

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Мельник Наталія Олегівна

Формування механізму мотивації трудової діяльності працівників в умовах нестабільності / Mechanism Formation of Employees Work Motivation within Instability Conditions

спеціальність: 073 Менеджмент

магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи

ММБзм-21

Мельник Н.О.

Науковий керівник:

канд. економ. наук, доцент

Л.П. Кондрацька

Магістерську роботу допущено до захисту:

"__" _____ 2018 р.

Завідувач кафедри

_____ Ю.П. Гуменюк

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	18
1.1. Концептуальні засади сутності дефініції «мотивація трудової діяльності»	18
1.2. Наукові підходи щодо формування механізму мотивації трудової діяльності працівників	25
1.3. Зарубіжний досвід застосування найбільш дієвих теорій мотивації трудової діяльності працівників	39
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	53
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВОЇ ГРУПИ ТОВ «ГАРДЛАЙН».....	56
2.1. Дослідження механізму мотивації працівників в контексті управління розвитком торгової групи	56
2.2. Аналіз особливостей формування механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи ТОВ «Гардлайн»	79
2.3. Комплексна програма розвитку систем мотивації трудової діяльності працівників торгової групи ТОВ «Гардлайн».....	89
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	103
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГНОЗНОЇ МОДЕЛІ З ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ	107
3.1. Організаційний процес формування механізму підвищення мотивації трудової діяльності працівників торгової групи	107
3.2. Реалізація стратегії побудови структурної моделі підвищення мотивації трудової діяльності працівників торгової групи.....	116
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	130

ВИСНОВКИ	132
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	135
ДОДАТКИ	146

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. Сучасний етап економічного розвитку України вимагає вирішення практичних завдань щодо формування механізму мотивації трудовою діяльністю працівників підприємства шляхом застосування нових соціально-економічних методів мотивації праці, які надали б змогу підвищити економічну зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати. Але наукове опрацювання цього завдання залишається недостатнім, і особливо, щодо питань створення комплексної системи мотивації праці працівників. Сутність поставлених у магістерській роботі проблем полягає у розробці комплексної методики формування механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи.

Економічна наука розробила досить могутній методологічний і методичний інструментарій аналізу мотивації трудової діяльності. Значну увагу цим питанням приділяли такі всесвітньо відомі дослідники як К. Альфредер, М. Армстронг, Л. Бергер, Л. Гілберт, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг та інші. Значний внесок у вивчення проблем мотивації трудової діяльності працівників вносять роботи сучасних українських дослідників В. Абрамова, А. Афоніна, Д. Богині, О. Грішнкової, О. Головка, В. Гриньової, С. Гончарової, М. Долішнього, В. Данюка, А. Колота, А. Крушевського, В. Кулійчука, Г. Кулікова, Е. Лібанової, Л. Лутай, Г. Назарової, В. Онікієнка, І. Петрової, Л. Позднякової, В. Січкаря, В. Сладкевича та інших вчених.

Проте, незважаючи на широкий спектр існуючих наукових напрацювань у сфері мотивації трудової діяльності, доцільним є розв'язання кола питань щодо уточнення понятійно-категоріального апарату та розробки методичного забезпечення до формування ефективної системи мотивації трудової діяльності працівників торгової групи.

Таким чином, створення ефективної системи формування мотивації трудової діяльності працівників, що базується на оцінці мотиваційних

чинників, виокремленні найбільш впливових факторів мотивації робітників та врахування ентропії при оцінці чутливості до мотиваційних факторів торгової групи, є актуальним та обумовила вибір теми магістерської роботи.

Мета і завдання магістерської роботи. Метою магістерської роботи є визначення теоретичного підґрунтя мотивації трудової діяльності, здатної забезпечити реалізацію стратегічних планів торгової групи за рахунок встановлення персональної зацікавленості всіх категорій персоналу в кінцевому результаті діяльності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних задач:

- розкрити сутність дефініції та особливості процесу мотивації трудової діяльності як комплексної функції управління;
- проаналізувати сучасні тенденції та проблеми розвитку мотиваційних механізмів торгової групи;
- дослідити вплив системи внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень мотивації трудової діяльності працівників торгової групи;
- розробити методику формування та впровадження мотиваційного пакету працівників торгової групи;
- удосконалити методичні рекомендації щодо оцінки рівня вмотивованості робітника за рахунок визначення кількісних і якісних характеристик процесу мотивації.

Об'єктом магістерської роботи є процес формування механізму трудової діяльності працівників торгової групи.

Предметом магістерської роботи є розвиток теоретичних та практичних засад формування системи мотивації трудової діяльності працівників торгової групи.

Методи магістерської роботи. Для досягнення встановленої мети та розв'язання окреслених завдань у магістерській роботі використовувались

різні методи наукового дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення – для уточнення сутності й змісту дефініції «мотивація трудової діяльності», а також під час удосконалення типології видів технологій мотивування працівників торгової групи; морфологічного аналізу – для уточнення понятійно-категорійного апарату під час виконання роботи; групування – для виокремлення принципів формування і використання інноваційних технологій мотивування працівників торгової групи; експертних оцінок й емпіричного дослідження – під час розроблення анкети для оцінювання існуючих технологій мотивування персоналу; системного підходу – під час ідентифікування масштабності змін технологій мотивування персоналу, а також визначення ключових показників з формування і використання інноваційних технологій; порівняльного аналізу – з метою вивчення й порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду застосування найбільш дієвих теорій мотивації трудової діяльності працівників; графічний – для наочного представлення теоретико-прикладного матеріалу роботи; аналізу і синтезу – для вивчення об’єкта і предмета магістерської роботи.

Інформаційною базою магістерської роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності торгової групи ТОВ «Гардлайн», Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти.

Наукова новизна одержаних результатів магістерської роботи полягає у розробці і удосконаленні теоретичних і практичних аспектів систем мотивації трудової діяльності та управління персоналом торгової групи в умовах ринкової економіки з високим рівнем конкуренції в галузі:

розроблено:

- сучасну комплексну систему мотивації трудової діяльності працівників торгової групи, яка здатна створити умови для поліпшення використання трудового потенціалу за рахунок поєднання інтересів персоналу з поточними

і стратегічними планами підприємств системою різноманітних стимулів;

удосконалено:

- теоретичні підходи до аналізу мотивації трудової діяльності на основі розробки цілісної мотиваційної системи, що включає економічні, соціальні, психологічні та організаційні складові, критерієм ефективності якої є формування операційної, фінансової, оптимізаційної і самоорганізаційної синергії в процесі взаємодії її елементів;

дістало подальшого розвитку:

- система матеріальної мотивації трудової діяльності, в якій запропоновано

використовувати єдину тарифну сітку з гнучким тарифним коефіцієнтом для оплати праці усіх категорій працівників торгової групи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці механізму підвищення зацікавленості працівників в реалізації цілей та завдань торгової групи з високим рівнем конкуренції та відносно низькою рентабельністю. Розроблені методики дозволяють покращити стратегічне положення торгової групи та отримати додатковий прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці на основі збільшення зацікавленості працівників у кінцевому результаті діяльності. Розроблена модель дозволяє кількісно оцінити економічні наслідки запропонованих змін і може бути використана на підприємствах будь-якої галузі.

Наукові результати магістерської роботи знайшли своє практичне застосування в діяльності торгової групи ТОВ «Гардлайн» (довідка про впровадження №82 від 22.11.2017р.).

Апробація результатів магістерської роботи. Основні концептуальні положення, методичні розробки і висновки щодо виконаних досліджень були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародний бізнес та замковий туризм і Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (м. Тернопіль-Збараж, 28-29 квітня, 2017 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні засади сутності дефініції «мотивація трудової діяльності» працівників

Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва, тому проблеми спонукання персоналу до активної трудової діяльності ніколи не втрачають своєї актуальності. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти активізації, заохочення, стимулювання людини до праці.

Шлях до ефективного управління людиною проходить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви покладено в основу її дій можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Для цього необхідно знати як виникають, або викликаються ті чи інші мотиви, як і яким чином мотиви можна привести до дії, як здійснюється мотивація людей [93].

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема організації та розвитку системи мотивації трудової діяльності, на думку Кулікова Г.Т. [65, с. 14], набула важливого значення, оскільки вирішення задач, що стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної матеріальної основи, здатної мотивувати працівників підприємств до ефективної діяльності.

Мотивація як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівників вітчизняних підприємств, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Аналізуючи сутність мотивації трудової діяльності неможливо залишитися осторонь аналізу та короткого огляду такого змістовного поняття як «мотивація».

Бачення науковців щодо сутності та специфіки трактування цього поняття наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «мотивація» у працях різних авторів[80-105]

Суть	Джерело
1	2
<ul style="list-style-type: none"> це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації у мотиваційному процесі використовують мотив і стимул 	<p>М. Мескон [80, с. 61]</p>
<ul style="list-style-type: none"> це процес психічної регуляції, що впливає на напрям діяльності і на кількість енергії, яка мобілізується для її виконання 	<p>В. Михайличенко [86, с. 78] В. Мороз [87,с. 85]</p>
<ul style="list-style-type: none"> це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету 	<p>І. Маскон [78, с. 305] М. Бутко [14, с. 218]</p>
<ul style="list-style-type: none"> це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність 	<p>О.Крушельницька [64, с. 169]</p>
<ul style="list-style-type: none"> це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху 	<p>А. Вернадський [16, с. 192]</p>
<ul style="list-style-type: none"> це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів 	<p>В. Пугачов [97, с. 236]</p>
<ul style="list-style-type: none"> це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації 	<p>А. Генкін [30, с. 212] С. Дятлов [42,с. 116]</p>
<ul style="list-style-type: none"> це спонукання до активної діяльності особистостей, колективів, груп, пов'язане з прагненням задовольнити певні потреби 	<p>Г. Зайцев [46,с. 62]</p>
<ul style="list-style-type: none"> стан особистості, що визначає ступінь активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації 	<p>Е. Уткін [104, с. 62]</p>

За результатом аналізу наукової літератури та джерел Інтернет було виділено найбільш поширені трактування поняття «мотивація». Для того, щоб ідентифікувати, який із аспектів аналізу та формування поняття «мотивація» не було зазначено в переліку, що наведений вище в таблиці 1.1, побудуємо карту поняття (див. рис.1.1).

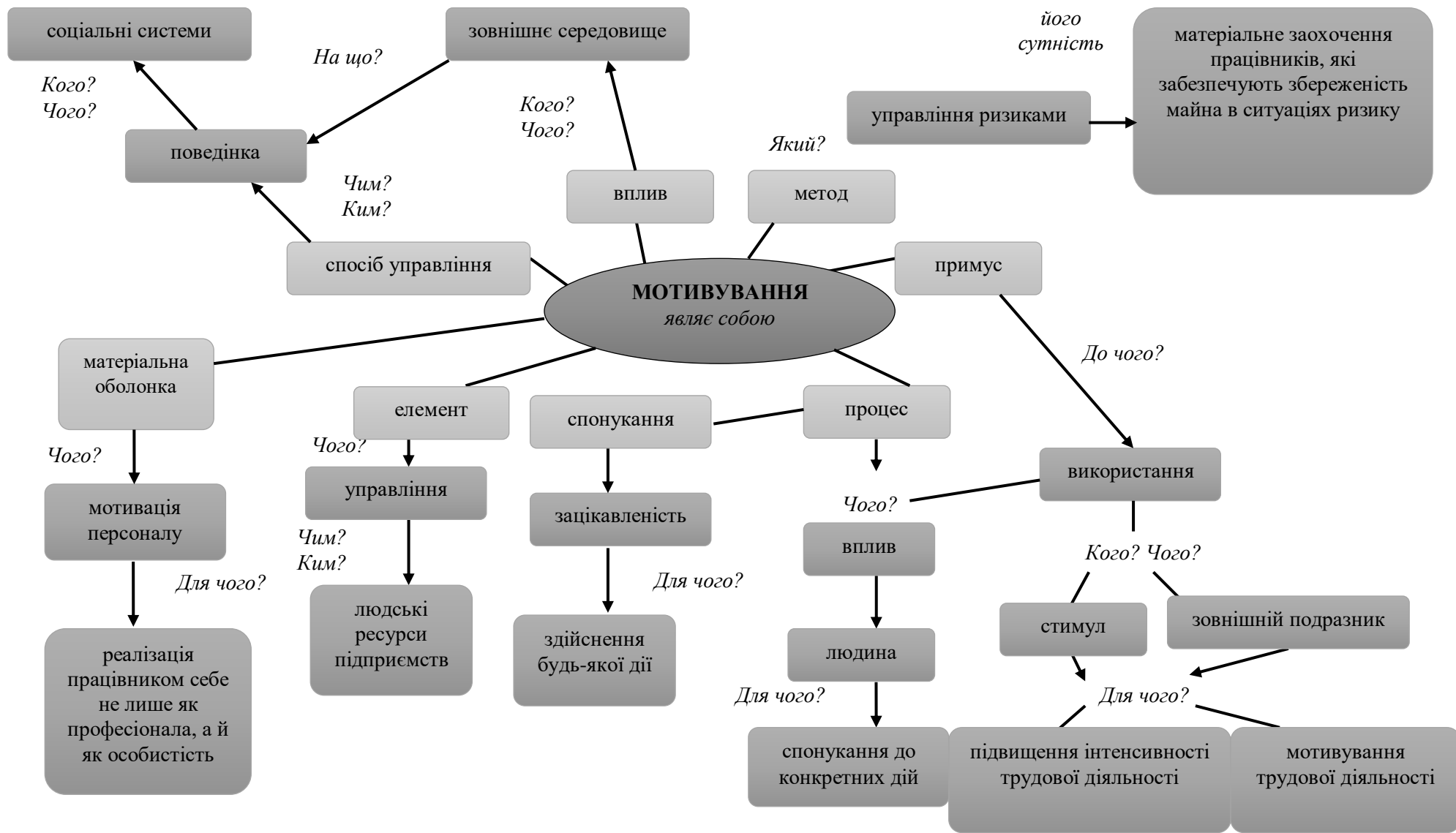


Рис. 1.1. Карта поняття «мотивація»

Цей метод носить назву діаграма зв'язку, широко відома як інтелект-карта, асоціативна карта або метод mindmapping [76]. Дана методика була розроблена психологом Тоні Б'юзеном та використовується для відображення процесу загального системного мислення у вигляді схем та рисунків.

Таким чином, інформаційний пошук показав, що існує безліч визначень поняття «мотивація», але для подальшої роботи слід обрати найбільш узагальнююче поняття «мотивація трудової діяльності».

Мотивація трудової діяльності – це сукупність вплив державних і ринкових регуляторів з урахуванням галузевих та регіональних аспектів, що спрямовують працююче населення на досягнення кращих результатів трудової діяльності за умови отримання ним вчасно і в повному обсязі виплат мотивуючого характеру.

Мотивація виступає орієнтиром на фактичну структуру ціннісних прагнень та інтересів працівника, на більш повну реалізацію його трудового потенціалу [3, с. 11; 89, с. 221].

Економічна сутність мотивації виражається в тому, що воно сприяє підвищенню ефективності виробництва, що в свою чергу впливає на підвищення продуктивності праці та якості продукції [100, с. 345-346].

Моральна сутність визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію. При цьому важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традицій та історичного досвіду [8, с. 97; 90].

Соціальна сутність забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через неоднаковий рівень прибутків, що у значній мірі залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім цього, як зазначив В.Ф. Андрієнко [82, с. 70] у своїх працях, формування потреб, а у кінцевому результаті і розвиток особистості, визначаються формуванням та самим процесом мотивування праці в суспільстві.

Мотивація як метод управління трудовою діяльністю, на думку А.М. Колота [59, с. 52], прямо протилежна за спрямованістю:

- перше спрямовано на зміну існуючого положення;
- друге – на його закріплення, але при цьому вони взаємно доповнюють один одного.

На рис. 1.2 нами представлено класифікацію видів мотивації трудової діяльності.

Існують певні вимоги щодо організації мотивації праці, які були встановлені у монографії Лебедєвої С.М. [71, с. 271-272]. До них віднесемо комплексність, диференційованість, гнучкість та оперативність.



Рис. 1.2. Класифікація видів мотивування [88, с. 71]

Варто зазначити, що мотивація трудової діяльності базується і на певному ряді принципів, які були визначені у праці Андрієнко В.Ф та Данюка В.М [2, с. 64], а саме:

- доступність – умови мотивації повинні бути демократичними та зрозумілими;

- відчутність – існує певний бар'єр дієвості стимулу, який істотно відрізняється при мотивації різних колективів працівників. Це слід брати до уваги при визначенні нижньої межі стимулу;
- поступовість – матеріальні стимули схильні до постійної корекції у бік підвищення, що слід враховувати, однак різке підвищення винагороди, яке при цьому не підтверджується, може призвести до негативної мотивації;
- мінімізація розриву між результатом праці та його оплатою;
- сполучення моральних та матеріальних стимулів з урахуванням їх комплексної дії на результати трудової діяльності;
- використання позитивних та негативних стимулів.

Згідно визначення, наведеного Богинею Д.П. [9, с. 8] у своїй статті, під матеріальним мотивуванням трудової діяльності слід розуміти прагнення певного рівня добробуту, підвищення матеріального стандарту життя. Це зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Для розуміння внутрішніх механізмів щодо формування мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів та з'ясування їхньої природи.

Матеріальне мотивування трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки галузевих та регіональних аспектів, у тому числі:

- рівня заробітної плати та її динаміки;
- наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- диференціації заробітної плати на підприємствах та в суспільстві в цілому;
- структури особистого доходу;
- матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Отже, взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів схематично, було представлено Колотом А.М. (див. рис. 1.3)[60, с. 53-54]. Саме вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та

підвищення ефективності виробництва досить багатоплановий і виявляється насамперед у наступному:

- по-перше, вищий рівень заробітної плати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності працівників, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності кадрів роботодавці мають змогу скоротити витрати на їх найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції;

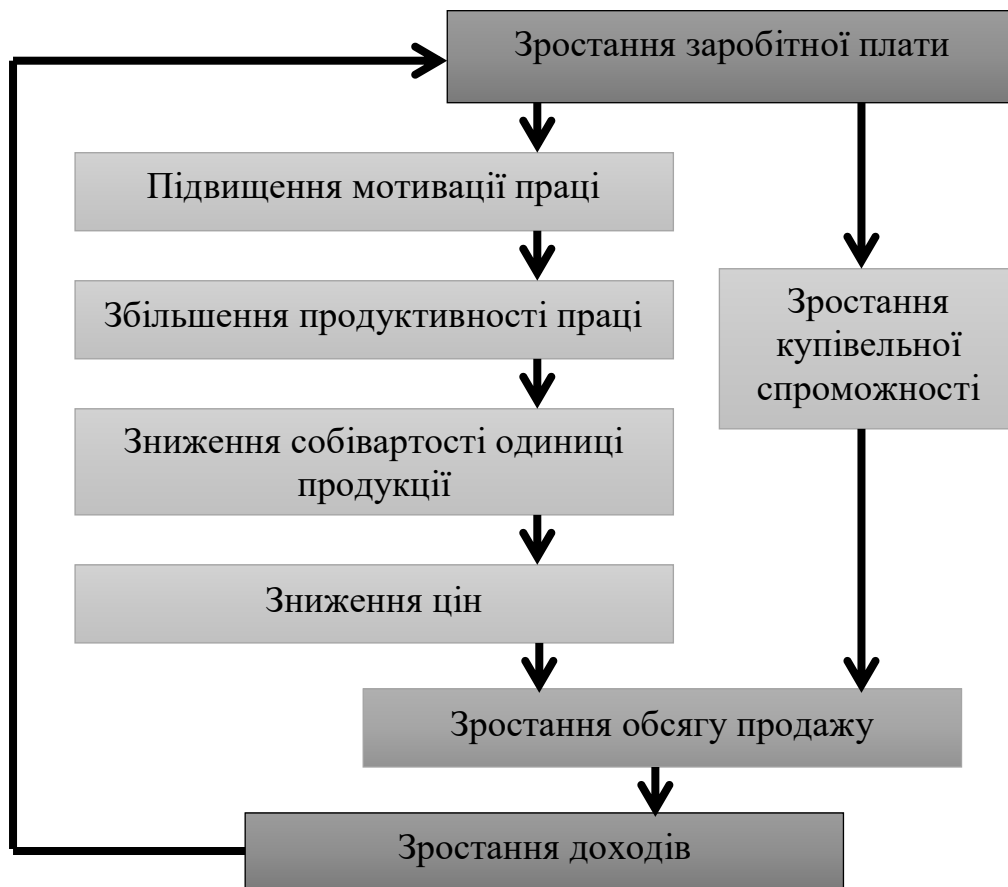


Рис. 1.3. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

- по-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно

вища за середній рівень. У цьому разі досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію щойно прийнятих на роботу;

- по-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення старанного, відповідального ставлення до праці, її інтенсифікації. До цього спонукає як намагання «відпрацювати» винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втратити вигідні умови продажу своїх робочих послуг [74, с. 44-45].

Варто зазначити, що мотивацію трудової діяльності не можна розглядати тільки як сукупність яких-небудь спонукальних сил та чинників. Тому для усунення односторонності й обмеженості доцільно узгодити положення різних теорій, які є взаємодоповнюючими. Серед основних принципів мотивації трудової діяльності працівників нами виокремлено такі:

- врахування актуальних потреб управлінського персоналу при побудові системи винагород;
- встановлення залежності винагороди від трудового внеску;
- дотримання принципу справедливості розподілу доходів;
- формування можливостей розвитку потреб управлінського персоналу згідно потреб підприємства;
- врахування індивідуальних особливостей кожного працівника;
- динамічність й еластичність щодо змін пріоритетів мотивації управлінського персоналу.

Отже, аналіз сутності дефініції «мотивація трудової діяльності» дав змогу розмежувати поняття «стимулювання» і «мотивування» як основних видів мотивації, а саме щодо зовнішніх та внутрішніх мотиваторів відповідно. Також, дані поняття дали змогу узагальнити класифікацію видів мотивації: за джерелами виникнення мотивів, за спрямованістю на досягнення цілей підприємства, за формою задоволення потреб, які виходять з мети мотивації.

1.2. Наукові підходи щодо формування механізму мотивації трудової діяльності працівників

В сучасних умовах важко знайти проблему, яка б більшою мірою визначала наше сучасне становище та формувала майбутні перспективи, ніж мотивація праці. Без врахування особливостей поведінки людей, розуміння того, чим керується особа в процесі праці, неможливо реалізувати жоден з

найвагоміших проектів. Мотиваційні аспекти управління працею набули широкого застосування в країнах з розвинутою ринковою економікою. У нашій країні поняття мотивації праці з економічним змістом з'явилося порівняно недавно, у зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно вживалося переважно у промисловій економічній соціології, педагогії, психології. Це пояснювалося низкою причин:

- по-перше, економічна наука не прагнула проаналізувати взаємозв'язок своїх предметів з названими науками;
- по-друге, у чисто економічному сенсі донедавна поняття «мотивація» підмінювалося поняттям «стимулювання».

Таке обмежене розуміння мотиваційного процесу призводило до орієнтації на короткотривалі економічні цілі, на якнайшвидше досягнення прибутку. Це негативно впливало на потребо-мотиваційну особистість працівника і не зумовлювало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні; але саме ця сфера сьогодні має найважливіший резерв для підвищення ефективності виробництва.

Перші паростки наукового підходу до усвідомлення сутності мотивів людини, що спонукають їх до праці, з'явилися на етапі переходу суспільства від феодального ладу до капіталістичного. В середині вісімнадцятого сторіччя класик англійської політичної економії А. Сміт (1723-1790) вчив, що в умовах ринку людьми керують, передусім, економічні інтереси. Зауважимо, що ця концепція була породжена реаліями того часу: більшість людей перебувало в скрутних умовах, коли треба боротися за фізичне виживання, тобто першочерговою проблемою було задоволення базових потреб. Отже висновок Сміта про те, що «людина завжди, коли їй видаватиметься нагода, буде намагатися покращити своє економічне становище» є зрозумілим. Погляди Сміта з приводу мотивації розділяли Д. Рікардо, Ш. Фур'є, Р. Оуен. Проте думки А. Сміта про мотивацію праці не можна віднести до систематизованих наукових знань у цій галузі.

Суттєвий внесок у створення мотиваційних концепцій зробили також українські вчені дев'ятнадцятого сторіччя. Так, М. Вольський (1834-1876) вважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833-1889) не поділяв думки А. Сміта що людина завжди намагається поліпшити свій добробут власними силами.

На думку вченого багато людей прагнуть зробити це передовсім за рахунок інших. Проте фундатором теорії потреб в історії української економічної думки називають І.В. Вернадського (1863-1945), також представника класичної економічної школи. Розвиваючи ідеї А. Сміта, вчений дав всебічний аналіз національних, регіональних, індивідуальних та інших видів потреб, розкрив їх залежність і об'єктивний характер, довів, що суспільство повинно не протистояти, а сприяти задоволенню потреб [17, с. 7]. Зазначимо, що потреби духовного порядку науковець відносив до вагомих чинників господарського розвитку.

Ідеї І.В. Вернадського знайшли свій подальший розвиток у думках М.І. Туган-Барановського, який заперечував однобічне трактування людських інтересів і мотивацій. У з'ясуванні сутності потреб вчений застерігав від такого підходу матеріалізму, який обмежується поглядами лише з позиції економічних детермінант, і звертав увагу на аналіз ролі психологічних мотивів, виняткове значення почуття національності і релігії. Економіст одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їхніх груп: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні та потреби практичного характеру. З точки зору М.І. Туган-Барановського, «мотиви і інтереси негосподарського роду мали особливо великий вплив на розвиток господарства: люди часто віддавали перевагу некорисному» [103, с. 113].

Більш ретельне вивчення мотивації персоналу як окремого напрямку почалося в епоху наукового менеджменту. Один з засновників цієї концепції був Ф. Тейлор (1856-1915), який запропонував систематичний аналіз виконуваних робочих завдань, метою якого було підвищення продуктивності.

В своїх працях він доводив, що висока заробітна плата та низькі затрати є основою хорошого менеджменту. Для того, щоб підвищити заробітну плату та знизити затрати вчений-практик запропонував:

- кожному робітнику по можливості доручати виконувати найбільш складну роботу, яку він в змозі виконувати;
- робітників слід мотивувати, щоб їхні результати діяльності досягли рівня

найкращого робітника;

- за досяжність найвищого рівня виробітку працівникам однієї кваліфікації

слід виплачувати від 30 до 100 % надбавки до середнього заробітку.

Також, Ф. Тейлором було сформовано правила ефективної діяльності:

- великий денний урок (норма);
- нормальні умови праці;
- висока оплата за високий урок;
- зниження заробітної плати на випадок невиконання уроку;
- урок повинен бути збільшений настільки, щоб його міг виконати тільки першокласний працівник [43, с. 444].

Увага прихильників теорії Тейлора, а саме Г. Гантта, Ф. Гілберта, М. Фоллета, Г. Емерсона, О. Шелдона та ін., була зосереджена на оплаті праці, тобто вони стверджували, що людина готова робити більше за більші гроші. Розвиток такого підходу привів до розробки стимулюючих систем оплати праці, умов, коли рівень заробітної плати персоналу жорстко прив'язаний до кількості та якості виробленої продукції.

Проте, зауважимо, що система стимулювання Ф. Тейлора має великий недолік, який полягає в тому, що у своїх узагальненнях він стверджував, що поведінка працівника як об'єкта управління детермінується тільки економічними мотивами. Це призвело до того, що не враховувалися психологічні аспекти та не в повній мірі враховувалось значення фізіологічних факторів високопродуктивної роботи [43, с. 445].

В результаті це привело до розчарування промисловиків, що привело до погіршення морального клімату та страйкам.

Наступний етап у розвитку теорії мотивації праці пов'язаний з дослідженнями Е. Мейо і його доктриною «людських відносин». Положення доктрини впливають з експериментальних досліджень, які було проведено на текстильній фабриці в Філадельфії в 1923-1924 рр., де плінність на окремих дільницях доходила до 250 %, на відміну від середнього рівня по фабриці, який складав 5-6 %.

Завдяки детальному дослідженню ситуації, яка склалася, Е. Мейо зробила висновок, що умови роботи прядильників не дають їм можливості спілкуватися. Після встановлення двох десятихвилинних перерв протягом

зміни, результат був вражаючий: плинність кадрів впала, поліпшився моральний стан робітників, зросла продуктивність. Коли ж перерви знову відмінили, то всі негативні показники знову швидко зросли [59, с. 18].

Е. Мейо з групою вчених, на основі таких досліджень, зробили висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не так матеріально-речові, як морально-психологічні чинники. На їх думку, слід враховувати психологію працівника, мотиви його поведінки в процесі виробництва, проблеми групових відносин, групові норми, комунаційні бар'єри, неформальні організації, гуманізацію взаємозв'язків адміністрації та працівників [83, с. 235]. Ми також вважаємо, що в стратегічному управлінні в центрі уваги менеджерів повинні бути не технології, бізнес-процеси, виробництво та продукція, а персонал, бо саме люди безпосередньо забезпечують випуск та реалізацію продукції; без людського ресурсу інші фактори виробництва є мертвими.

Багато уваги у своїх дослідженнях вивченню потреб приділяв німецький вчений Курт Левін (1890-1947). Згідно з поглядами психолога поведінка людини розглядається як функція «цілісного життєвого простору». Певна тотальна мотиваційна атмосфера, в якій знаходиться працівник, опосередковано або прямо впливає на мотиваційне поле людини, визначаючи актуалізацію його потре, обумовлюючи ті чи інші дії в певній ситуації. Видатний психолог зробив предметом своїх досліджень потреби та мотиви людської поведінки, перший в науці знайшов шляхи експериментального дослідження мотиваційної сфери; йому також належить ідея проведення групових тренінгів для зміни тих чи інших особливостей поведінки. Вчений писав: «звичайно легше змінити індивідуумів, які зібрані у групу, ніж змінити кожного з них взятого окремо» [72, с. 31]. На нашу думку, такі групові тренінги, пов'язані із навчанням, підвищенням кваліфікації, створенням команд, психологічно здорового колективу тощо, повинні стати невід'ємними важелями у стратегічному управлінні сучасного підприємства.

Внесок, який неможливо переоцінити, в теорію мотивації вніс і А. Маслоу (1908-1970), що розробив піраміду потреб, від базових фізіологічних до самореалізації. Дослідження А. Маслоу суттєво вплинули на процеси планування праці та управління, примусили переглянути поширену думку про те, що погана поведінка чи низький моральний дух викликані

відсутністю трудової етики, а не помилками в управлінні людьми. У 1943 році вийшла його праця «A Theory of Human Motivation» («Теорія людської мотивації»), в якій вчений висловлює свою думку про те, що людині властиве прагнення до самореалізації, спочатку для підвищення самооцінки, потім, коли базові матеріальні та соціальні потреби будуть задоволені для самовираження та внутрішнього задоволення. Існує чітка різниця між базовими потребами та самореалізацією: остання не може бути швидко та легко задоволена, оскільки завжди залишається прагнення досягти більшого; пробуджене бажання самореалізації викликає бажання подальшого росту та розвитку [79, с. 33]. На нашу думку, усі подальші розробки вчених у той чи іншій мірі спиралися на цю просту, але досконалу та актуальну за усіх часів ієрархію потреб за Маслоу.

Відмітимо, що сьогодні вчені розрізняють дві групи теорій мотивації психологічного та організаційно-економічного напрямку: змістовні та процесуальні, які активно застосовуються на практиці у більшій чи меншій мірі різними країнами і організаціями (підприємствами).

Перші ґрунтуються на аналізі, структурі, змісті та впливі потреб на мотивацію до високопродуктивної праці персоналу. Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є: теорія ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу; теорія існування, зв'язку, зростання К. Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія двох чинників Ф. Герцберга (див. рис. 1.4) [22, с. 143].



Рис. 1.4. Класифікація потреб щодо змістовних теорій мотивації

У розроблену А. Маслоу концепцію ієрархії потреб покладено такі основні ідеї та передумови [79]:

- постійне відчуття потреб (їх можна об'єднати);
- ієрархічність потреб (вони спонукають до дій);
- послідовність задоволення потреб (одночасно існування декількох потреб їх задоволення відбувається знизу вгору);
- вищий рівень потреб (задовольняється більшою кількістю способів).

Хоча концепція А. Маслоу значно вплинула на розвиток теорії та практики сучасного управління, однак вона має і недоліки:

- не враховує індивідуальні особливості та потреби людей;
- послідовне задоволення потреб не підтверджується на практиці;
- не вказує мінімальний рівень потреб, який можна рахувати «достатнім»,

для того щоб переходити до задоволення потреб наступного, більш вищого рівня [52, с. 51].

Ще однією популярною концепцією, заснованою на потребах є теорія Ф. Герцберга, розроблена ним у 50-х роках ХХ ст. Вченим було зроблено висновок про те, що мотивація до праці формується під впливом двох основних груп потреб:

- мотиваційні (визнання, успіх, творче зростання, просування по службі тощо)
- гігієнічні, пов'язані з умовами праці (заробіток, винагорода, стан внутрішнього середовища тощо).

Широко поширеною концепцією потреб, що визначають мотивацію людини до діяльності, є концепція Девіда Мак-Клелланда (1962 р.). Він вважав теорію ієрархії потреб А. Маслоу неповною та не зовсім досконалою. Тому запропонував власну теорію – «теорію трьох потреб», в якій свідомо віддає перевагу потребам вищих рівнів, оскільки вважає, що потреби нижчих рівнів в сучасному суспільстві в основному задоволено і вони відіграють дедалі меншу роль [102, с. 228]. Вчений виокремив нові групи потреб, а саме:

- потреба у досягненні: бажання вирішити деякі завдання, досягти успіху, перевершити інших людей;
- потреба приєднання: бажання до становлення тісних особистих стосунків,

прагнення запобігання конфліктів;

- потреба у владі: бажання впливати на діяльність інших людей чи контролювати її, нести відповідальність [77, с. 104].

Отже, раціональну основу під сформульовані іншими вченими концепції Д. Мак-Грегор виклав у праці про управління «The Human Side of Enterprise» («Людська сторона підприємства»). Вчений запропонував розподіл теорій мотивації на так звану теорію «Х» та теорію «У», пізніше ці назви були модифіковані на процесуальну та змістовну теорії, але не змінилися за своєю суттю. На думку Мак-Грегора, менеджери-прихильники теорії «Х» - гадають, що люди ледачі за своєю природою, їх необхідно примушувати до виконання своїх функціональних обов'язків. Прихильники теорії «Х» віддають перевагу каральним методам. Вони обирають системи оплати праці за принципом «батога та пряника». Менеджери, прихильники теорії «У» - стверджують, що люди хочуть досягти успіхів у своїй професії, шукають сенс в роботі, що творчість та висока продуктивність праці неможливі без почуття причетності загальній справі та без розуміння сенсу у виконуваних роботах. Менеджери теорії «У» заохочують самостійність та делегують повноваження [116, с. 22].

Слід відзначити, що змістовний підхід найбільш придатний для мотивації сучасної людини в розвинутому суспільстві, оскільки дає можливість врахувати не тільки первинні, – органічні потреби людини, – але й потреби більш високого рівня. Однак, змістовні теорії мають і деякі недоліки, які полягають у складності структуризації і розміщенні в ієрархічній послідовності, динамічності і постійному зростанню потреб людини [95, с. 28].

Відсутність реальної можливості відтворення потреб, робить неможливим практичне застосування окремих теорій для побудови ефективного механізму мотивації персоналу промислових підприємств. Класифікація робить неможливим виявити елементи мотивації на будь-якому рівні реалізації. Аналіз змістовних теорій мотивації свідчить, що всі вони беруть за основу емпіричні дослідження, а більшість визначальних детермінант мають суб'єктивний характер. Крім того, змістовні теорії не приділяють належної уваги аналізу самого процесу мотивації, обмежуючись лише описом окремих чинників цього механізму [34, с. 25].

Порівняно зі змістовними теоріями мотивації, які базуються на потребах, що визначають поведінку людей, процесійні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. Вони аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей та вибирає конкретний вид поведінки. Засновники процесійних теорій не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними [4, с. 30].

До процесійних теорій відноситься теорія очікувань В. Врума, яка підкреслює важливість трьох взаємозв'язків:

- затрати – результати
- результати – винагорода
- валентність (сила переваги, яку надає людина тому чи іншому результату,

тобто ступінь задоволення винагородою).

Співвідношення чинників затрат праці (З), результатів (Р), винагороди (В) та валентності у процесі мотивації наочно можна зобразити за допомогою моделі [59, с. 30]:

$$\text{Мотивація} = (З \rightarrow Р) \cdot (Р \rightarrow В) \cdot \text{Валентність} \quad (1.1)$$

Як бачимо, мотивація праці – це очікування того, що зусилля дадуть бажаний результат (З→Р), помножений на очікування того, що результати принесуть за собою відповідну винагороду (Р→В), помножену на цінність, що очікується (валентність). Ця модель є логічною за своєю структурою та вводить кількісні показники для опису мотивації [92, с. 187].

Аналізуючи теорію очікувань В. Врума, можна побачити, що вона відкриває великі можливості для керівників, що прагнуть посилити мотивацію підлеглих. Також концепція стверджує, що конкретні типи потреб та вигод, які носять індивідуальний характер існують для кожної людини окремо, тому їх треба вивчати досконало. В свою чергу, людина поводиться з огляду на майбутнє.

Подібні зауваження можна зробити до теорії постановки цілей, коріння якої міститься в розробках Ф. Тейлора (20-ті рр. ХХ ст.), П. Друкера (1950-ті рр.), Д. Мак-Грегора (1960-ті рр.), і яку розробив Е. Лок в 1966 році. Також вагомий внесок в розробку цієї теорії зробили вчені Т. Расн та Г. Латем. Основна ідея теорії постановки цілей полягає в тому, що поведінка

працівника визначається цілями, які він ставить перед собою та, заради досягнення яких, здійснює певні дії.

Так базову схему, яка описує процес постановки цілей в загальному вигляді, ми зобразили на рис. 1.5. Ця теорія вказує, що рівень виконання роботи в значній мірі залежить від чотирьох характеристик цілей, які впливають на готовність працівника витратити певні зусилля: складності, специфічності, прийнятності, прихильності [101, с. 63].

Отже, цілеспрямованість на сучасному етапі важлива для розуміння механізму мотивації, особливо для соціально-економічних систем [58, с. 142]. Однак, незважаючи на легкість сприйняття цієї теорії, єдиного алгоритму її реалізації не існує. Вона не є уніфікованою: для різних груп людей, які відрізняються за статтю, віком та освітою, існує різний ступінь цільової орієнтації. Ще одним недоліком цієї теорії є невизначеність суб'єкту постановки цілей, що не виключає виникнення конфлікту: механізм перетворення зовнішньовстановленої мети організації на власну мету індивіда не встановлений [34, с. 28].



Рис. 1.5. Процес постановки і досягнення цілей (Е. Лок)

Варто зазначити, що у 1938 році психологом Б. Скінером розроблено теорію підкріплення, яку іноді ще називають умовною теорією чи біхевіоризмом. Відповідно до цієї теорії, у випадку, коли людина вважає, що її дії винагороджуються, вона буде прагнути повторити їх ще раз. Але в

результаті отримання (пізнання) неприємних відчуттів – уникатиме їх повторень. Вчений пропонував такі способи впливу на поведінку людей: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, загасання та покарання. Теорію підкріплення Б. Скінера можна представити на рис. 1.6.

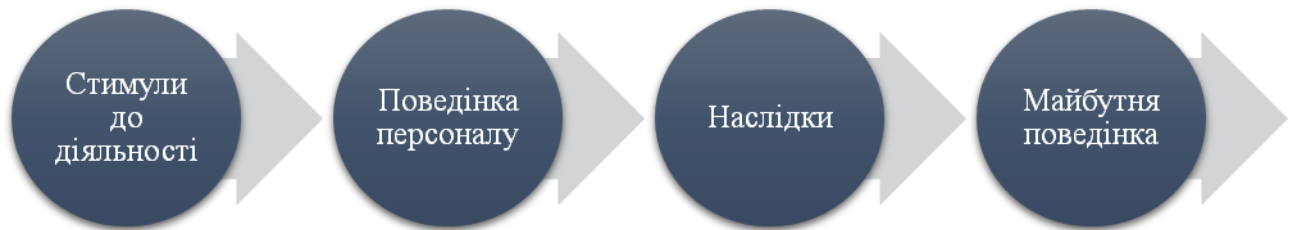


Рис. 1.6. Теорія підкріплення Б. Скінера

Порядок застосування цієї теорії на практиці розробив У. Клей Хамнер, який запропонував не нагороджувати всіх однаково через те, що неотримання винагороди теж впливає на поведінку підлеглих, які точно повинні знати, що їм треба зробити, щоб одержати заохочення, а також те, що вони роблять неправильно. Не потрібно карати підлеглих у присутності інших людей, треба бути чесним і справедливим.

Необхідно відмітити, що дана теорія часто піддавалась критиці:

- по-перше, тим, що вона деякою мірою жорстка та ігнорує соціальні процеси;
- по-друге, вона спрощена і не враховує індивідуальних особливостей людей;
- по-третє, ця теорія принижує персонал припущеннями, що для нього важливі лише зовнішні винагороди, а внутрішні по суті не мають ніякого значення.

Проте ця концепція виявилася живучою та знайшла широке застосування. Керівники повинні передбачати наслідки завдань, що виконують співробітники та ставити перед ними цілком досяжні цілі, реалізація яких може викликати позитивний психологічний ефект [105, с. 95].

Як бачимо, теорія не враховує вплив навколишнього середовища і в більшій мірі передбачає миттєву реакцію на стимул. Проте ця теорія є

найбільш прийнятною для побудови механізму мотивації трудової діяльності персоналу з матеріалістичною системою мотивації.

Іншою концепцією в рамках процесійного підходу є теорія справедливості, яку в 1960-ті рр. ХХ ст. розробив С. Адамс. На його думку, працівник завжди порівнює власну оцінку з оцінкою роботи інших. Виходячи з цього порівняння, враховуючи, задоволена людина такою оцінкою чи ні, в подальшому можливі зміни в її поведінці. Теорія справедливості виходить з того, що в процесі порівняння хоча і використовується об'єктивна інформація (наприклад, величина заробітної плати), порівняння здійснюється людиною на основі її особистого сприйняття як своїх дій, так дії тих людей, з якими вона проводить порівняння [105, с. 92].

С. Адамс запропонував шість можливих реакцій на несправедливість працівника (див. табл. 1.2) [81, с. 93; 59, с. 32]. Як видно, більшість можливих дій працівника, які він використовує для встановлення справедливості мають негативні наслідки для організації. Однією з реакцій на несправедливість є зменшення інтенсивності роботи працівника. При цьому очевидно, що сприйняття й оцінювання носять відносний характер, а сама теорія значною мірою ґрунтується на інтуїтивному підході [112, с. 136].

Таблиця 1.2

Можливі реакції на несправедливість в оцінці трудової діяльності персоналу

Варіант	Реакція працівника на несправедливість
I	Вирішити для себе, що треба зменшити затрати власної праці
II	Зробити спробу збільшити винагороду
III	Провести переоцінку своїх можливостей
IV	Змушувати осіб, з якими порівнюється, збільшити затрати чи зменшити винагороду
V	Змінити об'єкт порівняння, вирішивши, особа або група осіб, з якими він себе порівнює, перебувають в особливих умовах
VI	Перейти в інший підрозділ або звільнитися

Щодо теорії очікувань і теорії справедливості, то нас об'єднує модель Портера–Лоулера, яку у 1968 році розробили Лайман Портер та Едвард

Лоулер. Вони об'єднали концепції Маслоу, Герцберга, Мак-Клелланда з ідеями процесійного підходу В. Врума. Модель побудована на основі взаємодії п'яти категорій: затрачених зусиль, сприйняття, отриманих результатів, винагород і відносної міри задоволення (див. рис. 1.7).

Досягнуті працівником результати залежать від затрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей працівника (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі у трудовій діяльності (5).

Цінністю винагороди (1) за працю визначаються затрачені зусилля. Працівник завжди пов'язує затрачені зусилля з ймовірною винагородою (2). Внутрішні (7а) та зовнішні (7б) винагороди досягаються завдяки конкретному рівневі результативності (6). Пунктирна лінія на рисунку показує існування опосередкованої (непрямої) залежності між результативністю і зовнішніми винагородами та означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та зазначеним видом винагороди.

Задоволеність (9) отримують завдяки справедливості (8) та зовнішнім і внутрішнім винагородам. Цінність винагороди (1) визначається задоволеністю і подальшою поведінкою працівника [80, с. 381].

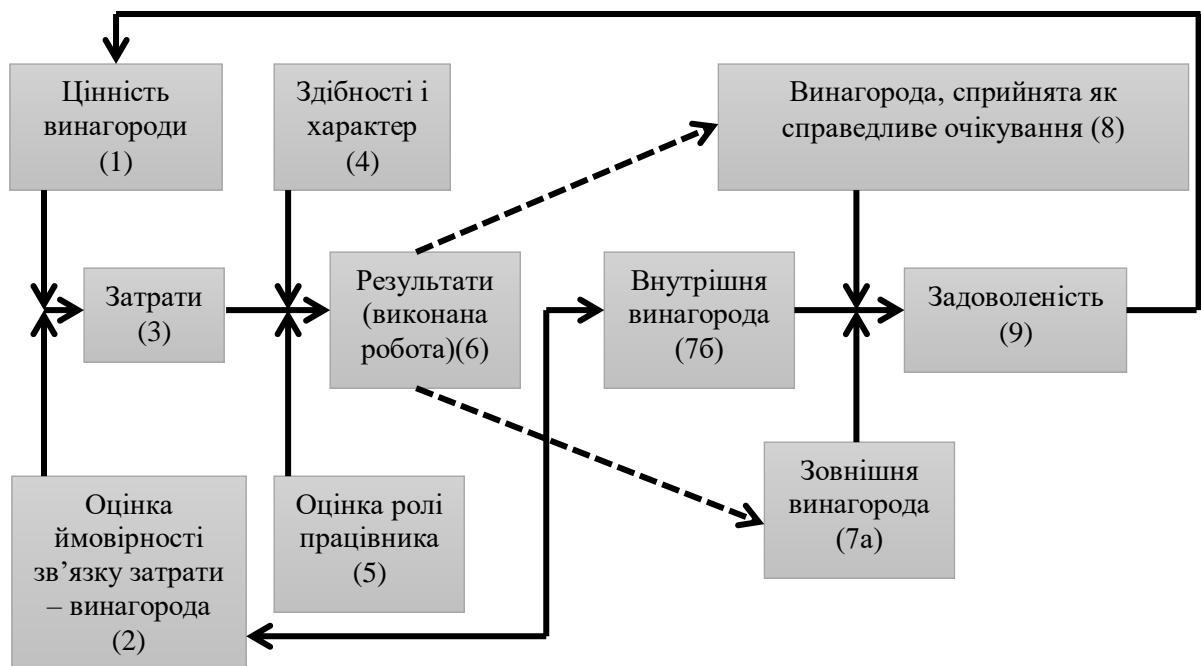


Рис. 1.7. Модель Портера–Лоулера, що об'єднує теорії очікування та справедливості

Отже, ця модель показує, що результативна робота персоналу призводить до задоволення. Мотивація не є простим елементом, а для забезпечення її ефективності, на нашу думку, необхідно об'єднати в рамках єдиної системи зусилля, здібності робітників, результати, винагороди і задоволення.

Зазначимо, що запропонований огляд підходів щодо формування механізму мотивації трудової діяльності працівників не є спробою їх критики, а ставить лише за мету проілюструвати різні підходи і визначитись з найбільш придатними для нинішнього функціонування підприємства. Здійснена класифікація існуючих теорій мотивації з огляду впливу їх дії на персонал (див.табл. 1.3) дозволила поділити їх на групи: мотивації і демотивації, змістовні, процесійні, циклічно-цільові та партисипативні теорії[4;8;18-19;21;23;27;34-41;44-45;47-50;53-55;57;61-63;66;70].

Таблиця 1.3

Класифікація існуючих теорій мотивації

Група	Назва теорії, автор
I. Мотивації та демотивації	1. Теорія «батога і пряника» (Дж. Бентхем)
	2. Теорія «наукового управління» (Ф. Тейлор)
II. Змістовні теорії	1. Соціальна теорія (Е. Мейо)
	2. Теорія ієрархії (піраміди) потреб (А. Маслоу)
	3. Поведінкова теорії «Х» і «У» (Д. Мак-Грегор)
	4. Теорія чотирьох стилів менеджменту (Р. Лайкерт)
	5. Раціонально-економічна теорія (Ф. Тейлор, Э. Шейн)
	6. Теорія досягнення потреб (Д. Мак-Клелланда)
	7. Теорія континуума потреб (К. Альдерфер)
	8. Двофакторна теорія (Ф. Герцберг)
III. Процесійні теорії	1. Теорія дворівневої мотивації (Л. Виготський)
	2. Теорія очікування (В. Врум)
	3. Теорія справедливості (Дж. Адамс)
	4. Комплексна теорія п'яти змінних (Л. Портер, Е. Лоулер)
	5. Комплексна теорія психологічного контрасту (Е. Шейн)
	6. Теорія мотивації за логічними зв'язками (С.А. Сурков)
	7. Віртуальна теорія мотивації (С.А. Сурков)

	8. Теорія підкріплення (Б. Скінер)
IV. Циклічно- цільові теорії	1. Теорія «дзеркальних відображень» (С.А. Сурков)
	2. Циклічна теорія мотивації (С.А. Сурков)
	3. Теорія досягнення (Д. Мак-Грегор)

З наведеного аналізу можна зробити висновок, що жодна з теорій мотивації не здатна охопити весь процес трудової діяльності, не розділяючи його результати і спонукальні причини, а також жодна з теорій мотивації не розкриває у повній мірі структуру взаємодії окремих чинників мотивації. Отже, існуючі теорії мотивації не розкривають, а лише доповнюють принципи виникнення та функціонування мотивації персоналу підприємств [34, с. 30-31].

Аналіз теорій та концепцій мотивації трудової діяльності персоналу показав їх різнобічність, що дає підстави стверджувати, що у даному дослідженні є певні перспективи, особливо коли мотивацію трудової діяльності персоналу розглядати під кутом зору досягнення цілей роботодавця, підприємства, його прибутковості.

Починаючи з теорії потреб А. Маслоу, теорій «Х», «У» та «Z», в яких віддаються переваги різним мотивам поведінки та стимулам до роботи, закінчуючи групуванням теорій мотивації на змістовні, процесійні, циклічно-цільові, партисипативні та демотивації, нами визначено їх особливості та відмінності з метою їх застосування на промислових підприємствах. Різнобічність теорій дозволяє по-різному ставитись до визначення власне самої мотивації, яка має бути складовою будь-якого процесу соціально-трудоких відносин.

1.3. Зарубіжний досвід застосування найбільш дієвих теорій мотивації трудової діяльності працівників

На етапі розвитку української економіки для більшості підприємств і організацій величезну роль відіграє формування нових механізмів управління

трудовою діяльністю працівників, збереження параметрів виробничих процесів у швидко змінних умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ. У зв'язку з цим зростає значення внеску кожного члена трудового колективу в кінцеві результати діяльності підприємства.

Анатолій Гольда зазначає, що в умовах, які склались в Україні, мотиваційний механізм праці базується на прагненні задовольнити первинні потреби працівників майже виключно за допомогою економічних методів. І доки вони не задоволені у достатній мірі, більш високі мотиватори працюють неефективно[31]. Однак це не означає, що потрібно відмовитися від використання мотиваторів праці, які базуються на потребах вищих рівнів. Слід максимально використовувати весь комплекс мотиваторів, які зможуть забезпечити ефективну мотивацію праці.

Подолання кризи, в якій перебуває на сьогодні економіка України, можливе тільки на основі впровадження інновацій та розвиток інноваційної діяльності в цілому.

Ефективність провадження інновацій прямо залежить від найбільш дієвих теорій мотивації трудової діяльності працівників підприємства. А останнє забезпечується виконанням складових кадрової політики промислового підприємства:

- планування потреби в працівниках;
- набір і відбір кадрів;
- розташування та оцінювання кадрів;
- забезпечення ефективного використання персоналу (навчання, адаптація

та розвиток працівників на промисловому підприємстві);

- застосування моральних і матеріальних стимулів (достойна заробітна плата, доплати, надбавки та премії).

Виділяють два основні й повністю протилежні стилі розуміння суті та організації трудової діяльності працівників: японський і американський.

Американський менеджмент орієнтований більше на те, щоб забезпечити досягнення високих результатів діяльності підприємства, а японський – на удосконалення виробничої діяльності та забезпечення максимального використання знань і здібностей працівників.

Аналіз праць [1;10-13;19;21-20]:«дає змогу констатувати, що управління персоналом у США та європейських країнах сформувалось на основі японських методів, згідно з якими працівники вважаються вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності та головною продуктивною силою суспільства». Відповідно до цього твердження, основними моментами роботи з персоналом на підприємствах України, повинні стати:

- використання здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації;
- спрямованість на підготовку та навчання, адаптацію кадрів відповідно до змінюваних умов ринку, а також із урахуванням введення нових технологій;
- узгодження інтересів підприємства з прагненнями, потребами і запитамі працівників;
- забезпечення та застосування інновацій на підприємстві шляхом відповідної мотивації персоналу;
- ретельний відбір працівників, який базується на основі чітких систем оцінювання;
- створення індивідуальної єдиної культури на промисловому підприємстві.

Кадрові служби японських підприємств, як правило, починають роботу зі студентами – майбутніми фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах (підприємство наймає працівників раз на рік). Наприкінці навчального року випускники складають письмовий іспит на підприємстві, який побудовано так, щоб була змога оцінити і професійну підготовку, і

загальноосвітній рівень кандидата. Ті, хто успішно склав іспит, проходять співбесіду з керівництвом підприємства.

Адаптація персоналу на підприємствах Японії забезпечується в таких формах:

- лекційні та семінарські заняття безпосередньо на підприємстві;
- виїзні заняття на спеціальній навчальній базі з запрошенням спеціалістів та експертів;
- виїзний груповий тренінг.

Остання форма застосовується найчастіше і вважається найефективнішою. Група нових співробітників разом з працівниками кадрової служби підприємства протягом кількох тижнів перебуває в замиській зоні (як правило, у горах), де знайомляться з процедурами, традиціями й ритуалами, прийнятими на фірмі; для цієї групи читають лекції, проводять практичні заняття, а також організують спільне дозвілля зі спортивними заходами. Таким чином, молоді спеціалісти швидко й органічно «вживаються» в організм підприємства, знайомляться з правилами і прийомами колективної взаємодії в процесі роботи.

Після прийняття на посаду для нового працівника проводять спеціальний навчальний і виховний курс, призначення якого – швидко та раціонально адаптувати майбутнього працівника до стилю й методів роботи на підприємстві. За кожним молодим фахівцем закріплюється наставник, що допомагає новачкові адаптуватися на робочому місці, попереджувати можливі конфлікти. Таке «кураторство» триває аж поки молодому працівникові виповниться 35 років.

Система поступового просування й ротації кадрів формує висококваліфікованих працівників широкого профілю, компетентних практично в усіх сферах діяльності підприємства. Цьому ж сприяє і відсутність жорсткої регламентації посадових обов'язків: для кожного працівника встановлюється лише «ядро» його функцій і надається свобода у виборі форм і методів їх виконання при чіткій постановці кінцевої мети.

Великого значення надають творчій ініціативі працівників, а також поширенню виробничої інформації серед співробітників усіх підрозділів підприємства.

На японських підприємствах керівництво намагається дотримуватися системи довічного найму. Її суть полягає в тому, що, будучи прийнятим одного разу на роботу, новий працівник залишається тут до офіційного виходу на пенсію в 55 років. Він не може бути звільнений за жодних обставин, за винятком скоєння тяжкого кримінального злочину або банкрутства підприємства. Ця система охоплює приблизно 25–30 % японських працівників, зайнятих у великих підприємствах.

Оплата праці складається з базової ставки та премій, додаткових пільг і виплат. Основну частину базової ставки становить мінімальна заробітна плата (60 %), яка визначається в префектурах на основі мінімального споживчого бюджету й диференціюється залежно від віку працівників, їх сімейного стану та інших соціальних чинників. Друга частина базової ставки визначається залежно від трудового стажу працівників на підприємстві та їх здібностей, що оцінюються за бальною системою під час присвоєння їм чергового розряду, рангу, групи кваліфікації.

На японських підприємствах є два відділи кадрів (функції і структура не мають точних аналогів у західних організаціях):

- перший – відділ загальних питань. Його функції – розгляд юридичних питань, внутрішніх взаємин, взаємодія з акціонерами, державними установами, торговельними асоціаціями, ведення документації;
- другий – відділ кадрів, який відокремлюється від першого відділу, коли фірма досягає певного розміру і функціонує як центральний підрозділ з усіх кадрових питань, має свою корпоративну філософію та організацію праці. Її суть зводиться до такого: підприємство сприймається як об'єднання людей, що в ньому працюють.

Свій соціальний статус, фізичний і духовний розвиток багато в чому працівники пов'язують з компанією, яка бере на себе турботу про людей,

зокрема й у сферах, не пов'язаних зі службою. Жоден член фірми при звільненні з фірми не має бути залишений без піклування про його майбутнє навіть у важкі часи [32].

Проте, як зазначається в праці [4, с. 51]: «останнім часом на японських підприємствах постала проблема збільшення затрат на утримання персоналу. Причина – старіння зайнятого населення. Заходи з удосконалення кадрової політики стосуються основ традиційного японського управління (див. табл. 1.4)» [29].

Можна зробити висновок що, у результаті написання магістерської роботи нами було виділено такі основні принципи японського управління трудовою діяльністю працівників підприємств:

- пошук та підготовка потрібних для підприємства працівників на основі співпраці з вишами. Під час реалізації даного принципу можуть виникнути проблеми, адже соціальне становище японських працівників при виході на пенсію не погіршується, чого не можна сказати про українців. Це пояснює той факт, чому працівники вітчизняних підприємств прагнуть якомога довше не залишати своїх робочих місць. Тому виникає проблема із вивільненням робочих місць для молодих спеціалістів. І очевидно, що до розв'язання даної проблеми повинна втрутитися держава;

- адаптація нових кадрів ще до прийняття їх на роботу – ознайомлення з історією виникнення підприємства, напрямками його діяльності, введення працівника в колектив. А вже потім – введення на посаду, стажування та навчання на робочому місці. Упровадження такої адаптації допоможе зменшити психологічне й фізичне напруження нового працівника, уникнути стресових ситуацій, сприятиме усвідомленості себе як частини фірми, колективу. При цьому прикріплення старшого наставника, на нашу думку, в умовах української ментальності та психології було б невдалим. Спостерігається, що працівники старшого віку часто вбачають у молодих колегах конкурентів і неохоче діляться з ними знаннями й досвідом;

- забезпечення просування кар'єри, привабливої і багатофункціональної

роботи, заохочення до самоосвіти сприятиме задоволенню працею, набуттю й використанню своїх знань і вмінь на користь фірми, допоможе швидшому впровадженню новацій;

- упровадження комплексної системи оплати праці пом'якшить атмосферу в колективі, допоможе уникнути «зрівнялівки».

Пріоритетом вітчизняного менеджменту мають стати відносини між системою управління (керівництвом, методами і засобами) і працівниками: потрібно створювати атмосферу, яка виховує лояльність і формує поведінку працівника в колективі у відповідь на вимоги компанії.

На відміну від японської техніки управління, американський менеджмент [20, с. 291-293; 12, с. 79-80]: «побудований на вдосконаленні стимулювання та організації праці. Усе частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження менеджерів низового й середнього рівнів до рівня робочого місця. Перевага надається організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність».

Таблиця 1.4

Тенденції в японському управлінні трудової діяльності працівників

Заходи	Традиційне управління	Нові тенденції
Набір робочої сили	Набір молоді	Відбір досвідчених спеціалістів. Увага до якісних аспектів
Функції	Колективна відповідальність за результати	Індивідуальна відповідальність
Контроль	Перевірка знань та навичок	Розроблення посадових інструкцій. Виявлення поведінкових аспектів

Просування по службі	Залежно від стажу	Залежно від індивідуальних результатів
-----------------------------	-------------------	--

Такий підхід є організаційною основою мотивування працівників, забезпечується системою гнучкого матеріального стимулювання особистих досягнень та охоплює, крім заробітної плати, різні доплати й премії, доходи від участі в прибутках, акціонерному капіталі підприємства, а також сприяє взаємозв'язку доходів працівників і тих цінностей, які вони створюють. Особливу увагу американські корпорації приділяють успіху кожного працівника, наданню йому можливості з гордістю заявити: «Я зробив це сам».

Лідерство в американському менеджменті відображається в особистому прикладі керівника, відмові від адміністрування, переході до м'якого стилю керівництва, спрямованого на створення: «управлінської автономії» і «природної дифузії» окремих структурних одиниць. Завдання лідера полягає в генерації ідей, організації їх упровадження. Успіх керівника оцінюється з погляду на фінансові результати, а не результати виробничої діяльності.

Велику увагу на фірмах США приділяють культурі організації та її розвитку. Кожна солідна фірма формує й оберігає особливий «дух» підприємства, загальну атмосферу, що зумовлюють етичні принципи, стиль взаємин.

Добір кадрів розпочинається після того, як пропозиції щодо нової посади затверджує вище керівництво. Відділ кадрів допомагає керівникові підрозділу, в якому оголошено вакансію, добирати кандидатури працівників.

Під час прийняття на роботу потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай, кожна фірма розробляє свої критерії добору й порядок найму працівників. Після прийняття на роботу відбувається процедура призначення на посаду, яка

полягає в ознайомленні працівника з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмежених вузькою спеціалізацією. Тобто ознайомлення з діяльністю фірми в цілому та її організаційною культурою, на відміну від японських підприємств, не відбувається.

Одним із найважливіших інструментів управління персоналом американських фірм є атестація працівників, мета якої – порівняння фактичного виконання робіт працівником із нормативними критеріями його трудових функцій. Атестація пов'язана з відбором персоналу, здійсненню програм перепідготовки, службового просування, оплати праці. Від її результатів залежить становище, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою тощо.

Оцінюють роботу кожного працівника раз або двічі на рік. Результати оцінювання обговорюють працівник і його начальник та підписують обидві сторони.

Також важливим засобом управління персоналом є оплата праці. Характеристику системи оплати праці у США можна звести до таких основних пунктів:

- погодинна оплата у зв'язку з високим рівнем механізації праці;
- визначаючи середній рівень заробітної плати, стежать, щоб вона була не нижчою, ніж в інших фірмах регіону;
- абсолютний розмір заробітної плати залежить від кваліфікації працівника і вартості проживання в цій місцевості;
- підвищення заробітної плати зазвичай щорічно для всіх працівників, результати роботи яких оцінюються позитивно;
- розмір заробітної плати інженерно-технічних працівників та керівництва не оприлюднюється;
- його встановлюють на підставі індивідуальної домовленості між адміністрацією і працівником;
- мотивація персоналу здійснюється через матеріальне стимулювання та

просування щаблями ієрархії, яке безпосередньо пов'язане з підвищенням кваліфікації через систему навчання.

У США існує також і гнучка система оплати праці, заснована на участі працівників у прибутках компанії чи в розподілі доходів. За цієї системи преміальні виплати залежать від продуктивності праці, якості продукції, економії матеріалів, задоволення вимог споживачів, надійності працівника.

Преміальні виплати отримує кожен працівник, але їх рівень залежить від результатів діяльності конкретного підрозділу, в якому він працює.

Практично кожна фірма у США має власну систему перепідготовки кадрів. Нові працівники зобов'язані проходити її щороку, а тому процес навчання відбувається безперервно.

Досвід США, Японії та Франції у сфері активації трудової діяльності працівників [4, с. 60]: «на основі інноваційної складової показує, що саме інноваційна діяльність фірм і корпорацій становить близько 74 % усієї діяльності, що дає змогу забезпечувати 85 % прибутку».

Тому мотивація трудової діяльності працівників у США здійснюється через такі види винагород і характер їх заохочень як:

- нагорода за нововведення (премія до 50 тис. дол. США) призначається щорічно за ідеї, які суттєво вплинули на результати діяльності підприємства;
- нагорода за творчу ідею (премія 15 тис. дол. США), що призначається щорічно;
- нагорода за кращий патент (свідоцтво або почесний знак за важливий патент);
- нагорода за командне досягнення (свідоцтво або почесний знак за значні командні успіхи в нововведеннях);
- висунення на дошку пошани за досягнення протягом останніх років (портрет із переліченням досягнень, розміщується в окремому залі або вестибюлі).

Важливо зазначити, що під час існування в Західній Європі системи стимулювання та стратегічного розвитку й активності трудової діяльності

працівників проявляються тенденції до відокремлення та індивідуалізації різних передових доходів працівників підприємства на підставі отриманих результатів з оцінювання результатів праці, які забезпечуються відповідною диференціацією тарифних ставок і додаткових стимулюючих механізмів у вигляді премії, надбавок, доплат, які дають змогу гідно оцінити внесок у розвиток інноваційного винаходу.

Наявні заохочення творчості на зарубіжних підприємствах не обмежуються економічними інструментами, саме вони стають більш різноманітними, тобто проявляються в запровадженні програм освітньо-професійного розвитку персоналу, додатковому залученні нових працівників до управління виробництвом на основі створення фахових «гуртків якості», автономних бригад, спільних утворень за участю менеджерів і працівників, трансформації трудового процесу, що існує, на основі постійного збагачення змісту наукової праці, застосування нетрадиційної форми організації робочого часу (гнучкі графіки роботи, графіки неповного робочого часу, а також додаткового робочого часу, якщо це буде потрібно в інтересах підприємства) [29].

З викладеного вище можна зробити висновок, що функції кадрових служб підприємств США полягають у забезпеченні виробництва висококваліфікованою робочою силою (планування, відбір, найм, вивільнення), сприянні розвитку працівників (профорієнтація і перепідготовка, атестація, планування кар'єри, ротація), удосконаленні організації, мотивуванні праці, дотриманні техніки безпеки, здійсненні соціальних виплат. Порівнюючи західні і японські найбільш дієві теорії мотивації трудової діяльності працівників кадрової політики, можна зазначити такі відмінності (див. табл. 1.5) [32].

У сучасній літературі [1; 10; 19; 21-20]: «європейські традиції представлені принципами управління підприємств таких країн, як Німеччина, Фінляндія, Франція та Великобританія».

Особливістю європейського менеджменту персоналу є робота команди на чолі з лідером, який може працювати в певних структурних межах підприємства та вміє активізувати творчий потенціал співробітників.

Таблиця 1.5

Відмінності західної і японської найбільш дієвої теорії мотивації трудової діяльності працівників

Елементи кадрової політики	Західний стиль	Японський стиль
Планування персоналу	Визначення вакансій і набір персоналу	Планування не здійснює кадрову політику, а формується після набору
	Відбір персоналу керівництвом підприємства	Відбір персоналу є службою кадрів
	Найм працівників на контрактній основі	Довічний або довготерміновий найм працівників на основі гарантій зайнятості
Набір і відбір персоналу	Набір персоналу із застосуванням зовнішніх і внутрішніх джерел залежно від освіти, кваліфікації	Набір персоналу на основі договорів з вузами. Залежно від досвіду
	Вузька спеціалізація менеджерів	Залучення менеджерів широкого профілю

Продовження табл. 1.5

Адаптація	Адаптація і введення в посаду на робочому місці. Ознайомлення працівника з посадовими інструкціями	Виїзні групові тренінги, адаптація поза межами робочого місця. Ознайомлення нового працівника з корпоративною політикою підприємстві
Оплата праці	Бригадна форма праці, але яскраво виражений індивідуалізм	Оплата праці
Мотивація	Основою мотивації є конкуренція між працівниками	Основою мотивації є виховання лояльного ставлення працівника до фірми

Елементи кадрової політики	Західний стиль	Японський стиль
Перекваліфікація та навчання	Орієнтація на пошук спеціаліста з досвідом роботи, певними навиками і знаннями	Внутрішнє навчання та універсалізація персоналу, довічний найм
Атестація	Підвищення кваліфікації окремо, за фаховими програмами	Підвищення кваліфікації без відриву від виробництва
	Атестація проводиться раз або двічі на рік, від цього залежить просування по службі	Атестація проводиться раз на 3–5 років, від цього залежить просування по службі
	Кількісний вираз і чіткі критерії оцінювання персоналу	Узагальнення критеріїв і цілей
Ротація кадрів	Просування по службі лише по вертикалі	Широкопрофільне просування в усіх напрямках
Стосунки в колективі	Формальні контакти між персоналом і менеджером	Неформальні контакти між персоналом і менеджером
	Зосередження уваги на результатах роботи	Зосередження уваги на особі працівника
	Закритість інформації для працівників	Відкритість інформації для членів підприємстві

Продовження табл. 1.5

	Ставлення до праці як до засобу	Ставлення до праці як до мети
	Рівність усіх працівників завдяки «духу компанії»	Визнання «права статусу» керівників
	Швидке і радикальне впровадження змін	Поступове впровадження змін через адаптацію і вдосконалення існуючих процесів

Останнє яскраво демонструє фінський досвід управління [1, с. 52-57]: «основою якого є управління за результатами. Головна ідея цього виду управління полягає в тому, що кожному працівнику пояснюють зміст його праці, створюють умови для розвитку фізичних і розумових здібностей з метою досягнення результатів і покращення якості життя».

Отже, головне – це процес праці, а ціль повинна бути конкретною, досягнутою, вимірюваною. Після визначення результатів переходять до визначення засобів, за допомогою яких вони будуть досягнуті.

В умовах управління за результатами ініціативний і творчий персонал – найцінніший ресурс. Вихідним пунктом такого управління є переконання, що кожна людина здатна до саморозвитку незалежно від того, на якому рівні організації вона працює. При цьому керівник має бути демократичним, гнучким, готовим до співробітництва, приділяти увагу результатам, довіряти працівнику, делегувати обов'язки, давати можливість працівникам досягати успіху. Тобто, повинен бути рушієм їх розвитку, «тренером». Контроль здійснюється з метою констатації та оцінювання результатів, рівня виконання передбачених планом заходів.

Розвиток працівників здійснюється за допомогою робочих семінарів, що проводяться в кожному колективі на всіх рівнях організації за допомогою зовнішнього консультанта. Передбачається підготовка консультантів і в середині організації на спеціальних семінарах. В основу європейського менеджменту [20, с. 284; 294-295] покладені такі цінності:

- потреба в науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються;
- потреба менеджерів у розробленні специфічних прагматичних стратегій, адекватних певним ситуаціям, а не використання на практиці універсальних теорій;
- потреба в емоційній причетності під час виконання роботи за власною ініціативою;

- потреба у використанні управлінського й технічного досвіду, виведення на основі цього оцінок результатів діяльності;
- потреба в прийнятті плюралістичної точки зору на підприємство;
- необхідність творчого, спільного з колегами та з їх допомогою навчання;
- забезпечення процесу саморозвитку.

Європейська практика покладає відповідальність за людську складову виробництва й управління не тільки на кадрові служби, а й на лінійних і функціональних менеджерів усіх рівнів.

Багато уваги європейське керівництво приділяє удосконаленню організаційних структур управління. Їх формують з таким розрахунком, щоб звести до мінімуму кількість рівнів ієрархії; забезпечити можливість особистих контактів і відвертого, вільного двостороннього обміну думками між представниками різних щаблів службової ієрархії; забезпечити максимальну горизонтальну інтеграцію й максимальне взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та зробити можливим ефективне керівництво організацією загалом, координацію всіх її функцій і діяльності.

Отже, на основі викладеного можна зробити висновок, що вітчизняні підприємства можуть багато запозичити з досвіду іноземних компаній. Ідеться, насамперед, про узагальнення й запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно найбільш дієвих теорій мотивації трудової діяльності працівників, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування системи матеріального й психологічного заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

Безумовно, просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств може мати значний негативний ефект – як економічний, так і психологічний. Оскільки в роботі з людьми велике значення мають ментальність, традиції,

особливості духовного й соціально-економічного середовища, в якому вирости і сформувалися особистості. Тому, потрібно змінювати не лише методи й принципи роботи з персоналом, а й формувати новий спосіб мислення, адекватне сприйняття і виконання управлінських функцій на вітчизняних підприємствах в цілому.

Висновки до розділу 1

На основі результатів проведеного дослідження теоретичних засад формування механізму мотивації трудової діяльності працівників підприємства сформульовано наступні положення:

- На основі характеристики суті мотивації та систематизації інформації про дану дефініцію встановлено наступне:
 - ✓ об'єктивно існують три варіації мети мотивації: досягнення особистих цілей, досягнення колективних цілей та досягнення особистих цілей через колективні;
 - ✓ під мотивацією слід розуміти процес спонукання або стимулювання, формування потреби чи виникнення мотиву;
 - ✓ мотивація є функцією менеджменту, що породжує особливий вид управлінської діяльності – стимулювання ефективності менеджерської праці;
 - ✓ управління мотивацією трудової діяльності слід розглядати як процес цілеспрямованого впливу на працівника шляхом застосування стимулів і мотивів підвищення ефективності його діяльності.
- За результатами аналізу теорії та практики мотивації трудової діяльності

працівників підприємства систематизовано нетрадиційні методи мотивації за групами:

- ✓ методи не грошової мотивації;
- ✓ методи задоволення сформованих актуальних очікувань у суспільстві;

- ✓ методи задоволення потреб за групами і типами менеджерів, – що слугувало основою для обґрунтування системного підходу до мотивації праці менеджерів задля впровадження індивідуальної спрямованості та оптимізації витрат. Це дозволить залучати компетентних управлінців, оптимізувати структуру управлінського персоналу, утримувати цінних керівників, стимулювати ефективність менеджменту при незначному рості витрат.

Узагальнюючи зміст дефініцій категорій «механізм управління», «управлінська праця», «мотивація», базуючись на виокремлених основних характеристиках, сформовано системне уявлення сутності механізму мотивації трудової діяльності працівників, які відображають три основні аспекти: елементний, функціональний і процесний.

- На основі аналізу сутності механізму мотивації трудової діяльності персоналу визначено наступні принципи:

- ✓ системність
- ✓ цільова зорієнтованість
- ✓ стимулювання
- ✓ безперервність розвитку
- ✓ надійність
- ✓ єдність дії
- ✓ еластичність
- ✓ інноваційність
- ✓ забезпеченість
- ✓ економічність
- ✓ комплексність

✓ збалансованість інтересів, – які обумовлюють базові функції механізму мотивації трудової діяльності персоналу. Визначення принципів та функцій слугували для візуалізації механізму мотивації трудової діяльності персоналу шляхом побудови теоретико-аналітичної схеми.

- Для забезпечення раціональності управлінських рішень щодо регулювання мотивації трудової діяльності запропоновано концептуальний підхід до оцінювання мотивації праці менеджерів як цілісної системно-рівневої організації. Сформована на їх основі чотирьохрівнева система показників і критеріїв якісно характеризує стан мотивації праці менеджерів за рівнями управління, а застосування методу експертних оцінок та їх нормування дозволяють кількісно визначати доцільність та ефективність рішень щодо реформування мотивації праці на підприємстві.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ
МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВОЇ
ГРУПИ
ТОВ «ГАРДЛАЙН»

2.1. Дослідження механізму мотивації працівників в контексті управління розвитком торгової групи

Успіх підприємства залежить не лише від правильно обраного напрямку розвитку, але й від індивідуальних здібностей працівників, ступеня їх підготовки, рівня мотивації. Як було відзначено в першому розділі нашої магістерської роботи, в процесі розвитку підприємства беруть участь різні категорії персоналу – працівники адміністративно-управлінського персоналу, які ініціюють інноваційну діяльність тобто приймають рішення щодо впровадження нововведень, здійснюють вибір напрямку розвитку, та працівники, які впроваджують відповідні управлінські рішення, в тому числі задіяні у використанні інновацій.

У цьому випадку мотивація й кваліфікація стають основною, центральною проблемою управління персоналом, а створення умов для більш повного виявлення трудового потенціалу, підвищення кваліфікації здобуває ключове значення для життєздатності підприємства і його розвитку. Для різних категорій персоналу необхідно враховувати різні мотиваційні фактори й застосовувати різні види й системи мотивації. Все це ускладнює процес мотивації на підприємствах, що розвиваються.

Вивчення питань мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність, якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Тому вивчення та обґрунтування внутрішніх та зовнішніх

мотиваційних процесів дає змогу створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто прагне до продуктивної та результативної праці.

Варто зазначити, що однією з найбільш важливих і складних задач, які ставляться перед керівництвом, є органічне поєднання цілей, поставлених перед підприємством, з індивідуальними цілями співробітників з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Результати проведеного нами детального дослідження щодо механізму мотивації працівників в контексті управління розвитком ТОВ «Гардлайн» засвідчив, що на сьогодні серед функціонуючих галузей стабільно працюють лише дві – торгівля, перш за все роздрібна, та громадське харчування. Серед них активно діючою і домінуючою є торгівля.

Торгівля була й залишається основною галуззю діяльності. Вона відіграє велику роль у створенні торговельних зв'язків між містом і селом та забезпеченні мешканців сіл необхідними товарами. В ринкових умовах вона потребує переосмислення та нових підходів, у першу чергу, це стосується особливостей управління галуззю, її ресурсами, матеріально-технічною базою, ефективністю діяльності.

Зазначена наукова проблема має щільний зв'язок з практичною діяльністю торговельних підприємств, оскільки виникає необхідність дослідити чинники формування ефективності мотивації трудової діяльності персоналу, розробити концептуальну модель і вдосконалити напрями підвищення ефективності.

У сучасних умовах формування механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи розглядається як стратегічна функція. Головною конкурентною перевагою є персонал, і витрати на нього слід розглядати як статтю інвестицій, а не статтю витрат. Визначення пріоритетів стратегічного управління персоналом торгової групи обумовлюють вибір концепції, мети, принципів і сутності кадрової політики, за допомогою яких розробляють та оцінюють ефективність використання моделі управління персоналом.

Модель формування механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи ми розуміємо як цільову комплексну програму ефективного формування і використання трудових ресурсів для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг на споживчому ринку. До її елементів ми віднесли мету діяльності, систему планування, економічні показники результативності та досягнення цілей, ефективність управлінських рішень, гнучкість організаційної структури управління персоналом, критерії ефективності системи управління персоналом і взаємозв'язок із зовнішнім середовищем [5].

На наш погляд, побудова гнучкої та адаптивної моделі формування механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи має ґрунтуватися на загальній економічній стратегії, застосуванні найбільш оптимальних технологій і методів забезпечення ефективності формування та використання персоналу. Крім того, розробка моделі мотивації трудової діяльності працівників потребує специфічних методів і технологій формування, оцінки, мотивації та розвитку, що цілеспрямовано спонукають до високопродуктивної праці та забезпечення конкурентних переваг.

Ми вважаємо, що модель формування механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи має бути спрямована на досягнення таких результатів:

- формування професійно-кваліфікаційного рівня персоналу за умов оптимізації витрат;
- підвищення ефективності використання персоналу;
- врахування інтересів власників і працівників у результатах господарської діяльності, формування та управління корпоративною культурою;
- забезпечення більш високого рівня мотивації до продуктивної праці;
- підвищення внутрішньої та зовнішньої привабливості торговельних підприємств.

Враховуючи вищезазначене, концептуальна схема моделі формування механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи може бути представлена таким чином (див. рис. 2.1):

Ефективність моделі, яку ми запропонували, забезпечується за рахунок:

- адаптивності до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- комплексного характеру системи управління персоналом;
- відповідності системи управління персоналом концепції стратегічного розвитку підприємств торгівлі;

• забезпечення необхідного рівня стабільності ключових елементів системи управління персоналом;

- забезпечення багатопланового впливу на об'єкт управління (використання адміністративних і економічних методів) тощо.

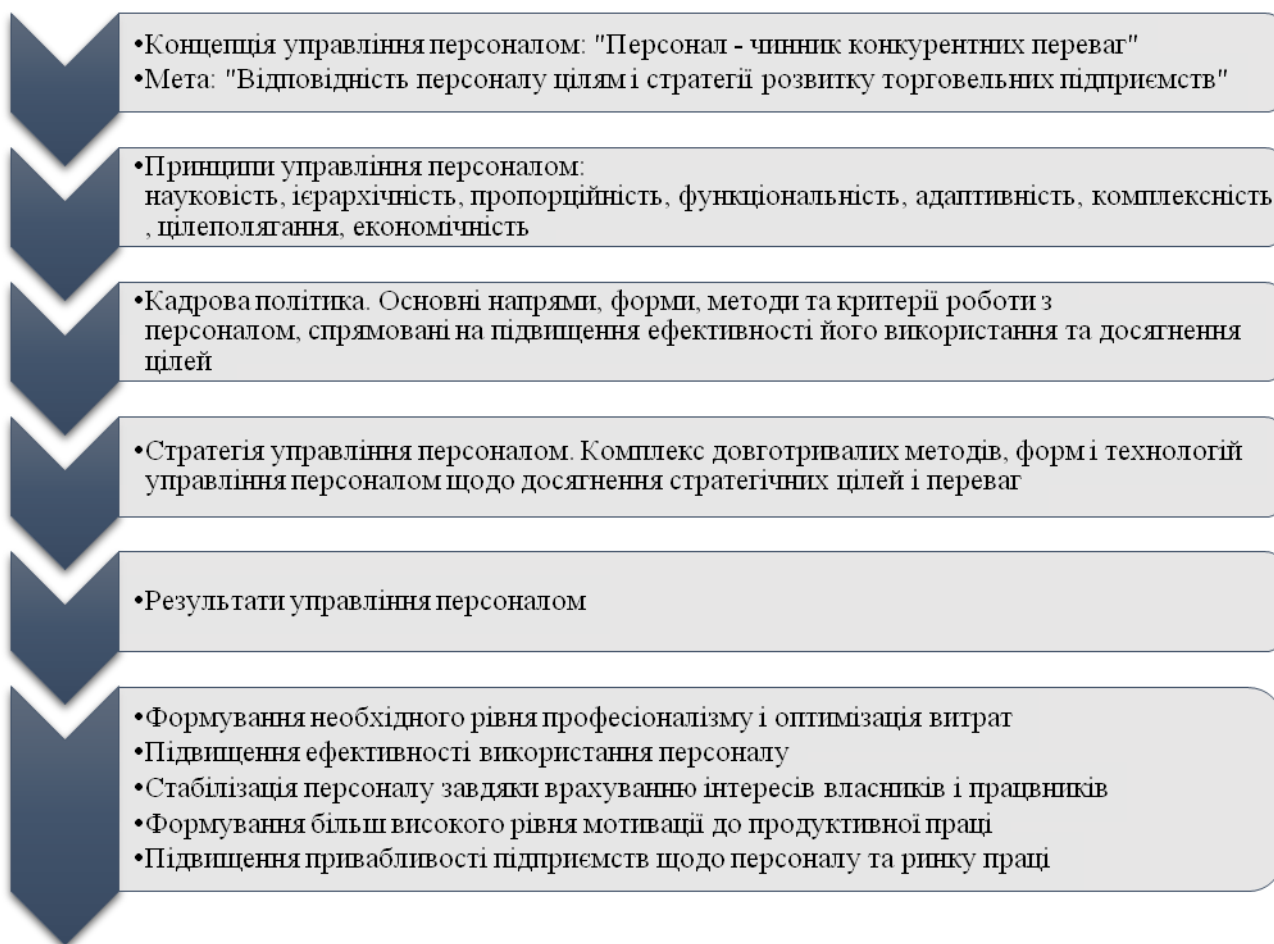


Рис. 2.1. Концептуальна схема моделі механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи

У процесі реалізації запропонованої моделі щодо дослідження механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи необхідно здійснити такі практичні заходи:

- корегування місії торгової групи відповідно до прийнятих стратегічних цілей;
- розробка концепції стратегічного розвитку торгової групи, плану заходів із зазначенням відповідальних за їх упровадження;
- делегування прав і відповідальності з оперативного управління середнього рівня менеджменту та посилення відповідальності вищого рівня управління за процес прийняття стратегічних рішень;
- створення служби управління персоналом і надання їй функцій внутрішньофірмового публік рилейшнс;
- розробка корпоративних стандартів стимулювання праці працівника з урахуванням його внеску в успішне досягнення місії;
- інформування персоналу стосовно визначених завдань і контрольних показників, про плани керівництва та мотиви управлінських рішень;
- розробка ефективної системи формування, оцінки та розвитку персоналу тощо.

У процесі дослідження механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи необхідно внести суттєві зміни до цілей, функцій та організаційної структури існуючої системи управління персоналом. З огляду на це, ми пропонуємо створити групи стратегічного управління персоналом, структурно підпорядкованої вищому керівництву. Особливості та можливості формування даного підрозділу визначаються масштабом та характером діяльності торгової групи, функціями кадрової служби. Створення групи стратегічного управління сприяє вирішенню стратегічних планів та має деякі переваги: гнучкість, ефективне формування та використання персоналу, підвищення його професіоналізму, можливість

ротації кадрів шляхом залучення фахівців до участі у діяльності над кількома проектами, розвиток мотивації та концентрація зусиль на реалізації стратегії.

Враховавши цілі стратегічного управління, ми визначили функції групи стратегічного управління (див. табл. 2.1).

Варто зазначити, що зростаюча роль персоналу у системі формування механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи сприяє не лише появі нових можливостей, але і виникненню опору змінам. Для успішної реалізації нами були визначені етапи управління опору змінам, а саме:

Таблиця 2.1

Основні функції групи стратегічного формування механізму мотивації трудової діяльності працівників на торговельних підприємствах

Функції	Склад і зміст функції
1. Моніторинг зовнішнього середовища	1.1. Аналіз і перспективи розвитку економіки, торгівлі та удосконалення чинного законодавства. 1.2. Структура і стан ринку праці та мобільності робочої сили. 1.3. Джерела та засоби покриття потреби у персоналі. 1.4. Кадрова політика підприємств-конкурентів.
2. Аналіз внутрішнього потенціалу торговельних підприємств	2.1. Структура персоналу: кваліфікаційна, статевовікова, освітня та за досвідом праці. 2.2. Аналіз і прогнозування внутрішньої потреби підприємств торгівлі у персоналі. 2.3. Організаційна структура: формальна ієрархія та неформальні структурні групи. 2.4. Організація праці: аналіз робочих місць, розстановка персоналу. 2.5. Аналіз організаційної культури та соціально-психологічного клімату. 2.6. Аналіз мотивації та задоволеності працею. 2.7. Аналіз фінансових, матеріальних і соціальних обмежень.

3. Розробка стратегії управління персоналом торговельних підприємств	<p>3.1. Формування персоналу.</p> <p>3.1.1. Визначення джерел і засобів залучення персоналу на підприємстві торгівлі.</p> <p>3.1.2. Відбір і адаптація працівників.</p> <p>3.2. Винагородження персоналу.</p> <p>3.2.1. Управління мотивацією трудової поведінки.</p> <p>3.2.2. Удосконалення системи матеріального та морального стимулювання.</p> <p>3.2.3. Формування та розвиток корпоративної культури: місія, моральні цінності, символи та норми поведінки.</p> <p>3.3. Оцінка персоналу.</p> <p>3.3.1. Вибір методів оцінки й атестації.</p> <p>3.3.2. Процедура оцінки й атестації.</p> <p>3.4. Розвиток персоналу.</p> <p>3.4.1. Складання плану, програми, бюджету підготовки та підвищення кваліфікації.</p> <p>3.4.2. Розробка планів кар'єри та функціонування кадрового резерву.</p>
--	---

Продовження табл. 2.1

4. Створення та підтримка привабливості торговельних підприємств	<p>4.1. Розробка концепції зв'язку з громадськістю, зовнішній PR: інтерв'ю та публікації у ЗМІ, популяризація підприємств торгівлі на ринку праці.</p> <p>4.2. Внутрішній PR: ставлення до персоналу як до внутрішнього клієнта, випуск корпоративної газети, інформаційного листа, активного інтернет-сайту тощо.</p>
--	--

- підготовка та підтримка змін – формування сприятливого психологічного клімату, заснованого на підтримці змін з боку вищого керівництва та лідерів колективу;
- мотивація змін – доведення реальної ситуації до кожного працівника, використання «сценарію катастрофи», створення внутрішніх комунікаційних каналів і системи винагороди за підтримку змін;
- ефективний контроль за реалізацією моделі управління персоналом – формування чіткої уяви відносно майбутнього стану торгової групи на засадах плану еволюційного розвитку та доведення його до свідомості усього персоналу [6].

Відповідно до даних досліджень, ми дійшли таких висновків, що важливого значення у сучасних умовах набувають також механізми підвищення ефективності формування та використання персоналу зазначених суб'єктів.

Механізми ефективності формування та використання персоналу являють собою основу стратегії розвитку персоналу і включають: систему планування раціональної чисельності персоналу та систему визначення й усунення диспропорцій у наявній структурі персоналу [7].

З метою удосконалення механізмів ефективності формування та використання трудової діяльності торгової групи ми пропонуємо поєднати три основні підходи – фінансовий, маркетинговий і операційний, що дозволяє в умовах обмеженості ресурсів сформувати відповідний персонал з урахуванням специфіки господарської діяльності та кон'юнктури ринку (див. рис. 2.2).

Отже, дослідження формування механізму мотивації трудової діяльності працівників довели, що створення групи стратегічного управління персоналом дозволяє запровадити способи адаптації торгової групи до умов зовнішнього оточення, що забезпечує досягнення конкурентних переваг і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

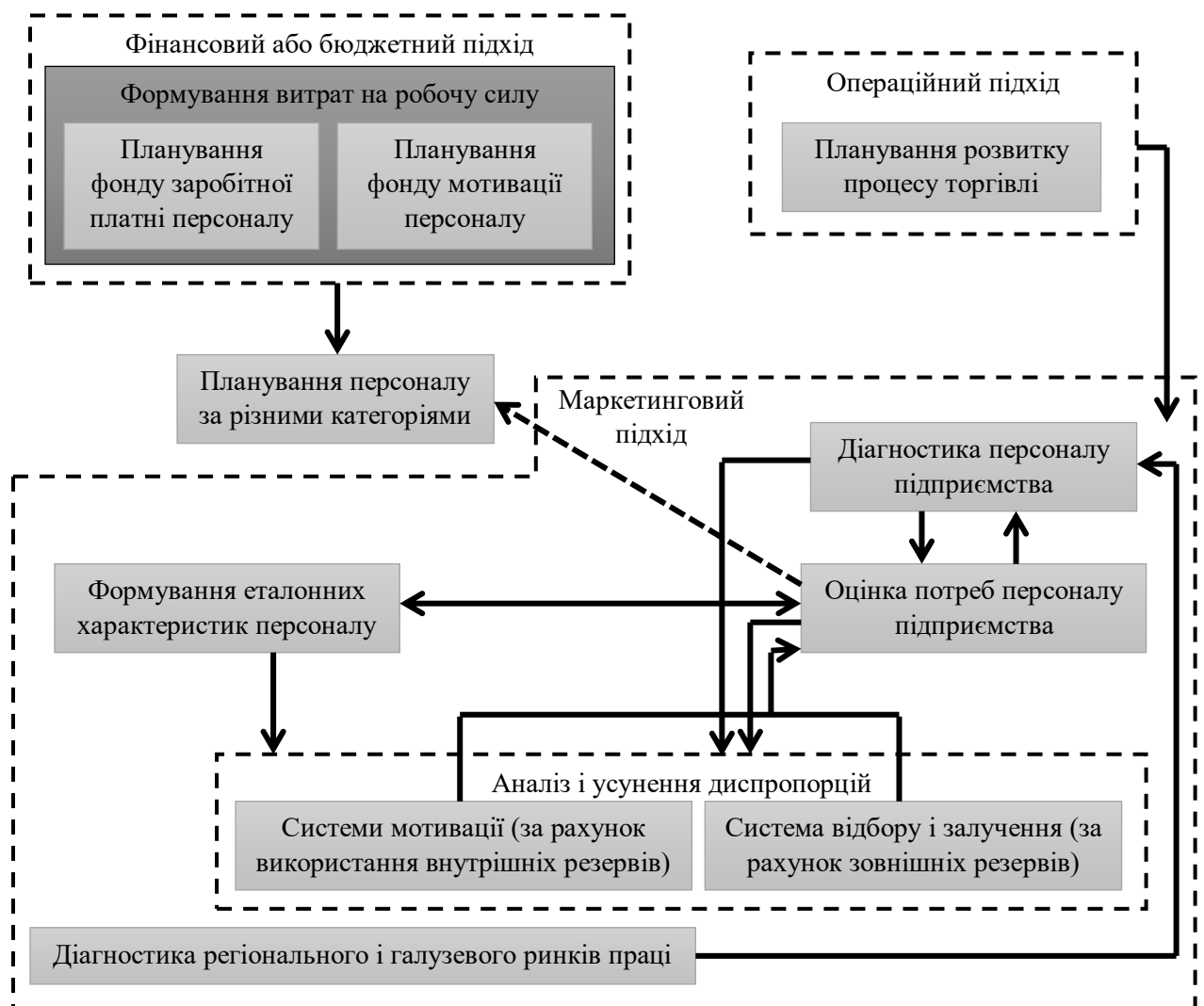


Рис. 2.2. Схеми вдосконалення механізмів ефективності формування та використання трудової діяльності працівників торгової групи

Таким чином, для дослідження механізму мотивації працівників в контексті управління розвитком підприємства ми пропонуємо використати блочно-модульний підхід, адаптований для реалізації цілей мотиваційного аналізу (до виявлення та групування факторів), який дозволяє охопити домінуючу кількість стимулюючих впливів на робітника через:

- структурування на такі блоки: компетентності, результативності, соціально-психологічних, організаційних аспектах діяльності робітника, а також по спрямованості матеріального впливу (фактори прямого й непрямого матеріального впливу);
- виділення колективного (витрат підприємства) та індивідуального (віддачі працівника) напрямку оцінки.

Зазначений багатокомпонентний блочно-модульний метод кількісної оцінки факторів мотивації дозволяє отримати відносні показники витрат торгової групи на мотивацію персоналу та віддачі працівника від таких витрат, а на підставі зіставлення зазначених показників у динаміці і давати чітку трактовку зміни мотиваційної компоненти діяльності ТОВ «Гардлайн».

Виходячи з істотного різноманіття мотиваційних факторів, логічним, на нашу думку, є оцінка факторів мотивації та показників їхньої оцінки на основі систематизації. Згідно [26], «система показників – це їх впорядкована сукупність, у якій кожен показник дає кількісну або якісну характеристику певної сторони діяльності». Згідно запропонованого аспекту аналізу весь спектр факторів мотивації необхідно впорядкувати на основі можливості оцінки фактору з кількісної або якісної сторони.

Отже, для визначення важливості елементів оцінки (ступеня важливості показників, блоків-модулів, напрямків оцінки) нами був використаний метод експертної оцінки (див. табл. 2.2).

Для обробки думок експертів серед можливих методів нами був обраний метод простого ранжирування. Вибір методу простого ранжирування спричинено основними перевагами, який має даний метод обробки експертних оцінок. Групі експертів пропонувалося оцінити в частках одиниці важливість таких основних параметрів як:

- показники оцінки факторів мотивації в рамках блока-модуля
- блок-модулів в загальній їхній сукупності, напрямків оцінки.

Варто зазначити, що для отримання базових даних щодо розрахунку оціночних показників факторів мотивації колективного та індивідуального напрямку, нами були використані статистичні форми звітності ТОВ «Гардлайн» як:

Таблиця 2.2

Фрагмент експертної оцінки ступеня важливості показника оцінки, блок-модуля, напряму оцінки факторів мотивації

Найменування показника	Колективний напрям	Індивідуальний напрям
Коефіцієнт освітнього рівня	0,365	0,08
Коефіцієнт професійного розвитку	0,41	...
Коефіцієнт підвищення рівня кваліфікації	0,225	0,1
Разом	1	1
Найменування блок-модуля		
• компетентнісний	0,115	0,225
• організаційний	0,15	0,13
...
Разом	1	1
Питома вага напрямку оцінки	0,645	0,355

- форма №1 «Баланс»
- форма №2 «Звіт про фінансові результати»
- форма №3 «Звіт про рух грошових коштів»

- форма №4 «Звіт про власний капітал»
- форма №1-ПВ «Звіт з праці»
- форма №6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»
 - форма №7-ТНВ «Звіт про травматизм»
 - № 7-ПВ «Звіт про заробітну плату за професіями окремих працівників»,
 - техніко-економічні дані підприємства
 - звітні дані підприємства щодо працівника
 - дані щодо опитування працівників та інші.

Механізм розрахунку відповідних показників покажемо на даних ТОВ «Гардлайн». Так, на підставі даних статистичної звітності № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання» було виявлено, що в 2012 році на базовому підприємстві:

- ✓ робітників, які мають вищу освіту становило 1077 осіб (повна вища освіта – 662 особи, неповна та базова вища освіта – 415 осіб);
- ✓ число робітників, що здобули нові професії – 62 особи;
- ✓ число робітників, які підвищили кваліфікацію – 413 осіб;
- ✓ загальна чисельність персоналу підприємства – 2157 осіб.

Механізм одержання представлених оціночних показників факторів мотивації представимо на прикладі розрахунку коефіцієнта освітнього рівня, професійного розвитку, підвищення рівня кваліфікації, а розрахунок блочно-модульного коефіцієнта на прикладі блочно-модульного коефіцієнта по блоку-модулю «компетентнісний» за 2012 рік. За іншими показниками та блоку-модулями принцип розрахунку є ідентичним та надаватися не буде.

Відповідно до даних, коефіцієнти освітнього рівня ($K_{обр}$), професійного розвитку ($K_{пр}$), складатимуть:

$$K_{обр} = 1136/2339 = 0,4857$$

$$K_{np} = 135/2339 = 0,0577$$

$$K_{nyk} = 362/2339 = 0,1548$$

Далі, враховуємо експертну думку щодо ступеня важливості даного показника в рамках блока-модуля. Згідно з думки експертів, вагові значення становлять (див. табл. 2.3):

- ✓ коефіцієнт освітнього рівня – 0,365
- ✓ коефіцієнт професійного розвитку – 0,41
- ✓ коефіцієнт підвищення рівня кваліфікації – 0,225

Отже, у відповідності до формули 1, значення аналізованих показників приймуть такий вигляд:

$$K_{обр}^{yd. \text{ в.}} = 0,4857 \times 0,365 = 0,177272;$$

$$K_{пруд. \text{ в.}} = 0,0577 \times 0,41 = 0,023664;$$

$$K_{nyкyд. \text{ в.}} = 0,1548 \times 0,225 = 0,034823.$$

На підставі отриманих даних розрахунок блочно-модульного коефіцієнта для 2012 року буде мати такий вигляд:

$$K_{qx \text{ мот}}^{BM 2012} = 0,177272 + 0,023664 + 0,034823 = 0,235759$$

Таблиця 2.3

Розрахункові значення блочно-модульних коефіцієнтів у рамках колективного напрямку оцінки по ТОВ «Гардлайн» на прикладі блок-модуля «компетентнісний» та «організаційний»

Показники (з урахуванням питомої ваги показників)	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт освітнього рівня	0,177272	0,244819	0,260326	0,263428	0,260606
Коефіцієнт професійного розвитку	0,023664	0,020692	0,034901	0,02169	0,021848
Коефіцієнт підвищення рівня кваліфікації	0,034823	0,040842	0,026591	0,04771	0,046742
Блочно-модульний коефіцієнт	0,235759	0,306353	0,321818	0,332828	0,329197

«компетентнісний»					
блочно-модульний коефіцієнт «.....»
Коефіцієнт відповідності умов праці санітарно-гігієнічним нормам	0,255616	0,277179	0,251907	0,248103	0,273041
Коефіцієнт виробничого травматизму	0,000152	0,000578	0,000147	0	0,000148
Коефіцієнт привілеїв використання гнучкого графіка роботи	0,001796	0,001026	0,002033	0,002116	0,003397
Коефіцієнт планування ділової кар'єри	0,027858	0,032674	0,021273	0,038168	0,037619
Блочно-модульний коефіцієнт «організаційний»	0,285421	0,311457	0,27536	0,288387	0,314205

Аналізуючи значення блочно-модульних коефіцієнтів у рамках колективного напрямку оцінки ТОВ «Гардлайн» (див. табл. 2.3), ми можемо прийти до наступних висновків:

- на основі позитивної або негативної зміни значень блочно-модульного коефіцієнта ми можемо судити про динаміку зміни ефективності вкладень ресурсів ТОВ «Гардлайн»;

- для блоків-модулів максимальні значення коефіцієнтів були досягнуті в 2012-2013 роках. Деталізуючи аналіз, ми можемо бачити, що блочно-модульний коефіцієнт по блоках-модулях «організаційний» досяг свого пікового значення в 2013 році, характеризуючи максимальну увагу у виділенні ресурсів на мотиваційні процеси в рамках зазначених блоків-модулів. Абсолютне та відносне зростання досліджуваних блочно-модульних коефіцієнтів в 2013 році, відповідно, склало для «організаційний» – 0,026036 (або 9,12%);

- максимальна увага з боку менеджменту компанії до мотиваційної політики в рамках блока-модуля «компетентнісний» було виявлено в 2014-2015 роках (значення блочно-модульних коефіцієнтів відповідно склали 0,321818 і 0,332828), що свідчить про підвищення значимості

питання одержання й оновлення знань, умінь та навичок робітників ТОВ «Гардлайн».

Для досліджуваного підприємства в рамках блочно-модульного коефіцієнта по блок-модулю «компетентнісний» спостерігається зростання розрахункових значень показників в 2012-2015 роках. Так, найбільші темпи зростання досліджуваного показника спостерігалися в 2013 та 2014 році (приріст склав відповідно 29,94% і 5,04%). Наведену динаміку показників можна охарактеризувати з позитивної точки зору тому, що вона дозволяє говорити про підвищення рівня актуальності для менеджменту ТОВ «Гардлайн» щодо використання компетенції робітника.

Також заслуговує на увагу аналіз змін такого показника як блочно-модульний коефіцієнт «організаційний». Аналізуючи динаміку даного показника, ми можемо прийти до наступних висновків:

- для підприємства пікове значення показника було досягнуто в 2013 році (значення блочно-модульного коефіцієнта було зафіксовано на рівні 0,31146). В 2014 році фіксується зниження показника на 11,58%, що оцінюється як негативна динаміка. В 2015 році (відносно 2014 р.) спостерігається незначне поліпшення ситуації в рамках досліджуваного показника (приріст блочно-модульного коефіцієнта «організаційний» склав 4,73%);
- з вище викладеного випливає висновок про те, що спостерігалися певні негативні тенденції в рамках досліджуваного блока-модуля «організаційний», що свідчить про зниження мотиваційної цінності заходів представлених в рамках даного блока-модуля для підприємства.

Ідентичним до колективного напрямку є принцип розрахунку показників оцінки факторів мотивації індивідуального напрямку оцінки через використання залежностей 4 та 5 (з використанням відповідних розрахункових формул). Розрахункові значення блочно-модульних коефіцієнтів в рамках індивідуального напрямку оцінки факторів мотивації ТОВ «Гардлайн» представлено в табл. 2.4.

На основі прояву кількісних показників оцінки факторів мотивації по виділених блоках-модулях, їхнього порівняння, ми можемо стверджувати про динамічну зміну рівня задоволеності системою твердження служить зміна блочно-модульних коефіцієнтів по таких блоках-модулях: «компетентнісний» – на 15,161% та «організаційний» – на 0,0018%.

Таблиця 2.4

Розрахункові значення блочно-модульних коефіцієнтів в рамках індивідуального напрямку оцінки ТОВ «Гардлайн» на прикладі блок-модуля «компетентнісний» та «організаційний»

Показники (з урахуванням питомої ваги показників)	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт інноваційної активності	0,064	0	0,1206	0,10696	0,1096
Коефіцієнт використання рівня кваліфікації	0,15857	0,20556	0,222	0,20204	0,23002
Коефіцієнт професійної перспективи	0,11667	0,12125	0,12583	0,13042	0,12417

Продовження табл. 2.4

Коефіцієнт інтелекту	0,09316	0,09241	0,09167	0,09094	0,09316
Показник здібностей робітника до навчання	0,1625	0,13875	0,125	0,125	0,125
Показник ініціативності	0,1197	0,1026	0,1938	0,16758	0,1938
Блочно-модульний коефіцієнт «компетентнісний»	0,7146	0,66057	0,87891	0,82294	0,87575
Блочно-модульний коефіцієнт «.....»
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,00622	0,01204	0,01222	0,00842	0,00758
Коефіцієнт безпеки праці	0,335	0,33492	0,33487	0,335	0,33488
Коефіцієнт раціональності методів праці	0,21	0,224	0,238	0,21	0,17182
Блочно-модульний коефіцієнт «організаційний»	0,55122	0,57095	0,5851	0,55342	0,51428

На основі такої зміни представляється можливим стверджувати про загальну динамічну зміну сприйнятливості робітника до впливу факторів мотивації (в рамках відповідних блоків-модулів), підвищенні ефективності виробничо-функціональної діяльності за аналізовані проміжки часу (2015 і 2012 роки, відповідно).

Співставляючи дані табл. 2.3 і табл. 2.4 спостерігаємо, що значне зростання мотиваційних коефіцієнтів узагальненого напрямку призвело до пікових значень досліджуваних блочно-модульних коефіцієнтів індивідуального напрямку. Виявлені результати дозволяють нам стверджувати, що зростання вкладення ресурсів у мотиваційні заходи блоків-модулів «компетентнісний» (в 2014 році), «організаційний» (в 2013 році), привело до збільшення задоволеності обраного для аналізу робітника, а мотиваційні заходи ТОВ «Гардлайн» по обраних блоках-модулях за зазначені роки були сприйняті робітником як мотиваційно цінні та призвели до підвищення віддачі від виробничо-функціональних дій. Наступне зниження блочно-модульних коефіцієнтів узагальненого напрямку приводить до зниження коефіцієнтів індивідуального напрямку.

Механізм розрахунку показників оцінки факторів мотивації, блочно-модульних коефіцієнтів у рамках індивідуального напрямку є ідентичним представленому в рамках узагальненого напрямку, тому поетапна процедура одержання даних наводиться не буде. Значення блочно-модульного коефіцієнта (без урахування вагомості блока-модуля мотивації) для 2012 року було отримано нами раніше та склало 0,235759. Ступінь важливості блока-модуля «компетентнісний» становила 0,115 (див. табл. 2.2). Виходячи із представлених значень, блочно-модульний коефіцієнт для блока-модуля «компетентнісний» з урахування вагомості буде мати такий вигляд:

$$K_{qx}^{mot2013p.} = 0,235759 \times 0,115 = 0,02711$$

Аналогічні розрахунки проводяться і по іншим блокам модулям відповідного напрямку по підприємству. На основі отриманих даних та

використання залежності 2 та 5 отримується сумарний блочно-модульний коефіцієнт:

$$K_{hx}^{mot\ 2013p.} = 0,02711 + 1,76247 + 0,00432 + 0,04281 + 0,07488 + 0,16196 = 2,073551$$

Відповідні розрахунки показників оцінки факторів мотивації, виявлення важливості факторів, блок-модулів та ін., у відповідності до логіки комплексного кількісно-якісного підходу до оцінки факторів мотивації (див. рис. 2.3), виконувалися нами і для низки інших підприємств. Систематизовані розрахунково-аналітичні дані щодо сумарного блочно-модульного коефіцієнта торгової групи ТОВ «Гардлайн», ТОВ «АРС-Кераміка», ТОВ «АРС-Сантехніка» представлені у вигляді табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахункові значення сумарного блочно-модульного коефіцієнта мотивації для ТОВ «Гардлайн», ТОВ «АРС-Кераміка», ТОВ «АРС-Сантехніка»

Показники	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
Колективний напрям					
ТОВ «Гардлайн»	2,073551	0,611959	0,541867	0,570857	0,54781
ТОВ «АРС-Кераміка»	0,65121	0,723571	0,795609	0,640101	0,647
ТОВ «АРС-Сантехніка»	0,402677	0,395134	1,198752	0,228187	0,211
Індивідуальний напрям					

Продовження табл. 2.5

ТОВ «Гардлайн»	0,87231	0,848656	0,847878	0,853459	0,826155
ТОВ «АРС-Кераміка»,	0,842723	0,79414	0,84035	0,833907	0,754
ТОВ «АРС-Сантехніка»	0,778902	0,720278	0,964441	0,731196	0,666

Представлені показники дозволяють судити про ефективність групи мотиваційних факторів з погляду сприйняття як робітника так, і

підприємства. Динаміка зміни представлених сумарних блочно-модульних коефіцієнтів мотивації колективного та індивідуального напрямку характеризується взаємозалежністю.

За даними таблиці 2.5 ми спостерігаємо, що зміна сумарного блочно-модульного коефіцієнта колективного напрямку обумовлює зміну сумарного блочно-модульного коефіцієнта індивідуального напрямку.

Відштовхуючись від отриманих аналітичних значень K_{hx}^{mot} , представлених вище та експертних думок про вагомість напрямків оцінки (див. табл. 2.2) та з огляду на залежність 3 та 6, розраховується агрегаційно-напрямокний коефіцієнт мотивації.

Агрегаційно-напрямокний коефіцієнт мотивації за 2012 рік для підприємства ТОВ «Гардлайн» складе:

✓ для колективного напрямку:

$$K_{hx}^{mot} 2012р. = 2,073551 \times 0,645 = 1,33744$$

✓ для індивідуального напрямку:

$$K_{hy}^{mot.k} 2012р. = 0,87231 \times 0,355 = 0,3096.$$

Розрахунки агрегаційно-напрямокного коефіцієнта мотивації для 2012-2016 років по ТОВ «Гардлайн» систематизовані й представлені в табл. 2.6, для ТОВ «АРС-Кераміка», ТОВ «АРС-Сантехніка» - у табл. 2.7.

Виділений індивідуальний агрегаційно-напрямокний коефіцієнт мотивації дозволяє судити про динаміку задоволеності робітника загальною системою мотивації (який сприймається через сукупність мотиваційних факторів).

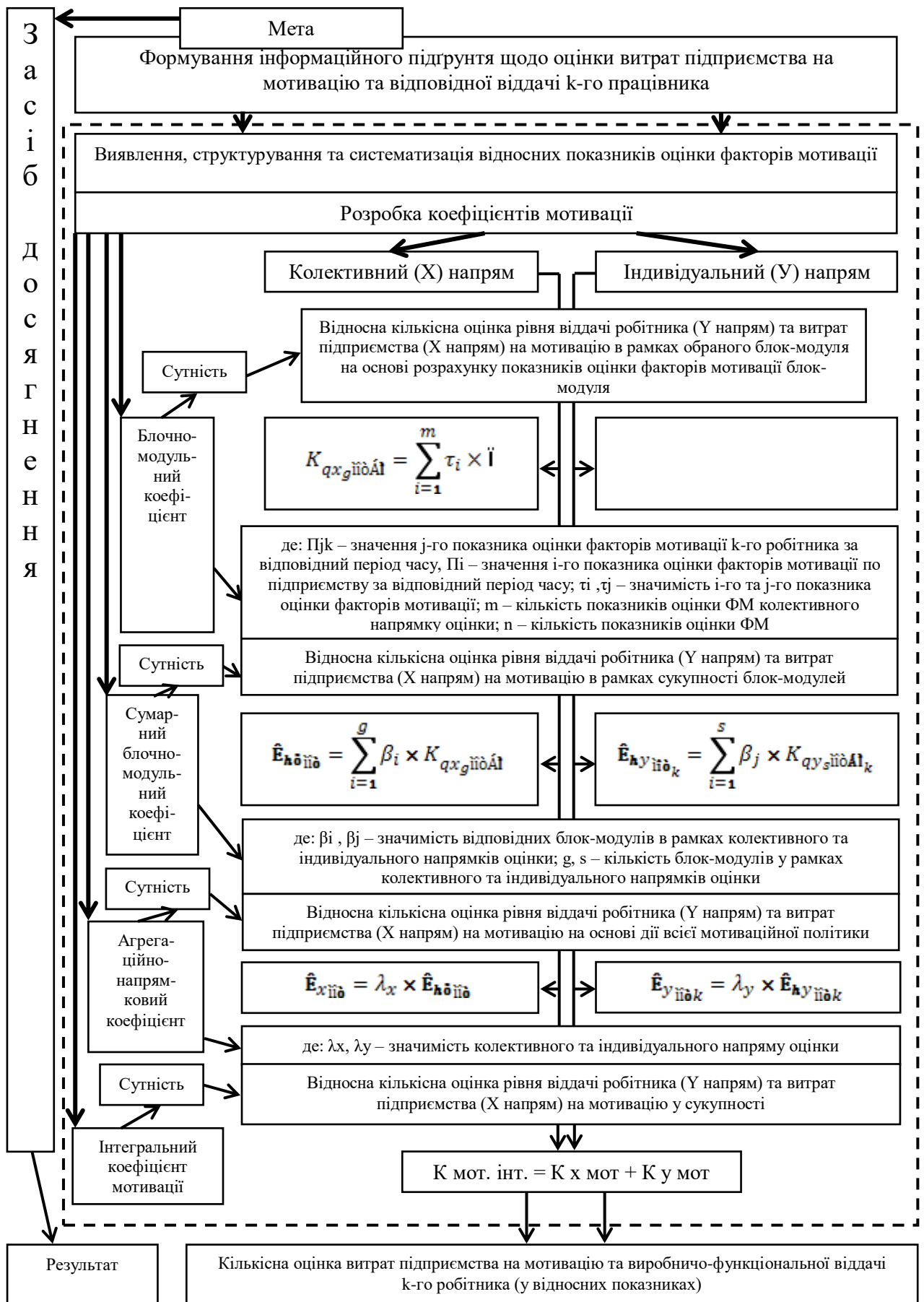




Рис. 2.3. Оцінка показників факторів мотивації на основі комплексного кількісно-якісного підходу

Аналізуючи дані ТОВ «АРС-Кераміка», ТОВ «АРС-Сантехніка», ми спостерігаємо динамічний зв'язок між інтенсивністю вкладення ресурсів підприємства в мотиваційні заходи та сприйнятливістю робітника, виявлену нами раніше.

Таблиця 2.6

Розрахункові значення агрегаційно-напрямкового коефіцієнта мотивації по ТОВ «Гардлайн»

Значення агрегаційно-напрямкового коефіцієнта	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
У рамках колективного напрямку оцінки	1,3374	0,3947	0,3495	0,3682	0,3533
У рамках індивідуального напрямку оцінки	0,3096	0,30066	0,30065	0,3027	0,2754

Так, порівнюючи збільшення агрегаційно-напрямкового коефіцієнта мотивації колективного напрямку в 2014 році (відносно 2013 року) і 2015 року (відносно 2014 року) ми спостерігаємо зростання агрегаційно-напрямкового коефіцієнта мотивації індивідуального напрямку за аналогічні періоди. І, навпаки, зниження значення коефіцієнта колективного напрямку спричиняє зниження агрегаційно-напрямкового коефіцієнта мотивації індивідуального напрямку (що підтверджують зміни показників в 2013 році при порівнянні з 2012 роком).

Таблиця 2.7

Розрахункові значення агрегаційно-напрямкового коефіцієнта мотивації ТОВ «Гардлайн», ТОВ «АРС-Кераміка», ТОВ «АРС-Сантехніка»

Колективний агрегаційно-напрямковий коефіцієнт					
Підприємство	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016

ТОВ «Гардлайн»	1,33744	0,394713	0,349504	0,368203	0,3533
ТОВ «АРС-Кераміка»	0,42003	0,466703	0,513168	0,412865	0,4863
ТОВ «АРС-Сантехніка»	0,259726	0,254861	0,773195	0,14718	0,1361
Індивідуальний агрегаційно-напрямковий коефіцієнт					
Підприємство	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016

Продовження табл. 2.7

ТОВ «Гардлайн»,	0,30967	0,301273	0,300997	0,302978	0,2754
ТОВ «АРС-Кераміка»	0,299167	0,28192	0,298324	0,296037	0,26767
ТОВ «АРС-Сантехніка»	0,27651	0,255699	0,342376	0,259575	0,236

Чітко виражена негативна динаміка на зниження значення агрегаційно-напрямкового коефіцієнта мотивації колективного напрямку в 2013 і 2014 роках (у порівнянні з 2012 роком) свідчить про загальне зниження рівня прояву пропонуваніх підприємством мотиваційних факторів і ефективності їхнього впливу.

У відповідності до рис. 2.4 ми розрахували підсумковий показник – інтегральний коефіцієнт мотивації, який для 2012 року значення інтегрального коефіцієнта мотивації складатиме:

$$K_{\text{мот. інт.}} = 1,33744 + 0,30967 = 1,6471.$$

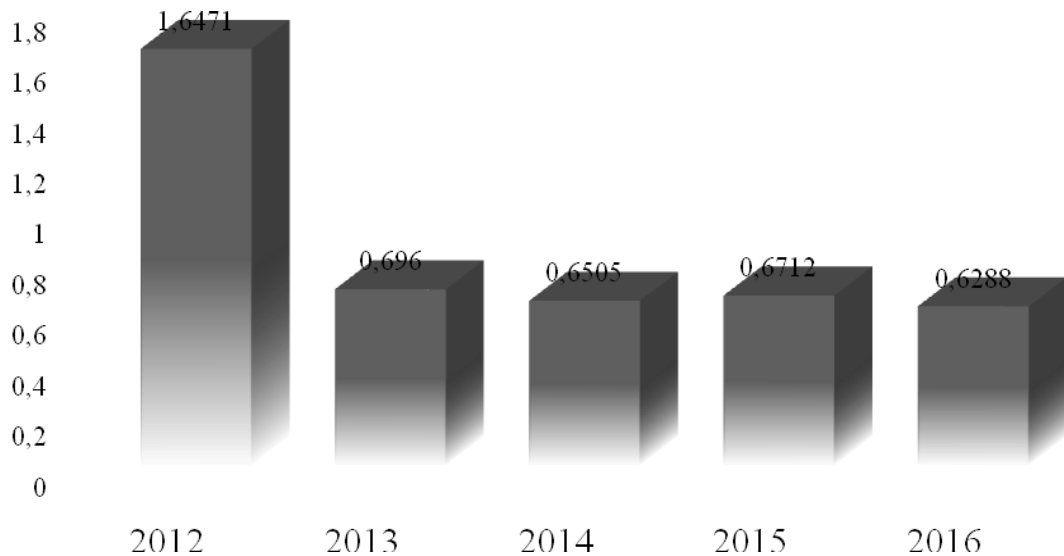


Рис. 2.4. Значення інтегрального коефіцієнта мотивації для ТОВ «Гардлайн»

На основі даних представляється можливим охарактеризувати загальну систему мотивації, що проявляється через задоволеність факторами мотивації.

Так, для 2012 року було виявлено, що рівень задоволеності факторами мотивації перебував, відповідно до пропонованої класифікації, на дуже високому рівні.

Для 2013-2015 років значення інтегрального коефіцієнта мотивації відповідають граничним значенням 0,98-0,55 і характеризуються середнім рівнем задоволеності факторами мотивації. Такий стан інтегрального коефіцієнта мотивації дозволяє судити про часткову реалізацію мотивації трудової діяльності працівників, що приводить до неповного досягнення максимально можливих економічних показників діяльності. Зниження мотивації трудової діяльності характерно для 2013-2014 років з незначним зростанням в 2015 році. Так, інтегральний коефіцієнт мотивації знизився в 2013 році на 57,78% у порівнянні з 2012 роком, а в 2014 році на 6,50% у порівнянні з 2013 роком. В 2015 році значення інтегрального коефіцієнта зросло на 3,19%. Базисом такої варіації аналізованого коефіцієнта мотивації,

як нами було виявлено, є зниження загального рівня наданих підприємством мотиваційних елементів і відповідним зниженням цінності даних факторів для робітника.

Аналітичні значення інтегрального коефіцієнта мотивації по досліджуваній сукупності торгової групи представлені на рис. 2.5.

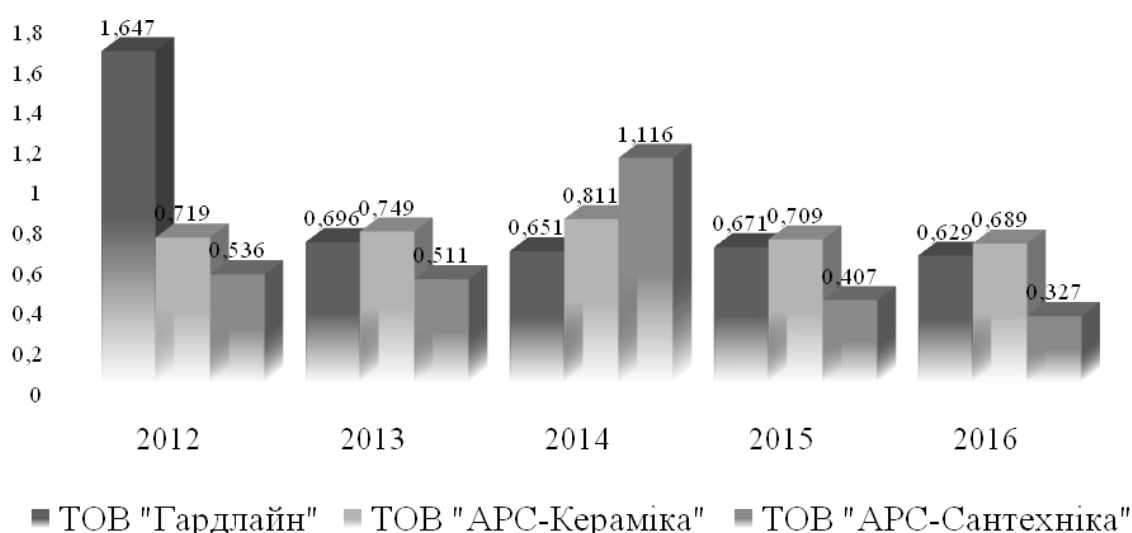


Рис. 2.5. Розрахункові значення інтегрального коефіцієнта мотивації торгової групи

Дослідження механізму мотивації працівників в контексті управління розвитком торгової групи доводять, що узагальнений підхід щодо визначення ефективності системи факторів мотивації, який базується на розроблених методичних положеннях щодо виділення мотиваційних значень інтегрального коефіцієнта нами сформовано та представлено в табл. 2.8.

Отримані дані наочно свідчать про те, що для ТОВ «АРС-Кераміка» і підприємства ТОВ «АРС-Сантехніка» рівень задоволеності факторами мотивації знаходиться на рівні «середній».

Таблиця 2.8

Інтерпретаційна матриця значень інтегрального коефіцієнта механізму мотивації працівників

№	ТОВ «Гардлайн»	ТОВ	ТОВ
---	----------------	-----	-----

			«АРС-Кераміка»		«АРС-Сантехніка»	
	$K_{мот\ інт}$	Рівень задоволеності факторів мотивації	$K_{мот\ інт}$	Рівень задоволеності факторів мотивації	$K_{мот\ інт}$	Рівень задоволеності факторів мотивації
2012	1,647	дуже високий	0,719	середній	0,536	низький
2013	0,696	середній	0,749	середній	0,511	низький
2014	0,651	середній	0,811	середній	1,116	низький
2015	0,671	середній	0,709	середній	0,407	низький
2016	0,629	середній	0,689	середній	0,327	низький

Отже, середній рівень задоволеності факторами мотивації дозволяє вибудувати мотиваційну взаємодію робітника та підприємства на досить ефективному рівні. Однак, це не дозволить повністю реалізувати весь мотиваційний потенціал робітника повною мірою. Для ТОВ «Гардлайн» характерним є перевага низького рівня задоволеності факторами мотивації (2012-2013 рр., 2015 р.). Прояв даного рівня задоволеності факторами мотивації свідчить про те, що в робітника відсутнє бажання реалізації свого потенціалу та переводить виробничо-функціональні дії робітника до безініціативних, рутинних дій. Це в свою чергу призведе до задоволення лише частини потреб робітника.

В результаті на основі отриманих аналітичних значень інтегрального коефіцієнта мотивації можливо побудувати мотиваційний рейтинг торгової групи. Саме рейтинг дозволяє отримати наочну порівняльну картину ефективності мотиваційної політики, виявити найбільш стабільні підприємства та підприємства-аутсайтери. Мотиваційний рейтинг досліджуваної торгової групи нами представлений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Мотиваційний рейтинг досліджуваних підприємств

Найменування підприємства	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016

ТОВ «Гардлайн»	1	2	3	2	2
ТОВ «АРС-Кераміка»	2	1	2	1	1
ТОВ «АРС-Сантехніка»	3	3	1	3	3

На основі аналізу даних простежується той факт, що найбільш ефективну мотиваційну політику за аналізовані часові проміжки (2012-2015р.) здійснював менеджмент підприємства ТОВ «Гардлайн» та ТОВ «АРС-Кераміка». Згідно даних таблиці 2.9 ми можемо виділити і явного підприємства-аутсайдера - це підприємство ТОВ «АРС-Сантехніка», яке на протязі 2012-2013 і 2015 років займало останнє місце представленого мотиваційного рейтингу. Даний факт свідчить про неефективність обраної керівництвом торгової групи мотиваційної політики, що призвело до відповідного негативного впливу на діяльність всього підприємства.

Отже, виходячи з аргументів розвитку будь-яка мотиваційна система повинна забезпечувати достатньо високий рівень оплати праці і достатньо високий рівень життя працівника та членів його родини. Систему мотивації можна вважати дієвою, якщо кожен працівник відчуває пряму залежність своєї зарплати від кінцевих результатів індивідуальної чи колективної трудової діяльності. Питання організації оплати праці (форми і системи оплати праці, преміювання, різного виду доплати) в цьому займають важливе місце.

2.2. Аналіз особливостей формування механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи ТОВ «Гардлайн»

В умовах динамічного росту торгових груп, при швидкому темпі інноваційного розвитку, створенням досконалих механізмів господарювання, які направлені на ринкову економіку, для суб'єктів підприємницької діяльності зростає необхідність працювати по іншому, інтегруючись в ринкове середовище, вивчаючи нові торговельні навички, слідкуючи за

постійними змінами і трендами в торгівлі. Відповідно до цього не можна недооцінювати участь працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства. Тому для сучасних менеджерів великого значення набуває питання щодо розробки ефективних методів управління працею, що дало б змогу активізувати людські ресурси. Фінансовий потенціал підприємства створюється саме завдяки зусиллям працівників, і останні мають бути в цьому зацікавлені.

Шлях до управління людьми лежить через розуміння їх мотивації. Мотивація передається через матеріальні та нематеріальні важелі. Знання про дію цих важелів дозволяє направляти людину, спонукати до високопродуктивної діяльності, правильно мотивувати з врахуванням індивідуальних особливостей особистості і, як результат, це дає змогу розробити продуктивну систему методів і способів управління людськими ресурсами. Знання цих мотивів та успішне управління ними дає підприємству могутній інструмент – персонал, зацікавлений в розвитку, що в кінцевому підрахунку принесе значний економічний результат.

Зазвичай, на практиці мотивація трудової діяльності працівників являє собою тільки диференційовану систему оплати праці. Коли людина працює багато, то і отримує більше. При менших зусиллях, витрачених на працю, у нього не така й висока заробітна плата. При цьому дуже важливо, щоб оцінка персоналу проводилася не формально, а давала видимий результат працівникам. Наприклад, підвищення заробітної плати або премій, надання додаткового вихідного дня або просування по службових сходинках. Переміщення співробітників на більш високі посади є одним із найсильніших мотивів ефективної роботи. Для цього необхідно регулярно, бажано не рідше одного разу на рік, виробляти підвищення або переміщення співробітників в інший відділ або навіть відділення. Отже, усі інші працівники будуть прагнути досягти того ж, і робота торгової групи буде дійсно ефективною.

Тільки на сьогодні лише диференційованої системи оплати недостатньо. Зараз кваліфіковані фахівці в усіх сферах, у тому числі у

торгівлі, які сильно затребувані, під час пошуку роботи керуються не тільки величиною заробітної плати, наявністю матеріальних заохочень, багатством замало і повного соціального пакету. Тому вони часто вважають за краще влаштуватися на роботу на ті підприємства, в яких можна реалізувати свої так звані емоційні потреби, а саме отримати повагу, певний статус, визнання. Продуктивність співробітника не завжди залежить від його знань, умінь і працює добре тоді, коли хоче цього. Тому завдання мотивації полягає саме у тому, щоб співробітник виконував свої трудові обов'язки на совість і тут одними фінансами не обмежишся. Гроші приємно отримувати, але набагато важливіше атмосфера на роботі, роль у колективі. Спеціалісти кадрової служби повинні розуміти, що емоційний дискомфорт обов'язково негативно позначиться на продуктивності працівників. Якщо нічого не робити, то справа обернеться не тільки низькою ефективністю праці, але і втратою цінного співробітника.

Тому для виявлення факторів впливу на економію чи перевитрату коштів на оплату праці варто вивчити їх структуру в аналізованому періоді у зіставленні з попереднім на основі даних ТОВ «Гардлайн» табл. 2.10.

Отже, витрати на оплату праці у звітному році зросли на 856,1 тис. грн. Найбільшою мірою це спричинено зростанням оплати за посадовими окладами. Частка цього приросту в оплаті становила 98,8 %, а у загальному прирості витрат на оплату праці – 29,4%. Зростання виплат за посадовими окладами не випереджує зростання обсягу реалізації продукції, що при стабільній чисельності працівників вважається позитивним фактором.

Таблиця 2.10

**Динаміка структури використання фонду оплати праці
працівників торгової групи ТОВ «Гардлайн»**

Показники	Структура витрат на оплату праці		Відхилення показника звітнього року від базового		
	2015	2016	±	% до	±

	тис. грн	% до підсумку	тис. грн	% до підсумку		виду оплати праці	
1	2	3	4	5	6	7	8
Основна заробітна плата	2708,8	92,2	3565,0	93,6	+856,2	31,6	98,8
Додаткова заробітна плата	230,3	7,8	240,2	6,3	+9,9	4,2	1,1
- премії за місяць	33,3	1,1	34,2	0,9	+0,9	2,7	0,1
- винагороди за стаж роботи	80,7	2,7	82,2	2,2	+1,5	1,9	0,2
- оплати щорічних відпусток	92,4	3,1	98,1	2,6	+5,7	6,2	0,7
- доплати за класність	5,07	0,17	5,4	0,14	+0,33	6,5	0,04
- доплати за роботу у ненормований робочий день	1,22	0,042	1,4	0,036	+0,18	0,2	0,02
- доплати за роботу у вечірній час	12,6	0,43	13,5	0,35	+0,9	7,1	0,1
- доплати за шкідливі умови праці	5,0	0,17	4,9	0,14	-0,1	0,02	0,01

Продовження табл. 2.10

Усього витрат на оплату праці	2939,1	100	3805,2	100	+866,1	29,4	100
Витрати на оплату праці у відсотках до обсягу реалізації продукції	1,94	-	1,89	-	-0,05	2,5	-

Примітка: Обсяг реалізації продукції	151887	-	201305	-	+49418	32,5	-
Чисельність працівників, осіб	273	-	290	-	+17	6,2	-

Крім того, доцільно зазначити, що в аналізованій групі обсяги реалізації продукції зростають більш високими темпами, ніж витрати на оплату праці. Приріст обсягів проти попереднього року становив – 32,5 %, а витрат на оплату праці – 29,4%. Якщо у попередньому році витрати на оплату праці до обсягу реалізації становили 1,94%, то у звітному – 1,89%.

В торговій групі ТОВ «Гардлайн» потрібно продовжити роботу щодо поліпшення умов праці працівників, оскільки доплати за важкі та шкідливі умови праці у звітному році дещо зменшилися, проте ще залишаються (4,9 тис. грн.).

Вивчення та зіставлення фактичної та планово-розрахункової суми оплати праці за кожним її елементом дає змогу з'ясувати за рахунок яких конкретних видів оплати праці допущено перевитрату (економію) та розробити заходи щодо її ліквідації.

Після вивчення структури використаного фонду оплати праці виявляють причини перевитрат. Такими причинами можуть бути:

- понадпланова чисельність працівників за категоріями персоналу,
- виконання робіт у позаурочний час,
- утримання працівників інших категорій (сторожів, спеціалістів, водіїв легкових автомобілів тощо) за рахунок фонду оплати праці робітників,
- приписки обсягів реалізації у нарядах,
- неправильне застосування розцінок тощо [109, с.158].

Суму економії (перевитрати) фонду оплати праці, пов'язану зі зміною середньої заробітної плати і чисельності робітників, можна визначати за такими формулами [75, с.108]:

(2.1)

(2.2)

де - економія (перевитрата) фонду оплати праці у зв'язку зі зміною середньої заробітної плати робітників;

$Z_{п}$ $Z_{ф}$

і - відповідно планова та фактична середньорічна заробітна плата одного робітника;

- економія (перевитрата) фонду оплати праці в результаті зміни чисельності робітників;

$Ч_{п}$ $Ч_{ф}$

і - відповідно планова та фактична чисельність робітників.

За вищенаведеними формулами та даними табл. 2.10, визначимо вплив зміни середньої заробітної плати і чисельності робітників на зміну використання фонду оплати праці у звітному році по відношенню до попереднього:

- ✓ вплив зростання середньорічної заробітної плати:

- ✓ вплив збільшення чисельності робітників:

Отже, в результаті підвищення середньої заробітної плати на одного працівника витрати на оплату праці збільшилися на 681,9 тис. грн., а зростання чисельності працівників на 17 осіб призвело до зростання витрат на оплату праці на 183,02 тис. грн., тобто за рахунок розглянутих факторів витрати на оплату праці працівників у звітному році зросли на 866,1 тис. грн.

Фонд заробітної плати управлінського персоналу також може змінюватися за рахунок його чисельності і середньорічної заробітної плати.

Важливе значення для поглиблення аналізу використання фонду оплати праці має вивчення причин зміни середньої зарплати одного працівника за категоріями і професіями, а також в цілому по управлінню. При цьому необхідно враховувати, що середньорічна зарплата залежить від кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік, тривалості робочої зміни і середньопогодинної заробітної плати:

(2.3)

де $P_{з.п.}$ - середньорічна заробітна плата одного робітника;

$D_{з.п.}$ - середньоденна заробітна плата одного робітника;

$t_{з.м}$ - середня тривалість робочого дня, год.;

$\Gamma_{з.п.}$ - середньопогодинна зарплата одного робітника.

Розрахунок впливу цих факторів на зміну рівня середньорічної заробітної плати доцільно провести за категоріями робітників використовуючи метод абсолютних різниць.

Отже, варто зазначити, що формування механізму мотивації трудової діяльності ТОВ «Гардлайн» повинен базуватися на комплексі законодавчо-нормативних, організаційно-економічних, соціально-психологічних важелів, засобів та інструментів, що забезпечують формування мотивів і стимулів трудової активності працівника. Він формується також на законах еволюційного розвитку – загальних законах поведінки, законах інерційності людських систем, законах зв'язку із зовнішнім середовищем, соціально-біологічних, біопсихологічних законах тощо. Мотиваційний механізм має функціонувати відповідно до загальних та специфічних принципів, у тому числі традиційних, а саме: комплексність, системність, безперервність, адаптивність, ієрархічність, автономність, узгодженість, концентрація, спеціалізація, інформаційна відкритість, що докладно ми і розглядаємо у магістерській роботі.

Так, елементами запропонованого механізму є об'єкт мотивації – персонал, його трудовий, соціальний та організаційний потенціал; суб'єкт мотивації – керівництво (апарат управління) і кадрові служби; цілі функціонування системи; накопичені досвід, знання, кваліфікація керівників та персоналу і механізми пам'яті (методи накопичення, розпізнавання, відтворення, збереження інформації); методи управління та мотивації праці персоналу; організаційна структура управління; інструменти мотивації праці; зворотні зв'язки (див. рис. 2.6).

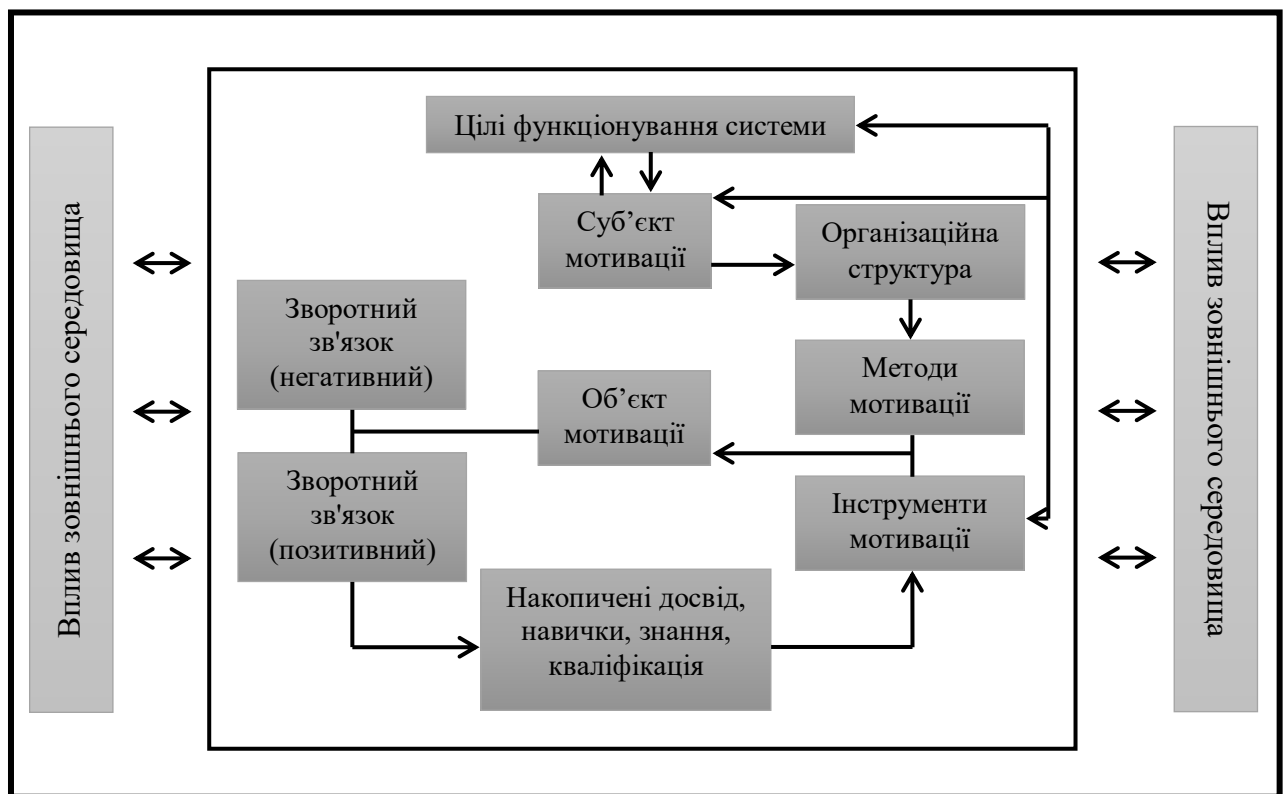


Рис. 2.6. Модель мотиваційного механізму торгової групи ТОВ «Гардлайн»

Вибір цілей є відправною точкою для формування механізму мотивації праці персоналу торгової групи ТОВ «Гардлайн» і визначає критерії об'єкта мотивації. Початкові умови описують координати стану об'єкта з

урахуванням конкретних значень його параметрів у нульовий момент часу, обраний для цілей мотивації.

Стан об'єкта описується вектором стану P , що характеризується набором показників (параметрів) P_1, P_2, \dots, P_n . Бажаний результат як мета, яку необхідно досягти, представлений вектором K і відповідним набором очікуваних значень указаних параметрів K_1, K_2, \dots, K_n – критеріїв досягнення мети [110, с. 30]. Протягом прямування до мети змінюється стан об'єкта, і показники відображають ці зміни аж до досягнення рівня встановлених критеріїв. Цільова функція у цьому випадку має такий вигляд: 0 (оптимальне управління) або min (прийнятне рішення).

Досягнення оптимального стану потребує значних витрат ресурсів та часу. З огляду на це керівництво торгової групи обмежується тим, що наближається до оптимального рішення, потрапляючи в область припустимих, прийнятних рішень.

В результаті, формування механізму мотивації трудової діяльності здійснюється на основі концепції взаємодії, що розглядає відносини всередині системи та із суб'єктами зовнішнього середовища найважливішим ресурсом торгової групи ТОВ «Гардлайн». Тому модель, що пропонується нами, містить (поряд із традиційними) нові елементи об'єкта мотивації:

- персонал і відносини працівників у процесі виробництва,
- трудовий колектив,
- інші ресурси підприємства, які орієнтовані на досягнення цілей

функціонування і обслуговують комунікаційні процеси (комплекс технічних засобів, інформаційна база).

Суб'єкт мотивації – сукупність елементів системи, що здійснюють мотивацію до праці як цільовий вплив на об'єкт мотивації в особі групи керівників та фахівців апарату управління і кадрових служб. Суб'єкт мотивації, здійснюючи мотиваційний вплив, аналізує, оцінює, спрямовує, розвиває, корегує дії об'єкта мотивації, одержуючи інформацію про результати праці виконавців за допомогою зворотного зв'язку.

Зворотні зв'язки в механізмі, що формуються, організують інформаційну підтримку вирішення завдання оптимізації функціонування об'єкта. Суб'єкт мотивації за допомогою зворотних зав'язків ідентифікує координати об'єкта мотивації в кожний момент часу, порівнює їх із плановими координатами і робить висновок про необхідність додаткового управлінського впливу на об'єкт. За необхідності відповідно до заданого критерію якості суб'єкт мотивації формує новий управлінський вплив з метою наближення поточних координат об'єкта до планової траєкторії.

Отже, упровадження механізму формування мотивації трудової діяльності працівників торгової групи ТОВ «Гардлайн» першого виду спрямоване на подолання дисфункцій, пов'язаних із дією як зовнішніх, так і внутрішніх дезорганізаційних факторів та методів, завдяки неформальним зв'язкам і горизонтальним відносинам у колективі, а також посиленню та запуску внутрішніх механізмів протистояння впливу зовнішніх факторів. Основною рушійною силою другого виду механізму мотивації є конкуренція та кооперація в колективі. Метою механізму другого виду є збільшення або зменшення взаємодії персоналу: досягнення консолідації дозволяє збільшити ступінь порядку в системі управління, тим самим зменшуючи ступінь хаосу у взаємовідносинах, а конкуренція та конфлікт у колективі, своєю чергою, призводять до збільшення ступеня невизначеності (хаосу) і зниження порядку у внутрішніх відносинах та системі управління у цілому. Застосовуючи механізм мотивації другого виду, слід урахувувати принцип сполучення коопераційних і конкуруючих сил (див. рис. 2.7).

Основу третього виду механізму мотивації становить інноваційна діяльність торгової групи ТОВ «Гардлайн», що передбачає впровадження інновацій, створення умов для реалізації творчого потенціалу персоналу. Запуск цього механізму має за мету прогресивний розвиток системи. Інноваційні процеси в рамках синергетичного підходу «слід розглядати як процес зародження нового порядку, нової просторово-часової організації підприємства».

Розробляючи особливості формування механізму мотивації трудової діяльності працівників ТОВ «Гардлайн», його групи чи окремих індивідуумів, насамперед слід використовувати засоби соціально-психологічного характеру:

- інформування працівників про кадрову політику і стратегію підприємства;
- поєднання систем моральної та матеріальної мотивації;
- формування позитивних цінностей і установок персоналу;
- встановлення чітких стандартів продуктивності й норм праці для командної роботи персоналу;
- регулярне підвищення кваліфікації працівників та престижу професії.



Рис. 2.7. Рушійні сили різних видів механізму мотивації праці

Отже, із вищенаведених значень ми дійшли висновків, що домінантою мотиваційного механізму залишається оплата праці. Проведений нами аналіз особливостей формування механізму мотивації трудової діяльності

працівників ТОВ «Гардлайн» дозволив сформулювати такі існуючі загальні принципи мотивації саме через оплату праці:

- диференціація доходів за категоріями працівників, кваліфікацією, результатами та умовами праці;
- наявність структурних складових (посадових окладів, доплат, надбавок, премій); різноманітність впливу (через заробітну плату, преміювання, матеріальну допомогу, соціальні пільги тощо);
- використання матеріальної зацікавленості та матеріальної відповідальності (штрафних санкцій); врахування поточних та кінцевих результатів господарської діяльності.

На особливу увагу заслуговує також й те, що систему мотивації можна вважати дієвою, якщо кожен працівник підприємства відчуває пряму залежність своєї зарплати від кінцевих результатів індивідуальної чи колективної трудової діяльності. Питання організації оплати праці (форми і системи оплати праці, преміювання, різного виду доплати) в цьому займають важливе місце.

2.3. Комплексна програма розвитку систем мотивації трудової діяльності працівників торгової групи ТОВ «Гардлайн»

На сучасному етапі розвитку підприємств в Україні відбувається парадоксальна ситуація: керівники здебільшого прагнуть досягти мети господарської діяльності, отримати прибутки, розширити виробництво за рахунок екстенсивного шляху, а не інтенсивного.

Інтенсивність передусім забезпечується впровадженням інновацій, раціональним використанням ресурсів, підвищенням ефективності та продуктивності, що залежить, у першу чергу, від уміння, кваліфікації та, головне, - від умотивованості персоналу забезпечити інтенсивний розвиток підприємства, і лише на цій основі задовольнити власні потреби та потреби підприємства одночасно в отриманні бажаного рівня доходу.

Навпаки, заощаджуючи на підвищенні заробітної плати, економлячи на витратах на оплату праці з метою зниження собівартості продукції (послуг) і встановлення ціни, що задовольнить споживача на ринку збуту, керівники не стимулюють працівників своїх підприємств до підвищення кваліфікації, продуктивності та ефективності, ощадливого використання ресурсів, а головне – не вмотивовують персонал до впровадження інновацій. За таких умов неможливо забезпечити інтенсивний розвиток підприємств, і єдиним шляхом є здебільшого не розвиток, а їх функціонування на екстенсивній основі.

Варто зауважити, що підприємство торгової групи ТОВ «Гардлайн» є складним сполученням різноманітних виробничих та організаційних ланок, які взаємодіють між собою. Аналіз діяльності цих складових, до яких відноситься і персонал, є складним завданням, яке вирішується з урахуванням як функціонування і взаємодії інших елементів підприємства так і роботи підприємства в цілому.

Дослідивши структуру та кількісний склад факторів впливу на систему управління підприємств торгової групи, доцільно оцінити також їх якісний вплив. Безумовно, здійснити це щодо всіх груп факторів неможливо через відсутність єдиної числової бази для них, різний характер їх прояву тощо. Зазначимо, що оцінювання впливу всіх груп факторів на діяльність тільки одного підприємства заслуговує окремого масштабного наукового дослідження. Тому в контексті визначеного нами предмета дослідження у даній магістерській роботі не стільки оцінимо узагальнений вплив великої низки факторів, а оберемо кілька з їх значного переліку та продемонструємо їхній вплив на рівні мікросередовища функціонування торгової групи. Також вважаємо за необхідне оцінити вплив окремих факторів мікросередовища не просто на результати діяльності ТОВ «Гардлайн», а на ефективність системи управління персоналом.

Досі не сформовано єдиної методики оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства, що пов'язано зі складністю і багато-

аспектністю проблеми. Можна погодитися з Д. Іванцевичем й А. Лобановим, котрі визначили оцінку ефективності управління персоналом як систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат та вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів та з цілями підприємства [51, с. 274].

Аналіз оцінки персоналу дав змогу зробити висновок, що дана категорія є багатоаспектною, в результаті чого можна виділити основні напрями класифікації оцінки персоналу:

- Перший напрямок стосується предмета оцінювання, тобто того, що саме

підлягає оцінці. Предметами оцінки найчастіше є:

- ✓ кількісний і якісний результат, внесок працівника у роботу підрозділу та організації, досягнення намічених цілей;
- ✓ діяльність (ефективність, ставлення до праці, якість та складність робіт);
- ✓ якість особистості (знання, вміння, навички), ступінь їх прояву, рівень володіння працівниками професійними обов'язками.
- Другий напрямок оцінювання розкриває різноманітні джерела інформації як бази даних для оцінки. До них відносять:
 - ✓ ділові документи (резюме, автобіографію, характеристику);
 - ✓ звіти про виконання виробничих завдань чи поведінку в кризових ситуаціях;
 - ✓ результати кадрових співбесід (інтерв'ю);
 - ✓ дані загальних і спеціальних тестових випробувань;
 - ✓ фізіономічну і графологічну експертизи; б) підсумки участі у ділових іграх.
- Третій напрямок торкається способів проведення оцінки на основі даних,

отриманих з конкретного джерела й залежно від часового періоду, обраного для оцінки. Зокрема, співробітник може бути оцінений не лише за певний

календарний період, а й за час роботи на підприємстві, у підрозділі, на посаді.

- Четвертий напрямок стосується виділення різних суб'єктів оцінювання. Ними можуть бути: члени спеціальної комісії, керівники, колеги, клієнти, підлеглі чи сам працівник. Окрім того, залежно від ступеня охоплення контингенту працюючих можна дати суцільну оцінку – в цілому трудовому колективові, чи вибірково, стосовно групи осіб або окремої людини.

- П'ятий напрямок передбачає вибір критеріїв, за якими проводять процедуру оцінювання та вибирають найкращий чи найгірший показники. Критерії оцінки персоналу мають відповідати цілям як розвитку організації, так і цілям управління її людськими ресурсами.

Різноманітні критерії оцінки можна згрупувати наступним чином:

- ✓ критерії оцінки характеристик працівника (демографічні, соціально-психологічні, професійно-кваліфікаційні);
- ✓ критерії оцінки трудових зусиль працівника (суміщення професій, участь у понаднормових роботах, прояв ініціативи тощо);
- ✓ критерії оцінки результатів праці (відрізняються залежно від категорії персоналу).

Варто зауважити, що у контексті нашого дослідження вважаємо за необхідне відійти від твердження «оцінка трудової діяльності працівника» та пропонуємо умовно запровадити шостий напрям, який базуватиметься на оцінці компетенцій персоналу, оскільки вважаємо, що після того, як ми з'ясували сутність компетенцій працівника, говорити про оцінку трудової діяльності працівника є некоректним.

Крім того, важливою особливістю цього твердження є те, що мотивація як процес знаходить своє відображення у тлумаченні: «мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-

економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [15, с. 58]».

З метою уникнення невірної трактування, а отже й суперечливого використання розглянутих і запропонованих понять, нами було проаналізовано та систематизовано інформацію щодо складових системи мотивації, зокрема:

- оцінка задоволеністю роботою найманих працівників;
- оцінка системою стимулювання;
- оцінка трудової активності;
- оцінка потреб;
- оцінка мотиваційного потенціалу;
- оцінка сили мотивації і узагальнюючого результативного показника – це визначення інтегрального показника соціальної мотивації.

Усі вище перелічені показники розраховувалися за допомогою математичних функцій табличного редактора MS EXCEL. Вихідними даними слугували результати мотиваційного моніторингу працівників торгової групи ТОВ «Гардлайн», ТОВ «АРС-Кераміка», ТОВ «АРС-Сантехніка». Зазначимо, що програма розвитку систем мотивації трудової діяльності працівників водночас поєднує в собі переваги методу експертних оцінок та соціологічного опитування. У даному випадку експертом виступає сам найманий працівник. Коли співробітник є експертом, то відбувається оцінка параметрів мотивації під іншим кутом зору і, цим самим, підвищується рівень довіри та достовірності результатів оцінки шляхом співставлення свого душевного комфорту з бажанням та реальністю. Мотиваційний моніторинг було проведено на трьох досліджуваних підприємствах. Вибірка опитаних працівників становила 50 чоловік на кожному підприємстві.

1. Оцінка задоволеністю роботою найманих працівників була проведена за наступними показниками:

- ✓ задоволеність характеристиками роботи,

✓ визнання працівників на підприємствах.

Дана оцінка проводилася за факторно-кваліметричною моделлю [111, с. 333.], тобто за правилами кваліметрії, що ґрунтується на кількісній оцінці якісних явищ процесу праці найманих працівників. Фактори, які є відносно самостійними складовими частинами будь-якого складного явища, мають вагомість у частках одиниці, а їх сума дорівнює одиниці; діапазон значень – 0,01-0,99. Для більш конкретного уявлення умовно-бальна оцінка задоволеності стоїть у межах від 1 до 5, якій відповідає вагомість критерію (питома вага): 0,02-0,01=1; 0,03=2; 0,04=3; 0,05=4; 0,99-0,06=5. Підсумкову оцінку отримуємо за такою формулою:

$$\bar{OZP} = \frac{\sum_{i=1}^k OZP_i}{N} \quad (2.4)$$

де OZP_i – бальна оцінка за i -м критерієм,

N – кількість критеріїв.

Обробка результатів проводилася у табличному редакторі MS EXCEL, результати якої представлено в табл. 2.11.

Таким чином, серед підприємств найвищим рівнем задоволеності по характеристикам роботи володіє підприємство ТОВ «АРС-Кераміка» – 1,1 бал, більш низьким рівнем володіють підприємства ТОВ «Гардлайн» та ТОВ «АРС-Сантехніка» – 0,82 і 0,86 балів відповідно.

Таблиця 2.11

**Результати оцінки задоволеності роботою найманих працівників
торгової групи ТОВ «Гардлайн», ТОВ «АРС-Кераміка», ТОВ «АРС-
Сантехніка»**

Показники	ТОВ «Гард- лайн»	ТОВ «АРС- Керамі- ка»	ТОВ «АРС- Сантех- ніка»
<i>Характеристика роботи</i>	0,82	1,1	0,76
Розмір заробітної плати	0,12	0,12	0,06
Режим роботи	0,12	0,20	0,20

Санітарно-гігієнічні умови	0,20	0,30	0,20
Рівень організації праці	0,06	0,06	0,06
Рівень технічної оснащеності	0,20	0,30	0,12
Можливість вирішення житлово-побутових проблем	0,12	0,12	0,12
<i>Визнання працівників</i>	0,48	0,52	0,56
Авторитет на підприємстві	0,30	0,20	0,20
Суспільне визнання окремої особистості	0,12	0,20	0,06
Нагороди за успіхи	0,06	0,12	0,30
Підсумкова оцінка:	1,30	1,62	1,32

Стосовно категорії визнання працівників, найнижчий результат – 0,06 балів у підприємства ТОВ «Гардлайн» у нагороді за успіхи та суспільне визнання окремої 5 особистості, а ТОВ «АРС-Сантехніка» має найкращий результат у нагородах за успіхи – 0,30 балів. Взагалі оцінка визнання на підприємствах має дуже низьку оцінку з боку працівників (загальна оцінка по підприємствах не перевищує 0,56 балів), що говорить про незадоволеність працівників керівництвом.

2. Оцінка задоволеності найманих працівників системою стимулюванням

на досліджуваних підприємствах розраховувалася за наступною формулою:

$$\bar{i} = \frac{\sum_{g=1}^k i_g}{N} \quad (2.5)$$

де i_g – бальна оцінка за g-м критерієм,

N – кількість критеріїв.

Обробка даних проводилася у табличному редакторі MS EXCEL, результати якої представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Результати оцінки задоволеності найманих працівників системою стимулюванням

Способи стимулювання	ТОВ «Гардлайн»	ТОВ «АРС-Кераміка»	ТОВ «АРС-Сантехніка»
Економічні			
Прямі	0,54	0,57	0,58
Непрямі	0,46	0,60	0,32
Середнє значення:	1,00	1,17	0,90
Неекономічні			
Організаційні	1,15	1,38	1,02
Моральні	0,31	0,36	0,45
Середнє значення:	1,46	1,74	1,47
Підсумок:	2,46	2,91	2,37

Отже, результат проведеної оцінки задоволеності найманих працівників системою стимулювання досліджуваної торгової групи свідчить, що ступінь задоволеності можна оцінити як високий (усі підприємства отримали більше двох балів). Найвищу підсумкову оцінку має ТОВ АРС-Кераміка – 2,91 балів, на що вплинуло значення економічних методів стимулювання, що становить (1,17 балів), найменшу кількість балів по цих параметрах мають працівники підприємства ТОВ «АРС-Сантехніка» (0,90 балів). Що стосується неекономічних способів стимулювання, то найвищу оцінку отримало підприємство торгової групи ТОВ «АРС-Кераміка» (1,74 балів), а найнижчу – ТОВ «Гардлайн» (1,46 балів).

3. Оцінка трудової активності працівників досліджуваних підприємств. Кожному респонденту необхідно було визначити свій ступінь трудової активності на даному етапі за допомогою шкали оцінювання від 0 до 100%. Таким чином, визначимо рівень трудової активності найманих працівників по підприємству за наступною формулою:

$$\text{DOA} = (S_i \times H_j) + \dots (S_{100} \times H_n) \quad (2.6)$$

де S_i – ступінь трудової активності від 0 до 100, %;

H – кількість опитаних працівників, що відповідає i -му ступеню трудової активності, %.

Обробка даних проводилася у табличному редакторі MS EXCEL, результати якої представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати оцінки трудової активності найманих працівників

Показник	ТОВ «Гардлайн»	ТОВ «АРС-Кераміка»	ТОВ «АРС-Сантехніка»	Середня оцінка
Рівень трудової активності, %	51,2	85,1	55,0	63,8

Отже, по згідно даних досліджень бачимо, що наймані працівники підприємств у середньому оцінюють свою трудову активність вище 50%, найвищий рівень трудової активності мають працівники торгової групи ТОВ «АРС-Кераміка» – 85,1%.

4. Оцінка потреб. Оцінка потреб визначалася за допомогою 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі-П. Мартіна [98]. Працівникам необхідно було оцінити потреби в залежності від ступеню та вірогідності задоволення за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5). Обробка даних відбувалася за допомогою табличного редактора MS EXCEL. Підсумковим результатом оцінки потреб є середнє значення оцінки, що є добутком оцінки по важливості потреби та оцінки задоволеності даною потребою працівниками. Результати проведених розрахунків представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результати оцінки потреб найманих працівників

Показники	ТОВ «Гардлайн»	ТОВ «АРС-Кераміка»	ТОВ «АРС-Сантехніка»
Середнє значення	11,9	12,1	12,8

Виходячи з результатів оцінки та беручи до уваги вихідні дані, маємо можливість побудувати мотиваційний профіль найманих працівників досліджуваної торгової групи рис. 2.8.



Рис. 2.8. Мотиваційний профіль найманих працівників досліджуваної торгової групи

Дані рисунку 2.8 свідчать, що оцінка задоволення потреб у найманих працівників торгової групи різняться в декілька разів. Так, для працівників ТОВ «Гардлайн», ТОВ «АРС-Кераміка» найбільшу потребу складає висока заробітна плата – по 25 балів, на противагу ТОВ «АРС-Сантехніка», де даний показник склав – 16 балів. Наприклад, потреба в цікавій та суспільно-корисній роботі склала у ТОВ «АРС-Сантехніка» – 25 балів, проти ТОВ «Гардлайн» та ТОВ «АРС-Кераміка», які мають у даній потребі – 4 і 16 бали відповідно. Такі результати дають розуміти те, що однакові потреби для найманих працівників мають різну пріоритетність. Зауважимо, що головними потребами для працівників ТОВ «Гардлайн» є:

- ✓ висока заробітна плата,
- ✓ належні умови,
- ✓ потреба у самовдосконаленні.

Для працівників ТОВ «АРС-Кераміка» це – потреба у високій заробітній платі, потреба в самовдосконаленні, потреба у цікавій та суспільно-корисній роботі; для працівників ТОВ «АРС-Сантехніка» –

потреба у цікавій та суспільно-корисній роботі, потреба в належних умовах, потреба в перемінах та різноманітності. Таким чином, ми вважаємо, що саме на такі результати впливають показники як: морально-психологічний стан працівників, мотиваційний клімат у колективі, рівень сімейного сукупного доходу, географічне розташування підприємства, наявність стратегічних цілей підприємства.

5. Розрахунок мотиваційного потенціалу - передбачає оцінку прихованих резервів та можливостей персоналу, що є в наявності, але не реалізуються в даний час. Встановлено, що чим вищий рівень мотиваційного потенціалу, тим більше існує прихованих мотиваційних резервів на підприємстві. Таким чином, мотиваційний потенціал визначається за формулою [99]:

$$i_{\text{мо}} = 0,5 \sin \frac{360}{n} ((p_{1,2,3})_1 + (p_{1,2,3})_2 + (p_{1,2,3})_3 + \dots + (p_{1,2,3})_i) \quad (2.7)$$

де $(p_{1,2,3})_1 - (p_{1,2,3})_i$ – зважена оцінка n -ї потреби найманих працівників;

n – кількість визначених потреб мотиваційної сфери найманих працівників.

Обробка даних відбувалася за допомогою табличного редактора MS EXCEL. Результати розрахунків наведені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Результати розрахунків мотиваційного потенціалу найманих працівників

Показники	ТОВ «Гардлайн»	ТОВ «АРС-Кераміка»	ТОВ «АРС-Сантехніка»
Мотиваційний потенціал	344	275	429

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.15 бачимо, що найбільше існує прихованих мотиваційних резервів у підприємства ТОВ «АРС-Сантехніка», так як мотиваційний потенціал становить 429 балів, а найбільше використано мотиваційних резервів у ТОВ «АРС-Кераміка», де рівень мотиваційного потенціалу становить 275 балів.

6. Розрахунок такого показника як сила мотивації передбачає співвідношення рівня трудової активності працівника та мотиваційного потенціалу. Обробка даних відбувалася за допомогою табличного редактора MS EXCEL. Результати розрахунків наведені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Результати розрахунків сили мотивації найманих працівників

Показники	ТОВ «Гардлайн»	ТОВ «АРС-Кераміка»	ТОВ «АРС-Сантехніка»
Мотиваційний потенціал	346	287	400
Оцінка трудової активності	51,2	85,1	55
Сила мотивації, од.	0,15	0,30	0,14

Із вищенаведених розрахунків бачимо, що у ТОВ «АРС-Кераміка» найбільша сила мотивації становить 0,30 од., а найменша сила мотивації складає 0,14 од. у ТОВ «АРС-Сантехніка». Числові дані оцінки сили мотивації свідчать про те, наскільки використані мотиваційні резерви оцінюються найманими працівниками при віддачі своєї трудової активності. Отже, маючи проміжні результати розрахунків показників соціальної мотивації, пропонуємо розрахувати за допомогою табличного редактора MS EXCEL інтегральний показник соціальної мотивації, який визначається за наступною формулою:

$$I\tilde{N}_1 = 0,5 \sin \frac{360}{n(\tilde{\theta}_1 \tilde{\theta}_2 + \tilde{\theta}_2 \tilde{\theta}_3 + \tilde{\theta}_n \tilde{\theta}_n + 1)} \quad (2.8)$$

де IC_m – інтегральний показник соціальної мотивації;

$XI-X_n$ – бальна оцінка n-го показника.

Варто зазначити, що необхідно встановити поріг максимуму, а також надати йому бальне значення, тобто кожне максимальне значення соціальної мотивації прирівняти до 1 балу, і, таким чином, отримуємо всі числові значення соціальної мотивації в одній площині (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка соціальної мотивації найманих працівників торгової групи

№з/п	Показники	ТОВ «Гардлайн»		ТОВ «АРС-Кераміка»		ТОВ «АРС-Сантехніка»		Максимальне значення	Бали (мах)
		Результативне значення	Бальне значення	Результативне значення	Бальне значення	Результативне значення	Бальне значення		
1.	Оцінка задоволеності роботою найманих працівників підприємств	1,3	0,03	1,62	0,0	1,32	0,0	40,5	1
2.	Оцінки трудової активності найманих працівників	51,2	0,51	85,1	0,9	55,0	0,6	100	1
3.	Оцінка задоволеності найманих працівників системою стимулювання	2,46	0,68	2,91	0,8	2,37	0,7	3,6	1
4.	Оцінка потреб найманих працівників підприємств	11,9	0,48	12,1	0,5	12,8	0,5	25	1
5.	Мотиваційний потенціал	390	0,28	340	0,2	397	0,3	1406	1
6.	Сила мотивації	0,13	1,85	0,25	3,5	0,14	1,9	0,07	1
Інтеграційний показник соціальної мотивації		2352,1	0,5	2370,3	0,9	2577,1	0,6	1656 5,2	2,2
Рівень соціальної мотивації		x	22,7	x	40,9	x	27,3	x	100

Отже, за результатами розрахунків встановлено, що інтегральний показник бальних значень, який розраховувався за вищезазначеною формулою кожного з показників мотивації складає 2,2. Однак, такий числовий вимір не дає нам можливості визначити рівень мотивації, тому ми встановлюємо для даного інтегрального показника максимальне значення, яке дорівнює 100 балів. Таким чином, можемо графічно представити рівень саме соціальної мотивації (див. рис. 2.9).

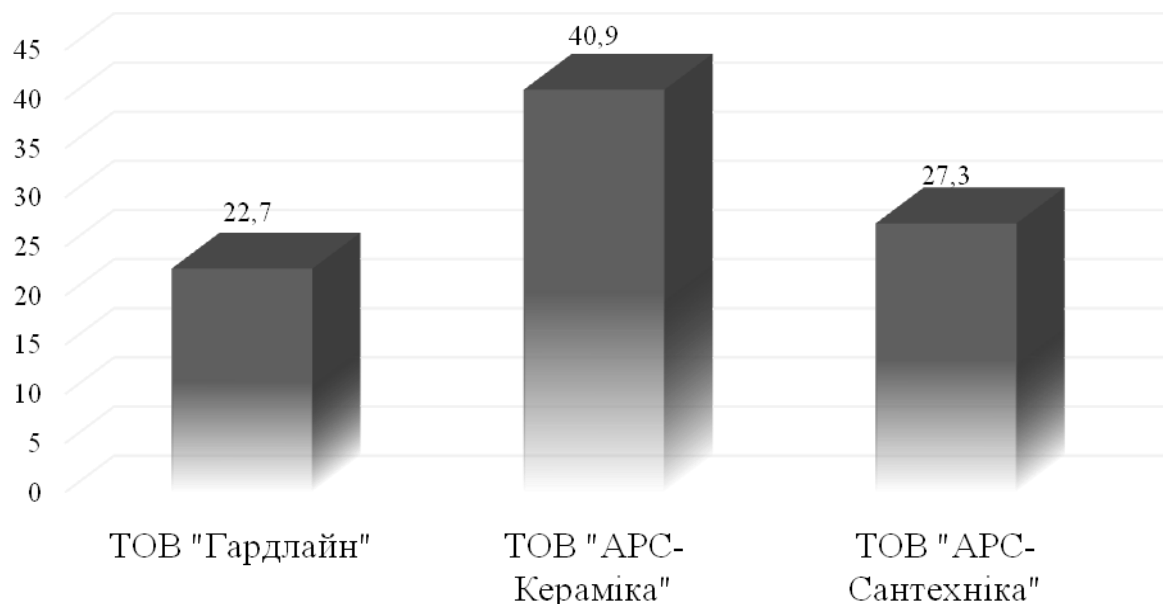


Рис. 2.9. Значення рівня інтегрального показника соціальної мотивації, бали

Інформація, що подана на рис. 2.9 дозволяє зробити висновок, що ТОВ «АРС-Кераміка» має середній рівень соціальної мотивації – 40,9 балів, ТОВ «Гардлайн» та ТОВ «АРС-Сантехніка» мають низький рівень мотивації – 22,7 та 27,3 бали відповідно, що говорить про необхідність покращення характеристик роботи, способів стимулювання, задоволення ряду потреб працівників.

Таким чином, доцільно більше уваги приділити саме знаходженню більш нових підходів, які змогли б значно покращити вплив на трудову поведінку і водночас врахувати невикористані резерви для підвищення результативності праці, справедливої оцінки вкладу найманих працівників та ефективного розвитку бізнесу.

Одним із таких підходів ми пропонуємо використовувати комплексну програму розвитку систем мотивації трудової діяльності працівників, а саме застосування соціального пакету [107, с. 280; 108, с. 66]. Беручи до уваги дослідження вітчизняних науковців [91, с. 7; 94, с. 235; 113, с. 3] стосовно

соціального пакета як поняття, автор дійшов висновку, що соціальний пакет – це набір різноманітних пільг, що покращують умови та рівень життєдіяльності працівників; це збалансування індивідуальних потреб найманого працівника із стратегічними цілями підприємства [107, с. 280].

Розглядаючи класичну структуру соціального пакета, необхідно зауважити, що базовий пакет передбачає забезпечення умов праці, встановлених законодавчо; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; виплату у повному розмірі заробітної плати; надання соціальних пільг і гарантій передбаченим колективним договором. Варто виокремити і мотиваційний пакет, що відразу поєднує в собі конкурентний і компенсаційний пакети. Даний вид пакета передбачає всі матеріальні блага, що отримує працівник від роботодавця понад гарантії, передбачені законодавством. Зокрема, це недержавне пенсійне страхування, що набуває все більшого розвитку в нашій державі, страхування власного життя та членів сімей від нещасного випадку, добровільне медичне страхування тощо. Конкурентний пакет включає в себе сукупність чотирьох блоків, зокрема забезпечення здоров'я, розвиток корпоративної культури, навчання, підвищення кваліфікації, відпочинок та розваги, мотивацію праці. Компенсаційний пакет передбачає відшкодування особистих витрат, що пов'язані з роботою, зокрема: мобільний зв'язок, транспорт, оплата житла. Наведена класифікація ґрунтується на принципі добровільності, обов'язковості надання матеріальних благ працівникові понад розмір належної йому заробітної плати або відшкодування особистих витрат [96, с. 1-2]. Виходячи з вищезазначеного матеріалу, можемо говорити, що соціальний пакет виконує три функції, зокрема: гарантійну, мотиваційну, компенсаторну (див. рис. 2.10).

Як бачимо, вище перелічені функції є:

- по-перше, гарантом отримання соціальних благ, соціальної захищеності, підтримки соціовимог працівника;
- по-друге, мотивують працівників до праці; компенсують, відновлюють

втрачені фізичні сили, відтворюють людський капітал шляхом матеріальних, але не грошових заохочень.

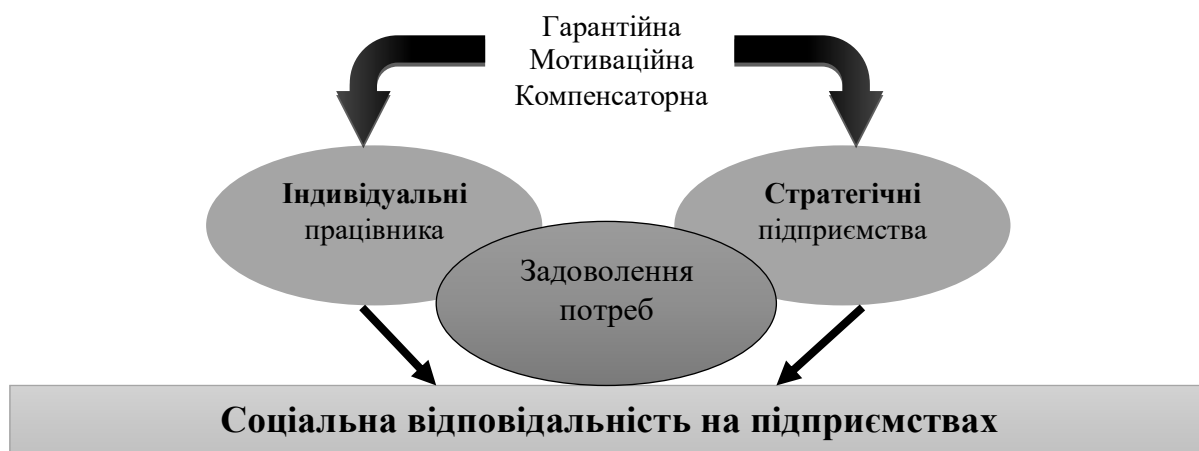


Рис. 2.10. Забезпечення функцій соціального пакета

Таким чином, реалізація цих функцій забезпечить збалансування індивідуальних потреб працівника зі стратегічними цілями торгової групи, і як результат, створить платформу для трансформації до повної соціальної відповідальності.

Висновки до розділу 2

Проведені наукові дослідження з метою отримання аналізу мотивації трудової діяльності працівників торгової групи на основі діагностики зовнішнього мотиваційного середовища, аналізу мотивації персоналу та характеристики проблем її розвитку дозволяють дійти наступних висновків практичного характеру:

- Науковою проблемою є те, що сучасними вченими не достатньо досліджено вплив зовнішніх чинників на мотивацію персоналу саме торгової групи, що ускладнює аналіз зовнішнього середовища та не дозволяє встановити дійсні об'єктивні проблеми розвитку мотивації на них. Це зумовило необхідність удосконалення методики діагностики

зовнішнього мотиваційного середовища торгової групи на основі дотримання наступних обґрунтованих наукових положень:

- ✓ встановлення залежності між умотивованістю суб'єкта-надавача та суб'єкта-отримувача послуг щодо їх якісного надання;
- ✓ встановлення факту та ступеня впливу чинників зовнішнього мотиваційного середовища на розвиток торгової групи, мотиви керівника та персоналу підприємства.
- Діагностика та аналіз структурних компонентів мотиваційного механізму

показав, що кількісно-якісний підхід дозволяє отримати максимально повну картину рівня задоволеності факторами мотивації на основі застосування кількісних і якісних механізмів оцінки факторів мотивації. Представлені практичні роз'яснення щодо застосування зазначеного підходу до оцінки факторів дають комплексну та вичерпну відповідь щодо його використання на основі використання ключових практичних переваг, серед яких можливо назвати наступні:

- ✓ використання відносних показників як бази для розрахунків;
- ✓ відносна проста та зрозумілість проведення розрахунків для виконавців та отриманих результатів для керівництва;
- ✓ можливість комп'ютерної формалізації розрахунків та мінімізації витратної складової у разі системного застосування.

Керуючись даними магістерської роботи, нами були виокремлені резерви підвищення результативності праці у сфері інноваційної діяльності торгової групи, методика розрахунку яких лягла в основу формування інструментарію стимулювання праці, а отримані результати вказали на прями розробки і вдосконалення організаційно-економічного механізму стимулювання праці.

- Завдяки використанню статистико-економічних методів дослідження, методів спостереження, анкетування, експертних оцінок, аналізу ієрархій встановлено, що причинами низької активності персоналу є недостатня організаційна підтримка з боку керівництва підприємства;

низька вартість кваліфікованих послуг праці в Україні, особливо у сфері торгівлі; неефективна структура компенсаційного пакету, яка не враховує залученість персоналу до інноваційної діяльності та результати праці у цій сфері, а також не виконує мотивуючої, відтворювальної, соціальної, регулюючої функції.

- За результатами оцінки економічних результатів мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами торгівлі, виявлено, що на досліджуваних підприємствах торгової групи (ТОВ «Гардлайн», ТОВ «АРС-Кераміка та ТОВ «АРС-Сантехніка») спостерігається зростання показників результативності та ефективності, але в той самий час - динаміка показників низька, що дозволяє зробити висновок про недосконалість мотиваційного механізму управління.
- Аналіз термінології, що використовується для характеристики мотиваційного впливу на персонал дозволив виділити ключові, на нашу думку, поняття для характеристики мотиваційного впливу керівництва торгової групи на формування, реалізацію та розвиток трудового потенціалу ТОВ «Гардлайн», ТОВ «АРС-Кераміка та ТОВ «АРС-Сантехніка»), а саме:
 - ✓ мотиваційні потреби,
 - ✓ мотиваційний профіль,
 - ✓ мотиваційний моніторинг,
 - ✓ мотиваційна культура,
 - ✓ мотиваційний потенціал,
 - ✓ мотиваційна політика,
 - ✓ мотиваційний механізм.

Встановлення підпорядкованості взаємозалежності між ними дозволило уточнити термін «мотивація трудової діяльності», під яким варто розуміти усвідомлену працівником необхідність у застосуванні тих чи інших засобів стимулювання з боку менеджменту, реалізація яких найбільш

результативно вплине на виконання поставлених завдань та в цілому на трудову діяльність. Проведений у магістерській роботі аналіз дозволив встановити відмінності між термінами «мотиваційний потенціал» та «мотиваційна культура», що ґрунтуються на запропонованому розумінні мотивації трудової діяльності як характеристики мотиваційного середовища, його якісної властивості.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОГНОЗНОЇ МОДЕЛІ З ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Організаційний процес формування механізму підвищення мотивації трудової діяльності працівників торгової групи

У сучасних умовах становлення ринкової економіки України, що ставить акцент на соціальну орієнтацію, є важливим для підприємств, зокрема торгових груп, забезпечення виконання практичних завдань менеджменту трудової діяльності за допомогою реалізації ефективної системи мотивації, що сприяла б підвищенню їх мотивації до якісної та продуктивної праці.

Одним із найважливіших завдань, що стоять перед керівництвом будь-якої компанії в сучасних ринкових умовах, є виявлення і подальше ефективне використання організаційних ресурсів. Особливу значущість цей процес набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від організації постійного посилення конкурентоспроможності та гнучкості в проведенні внутрішніх і зовнішніх змін.

Система мотивації праці відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства. Правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дають внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва та, зрештою, більш ефективного функціонування підприємства [73]. Сучасний етап розвитку економіки країни характеризується великою увагою та активізацією досліджень із розроблення нових підходів до мотивації праці.

Слід звернути увагу і на те, що дієва система процесу формування механізму підвищення мотивації трудової діяльності працівників сприяє також розвитку корпоративної культури, що в умовах сьогодення для сфери

досліджуваної торгової групи вельми актуально. Це пояснюється тим, що використання інноваційних технологій мотивування сприяє формуванню нової ментальності мислення на ТОВ «Гардлайн» і руйнує стереотипи поведінки радянської епохи. З іншого боку, це сприяє саморозвитку та самореалізації працівників, а також формує у колективі відчуття турботи керівної підсистеми про керовану.

Важливо звернути увагу на те, що будь-яка зміна системи мотивування на у торговій групі (навіть незначна) – складне завдання, адже пов'язане конкретно із працівниками. Тим більше, коли мова йде про впровадження інноваційних технологій мотивування. Як свідчить вивчення теорії і практики, навіть підвищення величини заробітної плати нерідко спричиняє виникнення конфліктів на тлі запитань типу «Чому усім підвищили однаково заробітну плату, адже я працюю значно довше у компанії?» або «Чому зростання є таким незначним?». Як наслідок, те, що повинно більше мотивувати, навпаки спричиняє демотивацію. З іншого боку, доволі часто система мотивування як складний та ще й особливий інструмент управлінського впливу змінюється за принципом спроб і помилок, коли відсутнє належне тестування нових технологій, не враховані вхідні умови, не до кінця виявлені очікування працівників тощо. Як наслідок – знову має місце деструктив й негативні наслідки замість очікуваного удосконалення системи мотивування.

Таким чином, формування і використання у торговій групі інноваційних технологій мотивування персоналу залежить в першу чергу від відповідного кадрового забезпечення та його компетентності. Очевидно, що не слід ігнорувати й інші види такого забезпечення, зокрема науково-методичне, фінансове, організаційне, матеріально-технічне, інформаційне, правове тощо. Попри те, саме кадрове забезпечення є визначальною ланкою на етапі зміни системи мотивування (коли говоримо про таку зміну власними силами ТОВ «Гардлайн» без залучення зовнішніх провайдерів усіх зазначених таких процесів) суб'єкта господарювання.

Відтак, вибір зазначених індикаторів не випадковий та дає змогу охопити не тільки ймовірні передумови успішності впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу, а й врахувати при цьому конкретні результати реалізації подібних проектів на конкретних підприємствах торгової групи. Для діагностики компетентності у мотиваційній сфері за означеними параметрами нами рекомендується використання універсальної трьохблочної структури системи оптимальної мотивації трудової діяльності працівників (див. рис. 3.1):

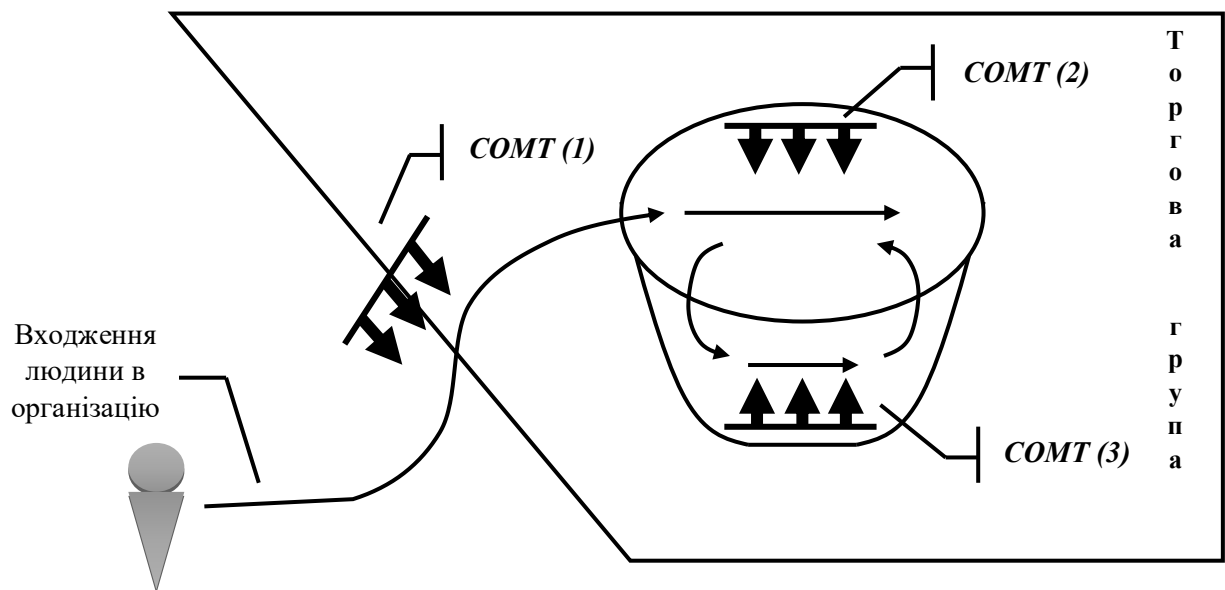


Рис. 3.1. Універсальна трьохблочна структура системи оптимальної мотивації трудової діяльності працівників торгової групи

- перший мотиваційний блок системи оптимальної мотивації трудової діяльності працівників (1) відображає індивідний аспект і обслуговує загальну зацікавленість до праці залученого працівника;
- другий мотиваційний блок системи оптимальної мотивації трудової діяльності працівників (2) відповідає за суб'єктний аспект і обслуговує виконавську дисципліну, продуктивну нормативну зацікавленість і активність працівника;

- третій мотиваційний блок системи оптимальної мотивації трудової діяльності працівників (3) працює на особистісний аспект. Його функція полягає в управлінні мотивацією працівника, спрямованої на раціоналізацію (творчість, інноваційність) та активність своєї праці.

Три введених блоки утворюють стійкий базис, на якому дослідники рекомендують створення системи мотивації працівників торгової групи.

Ключове значення в роботі відводиться основним принципам і правилам оптимального механізму стимулювання праці. Два правила надають ефект всієї системи, а саме: «Правило заохочення нормативної віддачі сил і дисципліни» і «Правило заохочення раціоналізаторської активності».

Перше «Правило заохочення нормативної віддачі сил і дисципліни» стимулює виконавську дисципліну та активність виконання поточних завдань відповідно до функціональних вимог працівника. Дане «Правило» заохочення нормативної віддачі сил і дисципліни включає в себе дві складові механізму оптимальної системи трудової діяльності працівників (1 «+») і (1 «-»):

- механізм оптимальної системи трудової діяльності працівників (1 «-») – містить в собі умови, спрямовані на корекцію працівника, порушує загальну дисципліну, виробничі, технологічні та позиційні норми;
- механізм оптимальної системи трудової діяльності працівників (1 «+») – містить у собі умови, спрямовані на заохочення працівника згідно різних форм: вимог дисципліни, корпоративної культури, виробничих та технологічних норм, нормативного рівня інтенсивності праці працівника.

Друге «Правило заохочення раціоналізаторської активності» полягає у стимулюванні творчої та інноваційної активності працівника, його участь у нормативній організації праці. Іншими словами, це стимулювання дій співробітників, спрямованих на вдосконалення норм і розвиток

підприємства. У зв'язку з цим доцільно оклад працівника робити як мінімум двоскладовим:

- оклад (100%) = тариф (60-70%) + ВВ (30-40%) (виплата відповідності).

Використання зазначених правил дає змогу усім зацікавленим суб'єктам (власники, правління, ТОП-менеджмент тощо) ідентифікувати для себе реальну компетентність фахівців з формування та використання мотивування персоналу.

Відтак, основні аспекти організаційного процесу формування механізму підвищення мотивації трудової діяльності працівників торгової групи представляються суворо прописаними постулатами:

- робота виконавця у суворій відповідності з приписами завдання або норми → тариф «+» виплата відповідності;
- відхилення від норми, яке забезпечує раціоналізацію своїх дій для організації → доплата (бонус);
- відхилення від норми, що має негативний характер для підприємства;
- порушення норм без істотного збитку підприємству → тариф;
- порушення норм з нанесенням шкоди підприємству → тариф за вирахуванням утримання (штрафи) невідповідності;
- вироблення раціональної пропозиції працівником → прогрес-бонус.

В аналізованому аспекті доцільно звернути увагу і на те, якою ж повинна бути та межа рівня професійної й особистісної компетентності у торговій групі з формування та використання інноваційних технологій мотивування персоналу, після якої доцільно здійснювати такі процеси власними силами.

Для вирішення цього завдання у магістерській роботі нами запропоновано використати підхід до моделювання ефективної поведінки персоналу в умовах змін за допомогою методу соціомапінгу на основі поєднання складових корпоративної культури. На відміну від існуючих, саме цей підхід допоможе нам розкрити процес формування ефективної поведінки персоналу з урахуванням усіх чинників: неформальних, формальних та

культурних мереж у середовищі колективу торгової групи, зокрема ТОВ «Гардлайн».

Варто зазначити, що саме соціомапінг – це є новий метод для глибокого аналізу соціально-економічних систем та мереж, який дає змогу виявити приховані структурні елементи в межах складної соціально-психологічної системи людських ресурсів, аналізуючи її динаміку. За допомогою соціомапінгу виявляються слабкі місця соціо-психологічної системи організації.

Технологічній реалізації методики соціомапінгу передуює опитування працівників торгової групи шляхом інтерв'ю (перелік питань анкети представлено у додатку А). Анкетуванням охоплено понад 150 осіб торгової групи корпоративного типу ТОВ «Гардлайн». Мета реалізації методу – визначення мапи формальних та неформальних зв'язків персоналу й оцінювання ефективності управління поведінкою персоналу.

Респонденти повинні були відповісти на питання щодо рівня професійних та непрофесійних контактів усередині колективу підприємства (див. додаток А), а також запропонували визначити рівень їхньої приналежності у межах від 1 до 10 балів, згідно з моделлю нечітких множин. За результатами анкетування від респондентів отримано оцінку віднесення кожного з виділених факторів до відповідної множини нечітких термів (лінгвістичних змінних) за бальною шкалою («1» – низький рівень, «5» – середній, «10» – високий).

Запропонована модель базується на такому припущенні: якщо рівень приналежності двох суб'єктів більше 0,5, то результативність зростає. Виходячи з цього, середній рівень приналежності може вважатися одним із предикторів ефективності.

На основі інформації, отриманої з проведеного опитування працівників, створено концептуальні соціомапи двох видів:

- формальної мережі (див. рис. 3.2)
- неформальної (див. рис. 3.3).

Розрахунки проведено на основі програм Sociomap Viewer, Paјек та Gephi, приклад інтерфейсу яких представлений у додатку Б. Лінія на рисунках демонструє частоту зв'язків формальної та неформальної мереж: чим довша лінія між суб'єктами оцінки, тим слабший між ними зв'язок.

На соціометричній мапі формальної мережі працівників торгової групи ТОВ «Гардлайн» простежуються ефективні та неефективні міжособистісні зв'язки професійного характеру, відповідно до нашого припущення, де лінії – це формальні зв'язки (див. рис. 3.2).

На основі базової мапи формальної мережі в дослідженні сформовано також мапу неформальної мережі (див. рис. 3.3). В ході аналізу мережі виявлено, що на ТОВ «Гардлайн» існує три неформальні групи міжособистісних зв'язків персоналу. Цей аналіз дає підстави зробити висновок про неефективність впровадження корпоративної культури.

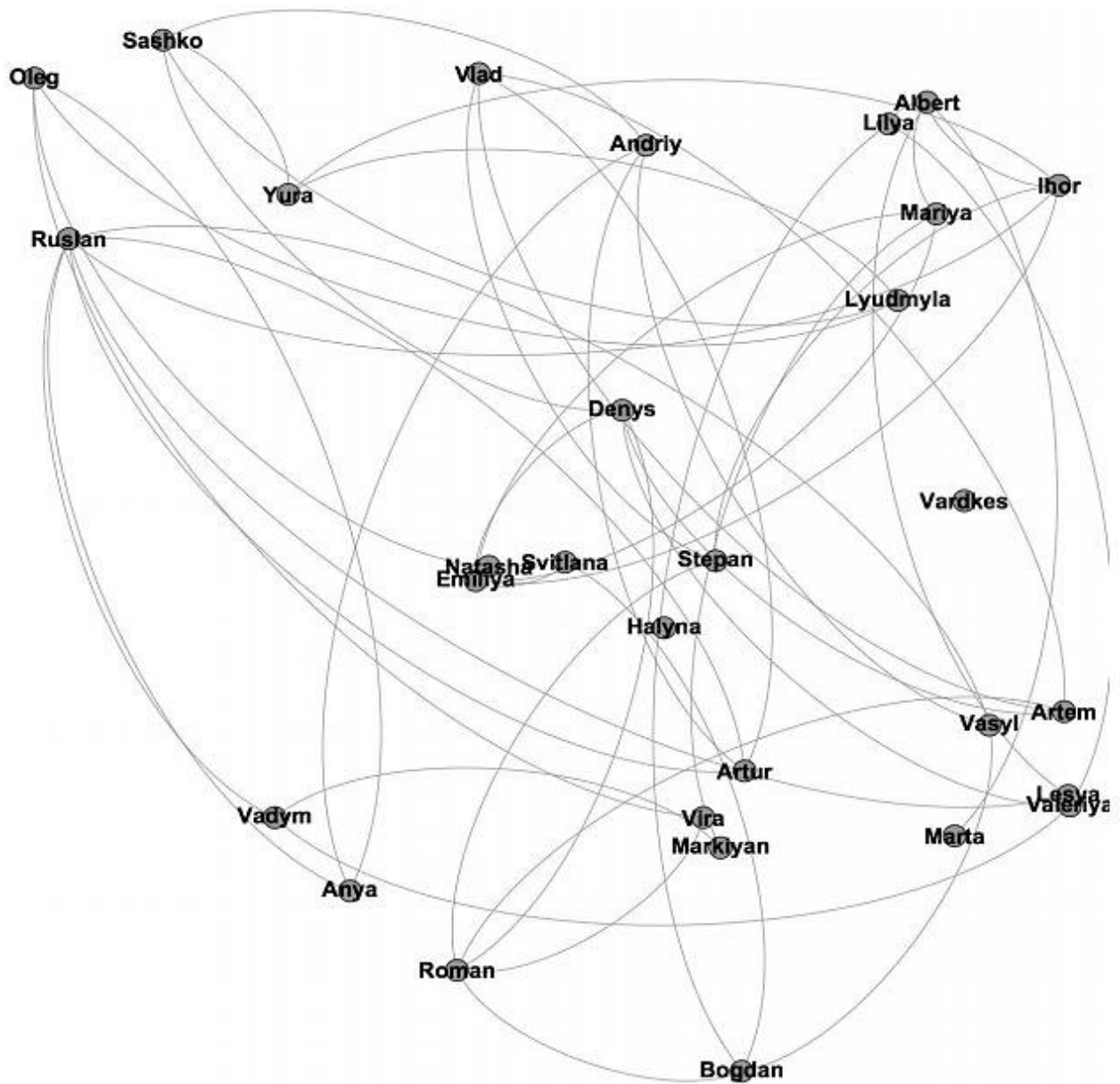


Рис. 3.2. Соціометрична мапа формальної мережі торгової групи ТОВ «Гардлайн»

Наявність двох окремих субкультур, які виконують різні завдання і мають різні функції, свідчить про недотримання працівниками та менеджерами задекларованих цінностей та відсутність бачення спільної мети діяльності торгової групи.

За таких обставин, першочерговим завданням менеджменту торгової групи ТОВ «Гардлайн» є формування або адаптація наявної корпоративної культури до нових умов, використання засобів крос-культурної комунікації, а

також оцінювання рівня ефективності обох груп для визначення пріоритетних цілей в управлінні поведінкою персоналу.

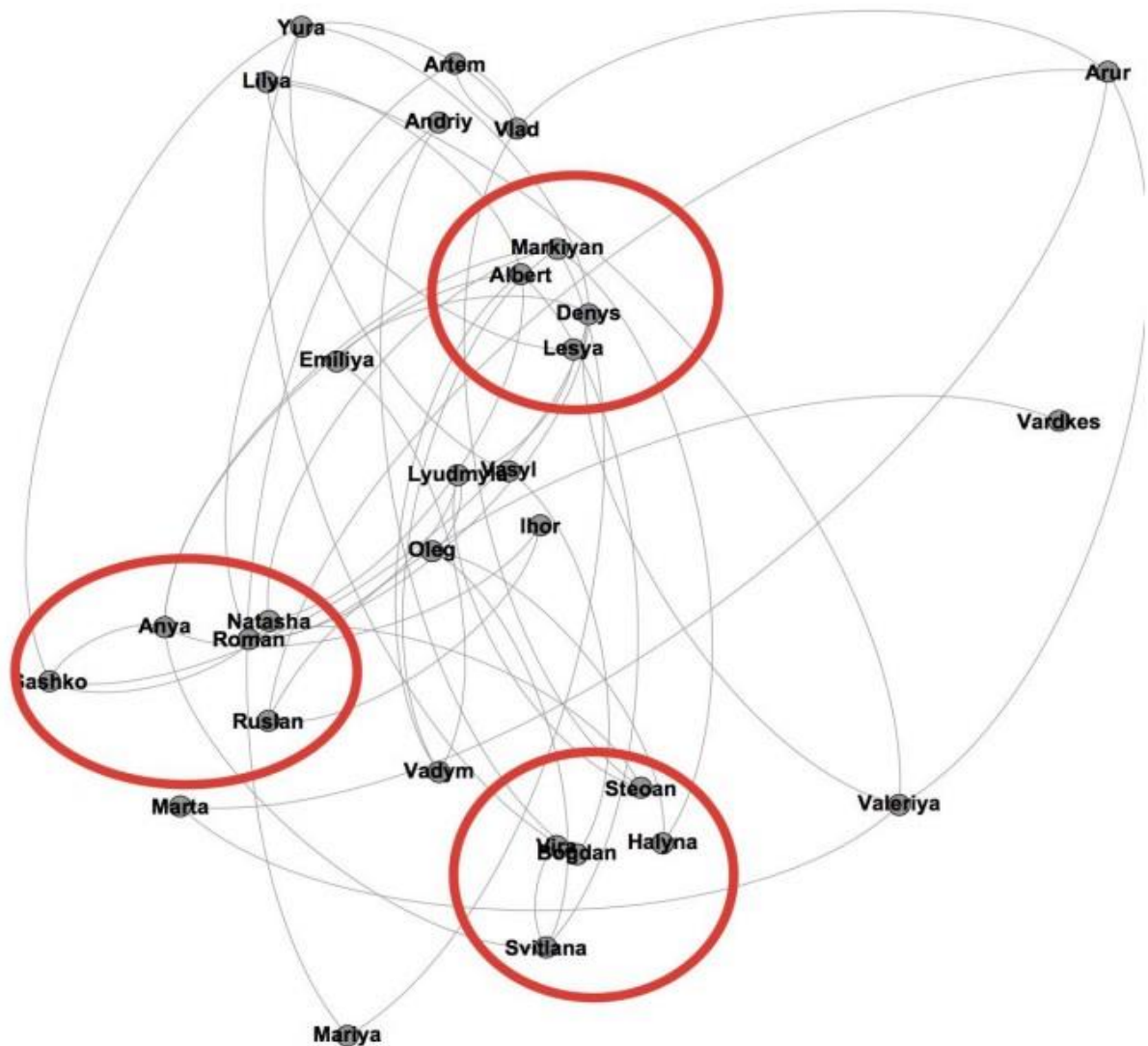


Рис. 3.3. Соціометрична мапа неформальної мережі торговельної групи ТОВ «Гардлайн»

Отже, отримані результати дослідження дали підстави для висновків про те, що метод соціомапінгу:

- сприятиме прогнозуванню майбутньої поведінки персоналу відповідно до класифікації видів поведінки;
- дасть змогу аналізувати поведінкові особливості, притаманні кожному працівнику ТОВ «Гардлайн», з метою максимального розкриття їх потенціалу та реалізації;

- забезпечить аналіз формування субкультур всередині торгової групи для конструктивного інтегрування в єдину корпоративну культуру;
- дає об'єктивну можливість визначати рівень ефективності формування корпоративної культури, виявити її сильні та слабкі сторони;
- сприятиме підвищенню ефективності діяльності персоналу, використовуючи переваги неформальної мережі.

Запропонований у магістерській роботі оптимальний організаційний процес формування механізму мотивації трудової діяльності працівників торгової групи на основі соціомапінгу має такі переваги:

- відносно низьку трудомісткість у побудові та використанні;
- об'єктивну можливість одержання даних для моделювання, використовуючи анкетування персоналу;
- гнучку модель, яка умовах змін дає можливість швидко реагувати на мінливі настрої й поведінку персоналу;
- якісні характеристики поведінки персоналу (згуртованість колективу, лояльність, формальні й неформальні зв'язки, тощо) набувають кількісних значень;
- забезпечує всесторонній аналіз ефективності управління поведінкою персоналу торгової групи.

На основі запропонованих соціомап формальної та неформальної мереж ТОВ «Гардлайн» може успішно формувати стратегію управління не тільки поведінкою, а й персоналом. Визначенню стратегії управління поведінкою працівників передуює вирішення ряду першочергових завдань, а саме формування:

- програми розвитку і саморозвитку працівників торгової групи;
- програми адаптації працівників до нової корпоративної культури;
- програми підвищення рівня згуртованості працівників в межах наявної корпоративної культури.

3.2. Реалізація стратегії побудови структурної моделі підвищення мотивації трудової діяльності працівників торгової групи

Найважливішою темою у галузі управління людьми сьогодні є стратегічна проблема, спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу. За останніх кілька років торгова група ТОВ «Гардлайн» суттєво не вдосконалювала свою діяльність у сфері управління персоналом. У наслідок цього потерпає від низької продуктивності праці, несформованої культури, слабкої лояльності персоналу до працедавців. Разом із тим, криза 2008-2009 років, а також неспокійна і неоднозначна ситуація 2015-16 рр. доводить, що торговій групі не вигідно однаково мотивувати і розвивати всіх працівників – доцільно організувати навчальні й інші програми для найдостойніших.

Зазначимо, що реалізація запропонованих цілей стосовно вдосконалення формування системи управління персоналом потребує значних фінансових і часових інвестицій. Основним джерелом подібних інвестицій мають стати кошти, отримані ТОВ «Гардлайн» за рахунок підвищення ефективності роботи працівників. Останнє можливо за умови перегляду підходів до оцінювання ефективності та розробки теоретико-концептуальної основи системи мотивації на основі визначення персональних досягнень кожного працівника.

Формування стосунків підприємства торгової групи ТОВ «Гардлайн» з високоефективними працівниками потребує оцінювання роботи працівника з використанням основних показників ефективності. У цьому зв'язку вкрай необхідно для кожної посади в межах штатного розпису визначити основні показники ефективності, що послужать базою для визначення персональної винагороди працівникам за результатами їх роботи.

Таким чином, ми дійшли висновків та визначили три основні складові, що є необхідними для оцінки стану мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством торгівлі:

- вплив мотивуючих факторів;
- вплив демотивуючих факторів;
- вплив індикаторів оцінки ефективності стратегії для підприємства торгівлі.

Отже, оцінюючи вплив кожного фактору від 0 до 9, ми розділимо її на 3 сектори відповідно.

Так, для впливу мотиваторів на працівників торгової групи він становитиме:

- Від 0 до 3:
 - ✓ негативний вплив (потреби співробітників майже незадоволені);
 - ✓ є ризик великої плинності кадрів та зниження показників продуктивності праці.
- Від 3 до 6:
 - ✓ нейтральний вплив (потреби задоволені частково, є необхідність здійснення коригувальних заходів).
- Від 6 до 9:
 - ✓ позитивний вплив (задоволення потреб працівників на високому рівні, необхідність здійснення підтримуючих заходів).

Для впливу демотиваторів на працівників торгової групи:

- Від 6 до 9:
 - ✓ негативний вплив (сильна дія демотивуючих факторів на працівників торгової групи).
- Від 3 до 6:
 - ✓ нейтральний вплив (є необхідність здійснення коригувальних заходів; у випадку позитивного впливу мотиваторів загальний стан може бути позитивним).
- Від 0 до 3:
 - ✓ позитивний вплив (необхідність здійснення підтримуючих заходів).

Для індикаторів оцінки стратегії:

- Від 0 до 3:
- ✓ негативний вплив.
- Від 3 до 6:
- ✓ нейтральний вплив.
- Від 6 до 9:
- ✓ позитивний вплив.

Далі на основі отриманих даних можна побудувати модель підвищення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємств торгової групи (див. рис. 3.4).

- Сектор А - позитивний вплив мотиваторів, негативний вплив демотиваторів, негативний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є незадовільним, оскільки мотиваційні заходи сприймаються персоналом але не сприяють ані підвищенню продуктивності праці, ані покращенню показників діяльності в цілому. Це може пояснюватися тим, що стратегічні мотиваційні заходи на підприємствах торгової групи не сприймаються як належне та перестають носити потрібний характер. Без здійснення коригуючих заходів підприємство буде і надалі виплачувати заробітну платню та премії своїм працівникам без належної віддачі.

здійснення коригуючих заходів підприємство буде і надалі виплачувати заробітну платню та премії своїм працівникам без належної віддачі.

- Сектор В - позитивний вплив мотиваторів, негативний вплив демотиваторів, нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є добрим, оскільки є позитивні прояви стратегічних мотиваційних заходів, що відображається у показниках діяльності, проте досить сильним є вплив демотиваторів, що може з часом призвести до послаблення позитивного ефекту даних заходів. Така ситуація може пояснюватися тим, що навіть за сприятливих умов, на колектив

«тиснуть» деякі демотиваційні фактори, що заважають плідній роботі та негативно впливають на ефективність роботи в цілому.

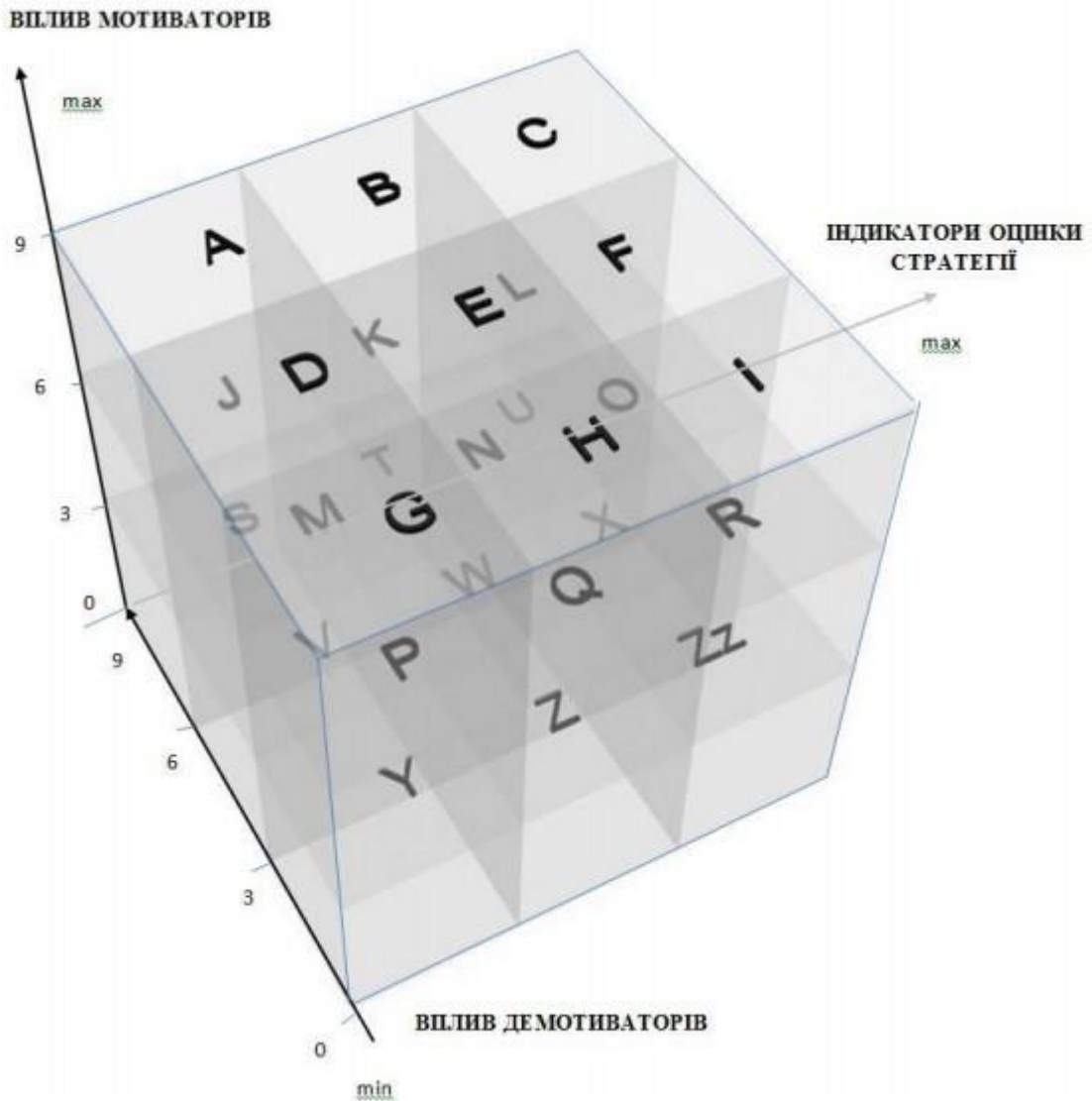


Рис. 3.4. Модель підвищення мотиваційного механізму стратегічного управління підприємств торгової групи

- Сектор С - позитивний вплив мотиваторів, негативний вплив демотиваторів, позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є відмінним, проте є ризик зниження позитивного впливу мотиваторів з часом через демотивуючі фактори, що негативним чином впливають на працівників торгової групи.

- Сектор D - позитивний вплив мотиваторів, нейтральний вплив демотиваторів, негативний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є задовільним, оскільки побудова мотиваційних заходів сприймається персоналом але не сприяє ані підвищенню продуктивності праці, ані покращенню показників діяльності в цілому. Це може пояснюватися тим, що ці заходи сприймаються як належне та перестають давати позитивний результат. Без здійснення коригуючих заходів підприємство буде і надалі виплачувати заробітну платню та премії своїм працівникам без належної віддачі.

- Сектор E - позитивний вплив мотиваторів, нейтральний вплив демотиваторів, нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є добрим, оскільки спостерігається тенденція до збалансування всіх трьох основних частин стратегічного мотиваційного механізму, проте є ризик зниження позитивного впливу мотиваторів, оскільки мотиваційні фактори можуть стати недієвими через відсутність віддачі персоналу в майбутньому.

- Сектор F - позитивний вплив мотиваторів, нейтральний вплив демотиваторів, позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є відмінним, оскільки є ідеально збалансовані фактори мотивування та показники ефективності діяльності, але слід звернути більшу увагу на демотиватори. З іншого боку, така ситуація може пояснюватися і тим, що за даних умов для працівників більш цінним та пріоритетним є вплив мотивуючих факторів, і на демотиватори не звертається уваги. В такій ситуації торгівельній групі необхідно взяти заходів, щоб підтримати діючий стан мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

- Сектор G - позитивний вплив мотиваторів, позитивний вплив демотиваторів, негативний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є задовільним, оскільки підприємство приділяє увагу своїм працівникам, спостерігається задоволеність ними умовами праці, проте це не відображається на ефективності діяльності торгової групи, що може пояснюватись як необхідністю проведення корінних змін у мотиваційному механізмі стратегічного управління, так і тимчасовим несприятливим впливом.

- Сектор H - позитивний вплив мотиваторів, позитивний вплив демотиваторів, нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є добрим, і хоча в даному випадку є ідеально збалансовані мотивуючі та демотивуючі фактори, та все ж таки необхідно звернути більшу увагу на фактори ефективності стратегії. Така ситуація може пояснюватись як необхідністю проведення корінних змін у механізмі стратегічного управління та тимчасовим несприятливим впливом зовнішніх.

- Сектор I - позитивний вплив мотиваторів, позитивний вплив демотиваторів, позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є відмінним, оскільки у торгівельній групі збалансовані фактори мотивування працівників, демотивуючі фактори та індикатори оцінки стратегії, проте необхідно приділяти велику увагу підтриманню та збереженню такого стану.

- Сектор J - нейтральний вплив мотиваторів, негативний вплив демотиваторів, негативний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є задовільним, оскільки є позитивні прояви мотиваційних факторів, проте це жодним чином не відображається у

показниках діяльності, і досить сильним є вплив демотиваторів, що негативно відображається на ефективності діючих мотиваційних заходах.

- Сектор К - нейтральний вплив мотиваторів, негативний вплив демотиваторів, нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є добрим, оскільки спостерігається баланс між факторами та показниками ефективності діяльності, але є необхідність вдосконалення та посилення дієвості мотиваційних факторів. Така ситуація може пояснюватись тим, що керівництво не приділяє уваги вдосконаленню стимулюючої політики, а також впливом факторів зовнішніх факторів.

- Сектор L - нейтральний вплив мотиваторів, негативний вплив демотиваторів, позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є добрим, оскільки спостерігається баланс між мотиваційними факторами та показниками ефективності діяльності, проте може виникнути необхідність підтримання належного стану вмотивованості працівників. Така ситуація може пояснюватись тим, що діє застаріла система мотивування, яка перестає бути ефективною і підприємству необхідно вжити коригуючі заходи задля збереження позитивної тенденції.

- Сектор M - нейтральний вплив мотиваторів, нейтральний вплив демотиваторів, негативний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є задовільним, і хоча мотиваційні заходи в певній мірі сприймаються персоналом але не сприяють підвищенню продуктивності праці, що негативно відображається на показниках ефективності діяльності в цілому.

- Сектор N - нейтральний вплив мотиваторів, нейтральний вплив демотиваторів, нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є добрим, фактори мотивування працівників є

збалансовані, проте необхідно приділяти велику увагу покращенню даного стану, оскільки є ризик того, що діяльність може рухатись у бік занепаду.

- Сектор O - нейтральний вплив мотиваторів, нейтральний вплив демотиваторів, позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є добрим, фактори мотивування працівників збалансовані, проте необхідно приділяти велику увагу підтриманню та збереженню такого стану, можливий перегляд деяких позицій діючого мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством.

- Сектор P - нейтральний вплив мотиваторів, позитивний вплив демотиваторів, негативний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є задовільним, мотиваційні заходи в певній мірі сприймаються персоналом але не сприяють ані підвищенню продуктивності праці, ані покращенню показників діяльності в цілому. Це може пояснюватися тим, що заходи сприймаються як належне та перестають носити потрібний підприємству характер. Без здійснення коригуючих заходів торгова група буде і надалі виплачувати заробітну платню та премії своїм працівникам без належної віддачі.

- Сектор Q - нейтральний вплив мотиваторів, позитивний вплив демотиваторів, нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є добрим, оскільки є збалансовані фактори мотивування, проте необхідно приділяти велику увагу покращенню такого стану, можливий перегляд деяких позицій діючого мотиваційного механізму.

- Сектор R - нейтральний вплив мотиваторів, позитивний вплив демотиваторів, позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є відмінним, збалансовані фактори мотивування

проте необхідно приділяти велику увагу підтриманню та збереженню такого стану.

- Сектор S - негативний вплив мотиваторів, негативний вплив демотиваторів, негативний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є незадовільним, мотиваційні заходи або не сприймаються персоналом або є недієвими, що негативно впливає як на продуктивність праці, так і на стан загальних показників ефективності та результативності діяльності в цілому.

- Сектор T - негативний вплив мотиваторів, негативний вплив демотиваторів, нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є незадовільним, показники ефективності діяльності в цілому непогані, але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи, що призводить до зниження продуктивності праці та надмірної плинності кадрів.

- Сектор U - негативний вплив мотиваторів, негативний вплив демотиваторів, позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є задовільний, показники ефективності діяльності на високому рівні, але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи.

- Сектор V - негативний вплив мотиваторів, нейтральний вплив демотиваторів, негативний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є незадовільним, мотиваційні заходи або не сприймаються персоналом або є недієвими, що негативно впливає як на продуктивність праці, так і на стан загальних показників діяльності в цілому.

- Сектор W - негативний вплив мотиваторів, нейтральний вплив демотиваторів, нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є задовільним, показники ефективності діяльності в цілому непогані, але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи, що призводить до зниження продуктивності праці та надмірної плинності кадрів.

- Сектор X - негативний вплив мотиваторів, нейтральний вплив демотиваторів, позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є добрим, показники ефективності діяльності на високому рівні, але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи.

- Сектор Y - негативний вплив мотиваторів, позитивний вплив демотиваторів, негативний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є незадовільним, мотиваційні заходи не сприймаються персоналом, що не сприяє ані підвищенню продуктивності праці, ані покращенню показників діяльності в цілому.

- Сектор Z - негативний вплив мотиваторів, позитивний вплив демотиваторів, нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є задовільним, показники ефективності діяльності на нормальному рівні (що може пояснюватись сприятливим впливом факторів зовнішнього середовища), але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи.

- Сектор Zz - негативний вплив мотиваторів, позитивний вплив демотиваторів, позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії.

Стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за таких умов є задовільним, показники ефективності діяльності підприємства на високому рівні, але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи.

Проаналізувавши сектори матриці станів мотиваційного механізму стратегічного управління (Додаток В), ми дійшли висновку, що стан структурної моделі підвищення трудової діяльності працівників торгової групи по секторах можна розподілити як «відмінний», «добрий», «задовільний» та «незадовільний». Відповідно до цього, у ТОВ «Гардлайн» може проводитись ряд коригуючих заходів, спрямованих на покращення стану мотиваційного механізму стратегічного управління (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані коригуючі заходи для різних станів
мотиваційного механізму стратегічного управління торгової групи**

№ з/п	Стан ММСУТГ	Сектор моделі ММСУТГ	Характер необхідних змін	Рекомендації для підприємства
1	відмінний	С, F, R	стану мотиваційного механізму стратегічного управління торгової групи	сприяння навчанню персоналу; підвищення кваліфікації персоналу; ротація; підвищення зацікавленості працівників у роботі; регулярне проведення маркетингових досліджень; створення систем контролю та стимулювання економії матеріальних та трудових ресурсів.
2	добрий	В, Е, Н, I, L, О, К, N, Q, X	Коригування та підтримання діючого стану мотиваційного механізму стратегічного управління торгової групи	оптимізація формування посадових інструкцій на підприємстві; сприяння навчанню персоналу; надання можливості співробітникам самостійно вирішувати питання управлінського характеру; підвищення кваліфікації персоналу; створення ефективної системи мотивації діяльності персоналу, підвищення їхньої зацікавленості у роботі на підприємстві; використання плаваючих графіків роботи при частковому завантаженні, можливість взаємозаміни персоналу; створення систем контролю та стимулювання економії матеріальних та трудових ресурсів; регулярне проведення маркетингових досліджень.

Продовження табл. 3.1

3	задовільний	D, G, J, M, P, U, W, Z, Zz	Кардинальна зміна діючого мотиваційного механізму стратегічного управління торгової групи	сприяння навчанню персоналу; підвищення кваліфікації персоналу; формування команди висококваліфікованих спеціалістів з питань підбору та розстановки персоналу; створення вимог до кандидатів на заміщення вакантних посад; регулярне проведення маркетингових досліджень; розширення асортименту товарів з метою максимального задоволення попиту споживачів та створення конкурентних переваг; регулярне проведення маркетингових досліджень; запровадження систем постійного моніторингу та контролю якості обслуговування, створення незалежних інспекцій якості, організація зворотного зв'язку за результатами обслуговування.
4	незадовільний	A, S, T, V, Y	Повний перегляд діючого мотиваційного механізму стратегічного управління торгової групи	перегляд діючих на підприємстві стратегічних цілей; формування нових стратегічних цілей відповідно до місії підприємства; аналіз та оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; аналіз конкурентоспроможності підприємства; формування нового «стратегічного набору»; формування команди висококваліфікованих спеціалістів з питань підбору та розстановки персоналу; регулярне проведення маркетингових досліджень; створення вимог до кандидатів на заміщення вакантних посад.

При застосуванні запропонованих заходів поступово покращуватимуться показники діяльності (індикатори оцінки стратегії) на які направлена дія мотиваційного механізму стратегічного управління торгової групи, а вимушене зниження окремих показників відбуватиметься більш повільно, що дозволить вчасно вживати коригуючих заходів, усунути вплив демотиваторів та приймати ефективні стратегічні рішення.

Для наочності нами було проаналізовано стан мотиваційного механізму підвищення трудової діяльності працівників торгової групи за 2012-2016 рр., результати якого представлені в Додатку Д.

Дані таблиці свідчать про те, що стан мотиваційного механізму підвищення трудової діяльності працівників торгової групи був по-різному оцінений: корпоративна група, діловий та оперативний рівень управління кожної групи.

Така відмінність у результатах свідчить про те, що управлінці корпоративного рівню отримують більшу винагороду за свій вклад у формування та реалізацію стратегії у торговій групі. Це пояснюється, в першу чергу, тим, що генерування стратегії, прийняття стратегічних рішень та контроль реалізації стратегії відбуваються саме на корпоративному рівні управління.

Найнижчі показники оцінки мотиваційного механізму демонструють управлінці оперативного рівня, що пояснюється меншою трудомісткістю їх праці та меншим рівнем відповідальності за прийняття стратегічних рішень.

Загалом, для успішної реалізації стратегії побудови структурної моделі підвищення мотивації трудової діяльності працівників торгової групи необхідно чітко виокремити особливості функціонування.

Задля визначення відмінностей у підходах до становлення та оцінки мотиваційного механізму, пропонуємо розглянути рекомендації по застосуванню структурної моделі підвищення мотивації трудової діяльності працівників торгової групи з метою наочного представлення відмінностей (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендації по застосуванню структурної моделі підвищення мотивації трудової діяльності працівників торгової групи

Особливості структурної моделі	Підприємства торгівлі		
	група 1	група 2	група 3
Стратегічний	відсутній	частковий	розвинений

підхід			
--------	--	--	--

Продовження табл. 3.2

Мотиваційна стратегія	Індивідуальне мотивування	Мотивування за результатами діяльності підприємства	Мотивування за грейдами
Оклад та премія	Індивідуальний оклад + премія залежно від особистого внеску	Оклад + премія залежно від особистого внеску + премія залежно від результату діяльності підприємства	Встановлення окладу відповідно до грейду співробітника + премія залежно від результату діяльності підприємства
Документ, що регулює умови преміювання	Положення про преміювання		
Мотиваційна премія (виплачується час від часу)	Розмір премії визначається індивідуально, залежно від значущості вкладу співробітника у розробку та реалізацію стратегії на підприємстві, стратегічне мислення та активність		
Заохочувальна премія (виплачується щомісяця)	Складає до 25% від окладу	Складає близько 25% від окладу + % від результату діяльності підприємства	Складає 25% і більше від окладу + % від результату діяльності підприємства
Спосіб нарахування заохочувальної премії	>100% перевиконання плану (розмір додаткового % визначається індивідуально)		
	100% - виконання плану		
	> 100% недовиконання плану		
	0 % суттєві порушення, що визначені Положенням про преміювання		
Стан мотивації трудової діяльності працівників торгової групи	Задовільний		Добрий
Основна ціль на найближчі 3 роки	Збереження частки ринку	Обґрунтована диверсифікація	Розширення частки ринку
Основні завдання	-Гнучка цінова політика	Розширення асортименту - Внутрішня	Створення додаткового кола послуг.

	-Зручний графік роботи	логістика	Відкриття нових торговельних точок. Маркетинг. Цінова
--	------------------------	-----------	---

Продовження табл. 3.2

			політика. Асортиментна політика Внутрішня та зовнішня логістика
Рекомендована періодичність перевірки стану моделі мотиваційного механізму	2 рази на рік		

Таким чином, вважаємо, що запропонована прогнозна модель з формування та використання механізму мотивації трудової діяльності працівників може бути використана як методичне підґрунтя для розв'язання проблем стратегічного управління на підприємствах торгівлі, покращенні показників ефективності фінансово-господарської діяльності, збільшення частки ринку підприємств торгівлі, підвищення їх конкурентоспроможності та закріпленню відмінної репутації на ринку

Висновки до розділу 3

З метою проривного подолання наявних диспропорцій та недоліків при використанні механізму мотивації трудової діяльності працівників обґрунтовано нові цілі її формування: розширення зони відповідальності підрозділу з управління персоналом; формування концепції інтегрованих бізнес - процесів з управління персоналом, орієнтованих на розвиток підприємства; створення корпоративної інформаційно-комунікаційної системи з управління персоналом; адаптація системи управління персоналом до нових вимог часу. Досягнення цих цілей у контексті перетворення торгової групи на висококонкурентного учасника ринку можливе за умови

інтеграції зусиль низки підрозділів та менеджерів на різних ієрархічних щаблях. В результаті, на підставі проведених досліджень нами зроблено наступні висновки:

- Сформовано концептуальну модель інтеграції підрозділів торгової групи у сфері управління персоналом. У цьому зв'язку запропоновано формування корпоративної команди з управління персоналом.
- На відміну від застосування стандартної процедури тарифікації, зорієнтованої на кваліфікацію працівника і складність робіт, запропоновано модель матеріального стимулювання праці на основі грейдів, що дає змогу врахувати цінність посад і робіт торгової групи, а також підвищити індивідуалізацію основної заробітної плати працівників залежно від їхніх особистісних характеристик і досягнень у сфері інноваційної діяльності.
- Визначено місце мотиваційної стратегії у загальній стратегічній концепції торгової групи. Відповідно до чого узагальнено особливості формування та вибору альтернативи мотиваційної стратегії, досліджено її основні аспекти та роль в удосконаленні процесу формування механізму підвищення мотивації трудової діяльності. Запропонована модель, яка налічує шість послідовних етапів (аналіз діяльності торгової групи, виявлення та усунення демотивуючих факторів, формування самого механізму, формування стратегії та стратегічного набору, формування та реалізацію стратегічних цілей, контроль реалізації стратегії) сприятиме послідовному введенню нових правил роботи з персоналом з метою підвищення їх стратегічної активності.
- Розроблена тривимірна модель підвищення мотивації трудової діяльності працівників торгової групи, що передбачає аналіз та оцінку основних мотиваторів та демотиваторів, а також аналіз та оцінку основних індикаторів оцінки стратегії.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для визначення згуртованості колективу торговій групі

Шановний учаснику опитування!

Анкетування проводиться з метою оцінити рівень згуртованості вашого колективу. Просимо вас у вільній колонці вказати ім'я вашого колеги (співробітника) який найбільше відповідає твердженню питання, а також оцінити цю відповідність від 0 до 10, де 0 - взагалі не відповідає, а 10 - найбільш відповідає твердженню. До кожного з цих тверджень просимо вас вказати двох співробітників.

Дані цієї анкети будуть проаналізовані групою незалежних експертів з метою подальшого написання магістерської роботи. Ваші відповіді будуть повністю анонімні (просимо вас вказувати тільки справжні імена, які в ході дослідження будуть замінені).

Заповнюючи анкету, ви робите значний вклад у подальше дослідження та вдосконалення методик організаційної поведінки у даній торговій групі.

Наперед дякуємо вам за участь в опитуванні та за щирі, об'єктивні відповіді!

1. Прошу вказати Ваше ім'я: _____

1.1. Вкажіть Ваш вік: _____

2. У разі проблем у професійній сфері, до кого із співробітників ви б звернулись у першу чергу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____

3. У разі проблем в особистій сфері, до кого із співробітників ви б звернулись у першу чергу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____

4. Хто з ваших співробітників, на вашу думку, звернеться до вас у разі виникнення професійних проблем? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____
5. Хто з ваших співробітників, на вашу думку, звернеться до вас у разі виникнення особистих проблем? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____
6. Кому з ваших співробітників ви б запропонували свою допомогу (особистого та професійного характеру)? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____
7. З ким з ваших співробітників у вас найбільше співпадають погляди? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____
8. З ким з ваших співробітників вам найлегше спілкуватися? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____
9. З ким з ваших співробітників у вас подібні (або співпадають) зацікавлення та хобі? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____
10. Кого на робочому місці ви зазвичай намагаєтесь уникати? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____
11. З ким із співробітників вам найлегше дійти до компромісу? (Назвіть імена двох осіб виділяючи комою, а також оцініть вагомість кожного за шкалою від 0 до 10) _____
12. З ким із співробітників ви найближче спілкуєтесь по робочих питаннях? (Назвіть лише одну особу, а також оцініть вагомість за шкалою від 0 до 10) _____

12.1. Якими засобами зв'язку ви користуєтесь щоб сконтактуватися з цією особою (Пит. 12)

- Телефон

- Інтернет
- Особиста зустріч
- Опосередковано (Перехід до питання 12.2)

12.2. (У разі вибору №4) Через кого ви передасте інформацію?

13. З ким із співробітників ви найближче спілкуєтесь по особистих питаннях?
(Назвіть лише одну особу, а також оцініть вагомість за шкалою від 0 до 10)

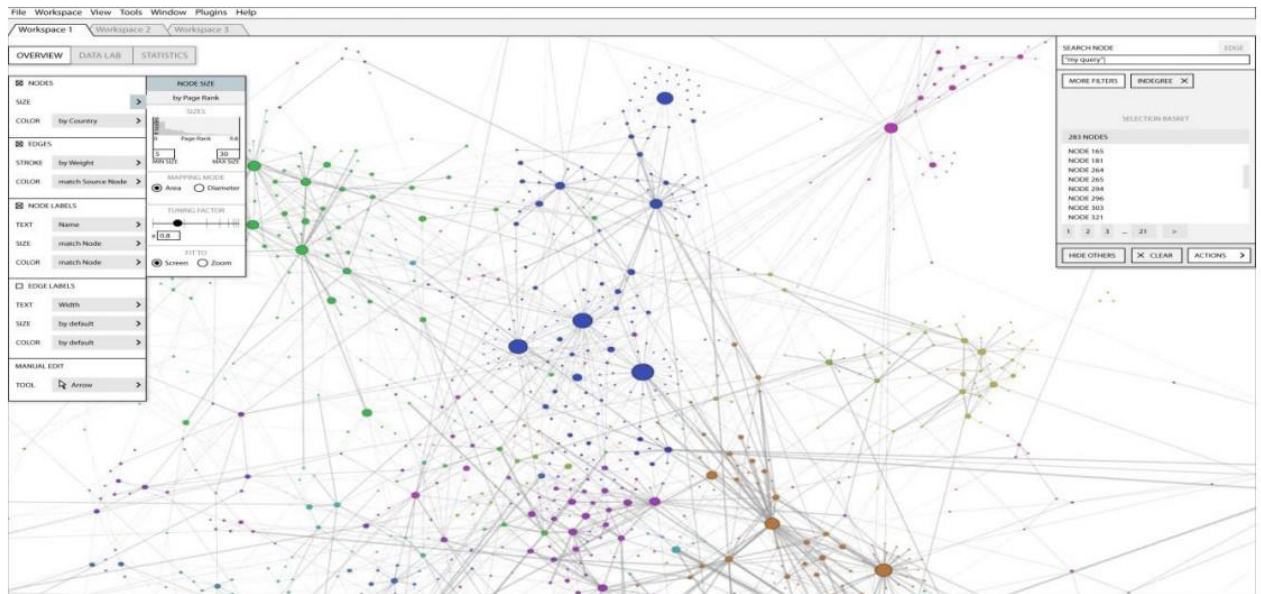
13.1. Якими засобами зв'язку ви користуєтесь щоб сконтактуватися з цією особою (Пит. 12)

Телефон

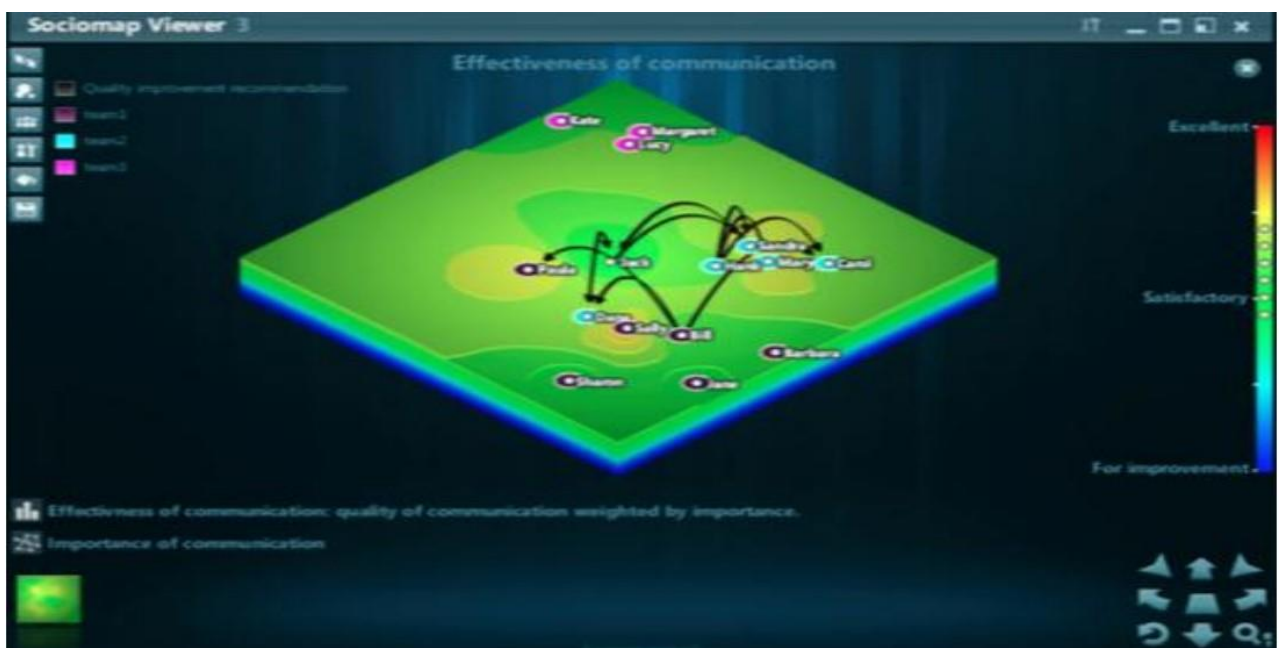
Інтернет

Особиста зустріч

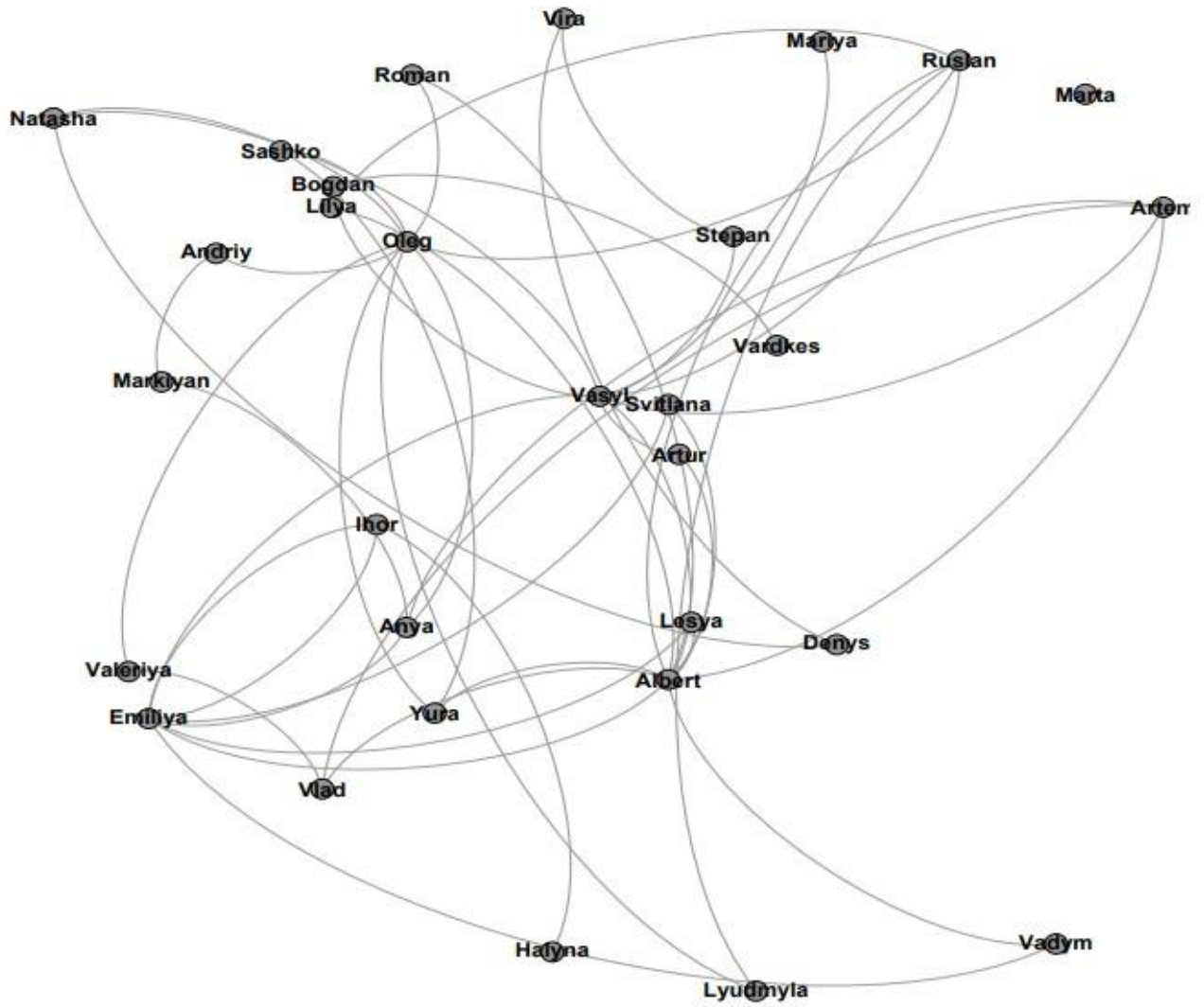
ДЯКУЄМО ЗА ВАШУ ВІДПОВІДЬ!



Інтерфейс програми Gephi на прикладі інтегрованої соціомапи досліджуваної торгової групи



Інтерфейс програми SociomapViewer на прикладі мапи ефективності комунікацій



Соціометрична мапа мережі особистісної неприязні персоналу ТОВ «Гардлайн»

ДОДАТОК В

Характеристика морфологічної моделі станів мотиваційного механізму

№ з/п	Сектор	Характеристика сектору	Стан мотиваційного механізму
1	А	Позитивний вплив мотиваторів Негативний вплив демотиваторів Негативний вплив індикаторів оцінки стратегії	Незадовільний (мотиваційні заходи сприймаються персоналом але не сприяють ані підвищенню продуктивності праці, ані покращенню показників діяльності в цілому)
2	В	Позитивний вплив мотиваторів Негативний вплив демотиваторів Нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії	Добрий (є позитивні прояви мотиваційних факторів, що відображається у показниках діяльності підприємства, проте досить сильним є вплив демотиваторів)
3	С	Позитивний вплив мотиваторів Негативний вплив демотиваторів Позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії	Відмінний (проте є ризик зниження позитивного впливу мотиваторів з часом через демотивуючі фактори, що негативним чином впливають на працівників торговельної мережі)
4	D	Позитивний вплив мотиваторів Нейтральний вплив демотиваторів Негативний вплив індикаторів оцінки стратегії	Задовільний (мотиваційні заходи сприймаються персоналом але не сприяють ані підвищенню продуктивності праці, ані покращенню показників діяльності в цілому)
5	E	Позитивний вплив мотиваторів Нейтральний вплив демотиваторів Нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії	Добрий (проте є ризик зниження позитивного впливу мотиваторів, оскільки мотиваційні фактори можуть стати недовірливими через відсутність віддачі персоналу)
6	F	Позитивний вплив мотиваторів Нейтральний вплив демотиваторів Позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії	Відмінний (на підприємстві ідеально збалансовані фактори мотивування працівників торговельної мережі та показники ефективності діяльності підприємства, але слід звернути більшу увагу на демотиватори)
7	G	Позитивний вплив мотиваторів Позитивний вплив демотиваторів Негативний вплив індикаторів оцінки стратегії	Задовільний (підприємство приділяє увагу своїм працівникам, спостерігається задоволеність ними умовами праці, проте це не відображається на ефективності діяльності торговельної мережі)
8	H	Позитивний вплив мотиваторів Позитивний вплив демотиваторів Нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії	Добрий (на підприємстві ідеально збалансовані фактори мотивування працівників торговельної мережі, але слід звернути більшу увагу на фактори ефективності стратегії)
9	I	Позитивний вплив мотиваторів Позитивний вплив демотиваторів Позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії	Відмінний (на підприємстві збалансовані фактори мотивування працівників торговельної мережі, демотивуючі фактори та індикатори оцінки стратегії, проте необхідно приділяти велику увагу, підтримку збереженню такого стану)
10	J	Нейтральний вплив мотиваторів Негативний вплив демотиваторів Негативний вплив індикаторів оцінки стратегії	Задовільний (є позитивні прояви мотиваційних факторів, проте це жодним чином не відображається у показниках діяльності підприємства, і досить сильним є вплив демотиваторів)

Продовження додатку В

11	K	Нейтральний вплив мотиваторів Негативний вплив демотиваторів Нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії	Добрий (на підприємстві спостерігається баланс між мотиваційними факторами та показниками ефективності діяльності але є необхідність вдосконалення та посилення дієвості мотиваційних факторів)
12	L	Нейтральний вплив мотиваторів Негативний вплив демотиваторів Позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії	Добрий (на підприємстві спостерігається баланс між мотиваційними факторами та показниками ефективності діяльності, проте може виникнути необхідність підтримання належного стану вмотивованості працівників)
13	M	Нейтральний вплив мотиваторів Нейтральний вплив демотиваторів Негативний вплив індикаторів оцінки стратегії	Задовільний (мотиваційні заходи в певній мірі сприймаються персоналом але не сприяють підвищенню продуктивності праці)
14	N	Нейтральний вплив мотиваторів Нейтральний вплив демотиваторів Нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії	Добрий (на підприємстві збалансовані фактори мотивування працівників торговельної мережі, де мотивуючі фактори та індикатори оцінки стратегії, проте необхідно приділяти велику увагу покращенню такого стану)
15	O	Нейтральний вплив мотиваторів Нейтральний вплив демотиваторів Позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії	Добрий (на підприємстві збалансовані фактори мотивування працівників торговельної мережі, демотивуючі фактори та індикатори оцінки стратегії, проте необхідно приділяти велику увагу підтриманню та збереженню такого стану)
16	P	Нейтральний вплив мотиваторів Позитивний вплив демотиваторів Негативний вплив індикаторів оцінки стратегії	Задовільний (мотиваційні заходи в певній мірі сприймаються персоналом але не сприяють ані підвищенню продуктивності праці, ані покращенню показників діяльності в цілому)
17	Q	Нейтральний вплив мотиваторів Позитивний вплив демотиваторів Нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії	Добрий (на підприємстві збалансовані фактори мотивування працівників торговельної мережі, демотивуючі фактори та індикатори оцінки стратегії, проте необхідно приділяти велику увагу покращенню такого стану)
18	R	Нейтральний вплив мотиваторів Позитивний вплив демотиваторів Позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії	Відмінний (на підприємстві збалансовані фактори мотивування працівників торговельної мережі, демотивуючі фактори та індикатори оцінки стратегії, проте необхідно приділяти велику увагу підтрим. та збереженню такого стану)
19	S	Негативний вплив мотиваторів Негативний вплив демотиваторів Негативний вплив індикаторів оцінки стратегії	Незадовільний (мотиваційні заходи або не сприймаються персоналом або є недієвими, що негативно впливає як на продуктивність праці, так і на стан загальних показників діяльності п-ва в цілому)
20	T	Негативний вплив мотиваторів Негативний вплив демотиваторів Нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії	Незадовільний (показники ефективності діяльності підприємства в цілому непогані, але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи, що призводить до зниження продуктивності праці та надмірної плінності)
21	U	Негативний вплив мотиваторів Негативний вплив демотиваторів Позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії	Задовільний (показники ефективності діяльності підприємства на високому рівні (що може пояснюватись сприятливим впливом факторів зовнішнього середовища), але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи)

Продовження додатку В

22	V	Негативний вплив мотиваторів Нейтральний вплив демотиваторів Негативний вплив індикаторів оцінки стратегії	Незадовільний (мотиваційні заходи або не сприймаються персоналом або є недієвими, що негативно впливає як на продуктивність праці, так і на стан загальних показників діяльності торговельної мережі в цілому)
23	W	Негативний вплив мотиваторів Нейтральний вплив демотиваторів Нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії	Задовільний (показники ефективності діяльності підприємства в цілому непогані, але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи, що призводить до зниження продуктивності праці та надмірної плинності)
24	X	Негативний вплив мотиваторів Нейтральний вплив демотиваторів Позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії	Добрий (показники ефективності діяльності підприємства на високому рівні (що може пояснюватись сприятливим впливом факторів зовнішнього середовища), але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи)
25	Y	Негативний вплив мотиваторів Позитивний вплив демотиваторів Негативний вплив індикаторів оцінки стратегії	Незадовільний (мотиваційні заходи не сприймаються персоналом, що не сприяє ані підвищенню продуктивності праці, ані покращенню показників діяльності в цілому)
26	Z	Негативний вплив мотиваторів Позитивний вплив демотиваторів Нейтральний вплив індикаторів оцінки стратегії	Задовільний (показники ефективності діяльності підприємства на нормальному рівні (що може пояснюватись сприятливим впливом факторів зовнішнього середовища), але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи)
27	Zz	Негативний вплив мотиваторів Позитивний вплив демотиваторів Позитивний вплив індикаторів оцінки стратегії	Задовільний (показники ефективності діяльності підприємства на високому рівні (що може пояснюватись сприятливим впливом факторів зовнішнього середовища), але є ризик їх погіршення через незадоволеність працівниками умовами їх роботи)

ДОДАТОК Д

1	Елементи оцінки механізму за рівнями управління 2	Роки				
		2012 3	2013 4	2014 5	2015 6	2016 7
ГРУПА 1	Корпоративний рівень	О	Е	Ф	О	О
	Вплив мотиваторів	5,61	6,16	6,51	5,91	5,76
	Вплив демотиваторів	4,32	4,23	4,37	5,64	5,28
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	6,43	5,84	6,23	6,15	6,19
	Діловий рівень	О	В	В	О	Ф
	Вплив мотиваторів	5,42	6,36	6,23	5,74	6,29
	Вплив демотиваторів	4,12	4,47	4,61	5,29	5,66
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	6,45	5,85	6,21	6,17	6,19
	Оперативний рівень	О	Н	Ф	О	С
	Вплив мотиваторів	5,32	5,64	6,12	5,97	6,15
	Вплив демотиваторів	5,46	4,83	5,58	5,71	6,25
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	6,44	5,87	6,23	6,19	6,14
	Загальний стан механізму по ГРУПІ 1 (сектор матриці)	О	Е	Е	О	О
	Вплив мотиваторів	4,91	6,05	6,29	5,87	6,07
	Вплив демотиваторів	4,63	4,51	4,85	5,55	5,73
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	6,44	5,85	6,22	6,17	6,18
ГРУПА 2	Корпоративний рівень	О	О	Л	О	О
	Вплив мотиваторів	4,91	4,76	5,33	5,48	5,15
	Вплив демотиваторів	5,16	4,98	5,43	5,22	5,56
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	6,28	5,94	6,13	5,43	5,22
	Діловий рівень	О	Н	О	Н	Н
	Вплив мотиваторів	5,18	5,55	4,94	4,76	4,31
	Вплив демотиваторів	4,24	4,66	3,93	4,86	4,51
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	6,26	5,94	6,15	5,41	5,27
	Оперативний рівень	О	Ф	О	Н	Н
	Вплив мотиваторів	5,23	6,16	5,74	5,39	5,13
	Вплив демотиваторів	3,75	4,33	4,16	4,13	4,68
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	6,23	5,96	6,41	5,46	5,24
	Загальний стан механізму по ГРУПІ 2 (сектор матриці)	О	Н	О	Н	Н
	Вплив мотиваторів	5,11	5,49	5,34	5,21	4,86
	Вплив демотиваторів	4,38	4,66	4,51	4,74	4,92
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	6,26	5,95	6,23	5,43	5,24

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7
ГРУПА 3	Корпоративний рівень	N	N	O	O	O
	Вплив мотиваторів	4,51	4,34	4,66	4,43	3,92
	Вплив демотиваторів	4,97	4,65	4,16	5,23	4,75
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	5,91	5,84	6,38	6,54	6,45
	Діловий рівень	N	N	O	O	O
	Вплив мотиваторів	5,23	4,65	4,93	5,27	4,66
	Вплив демотиваторів	3,94	4,38	4,15	4,33	3,87
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	5,93	5,86	6,34	6,56	6,42
	Оперативний рівень	N	N	O	O	O
	Вплив мотиваторів	5,45	4,86	4,63	4,39	4,55
	Вплив демотиваторів	3,63	3,56	3,93	4,18	4,22
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	5,95	5,87	6,34	6,57	6,49
	Загальний стан механізму по ГРУПІ 3 (сектор матриці)	N	N	O	O	O
	Вплив мотиваторів	5,06	4,62	4,74	4,70	4,38
	Вплив демотиваторів	4,18	4,20	4,08	4,58	4,28
	Вплив індикаторів оцінки стратегії	5,93	5,86	6,35	6,56	6,45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В. М. Абрамов, В. М. Данюк, А. М. Колот – О.:ОКФА, 1995. – 96 с.
2. Андриенко В. Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / В. Ф. Андриенко, В. М. Данюк. – К. : Наук. Думка, 2007. – 196 с.
3. Армстронг М. Оплата праці: практ. посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу / М. Армстронг, Т.Стивенс; пер. з англ. ; за наук. ред. Т. В. Герасимової. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 512 с.
4. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты / А. С. Афонин. – К. : МЗУУП, 1994. – 304 с.
5. Безпарточний М. Г. Дослідження сучасного стану та особливостей функціонування торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2010. – № 18 (19). – С. 59–67.
6. Безпарточний М. Г. Дослідження чинників та критеріїв забезпечення ефективного функціонування торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2010. – № 63. – С. 79–85.
7. Безпарточний М. Г. Формирование экономического механизма торговых предприятий / М. Г. Безпарточный // Социально-экономические проблемы инновационного развития : материалы II междунар. науч.-практ. конф., 28 апр. 2011 г. – Воронеж : ВГТА, 2011. – С. 31–35.
8. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навчальний посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 2-ге видання. – К. : Знання-Прес, 2009. – 313 с.

9. Богиня Д. П. Ключові питання формування національного ринку праці і удосконалення заробітної плати в Україні / Д. П. Богиня. – К. : НАН України, Інститут економіки, 2005. – С. 4–9.
10. Богиня Д. П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков. – К. : Наукова думка, 1997. – 268 с.
11. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. – 256 с.
12. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон ; пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.
13. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению бытом / Г. Дж. Болт; пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 371 с.
14. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – К., 2000. – 467 с.
15. Вантух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК в ринковій економіці / В. Вантух // Вісник Львів. ун-ту Серія екон. – 2008. – Вип. 40. – С. 56–60.
16. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А. А. Вернадський. – К., 2000. – 410 с.
17. Вернадский И. В. Очерк теории потребностей / И. В. Вернадский. – С-Пб, 1852. – 87 с.
18. Вершигора Е. Е. Менеджмент / Е. Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 283 с.
19. Верховін В. І. Соціальна регуляція трудової поведінки і виробничої адаптації / В. І. Верховін. – К. : Знання-Прес, 2000. – 368 с.
20. Ведерніков М. Д. Аналітична оцінка сучасних форм організації і оплати праці робітників / М. Д. Ведерніков // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 1999. – № 5. – С. 98–100.
21. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – 496 с.

22. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 528 с.
23. Войнаренко М. П. До нової парадигми в оцінці суспільної праці та формуванні інтелектуального потенціалу нації / М. П. Войнаренко // Національна еліта та інтелектуальний потенціал України. – Л. : НО України, 1996. – С. 25–26.
24. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності: [Електронний ресурс] / О.О. Ігнатенко // Режим доступу - http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm
25. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. – 320 с.
26. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. [Текст] / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – №2. – С. 53-62.
27. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
28. Грачев М. В. Управление трудом / М.В. Грачев. – М.: Наука, 2001. – 276 с.
29. Гребенюк Б. О. Преміювання персоналу малих та середніх підприємств / Б. О. Гребенюк // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2001.–№ 2. – С. 54–56.
30. Генкин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М.: Высшая школа, 2002. – 310 с.
31. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 2 (33). / Наук. ред. І.К. Бондар. – К., 2008. – С. 94-97.
32. Гончаренко М. Л. Современные подходы к организации и оплаты труда и модификации ее систем в условиях рынка / М. Л. Гончаренко // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2007. – № 3. Т. 1. – С. 157–160.

33. Гончаров В.Н. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: Монография / В.Н. Гончаров., С.И. Радомский. – Донецк: СПД Куприянова. – 2006. – 200с.
34. Гунченко М. В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України : дис. канд. екон. наук : 08.01.01 / Гунченко Марія Володимирівна. – Д., 2006. – 185 с.
35. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петух, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
36. Данюк В. Формування мотиваційної політики на підприємствах машинобудування / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 3. – С. 36–40.
37. Даценко Н. М. Мотивація трудової діяльності робітників в період ринкової економіки / Н. М. Даценко, Т. В. Гончар // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2001. – № 1. Ч. 2. – С.148–151.
38. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
39. Доронина М. С. Управление мотивацией / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х. : Изд-во ХНЭУ, 2006. – 240 с.
40. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Друкер Питер Ф. – М.: Вильямс, 2001. – С. 272.
41. Дудок К. Еволюція поглядів на мотивацію праці в зарубіжній та українській економічній думці / К. Дудок // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2002. – № 2. Ч. 1. – С. 69–73.
42. Дятлов С. А. Рабочая сила в системе рыночных отношений / С. А. Дятлов. – СПб. : СПбУЭФ, 2002. – 116 с.
43. Завадський Й. С. Менеджмент : у 3 т. Т. 1 / Й. С. Завадський. – 3-вид., доп. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 542 с.
44. Завадский И. Факторы мотивации персонала в менеджменте / И. Завадский, Л. Червинская // Экономика Украины. – 1999. – № 9. – С. 53–59.

- 45.Завіновська Г. Т. Економіка праці / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.
- 46.Зайцев, Г. Г. Управление персоналом: учебное пособие / Г. Г. Зайцев – СПб.: Северо-Запад, 1998. - 127 с.
- 47.Замфир К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога / К. Замфир. – М. : Политиздат, 1993. – 198 с.
- 48.Занюк С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / С. Занюк – К. : Эльга-Н; Ника- Центр, 2002. – 352 с.
- 49.Заславская Т. И. Социология экономической жизни: очерк и теории / Т. И. Заславская, Р. В. Рывкина; под. ред. А. Г. Аганбергян. – Новосибирск : Наука, Сиб. отд., 1991. – 422 с.
- 50.Иванов Ю. В. Соционика и мотивация труда / Ю. В. Иванов // Управление персоналом. – 2005. – № 18. – С. 44–47.
- 51.Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело. – 1993. – 276 с.
- 52.Качан И. В. Модификация метода иерархии потребностей Маслоу / И. В. Качан, В. В. Шевченко, В. Г. Гадецкий // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. Серія 65. – Донецьк : ДонНТУ, 2003. – С. 50–55.
- 53.Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 1997.– 638 с.
- 54.Кирич Н. Ефективність використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 3. – С. 39–41.
- 55.Кір'ян Т. Проблемні питання реформування оплати праці в Україні / Т. Кір'ян // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 2. – С. 32–36.
- 56.Кісь С.Я. Про доцільність виконання масштабної діагностики і оцінки стану персоналу організаційних утворень нафтогазового комплексу України// С.Я. Кісь, Д.В. Тимошенко, В.П. Петренко// Науковий вісник

- Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу-2009.-№1(19) - С. 43-47.
- 57.Клапгам Р. Власність і ринкова економіка / Р. Клапгам. – К. : Заповіт, 1996. – 48 с.
- 58.Ковтун О. А. Аналіз існуючих підходів до розробки мотиваційних механізмів (історичний аспект) / О. А. Ковтун // Держава та регіони. – 2006. – № 5. – С. 140–143.
- 59.Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.
- 60.Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення : монографія / А. М. Колот. – К. : Фірма «Праця», 2007. – 337 с.
- 61.Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
- 62.Костишина Т. А. Проблеми стимулювання праці на промислових підприємствах в умовах ринкової трансформації економіки / Т. А. Костишина // Вісник Терноп. акад. нар. госп-ва. – 2001. – № 18. Ч. 4. – С. 153–156.
- 63.Кошелупов І. Ф. Оцінка ефективності мотивації праці управлінського персоналу / І. Ф. Кошелупов // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2005. – № 3. Т. 1. – С. 158–162.
- 64.Крушельницька О. В. Управління персоналом: [Навч. Посіб] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К., Кондор. – 2003. – 296 с.
- 65.Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монография / Г. Т. Куликов; отв. ред. Д. П. Богиня. – К. : Ин-т экономики НАН Украины, 2002. – 339 с.
- 66.Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Ответ. Ред. И.О. Фаризов. М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 324 с.
- 67.Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман ; пер. с фр. Н. И. Хрусталева. – М. : Прогресс, Универс, 1993. – 192 с.

68. Кушовець Л. П. Мотиваційні основи результативності праці / Л. П. Кушовець // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 1999. – № 3. – С. 77–80.
69. Лагутін В. Д. Заробітна плата і стимулювання виробництва / В. Д. Лагутін // Вісник Технолог. ун-ту Поділля. – 2001. – № 2. Ч. 2. – С. 19–22.
70. Лазарев А. Система мотивации, выгодная для всех / А. Лазарев // Управление персоналом. – 2007. – № 17 (171). – С. 59–62.
71. Лебедева С. Н. Методология и механизм регулирования оплаты труда : монография / С. Н. Лебедева ; под ред. В. Н. Шимова. – Мн. : БГЭУ, 2005. – 343 с.
72. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин; [пер. Е. Сурпина]. – С-Пб.: Речь, 2000. – 290 с.
73. Лівощко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т.В. Лівощко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. – 2013. – Вип. 4. – с. 59–65.
74. Лісогор Л. С. Якість трудового життя: чинники впливу та напрями покращення / Л. С. Лісогор // Журнал «Демографія та соціальна політика». – 2012. – № 2 (18). – С. 43–52.
75. Литвин Б.М. Економіко-аналітична діяльність організації: Підручник. – Тернопіль: Економічна думка, – 2008. – 496с.
76. Майнд-мэппинг, или карты памяти [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://pervodik.net/ru/posts/31/>
77. МакКлелланд Д. Мотивация человека / Д. МакКлелланд. - С-Пб.: Питер, 2007. – 672 с.
78. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570 с.
79. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. -СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
80. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. - пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 360 с.

81. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / І. І. Грузнов [та ін.]. – Нова Каховка : НКМД, 2005. – 288 с.
82. Методические рекомендации по организации оплаты и стимулирования труда на предприятиях с различными формами собственности / Под общ. ред. В. Ф. Андриенко. – К. : Праця, 2007. – 244 с.
83. Миронов О. В. Еволюція наукових поглядів на проблеми мотивації ефективної діяльності персоналу підприємства / О. В. Миронов // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2007. – № 5. Т. 2. – С. 234–237.
84. Митрофанова Е.А. Вопросы формирования и регулирования рынка труда на уровне региона / Е.А. Митрофанова // Вестник Уральского Университета. – М.: ГУУ. – 2004. – №1. – С. 23-30.
85. Митрофанова Е.А. Исследование влияния мотивации труда персонала на стратегическое развитие организации / Е.А. Митрофанова, И.В. Павлова // Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления». – М.: ГУУ. – 2004. – С. 120-125.
86. Михайличенко В. Є. Динаміка мотиваційної структури студентів вищих технічних навчальних закладів і значення цілепокладання у цьому процесі / В. Є. Михайличенко, Л. М. Грень, В. В. Полянська. - С. 76 - 82.
87. Мороз В. М. Використання трудового потенціалу людиною, основні перешкоди та їх аналіз / В. М. Мороз. - С. 83 - 90.
88. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, М. В. Ловчева та ін. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 528 с.
89. Назарова Г. В. Стимулирование трудовой деятельности как составной элемент концепции Достойного труда / Г. В. Назарова, Э. Р. Степанова // Бизнес Информ. – 2013. – № 6. – С. 221–225.
90. Нижник В. Г. Удосконалення системи регулювання затрат і результатів праці за умов транзитивного періоду / В. Г. Нижник // Регіональна економіка. – 2003. – № 1. – С. 194–202.

91. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6-12.
92. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 224 с.
93. Основи менеджменту. [Підручник] / Вид 2-ге, випр. доп. Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
94. Петрушенко М. М. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства / М. М. Петрушенко, Ю. Т. Алібекова // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2010. – № 2. – С. 54-62 .
95. Притула О. В. Ефективність використання мотиваційних механізмів у сфері підприємництва : дис... канд. екон. наук : 08.06.02 / Притула Олена Василівна. – Луцьк, 2001. – 179 с.
96. Про соціальний пакет. Кримський республіканський центр зайнятості. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.dcz.gov.ua/cri/control/uk/publish/printable_article?art_id=4788
97. Пугачов В. П. Управління персоналом / В.П. Пугачов. – К., 2001 – 400 с.
98. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 399 с.
99. Садеков А. А. Мотивація персоналу торговельних підприємств: монографія / А. А. Садеков, Д. М. Прусс // ДонТУСТ, 2010. – 251 с.
100. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / Л. К. Семів. – К. : УБС НБУ, 2011. – 480 с.
101. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
102. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Т. : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
103. Туган-Барановський М.І. Потітична економія /М.І. Туган-Барановський – К.: Наукова думка, 1994. – 263 с.

104. Уткин Е. А. Основы мотивационного менеджмента: учебное пособие / Е. А. Уткин – Москва, 2000. - 352с.
105. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1999. – 250 с.
106. Уткин Э. А. Основы менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2000. – 352 с.
107. Харченко Т. М. Соціальний пакет як інноваційна технологія соціального менеджменту. / Т.М. Харченко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип.: 3. Т. 1. Економічні науки. Полтава: ПДАА. – 2011. – С. 279-286.
108. Харченко Т. М. Стратегічне планування у системі мотивації найманих працівників сільськогосподарських підприємств / Т. М. Харченко // Агросвіт – 2012. – №8. – С. 65-72.
109. Хміль Ф.І. « Управління персоналом » підручник Київ Академ видавн. – 2006.
110. Хоменко І. М. До проблеми формування мотиваційного механізму персоналу машинобудівних підприємств / І. М. Хоменко // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2–5 квітня 2013 року. – К. : НТУУ «КПІ», 2013. – С. 30.
111. Чупир О. М. Кваліметрична оцінка діяльності управлінського персоналу будівельної організації / О. М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 321-325.
112. Шегда А. В. Менеджмент / Шегда А. В. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с.
113. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010_30/statti/6_2.htm

114. Alderfer C. Existence, Relatedness and Growth / C. Alderfer. - New York: Free Press, 1972. – 230 p.
115. Vroom Victor H. Work and Motivation / Victor H. Vroom. - New York: Wiley, 1964. – 135 p.
116. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. - New York: McGraw-Hill, 1960. – 239 p.
117. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg. – New York: John Wiley and Sons, 1971. – 259 p.
118. Porter Lyman W. Managerial Attitudes and Performance / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. - Homewood: Irwin, 1968. – 165 p.
119. Ouchi William G. Theory Z. Reading / Ouchi William G. – Mass.: Addison-Wesley, 1981.- 234 p.

Advego Plagiatus 1.2.0.91 *

Файл Правка Вид Проверка уникальности Справка

Кодировка: WINDOWS-1251

Адрес: Игнорировать домены:

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ
МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ
ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні засади сутності дефініції «мотивація трудової діяльності» працівників

Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва, тому проблеми спонукання персоналу до активної трудової діяльності ніколи не втрачають своєї актуальності. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти активізації, заохочення, стимулювання людини до праці.

Шлях до ефективного управління людиною проходить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає

Редактор текста "Чистый" документ

[13:28:58] Найдено: 3949 страниц. Проверено без ошибок: 3315
[13:28:58] [Найдено 14% совпадений](#) всего
[13:28:58] **Уникальность текста 86%**
Высокая уникальность текста

Журнал

Плагиатус готов к работе 146020 символов