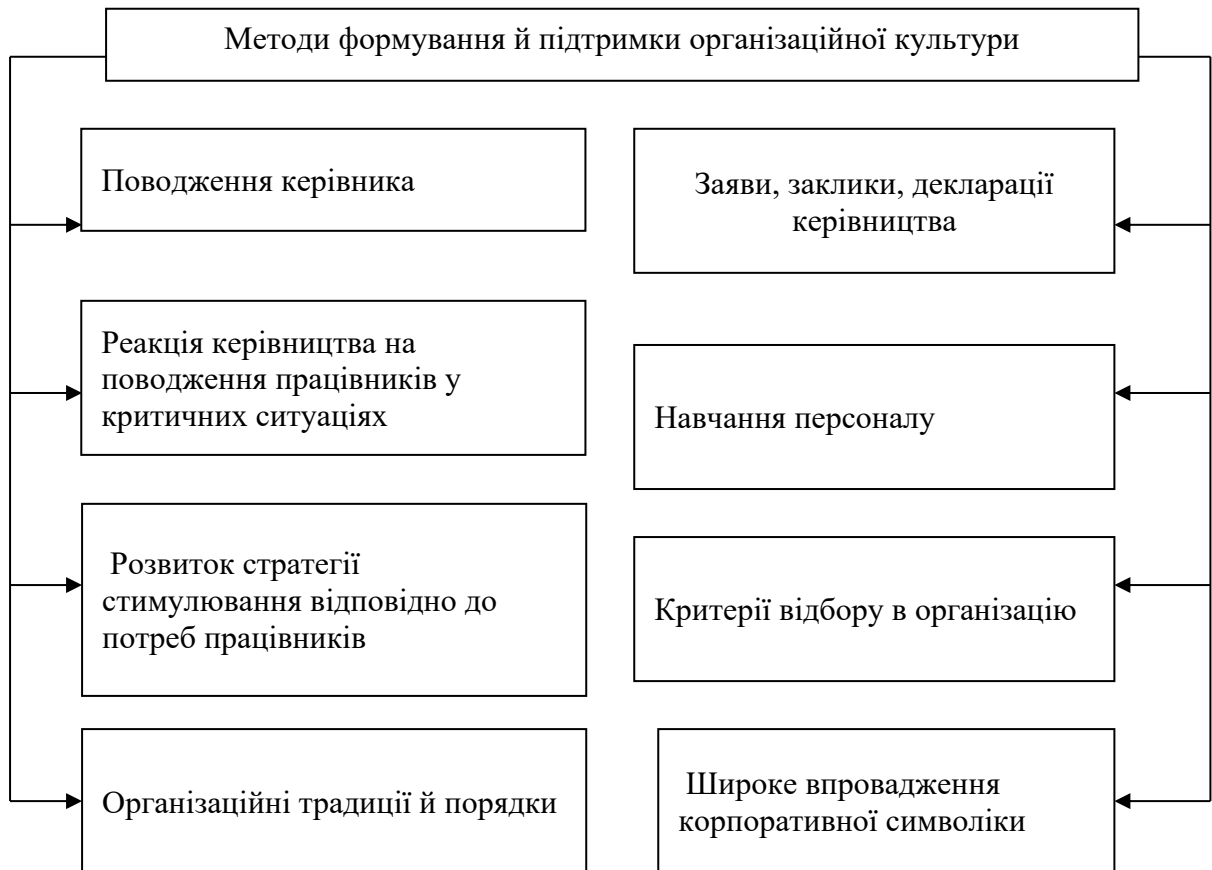


Рисунок 3.2 - Методи формування й підтримки організаційної культури

1. Поводження керівника. Безумовно, керівникові варто почати із себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведження через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого відношення до справи, такого поведження, яке передбачає закріплення й розвиток в підлеглих.

2. Заяви, заклики, декларації керівництва. Не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведження велике значення має обіг не тільки до розуму але й до емоцій, до кращих почуттів працівників: "Ми повинні стати першими!", "Найвища якість - це застава

нашої перемоги над конкурентами!", "У нашій організації працюють кращі фахівці!", "Цей рік стане переломним для нашої компанії".

3. Реакція керівництва на поведження працівників у критичних ситуаціях.

Культивоване в організації відношення до людей, до їхніх помилок особливо яскраво проявляється в критичних ситуаціях. Це добре ілюструється на прикладі працівника, помилка якого обійшлася компанії в мільйони доларів. Будучи запрошеним до керівництва, він заздалегідь написав заяву про звільненні. Яке ж було його здивування, коли йому було запропоноване новий відповідальний напрямок роботи. "Ваше навчання обійшлося нам занадто дорого, щоб ми розкидалися такими працівниками" - почув він від президента компанії.

4. Навчання персоналу. Навчання й підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання й розвивати в них професійні навички. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди й закріплення бажаного відношення до справи, до організації й роз'яснення того, яке поведження організація очікує від своїх працівників, яке поведження буде заохочуватися, підкріплюватися, вітатися.

5. Розвиток стратегії стимулювання відповідно до потреб працівників. Принципи побудови стратегії стимулювання і її основна спрямованість повинні підтримувати саме те поведження, саме те відношення до справи, ті норми поведження й робітничі результати, у яких знаходить найбільш повне вираження зміст й основна спрямованість культивуваної і підтримуваної керівництвом оргкультури.

7. Організаційні традиції й порядки. Організаційна культура закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, що діють в організації, При цьому на оргкультуру можуть вплинути навіть разові відступи від установленого (або декларуемого) порядку. Приміром, якщо раптом по якимсь причинам керівництво один, інший раз не змогло провести щомісячне підведення підсумків роботи з поздоровленням і нагородженням кращих

працівників, те що не тільки порушує встановлені правила, але й показує неготовність керівництва розділяти декларуючі цінності, що, природно, знижує ентузіазм і бажання персоналу "викладатися" на роботі.

8. Широке впровадження корпоративної символіки. Досвід кращих організацій показує, що широке впровадження корпоративної символіки (в упакуванні готової продукції, у рекламних матеріалах, оформленні підприємства, транспортних засобів, робочому одягу, сувенірній продукції) позитивно відбивається на відношенні персоналу до компанії, підвищує прихильність працівників своєму організації й почуття гордості за свою організацію.

По суті справи, мова в запропонованих методах іде про те, який повинна бути філософія й практика управління і на що варто звернути увагу керівництву для підтримки бажаної оргкультури, тобто такої організаційної культури, що буде підтримувати вироблену стратегію розвитку компанії. Розгляд шляхів формування бажаної організаційної культури припускає сприйняття організації не тільки як техніко-економічної, але і як соціальної стратегії. Вирішальний вплив на процес формування організаційної культури представників вищого керівництва підвищує їхню відповідальність за ті наслідки, які може мати для організаційної культури їхній стиль управління й особливості їх поведіння.

Розуміння ролі й значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, але й довгострокових стратегічних цілей і вміння "вибудувати", вирощувати, формувати бажану оргкультуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін.

Щоб оцінити вплив на результативність праці соціально - економічних методів мотивації необхідно реалізовувати їх при незмінності інших складового комплексу стимулювання, зокрема матеріальних стимулів. Таким способом можна буде відстежити ступінь впливу нематеріального стимулювання на продуктивність праці й співвіднести його з впливом матеріального заохочення й вибрати найбільш оптимальної.

У запропонованій ж для ПП «НВФ «Барбер» поліпшеній стратегії управління трудовою мотивацією персоналу визначальними факторами стимулювання будуть стратегія матеріального стимулювання й програма управління кар'єрним розвитком. Методи ж соціально-психологічної мотивації носять допоміжний, хоча і не менш важливий характер.

### **3.2 Впровадження матеріальної мотивації праці**

Удосконалювання методів економічного стимулювання персоналу ПП «НВФ «Барбер» повинне ґрунтуватися на встановленні залежності між оплатою праці й рівнем доходів підприємства, а так само ефективністю праці самого працівника.

Існуюча на підприємстві стратегія преміювання не ставить розмір оплати праці в залежність від безпосередньої результативності роботи персоналу, орієнтуючись на виробничі плани підрозділів. Вона покликана тільки запобігати порушення трудової дисципліни. Для більше ефективного впливу матеріальних стимулів на персонал необхідно увести більше диференційовану стратегію надбавок до основного фонду оплати праці для всіх працівників. Ті компоненти, які роблять істотний вплив на підвищення продуктивності праці в існуючій стратегії, продовжують використати в знову створюваній стратегії мотивації.

У сучасному менеджменті розрізняють дві базові форми заробітної плати

- відрядну й погодинну. У першому випадку розмір грошового винагороди визначається пропорційно обсягу виконаної роботи. В другому - рівень оплати зв'язується із тривалістю витраченого на роботу часу. На основі цих форм конструюються різні варіанти й комбінації оплати праці.

Сучасні стратегії оплати праці будуються на виборі тих або інших форм заробітної плати й установленні співвідношення між різними компонентами

винагороди. Існують десятки різних систем оплати праці: почасово-преміальна, відрядно-преміальна, погодинна з нормованим завданням, акордна й т.і. Основним завданням будь-якої сучасної стратегії оплати праці є забезпечення мотиваційного потенціалу заробітної плати - взаємозв'язку між ефективністю праці й винагородою за нього. "У корпораціях розвинених країн часто застосовуються відразу кілька систем оплати праці, у яких відбивається його специфіка в різних підрозділах й їхня роль у досягненні одержуваних результатів".

Зіставлення найпоширеніших систем заробітної плати, використовуваних у розвинених країнах, за умовами, перевагами й недолікам їхнього застосування. Кожна стратегія оплати праці має свої особливості, переваги й недоліки. Це значить, що вибір стратегії не можна розглядати й використати ізольовано від інших напрямків роботи з персоналом. Це стосується побудови робіт (робота в групах або індивідуальна), навчання, підготовки й професійного просування персоналу фірми й ін. У цілому в основі побудови стратегії оплати праці лежать наступні основні принципи, що використовуються для посилення її мотивуючої функції:

- відрядна оплата,
- індивідуальна оплата за результатами,
- оплата результатів групи,
- загальнофірмове стимулювання,
- оплата по заслугах,
- участь у прибутках і доходах фірми.

Стратегія оплати повинна створювати в людей почуття впевненості й захищеності, включати діючі засоби стимулювання й мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників).

Щоб обрана стратегія оплати підсилювала мотивацію працівників фірми, фахівці з кадрового менеджменту пропонують проводити проектування в наступній послідовності: визначити мети й принципи стратегії оплати (орієнтація на індивідуальні або групові результати, чи дозволяє дана



стратегія знайти й удержати потрібних фахівців, зменшити плінність персоналу й т.п.); зібрати інформацію про стратегії оплати у фірмах-конкурентах; проаналізувати умови, у яких діє що цікавить стратегія оплати; розглянути можливість опитування по пропонованих змінах в стратегії оплати; розглянути можливість опитування по пропонованих змінах в стратегії оплати; проаналізувати ефективність стратегії оплати за рахунок порівняння досягнутих результатів з її цілями.

Існуюча на ПП «НВФ «Барбер» сьогодні стратегія оплати праці сполучає в собі трохи з перерахованих форм оплати праці, які реалізуються для окремих груп персоналу. Аналіз можливих форм організації стратегії оплати праці на підприємстві по запропонованій технології, виходячи з мети зміни поточної економічної ситуації показав, що існуюча стратегія повинна бути доповнена системою участі працівників у прибутку організації й побудовою управління персоналом по цілям, на підставі досягнення яких буде оцінюватися ефективність праці кожного працівника.

Під стратегіями участі працівників у прибутку компанії розуміється "поділ між ними й компанією додаткового прибутку, що була отримана в результаті підвищення продуктивності або якості". При цьому розглядається продуктивність усього підприємства або виробничої ділянки, тобто групова або колективна ефективність, і преміювання всіх працівників, а не обраних. Відзначимо, що всі ці стратегії орієнтовані на працівників, що одержують погодинну заробітну плату, індивідуальні трудові зусилля яких не завжди прямо пов'язані з кінцевим результатом. Це й що служать, і робочі - повременщики.

Найпоширеніші сьогодні наступні стратегії участі працівників у прибутку організації: стратегія Скенлона, стратегія Ракера, Стратегія Іпрошеар.

Стратегія Скенлона заснована на розподілі між працівниками й компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці, конкретно - вироблення розраховуючи на

одного працівника. Спочатку визначається частка фонду заробітної плати в вартості обсягу реалізованої продукції - ДО. Якщо частка заробітної плати у вартості продукції менше запланованої частки ДО, то сума економії  $S$ , підлягаючому розподілу, визначається як різниця між фондом заробітної плати, обчисленому по первісному нормативі від фактичних витрат. Отримана економія  $S$  розподіляється в співвідношенні 1:3 між компанією й працівниками. Із суми, призначеної для премійованих працівників,  $1/5$  направляється в резервний фонд, а інша частина розподіляється між працівниками залежно від їхнього трудового внеску в збільшення обсягу реалізованої продукції. Як і будь-яка інша стратегія участі працівників в розподілі прибутку, стратегія Скэнлона пропонує активне залучення рядових робітників та службовців у управління, особливо у визначення шляхів підвищення продуктивності праці. Сам винахідник стратегії, Джозеф Скэнлон, вірив, що робітники змогли б, якщо їхнього належним чином стимулювати, надати масу інформації керівництву про те, як підвищувати ефективність роботи підприємства.

Методика, застосовувана в цій стратегії, визначає сферу її ефективного використання. У сутності ця стратегія спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджальних темпів росту продуктивності праці стосовно заробітної плати й тому застосовано на тих підприємствах або виробничих ділянках, де частка живої праці велика (так само як й у тих невиробничих службах, де багато ручної роботи). Там же, де частка витрат на заробітну плату у вартості продукції низька, розмір премій працівникам, обчислений по стратегії Скэнлона, мізерний, і ефективність такого методу стимулювання продуктивності - незначна. Стратегія Ракера заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції розраховуючи на один долар заробітної плати.

Спочатку на основі кількісного аналізу визначаються обсяг умовно чистої продукції й індекс її росту в компанії. Умовно чиста продукція

визначається як залишок від фінансових надходжень від обсягу продажів після вирахування відсотків за кредити й виплати банкам, оплати сировини, інших виплат зовнішнім організаціям. Потім визначається так званий стандарт Ракера - частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції. Це середня величина за ряд років. У компанії "Эдді – Ракер - Нікелд", де вперше була застосована стратегія Ракера, цей стандарт склав 50%. Показово, що в багатьох компаніях обробної промисловості США стандарт Ракера приблизно такий же (45-55%, якщо вважати всі витрати на заробітну плату). Ще одна особливість у тім, що цей стандарт досить стійкий у часі.

Стратегія Ракера застосовується на підприємствах капіталомістких галузей, так як крім економії витрат на заробітну плату ріст умовно чистої продукції може бути забезпечений за рахунок економії різних видів витрат минулої праці, матеріально-технічних ресурсів, запасів і т.п. Так що навіть при стабільній або незначно, що знизилася частці, заробітної плати в умовно чистої продукції розмір премій працівникам, так само як і приріст ефективності виробництва на підприємстві, може бути досить відчутним.

Стратегія Іпрошеар заснована на преміюванні працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), затрачуваного на випуск заданого обсягу продукції. Ця стратегія істотно відрізняється від інших систем участі в прибутку, отриманої за рахунок підвищення продуктивності. Результати підвищення продуктивності вимірюються не в доларах, а в одиницях витрат робочого часу (у людино-годинах). Спочатку визначається базовий норматив - кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції (загальна кількість відпрацьованих людино-годин робочого часу ділиться на кількість одиниць зробленої продукції). Потім фактична кількість людино-годин робочого часу, витраченого на випуск одиниці продукції в поточному періоді, зіставляється з базовим нормативом.

Відсоток, що направляє на формування преміального фонду, повинен визначатися виходячи з питомої ваги витрат на оплату праці у вартості

продукції підприємства за останні роки. Розрахунок показника представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунок параметрів стратегії участі працівників у прибутку ПП «НВФ «Барбер»

Показник	2016р.	2017р.	Відхилення
Загальний обсяг продажу, тис.грн.	11029	19117	8088
Витрати на оплату праці, тис.грн.	1468,99	1786,99	318
Доля витрат на оплату праці в вартості продукції,%	13,32	9,35	-3,97

Проведений аналіз показує, що частка витрат на оплату праці в виторгу підприємства достатня і має тенденцію до зниження і при використанні як джерело для формування преміального фонду ставки в 1,1-1,4 % від виторгу стимулюючий вплив стратегії буде вкрай низьким. У той же час в підприємства спостерігається тенденція до зниження питомої ваги витрат на оплату праці, що пов'язане з відсутністю стратегії преміювання на підприємстві в 2017 році. Тому для формування фонду участі працівників у прибутках підприємства пропонується встановити норматив відрахувань в 30 % від приросту прибутку, що складе по даним рентабельності виробництва ПП «НВФ «Барбер». При впровадженні запропонованої стратегії варто орієнтуватися на розроблені в менеджменті методи й умови застосування систем участі працівників у прибутку. Основні умови ефективності застосування систем участі працівників у прибутку:

1. Участь у прибутку неефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку й рішення виробничих проблем, шляхів удосконалювання виробництва Головне - зрозуміти, що стратегії участі в прибутку - це не стільки спосіб платити працівникам, скільки спосіб управляти процесом праці, контролювати його так, щоб постійно стимулювати вдосконалювання виробництва за рахунок раціоналізаторської діяльності людей.

2. Визначення розміру премій повинне базуватися на таких показниках, на яких працівники можуть зробити реальний вплив, тобто на що вони можуть вплинути (насамперед, у кращу сторону), контролювати на своїх робочих місцях, виробничих ділянках.

3. Працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробці систем участі в прибутку або поділі вигід від підвищення продуктивності. Подібні стратегії не повинні розроблятися вузьким колом фахівців або керівників.

Первісною основою створення стратегії участі працівників у прибутку можуть стати запропоновані параметри формування додаткового преміального фонду. Поділ створюваного преміального фонду повинне здійснюватися по нормативах, розроблювальним за участю працівниками.

Раціонально буде сформувати розподіл одержуваного фонду по двох напрямкам: преміювання працівників за результатами діяльності підприємства в цілому й за результатами індивідуального внеску співробітників.

Детальні параметри розподілу преміального фонду повинні встановлюватися за участю працівників, щоб бути зрозумілими їм.

Індивідуальне матеріальне стимулювання на підприємстві повинне бути більш детально розроблено. Насамперед, це стосується, установлення індивідуальних премій у стратегії управління по цілям, а так само введення додаткових премій за понаднормові роботи й раціоналізаторський пропозиції.

При розподілі преміального фонду й установленні додаткових стимулюючих надбавок необхідно особлива увага приділяти стратегії соціальних виплат.

Проведені дослідження показують, що роль соціальних пільг і виплат як частини сукупного доходу працівників в останні роки помітно зростає. Фахівці відзначають, що пільги й виплати перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Вони перетворилися в життєву потреба не тільки самих працівників, але і їхніх родин. Спектр пільг, надаваних працівникам, досить широкий:

- оплачені святкові дні;

- оплачені відпустки;
- оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- оплачений час перерви на відпочинок;
- оплачений час на обід;
- медичне страхування на підприємстві;
- додаткове пенсійне страхування на підприємстві;
- страхування від нещасних випадків;
- страхування по тривалій непрацездатності;
- надання безкоштовних стоянок для автомобілів;
- страхування туристів від нещасних випадків;
- допомога в підвищенні утворення, профпідготовці й перепідготовці;
- участь у розподілі прибутків;
- покупка працівниками акцій;
- надання в користування працівників об'єктів відпочинку й розваг;
- надання допомоги в переїзді на нове місце роботи.

Розвиваючи стратегію соціальних пільг і виплат під тиском працівників й профспілок, підприємці стурбовані ростом витрат на робочу силу в цілому, а також частини їх, пов'язаної з наданням цих пільг. Тривога за зростаючі витрати й об'єктивна необхідність їхнього контролю привели до появи нового різновиду соціальних пільг і виплат, які одержали назва гнучких пільг (або гнучких планів по пільгах і виплатах). Суть їх полягає в тому, що більше широкий набір пільг і виплат дозволяє працівникам вибирати в кожен конкретний момент ті з них, які їх більше улаштовують, пристосовуючи тим самим пільги під поточні потреби працівників.

Такий підхід улаштовує обидві сторони - і підприємця, і працівника. Великою популярністю користуються сьогодні банки відпусток, які поєднують оплачені дні відпусток, лікарняні дні й т.п. Коли працівникові потрібно додатково взяти який-небудь день (або кілька днів) для своїх потреб,

він може користуватися запасом днів з банку відпусток, “викупити” якесь їхнє число в рахунок майбутніх відпускних або взяти в обмін на інші пільги.

Пільги й виплати соціального плану не фігурують безпосередньо в платіжних відомостях, але істотно впливають на рівень доходів працівників. Вони не тільки служать соціальним захистом трудящих, але й дозволяють фірмам залучати й закріплювати кваліфікованих працівників, сприяють розвитку духу лояльності до фірми.

У діючій стратегії матеріального, психологічно-соціального і психологічного стимулювання ПП «НВФ «Барбер» основний акцент робиться на оплачені відпустки; оплачені дні тимчасової непрацездатності.

Загальний список соціальних виплат підприємству варто обговорити за участю працівників (анкетування, збори колективу). Можливе закріплення за окремими структурними підрозділами різних видів соціальних виплат.

Додатковими соціально-економічними виплатами й гарантіями в дійсний момент на ПП «НВФ «Барбер» можуть стати: оплачені святкові дні; оплачений час на обід; медичне страхування на підприємстві; додаткове пенсійне страхування на підприємстві; страхування від нещасних випадків; надання безкоштовних стоянок для автомобілів; допомога в підвищенні утворення, профпідготовці й перепідготовці; покупка працівниками акцій.

Поєднуючи всі запропоновані й уже існуючі на підприємстві економічні заходи стимулювання ми можемо привести наступний перелік форм одержання економічного доходу працівниками, покликаними стимулювати їхню трудову діяльність:

1. Заробітна плата (основна заробітна плата й додаткова: премії й надбавки).
2. Бонуси (разові виплати із прибутку організації (винагороди і премії)).
3. Участь у прибутку (установлена частка виторгу з якої формується заохочувальний фонд).
4. Участь в акціонерному капіталі (покупка акцій й одержання дивідендів, покупка акцій за пільговими цінами).

5. Плани додаткових виплат (субсидування ділових й особистих витрат залежно від результату праці).

6. Ощадні фонди (організація ощадних фондів для працівників організації з виплатою відсотків).

7. Відрахування в пенсійний фонд (створюється власний, альтернативний державному пенсійний фонд, куди виробляються відрахування).

8. Асоціація одержання кредитів (установка пільгових кредитів).

Всі дані форми стимулювання повинні застосовуватися для визначення матеріальної винагороди, при цьому витрати на персонал не будуть носити характер різко ростучих. Впровадження таких необхідно здійснювати поступово, при цьому одна форма може бути джерелом для інший (наприклад, ощадні фонди - джерела кредитів).

Удосконалення в стратегію оплати праці необхідно розробити для кожної категорії персоналу й внести в положення про оплату й преміювання праці на підприємстві. Пропоновані умови преміювання будуть мати більше диференційований вплив на кожного їхніх співробітників і зможуть стимулювати роботу окремих категорій працівників.

При розробці й удосконаленні економічних методів управління підприємством управлінському персоналу ПП «НВФ «Барбер» необхідно урахувати, що найбільша ефективність впливу економічних методів в менеджменті досягається при їхньому сполученні з іншими методами (підкріпленні економічних методів організаційно-розпорядницькими й доповненні матеріального стимулювання соціально-психологічною мотивацією).

Оцінюючи економічну ефективність впровадження розробленої стратегії оплати праці, відзначимо, що основний економічний показник, на який впливає нова стратегія мотивації праці - це продуктивність персоналу протягом цільного виробничого процесу. Ріст продуктивності праці, додаткової зайнятості працівників у періоди збільшення ємності попиту при



існуючому технологічному процесі дозволить збільшити обсяги виробництва й збуту продукції. Основні витрати на проєктовану стратегію матеріального стимулювання будуть полягати у відрахуванні відсотка від суми приросту виторгу підприємства на формування змінної частини оплати праці по стратегії участі працівників у прибутку підприємства. Планований відсоток відрахувань, заснований на підставі даних обліку підприємства дорівнює 4,68% від приросту обсягу реалізованих послуг, що складе при нормативному рівні рентабельності виробничої діяльності 30 % від приросту прибутку підприємства. Відповідно, 70 % досягнутого приросту виторгу підприємства складуть економічну вигоду від впровадження нової стратегії оплати праці ПП «НВФ «Барбер», тобто забезпечать приріст чистої прибутку підприємства. Реалізація запропонованої програми при досягненні приросту обсягу збуту на 3 % від рівня 2017 року дозволить збільшити загальний фонд оплати праці ПП «НВФ «Барбер» в 3 рази, одержавши при цьому приріст валового прибутку в розмірі 907,5 тис. грн. (21 % від рівня 2017 року).

Для досягнення запропонованою системою матеріального стимулювання потрібного ступеня ефективності необхідно доповнити стратегію управління трудовою мотивацією адекватними соціально-психологічними мірами стимулювання.

### **3.3 Стратегічне управління діловою кар'єрою як фактор стимулювання персоналу**

Етап кар'єри (як крапка на тимчасовій осі) не завжди пов'язаний з етапом професійного розвитку. Людина, що перебуває на етапі просування, в рамках іншої професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розділяти етап кар'єри - часовий період розвитку особистості й фази розвитку професіонала - періоди оволодіння діяльністю.

Відповідно до фаз розвитку професіонала розрізняють:

-оптант (фаза оптації). Людина стурбована питаннями вибору або змушеної зміни професії й робить цей вибір. Точних хронологічних границь тут, як і відносно інших фаз, бути не може, оскільки вікові особливості задаються не тільки фізіологічними, але й багатоаспектними умовами культури;

- адепт (фаза адепта). Це людина, що вже встала на шлях прихильності професії й освоюючий її. Залежно від професії це може бути й багаторічний, і зовсім короткочасний процес (наприклад, простій інструктаж);

- адаптант (фаза адаптації, звикання молодого фахівця до роботи). Як би не був налагоджений процес підготовки того або іншого професіонала в навчальному закладі, він ніколи не підходить “як ключ до замка виробничій роботі;

- інтернал (фаза інтернала). Досвідчений працівник, що любить свою справу й може цілком самостійно, усе більш надійно й успішно справлятися з основними професійними функціями, що визнають товариші по роботі, за професією;

- майстер (триваюча фаза майстерності). Працівник може вирішувати й прості, і самі важкі професійні завдання, які, бути може, не всім колегам по плечу;

-авторитет (фаза авторитету, як і фаза майстерності, підсумується також з наступної). Майстер своєї справи, уже добре відомий у професійному колу або навіть за його межами (у галузі, у країні). Залежно від прийнятих у даній професії форм атестації працівників він має ті або інші високі формальні показники кваліфікації;

- наставник (фаза наставництва). Авторитетний майстер своєї справи, у будь - який професії “обростає” однодумцями, перенімателями досвіду, учнями.

Вочевидь, що для підтримки внутрішніх стимулів співробітника необхідно організовувати певні види переміщень і кар'єрних пересувань. Важливою умовою цілеспрямованого розвитку внутрішнього потенціалу

співробітника й ефективного використання його потенціалу є планування кар'єри.

Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку й просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здатностей й цілей людини, з вимогами організації, стратегією й планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного й посадового росту.

Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза її), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване подання про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (утворення, кваліфікація, відношення до роботи, стратегія внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними, зокрема такими об'єктивними умовами, як:

- вища крапка кар'єри - вищий пост, що існує в конкретній розглянутій організації;
- довжина кар'єри - кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідумом в організації, до вищої крапки;
- показник рівня позиції - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де перебуває індивідум у цей момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності - відношення (у деякий певний період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де перебуває індивідум.

Залежно від об'єктивних умов внутріорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою - у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка.

Практика планування кар'єри в організаціях включає сполучення особистих очікувань в області своєї кар'єри з можливостями, доступними в даної організації. Планування кар'єри припускає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засіб досягнення цілей.

Менеджер по персоналі вже при прийомі кандидата повинен спроектувати можливу кар'єру й обговорити неї з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути й привабливою, і нецікавою, що істотним образом позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Тим часом, можливості управління кар'єрою співробітників, її розвитку й використання як засобу стимулювання обмежені сформованістю на підприємстві загальної стратегії управління кар'єрним процесом. "Хоча планування такого роду не є істотно новим, багато фірм лише зараз починають використати його як спосіб скоріше запобігання, чим "лікування" проблем, пов'язаних із кризами початку й середини кар'єри менеджерів".

Комплексна стратегія управління кар'єрним процесом повинна включати взаємозалежні між собою мети, функції, технології, принципи, структуру і кадри управління кар'єрою. Мети стратегії управління кар'єрним процесом повинні впливати із загальних цілей стратегії управління персоналом, але разом із цим мати специфіку даної сфери діяльності організації в області управління людськими ресурсами. Мети стратегії управління кар'єрним процесом ПП «НВФ «Барбер» можуть включати:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера й організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду й культури організації;

- досягнення взаєморозуміння між організацією й менеджером з питань його розвитку й просування;
- створення сприятливих умов для розвитку й просування персоналу в рамках організаційного простору й ін.

Основними функціями стратегії управління кар'єрним процесом ПП «НВФ «Барбер» відповідно цілям будуть:

- дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їхнім розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;
- планування професійного розвитку (навчання, стажувань й ін.), процедур оцінки й посадового переміщення (підвищення, ротації) менеджерів, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому, у тім числі розробка організаційного простору відповідно до цілей і можливостями підприємства, потребами й здатностями персоналу (при цьому розробка не повинна обмежуватися тільки організаційним проектуванням, а активно включати формалізацію інших кар'єрних векторів - побудова кваліфікаційної сітки, статусних сходів);
- організація процесів навчання (у тому числі основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації й професійній орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;
- активізація кар'єрних устремлінь керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою: самомаркетингу (самопрезентації, самореклами), самоменеджменту;
- регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження й профілактика кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі появи кар'єризму;
- координація й узгодження дій різних ланок стратегії управління кар'єрою;
- контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі певної стратегії показників.

Ефективність реалізації функцій стратегії управління кар'єрним процесом ПП «НВФ «Барбер» може бути досягнута за допомогою їх інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персоналами-технологіями, як управління по цілям, навчання, управління адаптацією й професійною орієнтацією, повинні застосовуватися й специфічна кар'єрні: робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограмм.

Управління по цілям як технологія припускає наявність стратегії регулярних (наприклад, щоквартальних) звітів менеджерів на всіх рівнях ієрархії стратегії управління перед своїми керівниками про пророблений роботу. Крім інших достоїнств (підвищення ефективності мотивації, контролю за результатами, своєчасність коректування цілей) цей метод сприяє ще й створенню атмосфери діалогу між керівниками, наступності професійного управлінського досвіду в організації, прийняттю більше адекватних рішень по кар'єрі.

Досягнення цілей, реалізація функцій і технологій управління кар'єрним процесом ПП «НВФ «Барбер» повинні відбуватися на основі певних принципів, основними з яких можуть бути:

- колегіальність у прийнятті рішень по кар'єрі;
- сполучення цілей організації й індивідуальних інтересів менеджера;
- безперервність розвитку й просування менеджерів;
- прозорість процедур і технологій оцінки, механізму посадових переміщень (інформування персоналу про вакансії, про умови їх заміщення, критеріях відбору);
- економічність розвитку, відбору й просування (наприклад, навчання в діяльності, “нові знання - під нову посаду”).

Рішення проблеми структури й кадрів управління кар'єрним процесом повинне включати два основних моменти. По-перше, суб'єктами управління повинні бути самі діячі кар'єри - менеджери, а також їхні керівники (безпосередні начальники, куратори, наставники). Таким чином, головними

діючими особами виступають лінійні керівники всіх рівнів: кожний з них одночасно є суб'єктом управління й своєю кар'єрою, і кар'єрою підлеглих. По-друге, структура управління кар'єрою повинна бути невід'ємною частиною стратегії управління персоналом у вигляді її підстратегії розвитку й просування кадрів, і функції в рамках даної підстратегії повинні виконуватися фахівцями в області управління кар'єрою з залученням психологів, соціологів. Досягнення цілей, завдань і виконання функцій по керуванню кар'єрним процесом при такій організації рівномірно лягає на плечі лінійних керівників і фахівців з управління персоналом. При цьому завдання кадрової служби складається в координуванні, консультативному забезпеченні процесу управління кар'єрою, зниженні ступеня суб'єктивізму в прийнятті рішень по посадових й інших просуваннях.

Управління кар'єрою як стратегія, як певний підхід до керуванню людськими ресурсами не може не пронизувати всі інші елементи (функції, технології) стратегії управління персоналом. Зокрема, набір, відбір і найм може відбуватися за принципом, названому в сучасній теорії управління "принципом піраміди", відповідно до якого за рахунок зовнішніх джерел робочої сили формується тільки підстава піраміди організаційної структури (тобто заповнюються посади, що не вимагають високої кваліфікації й глибокого знання особливостей організації), а за рахунок внутрішнього ринку праці, на основі формування стратегії планомірного розвитку й просування персоналу в організаційному просторі заповнюються вакансії, що перебувають у верхній частині організаційної піраміди (ключові, керівні посади, що вимагають високої кваліфікації).

Таким чином, управління кар'єрою менеджера, кар'єрним процесом в цілому являє собою складну, комплексну, багатоаспектну діяльність.

Для забезпечення в організації успішного управління кар'єрним процесом у цілому й індивідуальній кар'єрі кожного співробітника потрібно детальна розробка концепції управління кар'єрним процесом, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід, а також перераховані й інші

конструктивні підходи й принципи. Тільки за умови проходження такої концепції можна в повному обсязі реалізувати місію управління кар'єрою - досягнення гармонії між інтересами організації й потребами людини.

Пропозиція підприємством можливостей розвитку кар'єри співробітникам може формуватися із простих програм у вигляді навчання й більше деталізованих консультаційних послуг з удосконалювання подальших планів просування по службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають більших витрат, хоча й здатні зробити істотне мотивуюче вплив.

Створювана програма по можливостях просувань на ПП «НВФ «Барбер» повинна містити в собі наступні послуги:

- 1) давати широкий спектр інформації про вакантні місця й про кваліфікації, що потрібна, щоб їх зайняти;
- 2) указувати стратегію, а відповідності з якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомагати працівникам установити мети кар'єри;
- 4) заохочувати осмислений діалог між працівниками і їхніми керівниками про цілях цієї кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення стратегічного мотивуючого впливу повинні:

- регулярно пропонуватися;
- бути відкритими для всіх працівників;
- модифікуватися, якщо їхня оцінка показує, що необхідно зміни.

Загальною метою програм розвитку кар'єри є сполучення потреб і цілей працівника з поточними або майбутніми можливостями просування, наявними на підприємстві.

Для надання консультаційних послуг співробітникам підприємств по розвитку кар'єри можуть бути використані як формальні, так і неформальні консультації. Перший спосіб має на увазі залучення фахівців, або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві. Другий - менш затратен, хоча його можливості найчастіше менш широкі.



Тим часом, відповідно до останнього огляду Американської асоціації менеджменту, найбільше широко розповсюдженими є неформальне консультування фахівцями-кадровиками й консультування безпосередніми керівниками.

У поточній ситуації більше реальної для ПП «НВФ «Барбер» представляється використання неформальної форми консультування співробітників із приводу розвитку кар'єри.

Для цього в обов'язку управлінського штату необхідно включити послуги з консультування працівників, що бажають оцінити свої можливості й інтереси. Процес консультування може зачіпати особисті інтереси, і це правильно, оскільки вони є важливими факторами, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником. Характерною рисою ефективної оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, дозволяючи працівникові не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але й чого може домогтися в майбутньому - у такий спосіб пробуджується інтерес до плануванню просування. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби й можливості у фірмі не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але й у цілому по організації.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування й стимулюючого впливу стратегії управління кар'єрою є формування гарної комунікаційної стратегії на підприємстві. ПП «НВФ «Барбер» може бути використано публічне стратегічне інформування про вакансії у фірмі.

Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте повідомлення на дошці оголошень. При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови:

- співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але й про дійсно, що відбуваються переміщеннях, і просуваннях;
- інформація дається не менш чим за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;

- правила обрання відкриті й обов'язкові для всіх;
- стандарти відбору й інструкції формулюються чітко і ясно;
- працівники, що претендували, але не місця, що одержали, у писемній формі сповіщаються про причини відмови.

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування стратегії управління кар'єрою на підприємстві. Надалі ж на основі вивчення потреб й інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної стратегії підприємства й використовуваних методів стимулювання. В цілому необхідно сказати, що стратегія кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу керівництву підприємства в частині розуміння стратегії мотивації своїх співробітників і здійснення коректування використовуваних методів і систем мотивації.

Таким чином, добре сформульовані зусилля по розвитку стратегії управління кар'єрою на підприємстві можуть допомогти працівникам у визначенні їх власних потреб до просування, дати інформацію про підходящих можливостях кар'єри усередині підприємства й сполучати потреби й мети працівника із цілями організації. Формування такої стратегії може зменшити старіння людських ресурсів, які так дорого обходяться підприємству.

В межах виділених напрямків удосконалювання стимулювання персоналу варто здійснити наступні заходи:

Для формування стратегії управління кар'єрою:

1) провести створення основ функціонування стратегії розвитку кар'єри співробітників на основі впровадження управління по цілям, навчання й управління адаптацією й професійною орієнтацією, роботи з резервом на висування, індивідуального психологічного консультування з питань кар'єри, формування гарної комунікаційної стратегії на підприємства, публічного стратегічного інформування про вакансії у фірмі.

2) На основі вивчення потреб й інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної стратегії підприємства й використовуваних методів стимулювання.

Для підвищення економічного стимулювання існуюча на ПП «НВФ «Барбер» сьогодні стратегія оплати праці повинна бути доповнена системою участі працівників у прибутку організації й побудовою управління персоналом по цілям, на підставі досягнення яких буде оцінюватися ефективність праці кожного працівника. Поділ же створюваного преміального фонду повинне здійснюватися по нормативах, розроблювальним з участю працівниками, щоб бути зрозумілими їм.

Так само може бути вдосконалений діючий список соціальних виплат. Додатковими соціально-економічними виплатами й гарантіями в дійсний момент на ПП «НВФ «Барбер» можуть стати: оплачені святкові дні; оплачений час на обід; медичне страхування на підприємстві; додаткове пенсійне страхування на підприємстві; страхування від нещасних випадків; надання безкоштовних стоянок для автомобілів; допомога в підвищенні утворення, профпідготовці й перепідготовці; покупка працівниками акцій. Загальний список соціальних виплат підприємству варто обговорити за участю працівників (анкетування, збори колективу).

Для вдосконалення соціально-психологічних методів мотивації персоналу ПП «НВФ «Барбер» необхідно: підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі на основі розвитку стратегії управління конфліктами, формування й розвиток організаційної культури на основі впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників в результатах своєї праці й ефективність всієї стратегії управління підприємством.

Аналіз стратегії трудової мотивації персоналу на підприємстві показав, що управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою сполучення адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Основа стратегії трудової мотивації персоналу заставляється використанням організаційно-технічних методів, які оптимізує побудова стратегії управління ефективністю праці. Використовувані ПП «НВФ

«Барбер» соціально-психологічні методи ефективно здійснюють духовне стимулювання, створюючи сприятливий психологічний клімат в колективі й почуття приналежності до організації. Установлений на підприємстві стабільний розмір винагороди персоналу запобігає збільшення плинності кадрів і знижує витрати на пошук нових трудових ресурсів.

Так само може бути вдосконалений діючий список соціальних виплат. Додатковими соціально-економічними виплатами й гарантіями в дійсний момент на ПП «НВФ «Барбер» можуть стати: оплачені святкові дні; оплачений час на обід; медичне страхування на підприємстві; додаткове пенсійне страхування на підприємстві; страхування від нещасних випадків; надання безкоштовних стоянок для автомобілів; допомога в підвищенні утворення, профпідготовці й перепідготовці; покупка працівниками акцій. Загальний список соціальних виплат підприємству варто обговорити за участю працівників (анкетування, збори колективу). Можливе закріплення за окремими структурними підрозділами різних видів соціальних виплат.

Запропоновані форми матеріального стимулювання повинні застосовуватися для визначення матеріальної винагороди, при цьому витрати на персонал не будуть носити характер резкорастущих. Впровадження таких необхідно здійснювати поступово, при цьому одна форма може бути джерелом для іншої (наприклад, ощадні фонди - джерела кредитів).

Таким чином, основними напрямками вдосконалення стратегії управління трудовою мотивацією є використання соціально-психологічних методів персоналу ПП «НВФ «Барбер», до яких можна віднести:

У цілому можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів в поєднанні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці й ефективність всієї стратегії управління підприємством.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в роботі дослідження можна зробити наступні висновки:

Трудова мотивація породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Отже, ідеться про складову внутрішньої мотивації праці, про сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки людини, що пов'язані з роботою як такою. Особливістю трудової мотивації є пріоритет внутрішніх чинників мотиваторів (суть праці, відповідальність, успіх, просування по службі тощо ) перед зовнішніми (політика організації, стосунки з колегами, заробітна плата тощо).

Дослідженнями встановлено, що для створення трудової мотивації персоналу, окрім перелічених заходів, необхідно: підтримувати ініціативність співробітників; розвивати дисципліну праці; забезпечити співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти); створити кімнату відпочинку, де співробітники організації зможуть розслабитись, відволіктись від проблем та відчутти себе як вдома; надавати працівникові можливість творчого росту; організовувати колективний відпочинок, свята.

Стратегія мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від пропрацьованості стратегії стимулювання на підприємстві, загальної стратегії управління й особливостей діяльності самого підприємства.

Основні зусилля ПП «НВФ «Барбер» зосереджує на розвитку наданих послуг, дає ставку на високоякісні, складні маршрути транспортування.

В цілому економічна ситуація на підприємстві знаходяться на стабільному і досить високому рівні. ПП «НВФ «Барбер» завдяки своїм активам є високо ліквідним. Власний капітал на підприємстві переважає залучений капітал. Підприємство ефективно використовує свій капітал, про

що свідчить зростання індикаторів ділової активності, як наслідок пришвидшення обертання активів підприємства.

Основними цілями застосовуваної системи мотивації ПП «НВФ «Барбер» є: залучення працівників на підприємстві, їх збереження, стимулювання оптимальної виробничої поведінки.

В узагальненому вигляді стратегія трудової мотивації персоналу може бути представлена як сукупність таких блоків: матеріально-грошове стимулювання, матеріально-негрошове стимулювання, нематеріальне стимулювання.

Основним критерієм зацікавленості з урахуванням можливих змін ситуації, є матеріальна зацікавленість працівника в результатах своєї праці:

- Преміювання працівників за виконання встановлених завдань з урахуванням зниження витрат, трудомісткості та підвищення продуктивності праці;

- Одноразове заохочення за виконання особливо важливих завдань.

Встановлено такі види оплати праці на ПП «НВФ «Барбер»:

- Відрядно-преміальна;
- Почасово-преміальна;
- Оклади.

У результаті проведеного дослідження системи мотивації персоналу на ПП «НВФ «Барбер» з'ясовано, що в максимальному вдосконаленню та корекції потребують використовувані соціально-психологічні методи. Можна виділити три основні напрямки удосконалення використання соціально-психологічних методів в мотивації персоналу:

- Підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі,
- Розвиток системи управління конфліктами,
- Формування та розвиток організаційної культури.

Аналіз стратегії трудової мотивації персоналу на підприємстві показав, що управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою сполучення адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів

управління. Основа стратегії трудової мотивації персоналу заставляється використанням організаційно-технічних методів, які оптимізує побудова стратегії управління ефективністю праці. Використовувані ПП «НВФ «Барбер» соціально-психологічні методи ефективно здійснюють духовне стимулювання, створюючи сприятливий психологічний клімат в колективі й почуття приналежності до організації. Установлений на підприємстві стабільний розмір винагороди персоналу запобігає збільшення плинності кадрів і знижує витрати на пошук нових трудових ресурсів.

Так само може бути вдосконалений діючий список соціальних виплат. Додатковими соціально-економічними виплатами й гарантіями в дійсний момент на ПП «НВФ «Барбер» можуть стати: оплачені святкові дні; оплачений час на обід; медичне страхування на підприємстві; додаткове пенсійне страхування на підприємстві; страхування від нещасних випадків; надання безкоштовних стоянок для автомобілів; допомога в підвищенні утворення, профпідготовці й перепідготовці; покупка працівниками акцій. Загальний список соціальних виплат підприємству варто обговорити за участю працівників (анкетування, збори колективу). Можливе закріплення за окремими структурними підрозділами різних видів соціальних виплат.

Запропоновані форми матеріального стимулювання повинні застосовуватися для визначення матеріальної винагороди, при цьому витрати на персонал не будуть носити характер резкорастущих. Впровадження таких необхідно здійснювати поступово, при цьому одна форма може бути джерелом для іншої (наприклад, ощадні фонди - джерела кредитів).

Таким чином, основними напрямками вдосконалення стратегії управління трудовою мотивацією є використання соціально-психологічних методів персоналу ПП «НВФ «Барбер».

У цілому можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів в поєднанні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці й ефективність всієї стратегії управління підприємством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США [Електронний ресурс] / А.А.Антонова // Режим доступу: [www.rusnauka.com/4 S D 2012/Economics/6 99779.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4S D 2012/Economics/6 99779.doc.htm)
2. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами./ П. Армстронг. - М.: Питер, 2012, 848 с.
3. Бакурова А. В. Самоорганізація соціально-економічних систем: Моделі і методи : монографія / А. В. Бакурова. — Запоріжжя : КПУ, 2010. — 328 с.
4. Балабанова, Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
5. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств // Вісник Хмельницького національного університету, №2. Т. 2, 2010.-С. 87-91.
6. Берг Л.В. Материальное стимулирование труда / Л.В. Берг, С.З. Бекирова. – Краснодар, 2008, – 202 с.
7. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П.Богиня, М.В. Семикіна. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. – 226 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : Перун, 2005. – 1728 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент : [учебник] / В.Р. Веснин ; 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Велби ; Проспект, 2006. – 504 с. 83 Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство
10. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.
11. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. - № 1. – С. 103-112.



12. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2012. - №3-4. – С. 90-91.
13. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 32–36.
14. Дворецька Г.В. Соціологія праці : [навч. посіб.] / Г.В. Дворецька. – К. : КНЕУ, 2001. – 244 с.
15. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством/ Довгань Л.Є., Мохонько Г. А.//Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №11. - С.118.
16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.
17. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : [учебное пособие] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 320 с.
18. Кадровые инновации// [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RKgkwui:!!tuiiilkto9](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RKgkwui:!!tuiiilkto9)
19. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Кашуба Я. М.// Економіка та держава. – 2011. - №9. – С.16.
20. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2012, №2.
21. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов, В. Г., Коновалова, М. В. Ушакова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416с.
22. Клименко М.П. Мотивация управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталий розвиток економіки – 2011 - №5 – с. 81 – 85.

23. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. - Херсон: Олди-плюс. - 2006. - 288 с.
24. Колот А.М. Мотивація персоналу : [підручник] / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
25. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер., Г. Армстронг. – М.: «Вильямс», 2003. – 1200 с.
26. Кревенс Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Кревенс Д. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. - 752 с.
27. Кренделл Л. 1001 способ успешного маркетинга [Текст] / Кренделл Л.; Пер. с англ. – М.: ФИАР-Пресс, 2000. - 367 с.
28. Кретов И. И. Маркетинг на предприятии: [Практическое пособие] [Текст] / Кретов И.И. – М.: АО «Финстатинформ», 2006. – 539 с.
29. Куденко Н. Стратегічний маркетинг [Текст]: Навч. посібник. - Вид. 2-ге, без змін. / Н. В. Куденко. — К.: КНЕУ, 2006. — 152 с.
30. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Львівська політехніка, 2012. – 228 с.
31. Магура М.И. Поиск и отбор персонала./М.И.Магура // Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. Изд. 3-е, перераб. и доп.— М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2010. – 125с.
32. Мазур В.С. Вдосконалення системи мотивації праці/ В.С. Мазур // Вісник ТАНГ.- 7/4.- 2002. - С. 43-46
33. Мазур В.С. Західні моделі оплати праці/ В.С.Мазур, Н.С.Мазур/ / I Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економічної теорії і практики господарювання в ринкових умовах», 16 квітня 2010, Одеса. – С. 112-116
34. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навч.метод.комплекс / В.С.Мазур/ Тернопіль : ТНЕУ,2015. – с.200.

35. Мазур В.С. Ринкові системи оплати праці на промислових підприємствах/ В.С. Мазур// Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції., Київ:КНЕУ. – 23-24 березня 2006. - С. 85-90

36. Мазур В.С. Ринкові форми мотивації промислового персоналу/В.С.Мазур// Економіка і ринок: Облік, аналіз, контроль. / За ред. д. е. н. проф. Фаріона І.Д. - Тернопіль: Економічна думка, 2003.- Випуск 9.- С.198-212.

37. Мазур В.С. Системи і форми зоробітної плати ТНК в кризових умовах господарювання / В.С.Мазур, Н.С.Мазур// Збірник наукових праць. Спецвипуск. Економіка підприємства: теорія і практика , частина II, КНЕУ: Київ 2010.- С. 292-301.

39. Маслов Е. Управление персоналом предприятия: [учебное пособие] / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ. – 1999. – 312 с.

40. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / за ред. В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 248 с.

41. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.

42. Мотивация персонала : [учебное пособие] / Ю.Г. Одегов [и др.]. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.

43. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : [учебник] / А.Я. Кибанов [и др.] ; под. ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 524 с.

44. Осовська Г. В. Менеджмент організацій// Осовська Г. В., Осовський О. А.: Навч. Посібник. – К.: Кондор. – 2005. – 860 с.

45. Писаревський І.М. / Стратегічний менеджмент// І.М. Писаревський, О. .М.Тищенко, М .М. Покоłodна, Н .Б. Петрова: Підручник; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва . – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

46. Разнодѣжина Э.Н. Мотивация рыночной организации труда в современных условиях / Э.Н. Разнодѣжина, И.В. Красников. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 214 с.

47. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент : [курс лекций] / В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
48. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М. : Управление персоналом, 2005. – 128 с.
49. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия : [учеб.-практ. пособ.] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М. : Дело, 2003. – 272 с.
50. Управление персоналом на производстве : [учебник] / Под ред. д-ра социол. наук, проф. Н.И. Шаталовой, д-ра техн. наук, проф. А.Г. Галкина. – Екатеринбург : УрГУПС, 2013. – 557 с.
51. Фатхутдинов Р. Стратегический маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности России [Текст] // Стандарты и качество / Р. А.Фатхутдинов — 2000. — № 8. — С. 42—49.
22. Халлиган Б. Маркетинг в Интернете: как привлечь клиентов с помощью Google, социальных сетей и блогов [Текст]/ Брайан Халлиган, Дхармеш Шах. - М.: Издательство «Вильямс», 2010. – 256 с.
53. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник для вузов. / Х. Хершген. - М.: ИНФРАМ, 2000. –334 с.
54. Хлебников Д. Б. Подход к реструктуризации предприятий [Электронный ресурс] / Д. Б. Хлебников // – Режим доступа к журналу: [http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article\\_1304/](http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_1304/). 208
55. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: / В.Е.Хруцкий, И.В.Корнеева. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 559 с.
56. Щербатых Ю.В. Общая психология / Ю.В. Щербатых. – СПб. : Питер, 2008. – 272 с. 1
57. Bennett Roger. Managing Personnel and Performance: an Alternative Approach. / Roger Bennett. – L.: Business BooksLtd, 1982. – 250 p.
58. Электронный ресурс <http://www.smida.gov.ua>
59. Электронный ресурс [http:// www.ukrstat.kmu.gov.ua](http://www.ukrstat.kmu.gov.ua)

## ДОДАТОК А

Підприємство \_\_\_\_\_ ПП «НВФ «Барбер» \_\_\_\_\_ Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_ за ЄДРПОУ  
 Територія \_\_\_\_\_ за КОАТУУ  
 Організаційно-правова форма господарювання \_\_\_\_\_ за КОПФГ  
 Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_ за КВЕД  
 Середня кількість працівників<sup>1</sup> \_\_\_\_\_  
 Адреса, телефон \_\_\_\_\_  
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового  
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку \_\_\_\_\_  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності \_\_\_\_\_

КОДИ	
	01

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2017р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	4458	4250
первісна вартість	1011	14706	14912
знос	1012	10248	10662
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020	1339	1293
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5797</b>	<b>5543</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	5792	5543
Поточні біологічні активи	1110	2483	2413
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212	19
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	0	198
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		6,62
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	554	2928
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>9041</b>	<b>12055</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>14838</b>	<b>17598</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4554	4554
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9621	10371
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>14175</b>	<b>14925</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	526	311
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>526</b>	<b>311</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	10	1971
розрахунками з бюджетом	1620	69	137
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	15	13
розрахунками з оплати праці	1630	30	35
за одержавними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640	13	206
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>137</b>	<b>2362</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>14838</b>	<b>17598</b>

Керівник

Головний бухгалтер

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство \_\_\_\_\_ ПП «НВФ «Барбер» \_\_\_\_\_  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
		01

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2017 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19117	11029
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15833)	(9736)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	3284	1293
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	558	1236
Адміністративні витрати	2130	(2087)	(1354)
Витрати на збут	2150	(820)	(417)
Інші операційні витрати	2180	(185)	(173)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	750	585
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		(32)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	750	519
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(135)	(93)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	615	426
збиток	2355	( )	( )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід(сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>615</b>	<b>426</b>

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	14188	9492
Витрати на оплату праці	2505	1787	1469
Відрахування на соціальні заходи	2510	406	616
Амортизація	2515	424	481
Інші операційні витрати	2520	3119	2463
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>19924</b>	<b>14521</b>

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер



**АНКЕТА**

1. Укажіть, будь ласка, ваш вік: 2. Стать: 3. Освіта:

А. 20-30 років А. чоловік А. середня спеціальна

Б. 31-40 років Б. дружин Б. незакінчена вища

В. 41-50 років В. вищу

Г. 51-60 років

4. Стаж роботи:

А. загальний

Б. за спеціальністю

В. в даній організації

5. Яку посаду ви займаєте в даній організації?

А. керівника

Б. фахівця

В. службовця

С. робочого

6. Відзначте, будь ласка, на наведеній нижче шкалою, в якій мірі (у%) ви задоволені своєю роботою.

Роботою зовсім не задоволений	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Роботою повністю задоволений
-------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	------------------------------

7. Визначте, будь ласка, якою мірою вас задовольняють різні сторони вашої роботи (дайте відповідь по кожному рядку).

Якість роботи	Так, цілком	Не зовсім	Не відповідають	Важко відповісти
1. Зміст роботи				
2. Відповідність роботи особистим здібностям				
3. Режим роботи				
4. Санітарно-гігієнічні умови				
5. Рівень технічної оснащеності				
6. Можливість посадового просування				
7. Можливість професійного росту				
8. Розмір заробітку				
9. Відносини з безпосереднім керівником				
10. Відносини з колегами				

8. Відзначте, будь ласка, то твердження, яке відповідає вашій позиції.

А. ви задоволені роботою в організації і не хотіли б міняти місце роботи

Б. ви задоволені роботою в організації, але хотіли б змінити місце роботи з об'єктивних обставин

В. ви не задоволені роботою в організації, але не хотіли б міняти місце роботи

Г. ви не задоволені роботою в організації і хотіли б змінити місце роботи

9. Відзначте, будь ласка, то твердження, яке відповідає вашій позиції: ваші знання, здібності, професійні навички та покладені на вас повноваження:

А. відповідають один одному

Б. навички вище покладених на вас повноважень

В. навички нижче покладених на вас повноважень

10. Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи п'ять найважливіших для вас. Навпаки найважливішою характеристики поставте цифру 1, менш важливою 2, потім 3, 4, 5.

11. Які соціальні блага ви отримуєте від організації?

12. Чи потрібні вам такі соціальні блага?

Соціальні блага	Так	Ні
1. Медичне обслуговування		
2. Наявність спортивних установ		
3. Надання службового автомобіля		
4. Забезпечення безкоштовними обідами		
5. Наявність дитячого саду		
6. Можливість літнього відпочинку для дітей		
7. Страхування від нещасних випадків		

13. Чи можете ви запропонувати що-небудь ще?

14. Які види морального заохочення ви отримуєте від організації?

А. усна подяка

Б. грамоти

В. почесне звання

Г. нагороди

15. Чи потрібні вам такі види морального заохочення?

А. усна подяка В. почесне звання

Б. грамоти Г. нагороди

## Опитувальник «Визначення ієрархії потреб за А. Маслоу»

## Шкала оцінки тверджень опитувальника

Повністю згоден	Згоден	Швидше, згоден	Не знаю	Скоріше, не згоден	Не згоден	Абсолютно не згоден
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

1. Зарплата підвищується тому, хто дуже добре виконує роботу.
2. Працівникові краще дати більш детальний опис виконуваної роботи, тоді він точніше знає, що від нього вимагається.
3. Працівникам необхідно нагадувати, що від їх роботи залежить конкурентоспроможність компанії.
4. Керівник повинен приділяти велику увагу збереженню фізичного стану працівників.
5. Керівник повинен витратити багато зусиль для створення сприятливого, дружній виробничої атмосфери серед працівників.
6. Індивідуальна здатність до більш якісного виконання роботи має велике значення для працівника.
7. Знеособлений контроль слабо сприймається працівником.
8. Працівники хочуть вірити, що їх професіоналізм та мистецтво стануть в нагоді в роботі.
9. Для закріплення працівників на підприємстві важливими чинниками є виплати вихідної допомоги при звільненні та страхові програми.
10. Майже кожену роботу можна зробити більш стимулюючою та цікавою.
11. Багато працівників готові визнати перевагу іншого в тому, що вони роблять.
12. Менеджер може продемонструвати велику зацікавленість у справах співробітників шляхом підтримки позаробочих заходів після роботи.
13. Гордість за роботу - краще винагороду.
14. Працівники хочуть вважати себе кращими в тому, що стосується виконуваної ними роботи.
15. Взаємовідносини у неформальних групах - необхідна умова хорошої працездатності колективу.
16. Персональне стимулювання за допомогою премій покращує якість виконуваної роботи.
17. Можливість спілкуватися з вищим керівництвом важлива для працівника.
18. Працівники зацікавлені а мінімальному контролі при складанні програми роботи.
19. Безпека роботи важлива для працівника.
20. На думку працівника, наявність хорошого устаткування - необхідна умова успішної роботи.

## Сумарна оцінка потреб (сумарний бал)

Групи потреб	№ тверджень
Самореалізація	10, 11, 13, 18
Самоповага, визнання	6, 8, 14, 17
Соціальні/причетність	5, 7, 12, 15
Безпека	2, 3, 9, 19
Фізіологічні	1,4, 16,20