

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМ. Б.Д.ГАВРИЛИШИНА

Кафедра міжнародного туризму та готельного бізнесу

КУРСОВА РОБОТА
З ДИСЦИПЛІНИ МЕНЕДЖМЕНТ
НА ТЕМУ
«МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ МОТИВАЦІЇ»

Виконала
Студентка групи МАУБ-31
Алексєєва А.С.
Перевірила:
к.е.н., доц. Гугул О.Я.

ТЕРНОПІЛЬ 2018

ПЛАН

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади матеріального стимулювання праці

1.1. Сутність, необхідність та основні види матеріального стимулювання праці

1.2. Основні принципи матеріального стимулювання праці

1.3. Методика оцінки та аналізу ефективності стимулювання праці на підприємстві

РОЗДІЛ 2. Оцінювання системи матеріального стимулювання праці на підприємстві тов «auto trade company»

2.1 Характеристика системи стимулювання праці тов «auto trade company»

2.2 Оцінка ефективності системи матеріального стимулювання праці ТОВ «Auto trade company»

Розділ 3. Заходи для покращення мотиваційної системи праці ТОВ «Auto trade company»

Висновок

Список використаної літератури

ВСТУП

Мотивація та стимулювання персоналу є одним із найважливіших напрямів діяльності менеджерів, а здатність мотивувати та заохочувати підлеглих - це досить складне і незвичайне мистецтво. Компанії, в яких існує система мотивацій працівників, зазвичай займають провідні позиції на ринку.

Жодна система управління не буде ефективною, якщо система стимулів праці не є розвинена або не є ефективною, оскільки це спонукає кожного окремого працівника та колектив у цілому досягати особистих і спільних цілей.

Взагалі, система стимулювання праці - це ефективний інструмент управління персоналом, лише якщо він належним чином розроблений та використовується на практиці.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості стала важливою, оскільки вирішення проблем, що стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної бази, здатної мотивувати працівників підприємства ефективно працювати. Тобто в підприємницькій діяльності слід використовувати такі форми і способи стимулювання людини, які будуть підвищувати ефективність роботи персоналу.

Актуальність теми. В даний час створення сучасної системи стимулювання працівників на підприємстві є однією з основних умов для ефективного функціонування підприємства, і оскільки прибуток (гроші) залишаються головним результатом роботи для більшості громадян, матеріальне стимулювання праці надзвичайно актуальне при сьогоденних обставинах та кризових умов, які є в нашій країні. Оскільки праця є частиною складного ресурсного потенціалу і саме їхня робота, здібності та навички неоціненні в роботі підприємства, основне завдання якого є задоволення потреб клієнта, а людський фактор успіху роботи складає близько 60%.

Мета курсової роботи. Дослідження матеріального стимулювання та

закріплення на практиці набутих теоретичних знань, розвиток вмінь та навичок проектування, налагодження та вдосконалення механізму матеріального стимулювання праці.

Завданням цієї роботи є:

- вивчення теоретичних основ матеріального стимулювання праці;
- аналіз форм матеріального мотивації працівників підприємства;
- оцінка ефективності матеріального стимулювання персоналу підприємства;
- визначення шляхів вдосконалення мотиваційної системи підприємства.

Предмет дослідження – система мотивації праці працівників ТОВ «Auto Trade Company».

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Auto Trade Company» за останні три роки, основним видом діяльності якого є оптова торгівля автомобільними запчастинами широкого асортименту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

1.1. Сутність, необхідність та основні види матеріального стимулювання праці

Під час економічної кризи важливо, щоб працівник зберігав ті економічні стимули, які спонукають його працювати. Також для роботодавця важливо зберегти висококваліфікованих фахівців. Крім того, для підприємства важливо створити ефективну систему матеріального стимулювання працівників, оскільки вона є важливим елементом мотивації праці. Це також підвищить зацікавленість працівників у кінцевих результатах роботи. Ефективність системи матеріального стимулювання допоможе подолати недоліки інших сфер управління підприємством.

Ефективне використання трудових ресурсів організації в певній мірі залежить від існуючої системи матеріального стимулювання праці. Тому перехід до ринкової економіки, зміна організаційно-правового статусу підприємства, його стратегічні цілі та завдання передбачають здійснення радикальних змін у питаннях оплати роботи та стимулювання працівників.

Матеріальне стимулювання праці - це засіб забезпечення матеріальних потреб працівників залежно від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних факторів та заходів, пов'язаних з виробництвом [3, с. 68].

Методи впливу на працьовитість та ефективність роботи персоналу, засновані на використанні грошової винагороди, використовуються довгий час та у багатьох іноземних компаніях. Неможливо створити стратегію активізації діяльності персоналу без використання матеріальних мотивацій. Гроші є основним інструментом роботодавця для мотивації людей до праці. Але слід пам'ятати, що грошові виплати не є універсальним стимулом

задоволення потреб, оскільки проблема активізації праці не може вирішуватися лише з їх допомогою.

Кожному керівнику слід пам'ятати про грошові винагороди наступне:

- Зростання виплат автоматично не призводить до збільшення активності та ефективності роботи, хоча затримка та скорочення цих платежів незмінно призводить до незадоволеності роботою та зменшення продуктивності праці. Також, відсутність виплат впливає на поведінку більш інтенсивно, ніж його отримання.

- Матеріальні виплати слід розподіляти строго диференційовано, оскільки воно має компенсувати, ту кількість роботи та позитивного внеску у роботу підприємства, яку вніс кожний працівник; також це повинно залежати від ефективності та продуктивності кожного працівника. Це зв'язок повинен бути пропорційно залежним.

- Для кожного працівника існують різні матеріально-мотивуючі чинники; це потрібно завжди враховувати для покращення роботи персоналу.

- Гроші не є найвищим добробутом чи кінцевим благом. Це лише інструмент для отримання інших матеріальних цінностей людини.

- Люди зацікавлені не лише в кількості отриманих грошей, а й в тому, наскільки їхня винагорода вища за інших.

- Грошима не можливо задовільнити всі потреби і бажання працівника. Під час таких випадків у керівника мають бути інші мотиватори для задоволення потреб людини.

Матеріальне стимулювання персоналу включає різні форми, типи та системи оплати праці.

Можна виділити наступні типи матеріальних стимулів:

- 1) Заробітна плата – мінімальна та обов'язкова форма грошової винагороди працівник. Це гарантована базова компенсація, на яку персонал розраховує під час роботи. Існують різні системи оплати та нарахування зарплати: за кожну годину окремо, індивідуально за результатами, з урахуванням коефіцієнтів тарифно-кваліфікаційної сітки.

Оптимальною є система оплати, яка:

а) ретельно розроблена з урахуванням потреб організації та її персоналу;

б) ґрунтується на відповідальності на всіх рівнях керівництва та звичайних працівників;

в) закладена диференціація в основу нарахування заробітної плати;

г) розроблена, впроваджена та підтримана всіма членами трудового колективу.

2) Доплати (надбавки) можуть бути призначені працівникам до основних виплат на основі: досвіду роботи, особистих досягнення у підприємстві, за роботу у нічну зміну (час), за роботу під час державних свят, понаднормова робота, за додаткові обов'язки, за об'єднання професій, за складність умов праці та за інших підстав, а розмір виплат визначається керівництвом організації. Крім того, їх можна розглядати як додатковий елемент заробітної плати, який знаходиться між тарифами на поточну систему оплати праці та бонусами (преміями).

3) Премії нараховуються за результати роботи працівника, зазвичай із певною періодичністю. Премії повинні видаватися суто персоналізовано і бути основним методом диференціації заробітної плати, тобто безпосередньо залежати від показників праці та результатів працівника. Дана виплата не повинна виплачуватися: за роботу, яка є обов'язковою і яка покривається зарплатою; за мотивами, які не пов'язані з трудовою діяльністю. Але при незначних розмірах і частому нарахуванню працівникам, стимулюючий ефект премії зменшується і вона стає звичайною доплатою.

4) Участь в акціонерному капіталі трудових колективів є дуже поширеним явищем. У такому випадку, взаємозалежність між успіхами організації та додатковими коштами працівника безпосередньо проявляється через дивіденди за акціями.

5) Інший планові та одноразові виплати.

Безготівкові форми винагороди персоналу, як правило, не

передбачають отримання працівником прямих виплат від підприємства на основі діяльності їх роботи. Однак вони є певною формою матеріальних благ для працівників, які вимагають певних фінансових витрат від компанії. Тому вони включаються до матеріальних стимулів роботи [5].

1.2. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Існує декілька принципів, на яких базується матеріальна мотивація в умовах ринкової економіки:

1. Складність. Характеризується проведенням мотиваційних заходів до усього трудового колективу підприємства, а не лише до 1-2 працівників. Звичайно використання цього принципу для підприємства в цілому, є більш ефективним[17].

2. Систематичність. Характеризується виявленням та усуненням недоліків або протиріч між елементами системи та їх взаємозв'язку. Тоді як принцип цілісності характеризується створенням системи мотивацій.

Прикладом даного принципу є система матеріального стимулювання, що базується на результатах контролю якості та оцінки внесків працівників, тобто зв'язок між ефективністю роботи та якістю, і подальшою винагородою.

3. Регламентация. Цей принцип характеризується встановленням порядку у формі правил, інструкцій, норм та контролю за їх виконанням. Але важливо розуміти різницю між тими сферами роботи, які потребують суворого дотримання інструкцій та контролю за їх виконанням; і тими областями праці, де працівнику слід бути вільним від обмежень для можливості прояву власної ініціативи. Під час розробки системи мотивації, об'єктами регламентації мають бути конкретні обов'язки працівника, конкретні результати його діяльності, витрати на оплату праці, тобто

кожному працівнику слід надати повну картину того, що входить в його обов'язки і які результати очікують від нього.

Регламентация роботи, яка виконується персоналом підприємства, має відповідати наступним завданням: [17]

- 1) визначення завдань та роботи для кожного працівника;
- 2) надання співробітникам інформації, яка потрібна їм для виконання поставлених перед ними завдань;
- 3) раціональний розподіл робіт та операцій між підрозділами підприємства;
- 4) встановлення конкретних посадових обов'язків для кожного працівника відповідно до його кваліфікації та рівня освіти.

4. Спеціалізація. Спеціалізація - це розподіл функцій та завдань між підрозділами підприємства та окремими працівниками відповідно до принципу раціоналізації. Спеціалізація є стимулом для підвищення продуктивності, ефективності та якості роботи.

5. Стабільність. Характеризується наявністю стабільно-сформованої команди, низьку або відсутність плинності кадрів, чіткий перелік завдань і функцій, які стоять перед командою і відповідно чіткий регламент для їх виконання. Будь-які зміни, що відбуваються в роботі підприємства, не повинні порушувати нормальну та стабільну роботу функцій будь-якого відділу підприємства чи працівника. Лише тоді не буде зменшуватися ефективність і якість виконання роботи.

6. Цілеспрямованість на творчість. Слід відзначити, що система матеріального стимулювання на підприємстві повинна сприяти творчості робітників. Тобто це створення нових та більш просунутих продуктів, виробничих технологій чи конструкцій використаного обладнання/матеріалів, а також пошук нових ефективніших рішень.

Сенс цього принципу заключається в якості та ефективності кінцевого результату творчої діяльності, особливо нові дослідження або розробки, підприємства в цілому, окремо кожного структурного підрозділу та

працівника, і відповідній виплаті додаткових коштів чи премії, або підвищення заробітної плати для таких працівників [17].

1.3. МЕТОДИКА ОЦІНКИ ТА АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Система матеріального стимулювання працівників є одним із найважливіших елементів оновленої системи управління персоналом підприємства, і яка суттєво покращує кінцеві результати роботи та прискорює досягнення загальної мети підприємства - максимізації прибутку.

З одного боку, рівень життя працівників та його покращення залежать від стабільності та рентабельності результатів діяльності підприємства, а також від ефективності діючої системи оплати праці. З іншого боку, фінансово-господарська діяльність залежить від професійних якостей та ефективності персоналу, що, в свою чергу, залежить від ефективності існуючої системи матеріального стимулювання працівників.

У той же час, оцінка системи матеріального стимулювання є важливою, оскільки вона забезпечує безперервну роботу компанії та служить потужним важелем для підвищення продуктивності підприємства.

Для аналізу системи стимулювання праці на підприємстві необхідно проаналізувати використання фонду оплати праці, який включає:

- вивчення динаміки та складу фонду оплати праці за період;
- оцінку впливу факторів на фонд зарплати;
- вивчення шляхів використання фонду оплати праці;
- аналіз середньої заробітної плати на підприємстві в цілому;
- аналіз фінансових можливостей підприємства для формування фонду оплати праці;

- аналіз ефективності використання фонду заробітної плати.

Оцінка ефективності матеріального стимулювання праці може бути здійснена за різними показниками:

- обсяг економічної діяльності у розмірі 1 грн. фонду зарплати;
- валовий дохід у розмірі 1 грн. фонд зарплати;
- прибуток з розрахунку 1грн. фонду заробітної плати.;
- фонд заробітної плати на одного працівника;
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати;
- рівень витрат на оплату праці за одиницю продукції;
- інтегральні показники ефективності використання фонду оплати праці.

Діагностика існуючої системи мотивування праці на підприємстві також може бути здійснений за допомогою аналізу коефіцієнтів. У цьому випадку коефіцієнти ефективності використання фонду оплати праці визначаються співвідношенням показників економічної діяльності до індексу фонд заробітної плати. Якщо одержані коефіцієнти ефективності використання фонду заробітної плати перевищують одиницю, то використання фонду оплати праці вважається ефективним.

Підвищення ефективності праці безпосередньо пов'язане з головною метою діяльності - забезпечити стабільні та високі темпи економічного зростання, що визначається збільшенням прибутку підприємства та збільшенням середньої заробітної плати працівника. Для забезпечення її поліпшення необхідно оцінити ефективність системи матеріального стимулювання та визначити фактори, які впливають на неї. Розуміння сутності та механізму дії кожного з них є необхідною умовою для виявлення конкретних шляхів підвищення ефективності праці. Оцінка ефективності матеріального стимулювання праці дозволить визначити напрями збільшення ролі матеріального стимулювання.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «AUTO TRADE COMPANY»

2.1 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «AUTO TRADE COMPANY»

ТОВ «Auto Trade Company» зареєстрована з 1995 року, згідно КВЕДУ види діяльності це оптова продаж автомобільних запчастин для автомобілів як вітчизняного виробництва так і закордонного.

в Компанії нараховуються 56 працівників, погодинно - преміальна оплата праці, в а також преміювання додатково вводиться для якісного і своєчасного виконання завдань,. Обов'язкова умова преміювання - виконання щомісячного плану продаж. Бонуси для працівників розраховуються за щомісячну роботу пропорційно виконаних завдань та відпрацьованих годин. Розмір преміальної винагороди не повинен перевищувати 70% від встановленого окладу.

Таблиця 2.1. Структура фонду зарплати ТОВ «Auto Trade Company» за
2015–2017 рр., тис. грн.

Показники	2015 р.	2016 р.	Абсолют. відх. (+,-) 2017 від 2015	Темп приросту, %	2017 р.	Абсолют. відх.(+,-) 2017 від 2015
				2017 від 2015		
Основної заробітна плата	417,1	514,6	96,8	124,1	509,0	-5,9
Додаткова заробітна плата	178,3	278,5	97,9	156,9	341,5	63,4

Проаналізувавши фонду оплати праці на підприємстві за 2016-2017 роки (таблиця 2.1) можна побачити, що фонд оплати праці впродовж періоду 2015-2016 рр склав 194,5-тисяч грн., або на 31,9%, і впродовж періоду 2016-2017 років збільшився - на 54,7-тисяч грн., або на 6,9 %.

Відносно структури фонду оплати праці бачимо, що фонд додаткової заробітної плати значно вищий на підприємстві, ніж фонд основної зарплати.

Проаналізувавши дані бачимо що в 2016 році основна заробітна плата збільшилася 24,1%, та додаткова - на 53,7 %. У 2017 основна заробітна плата взагалі зменшилася на 0,8% , але в загальному додаткова заробітна плати зросла 23,5%.

Така тенденція показує, що більше уваги підприємство приділяє стимулювання трудової діяльності персоналу преміями, і основна заробітна плата відійшла на другий план.

Розглянемо динаміку росту середньої заробітної плати в цілому на підприємстві впродовж періоду 2015-2017 років (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2. Показники середньої заробітної плати в ТОВ «Auto Trade Company» в 2015–2017рр.

Період	Середня заробітна плата, грн.	Абсолют. приріст	Темпи приросту, %	прожитк. мінімум	Абсолют. відх. (+,-)
2015	2501	-	-	1218	-
2016	2952	451	18,03	1330	75
2017	3520	568	19,24	1544	25

Зробивши аналіз даних середньої заробітної плати працівників на підприємстві бачимо, що у 2016 році вона збільшилася 451 грн., тобто на 18,03 % порівняно з 2015 роком і в 2017 також присутнє підвищення фонду оплати праці, відповідно середня заробітна плата персоналу була підвищена тільки на 19 %.

На рівень підвищення середньої заробітної плати в 2017 вплинуло і збільшення персоналу підприємства (на 4 одиниці) а разом з цим підвищення фонду оплати праці.

Після обчислень в таблиці 2.2 очевидно, що середня заробітна плата персоналу ТОВ «Auto Trade Company» значно перевищує прожитковий мінімум, встановлений Кабінетом Міністрів ,відповідно в кожному з років. Середня заробітна плата вдвічі більша прожиткового мінімуму.

Визначимо співвідношення між окладом та премією, з яких складається заробітна плата працівників (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. Аналіз співвідношення між основною та додатковою заробітною платою в ТОВ «Auto Trade Company»

Показники	2015 р., тис. грн.	Частка заг. доходу, %	2016 р., тис. грн.	Частка заг. доходу, %	2017 р. , тис. грн.	Частка заг. доходу, %
Основна заробітна плата	1750	70	1918.8	65	2112	60
Додаткова заробітна плата	751	30	1033.2	35	1408	40
Всього	2501	100	2952	100	3520	100

Отже, частка премій в заробітній платі протягом 2015–2017 рр. збільшилась на 10%, відповідно оклад зменшився на 10%. Премії були введені з ціллю підвищення ефективності діяльності персоналу, збільшення зацікавленості кадрів в досягненні кращих показників в роботі.

2.2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТОВ «AUTO TRADE COMPANY»

Визначені недоліки системи матеріального стимулювання для персоналу полягають у наступному:

1. однакові форми та системи оплати праці для всіх груп персоналу;
2. неефективна бонусна система персоналу;
3. брак ефективного регулювання продуктивності праці методами матеріальної та нематеріальної мотивації.

Давайте розглянемо більш детально зміст і причини виявлених недоліків.

Створення єдиних форм та платіжних систем у всій компанії, без урахування виду діяльності в кожному підрозділі та цілях, не має мотиваційного механізму для персоналу. Наприклад, у відділу продажів і бухгалтерів є абсолютно інша мотивація, яка повинна працювати, те ж саме можна сказати про керівників різних відділів. Тому навіть самий прогресивний, але однакова система для всіх не працює.

У «Auto Trade Company» розмір бонусу визначається, як правило, заробітною платою (тарифною ставкою) працівника, яка фіксується в бонусній позиції. Наприклад, було встановлено, що бонус працівника за звітний період може становити від 30 до 70% від його заробітної плати (тарифної ставки) на місяць.

Заробітна плата торговців є універсальною, тому, як правило, бонуси здійснюються відповідно до конкретних показників перевиконання плану, викладеного в бонусній позиції.

Подача бонусу з урахуванням виділених кожному конкретному структурному підрозділу сум здійснюється безпосередніми керівниками

шляхом подання офіційних векселів на ім'я керівника ТОВ «Auto Trade Company».

Конкретні розміри премій визначаються в порядку (розпорядженні) керівника організації, який перераховується в бухгалтерію для оплати платежів.

Як правило, бонус «Auto Trade Company» сплачується разом із заробітною платою. Якщо приз виплачується внаслідок виняткових достоїнств і має одноразовий характер, то інформація про її оплату включена в робочу книгу в розділі просування.

Слід зазначити, що система бонусів в ТОВ «Auto Trade Company» має загальний характер, тобто не індивідуальний підхід. Наприклад, компанія створює щомісячний бонусний фонд, який розподіляється серед працівників у% від їх офіційної заробітної плати. Той же бонусний механізм, який застосовується до всіх працівників, не є стимулом, не змушує працівників виконувати високопродуктивну роботу.

Незважаючи на те, що бонусний фонд на ТОВ «Auto Trade Company» зростає швидше, ніж зростання заробітної плати, розподіл премії неефективний (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Співвідношення окладу та премії в ТОВ «Auto Trade Company» в 2015–2017 р.

Роки	Основна заробітна плата, тис. грн.	Премія, тис. грн.	% премії до заробітної плати, %
2015	590,5	253,1	42,9
2016	727,68	391,81	53,8
2017	673,28	448,9	66,7

З табл. 2.5 ми бачимо, що у 2015 році преміальний фонд склав 42,9%, у 2016 р. - 53,8%, а в 2017 р. - 66,7%.

Динаміка зростання компонентів матеріальної мотивації в ТОВ «Auto Trade Company» показана на малюнку 2.2.

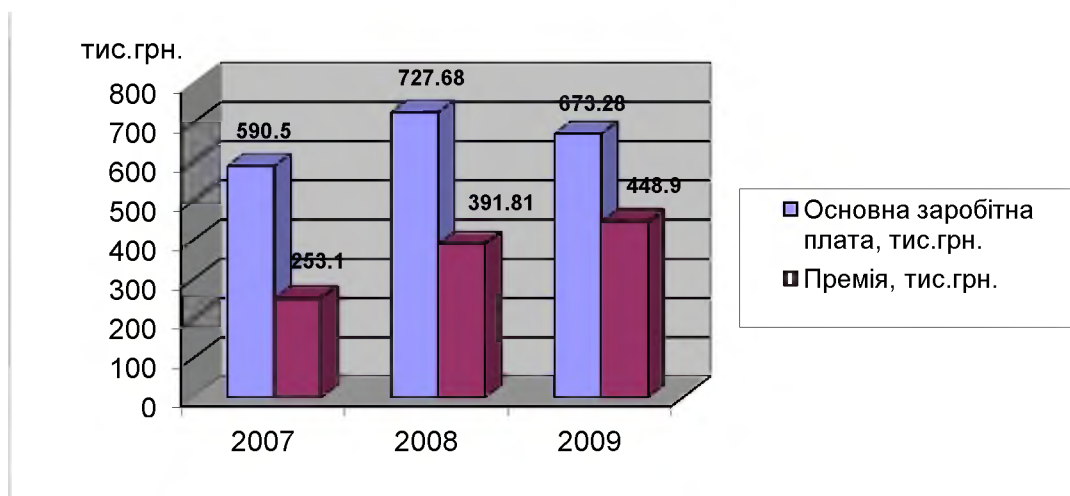


Рис. 2.2. Динаміка зростання складових матеріальної мотивації в ТОВ «Auto Trade Company»

Таким чином, видно, що існує збільшення рівня бонусів працівників підприємства, але механізм накопичення премій та їх розподіл між структурними підрозділами не є ефективним, оскільки "вирівнювання" не стимулює прояв індивідуальних стимулів для високих - виробничі заходи

Для оцінки ефективності системи автомобільної торгівлі Компанії ми визначимо, чи існує кореляція між збільшенням рівня оплати праці, як це спостерігається на підприємстві, та рівнем продуктивності праці персоналу.

Використовуючи фінансові звіти (Додаток А), ми визначимо темпи зростання продуктивності компанії Auto Trade і проведемо порівняльний аналіз темпів зростання середньої заробітної плати на підприємстві (табл. 2.6).

Темпи зростання продуктивності праці в 2016 році перевищують темпи зростання середньої заробітної плати в 1,14 рази, а в 2017 році темпи зростання сповільнилися і співвідношення становить 1,04.

Таблиця 2.6. Порівняння темпів зростання продуктивності та заробітної плати в «Auto Trade Company» у 2015-2017 роках.

№ з/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1.	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	308,2	466,3	485,2
2.	Темп росту продуктивності праці, %	-	151,3	104,1
3.	Середня річна заробітна плата одного працівника, тис. Грн..	843,6	1119,5	1122,2
4.	Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	132,7	100,2
5.	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	-	1,14	1,04

Торгівельний персонал, у порівнянні з персоналом інших підрозділів ТОВ «Auto Trade Company», найчастіше потрапляє в порочне коло депресії, невдоволення собою, невдач і легше, ніж інші, відмовляються від своїх прагнень. Робота торгового представника може придушувати людину з наступних причин:

1. У більшості випадків торговельний представник працює самостійно, окремо;
2. статус торговельного представника вважається нижчим, ніж статус клієнта;
3. дуже часто торговельний представник відчуває себе обмеженим, щоб вжити необхідних заходів;
4. великі операції, над якими вони мали справу з великою кількістю і важко працювати, розпадаються як внаслідок зовнішніх обставин, так і внаслідок нечіткої роботи інших підрозділів компанії;
5. невдачі в роботі торгового представника можна побачити і зафіксувати, в першу чергу, на відміну від успішної роботи, про яку не завжди приділяється належна увага.

Таким чином, рівень матеріального мотивації персоналу ТОВ «Auto Trade Company» компанії відповідає ринковому рівню і має тенденцію до збільшення. Проте, зазначається, що заробітна плата працівників збільшується не залежно від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання, а те ж саме стосується всіх заробітних плат та бонусів, які однакові для всіх.

Після дослідження системи стимулювання персоналу в ТОВ «Auto Trade Company» можна зробити висновок, що політика стимулювання компанії є неефективною, оскільки є аналогічні форми та системи оплати праці для всіх груп працівників; неефективною є і бонусна система персоналу; нестача ефективного регулювання продуктивності праці методами матеріальної та нематеріальної мотивації.

Тому для керівництва ТОВ «Auto Trade Company» головною метою на цьому етапі має бути підвищення ефективності системи мотивації персоналу.

Ефективне впровадження програми підвищення заробітної плати в умовах кризи, з одного боку, дозволить компанії зберегти ключових працівників і запобігти значному скороченню продаж, а з іншого - забезпечити компанії прийнятними продажами.

**РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ
СИСТЕМИ ПРАЦІ
ТОВ «AUTO TRADE COMPANY»**

Для того, щоб застосувати ефективну систему оплати праці, необхідно провести класифікацію робочих місць на цьому підприємстві методом оцінки з використанням різних факторів.

По-перше, вони отримують опис робіт (посад), посадових інструкцій та оброблених посад в підрозділах, а потім - для аналізу опису позицій. Досвідчена група (основні фахівці та управління підрозділом) повинна розрізняти ключові фактори оцінки та значення кожного фактора при оцінці позиції. Наведені нижче фактори показані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Факторна модель оцінки персоналу
ТОВ «Auto Trade Company»

Фактор оцінки	Субфактор оцінки	Максимальні бали	Усього
Необхідна кваліфікація	Освіта	50	200
	Досвід роботи	150	
Складність роботи	Розумові зусилля	100	150
	Фізичні зусилля	50	
Ініціативність і самостійність		150	150
Відповідальність	Відповідальність за роботу підлеглих	100	500
	Відповідальність за контакти із клієнтами й сторонніми організаціями	100	
	Матеріальна відповідальність	200	

	Відповідальність за гарну репутацію організації	100	
Максимальна оцінка посади			1000

Одна і та ж група експертів повинна оцінювати всі робочі місця (посади) зовнішніми ключовими факторами. Експертні оцінки є найкращим середнім показником для кожного фактору, і, виходячи з середніх показників, вони підвищують роботу всіх співробітників.

Класифікація робочих місць повинна завершити присвоєння номерів тарифів для кожної позиції кадрів. Для забезпечення кар'єрного розвитку працівника в одному положенні, вишка для тарифу на кожну посаду (3-4 рази) повинна бути надана в одній позиції.

Отже, вони отримали 16-розрядну тарифну мережу, що містить 7 категорій повідомлень (табл. 3.2)

Таблиця 3.2. Тарифна сітка персоналу ТОВ «Auto Trade Company»

Категорія персоналу	Посади	Інтервал оціночних балів	Розряди
Вище керівництво	Генеральний директор		15–16
	Комерційний директор	1000–800	15–16
Середній управлінський персонал	Начальник транспортного та логістичного відділу		13–14
	Нач.філіалу		12–14
	Начальник відділу закупівель		12–14
	Головний бухгалтер		13–14
	На.відділу збуту по області №1		13–14
	На.відділу збуту по області №2		13–14

	Начальник відділу збуту по місту		13–14
	Завідуючий складом	799–600	12–13
Спеціалісти	Бухгалтер I категорії		10–12
	Спеціаліст з маркетингу		10–12
	Спеціаліст по логістиці	599–500	10–12
	Менеджер з реклами		10–12
	Юрист		10–12
Менеджери	Менеджер по збуту філіалу		9–10
	Менеджер по збуту по області	499–400	9–10
	Менеджер по збуту по місту		9–10
Молодший персонал	Бухгалтер	399–300	5–7
	Спеціаліст по кадрам		5–7
	Експедитор		5–7
Обслуговуючий персонал	Комірник		4–6
	Водій		4–6
	Вантажник	299–100	3–5
	Прибиральниця		2–4
	Сторож		2–4

Для кожного розряду був встановлений його коефіцієнт. Швидкість передачі даних необхідна для визначення базової заробітної плати, це стабільна та постійна частина заробітної плати, яка нараховується для звичайного виконання службових обов'язків на певному робочому місці. У якості базового, була обрана мінімальною посадою в ТОВ «Auto Trade Company»- менеджер з продажу. Ця посада відповідає 9-му цифрі, що дорівнює бітовій швидкості 1. Звичайно, вищі виходи мають відповідно коефіцієнти вище одиниці, а менші розряди менше одиниці.

У системі оплати праці ТОВ «Auto Trade Company» представила концепцію компанії - мінімальну основну заробітну плату (МБО). Це узгоджується з концепцією мінімальної заробітної плати (MLP), прийнятою в державі. ІВО - це одиниця, яка змінюється і використовується для розрахунку основної заробітної плати співробітників компанії, помноженої на відповідну бітрейту позиції. Базова заробітна плата залежить від економічної ефективності компанії і може бути змінена через рівень інфляції, як вниз, так і вгору. Така індексація необхідна для швидкої зміни рівня доходів працівників - у випадках різкої зміни ринку оплати праці.

Аналіз рівня винагороди менеджерів з продажів конкурентів показав, що середня заробітна плата склала 3200 грн, тому ІВО має бути встановлено мінімум 3000 гривень. Зараз основна зарплата визначає помноження бітової швидкості МБО, поділеного на 9 цифр (мінімум):

$$BO = MBO * Kp / Kmin ,$$

де БО – базовий оклад;

Kp – розрядний коефіцієнт;

Kмін – 9 розряд

Виходячи з даної формули розрахуємо МБО для кожної посади (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Середні базові оклади персоналу компанії

Категорія персоналу	Посади	Інтервал оціночних балів	Розряди	МБО (мінімальний розряд)	МБО (максимальний розряд)
Вище керівництво	Генеральний директор	1000–800	15–16	1666,7	1777,8
	Комерційний директор		15–16	1666,7	1777,8
Середній управлінський персонал	Начальник транспортного та логістичного відділу	799–600	13–14	1444,4	1555,6

	Нач. філіалу м. Коростень		12–14	1333,3	1555,6
	Начальник відділу закупівель		12–14	1333,3	1555,6
	Головний бухгалтер		13–14	1444,4	1555,6
	На. відділу збуту по області №1		13–14	1444,4	1555,6
	На. відділу збуту по області №2		13–14	1444,4	1555,6
	Начальник відділу збуту по місту		13–14	1444,4	1555,6
	Завідуючий складом		12–13	1333,3	1444,4
Спеціалісти	Бухгалтер I категорії	599–500	10–12	1111,1	1333,3
	Спеціаліст з маркетингу		10–12	1111,1	1333,3
	Спеціаліст по логістиці		10–12	1111,1	1333,3
	Менеджер з реклами		10–12	1111,1	1333,3
	Юрист		10–12	1111,1	1333,3
Менеджери	Менеджер по збуту філіалу	499–400	9–10	1000	1111,1
	Менеджер по збуту по області		9–10	1000	1111,1
	Менеджер по збуту по місту		9–10	1000	1111,1
Молодший персонал	Бухгалтер	399–300	5–7	555,6	888,9
	Спеціаліст по кадрам		5–7	555,6	888,9
Обслуговуючий	Комірник		5–7	444,4	666,7

персонал	Водій	299–100	4–6	444,4	666,7
	Вантажник		4–6	333,3	555,6
	Прибиральниця		3–5	333,3	555,6
	Сторож		2–4	333,3	555,6

Доплати та надбавки встановлюються в ТОВ «Auto Trade Company» як відсоток від базової заробітної плати, як правило, один раз на рік, і тому не враховують поточні успіхи чи невдачі у трудовому процесі. Важливе значення мають надбавки до інтенсивності праці, поєднання різноманітних трудових функцій та додаткових обов'язків, а також індивідуальних посібників для керівників та фахівців, які утворюють коло людей з ключовими компетенціями. На даному етапі такі люди в основному визначають конкурентоспроможність підприємства, тому високі (до 50% від базової зарплати) бонуси повністю виправдані.

ВИСНОВОК

Отже, ефективне використання трудових ресурсів компанії в певній мірі є залежним від системи матеріального стимулювання, яка існує на підприємстві.

Матеріальне стимулювання праці - це важлива управлінська діяльність, покликана стимулювати працівників до більш продуктивної та ефективної роботи, а також мотивувати їх діяльність, яка буде спрямована на досягнення не тільки особистих цілей, а й цілей організації. Мотивація необхідна для ефективнішого виконання роботи та виконання управлінських рішень.

Виділяються такі види матеріальних мотивацій: зарплата, преміальні бонуси, активна діяльність для отримання прибутку та капіталу, інші планові та одноразові платежі. Заробітна плата включає в себе базові ставки, бонусні виплати та соціальні програми, і це все є важливим та сильним мотиватором для працівників. Значне мотивування персоналу полягає у виплаті винагороди, надбавок за виконувану роботу, бонусів тощо. Нагородження мотивує колективні інтереси та закликає команду до позитивних остаточних результатів виробництва. Надбавки надаються для професійної майстерності, для високих показників праці, для виконання особливо важливих робіт. Існують робочі бонуси, які є додатковою формою винагороди працівників та які знаходяться поряд із заробітною платою, яка сплачується у разі досягнення запланованих результатів підприємства в цілому або його конкретного підрозділу. Крім того, є індивідуальний бонус, який відзначає особливу роль окремих осіб (керівництво, новатори, винахідники) та колективний бонус, спрямований на мотивацію соціальних груп.

Окрім матеріальних стимулів, існує два типи негрошових нагород - пільги, що полягають у наданні працівникам безлічі матеріальних благ (за

рахунок організації) або часткової реальної вартості та компенсації, компенсації працівникам фактично понесені витрати; такі компенсації найчастіше здійснюються у вигляді готівкових платежів, але характер компенсації суттєво відрізняється від оплати грошових виплат.

Засоби мотивації можуть служити не тільки грошима, але і все, що сприяє зміцненню почуття самооцінки та самовираження працівників.

Після вивчення матеріальних мотиваторів для працівників компанії Auto Trade Company можна зробити такі висновки.

ТОВ " Auto Trade Company" використовує погодинну бонусну плату, яка додатково вводить бонуси за якість та своєчасне виконання завдань. Обов'язковою умовою бонусу є виконання щомісячного плану продажу. Бонуси працівників розраховуються за місячними результатами роботи, які є пропорційними до їхнього робочого часу.

Також слід відзначити, що рівень винагороди працівників даного підприємства "Auto Trade Company" відповідає ринковому рівню і звичайно ж має тенденцію до зростання. Хоча, зазначається, що зарплата персоналу збільшується в незалежності від кваліфікації працівника, кількості виконуваних завдань та якості їх виконання.

Для вдосконалення системи оплати праці та збільшення стимулюючої функції заробітної плати, ТОВ «Auto Trade Company» необхідно встановити мінімальну основну заробітну плату не менше 5000 грн. Базовий оклад по кожному розряду визначається шляхом множення МБО на розрядний коефіцієнт поділений на мінімальний 9 розряд.

Для поліпшення бонусної системи ТОВ «Auto Trade Company» можна запропонувати розробити розгалужену матрицю виплат бонусів.

Мінімальний рівень, з якого починається бонусний платіж, поетапно слід розраховувати на розмір доходів і розмір бонусу на кожному етапі, а також розраховувати на підставі середньої та максимальної покупки,

необхідної та можливої інтенсивності продажів для нових клієнтів, бажаного розмір фонду оплати праці тощо

Для кращого зосередження торгових працівників ТОВ «Auto Trade Company» на постійний професійний розвиток та вдосконалення іншої трудової діяльності, слід використовувати премію за професіоналізм. Такий приз може бути присуджений на підставі атестації чи проходження "екзаменаційного центру".

Зміни в системі оплати праці в ТОВ «Auto Trade Company» мають бути розроблені для кожної категорії персоналу та внесені в "Положення про сплату та бонус праці на підприємстві". Пропоновані умови мотивації матимуть більш диференційований вплив на кожного співробітника і зможуть краще змотивувати роботу певних категорій працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України/ Затв. Законом Української РСР від 10 грудня 1971 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1971. – №50. – Ст. 375 (із змінами та доповненнями на 20.03.2003).
2. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.95 р. №108/95-ВР, із змінами і доповненнями, внесеними законами України, у тому числі Законом України від 21.02.06 р. №3448-IV
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. Навчальний посібник. Київ «Знання-Прес», 2001–313 с.
4. Гаврилюк Л.І. Економіка підприємства. – Київ: ЖІТІ, 2000. – 152 с.
5. Герасимова Г.Ю. Оцінка та шляхи підвищення ефективності праці на вугільних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук / Г. Ю. Герасимова. – Дніпропетровськ: НГУ 2006. – 20 с.
6. Горловський Р. Мінімальна заробітна плата як інструмент мотивації праці / Р. Горловський // Україна: аспекти праці. – 2002. – №7. – С. 43 – 47.
7. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємств: Навч. Посіб. для студ. вищ. навч. закл. – Київ 2010. – 304С.
8. Дмитренко Н.М. Окремі теоретико-методичні підходи до прогнозування фонду оплати праці на макроекономічному рівні / Н.М. Дмитренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – №11 (42). – С. 87 – 91.
9. Калина А.В. Облік і аналіз заробітної плати на підприємстві / А.В. Калина // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – . №2 (45). – С. 61 – 64.
10. Котвицький А.А. Удосконалення системи стимулювання праці на ВАТ «Житомирський маслозавод» / А.А. Котвицький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – №№2 (33). – С. 97 – 99.

11.Крайник О.П., Барвінська Є.С. Економіка підприємства. – 2-е вид. Навчальний посібник – Львів: «Інтелект-Захід», 2005. – 296 с.

12.Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів. / Під ред. проф. Н.М. Ушакової. – К.: Хрещатик, Трейд. – 800 с.

13.Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.

14.Семернікова, І.О. – Економіка підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – Херсон: ОЛДІ-плюс, 2009. – 312 с.

15.Синяєва Л.В. Економіко-математична модель розрахунку середньорічної заробітної плати працівників сільського господарства / Л.В. Синяєва, М.О. Рубцов, Н.М. Рубцова // Економіка АПК. – 2005. – №9. – С. 144 – 152.

16.Сурков С., Бойко Ю., Лукашевич А. Особливості мотивації персоналу в період проведення змін. // Мотивація та оплата праці. – 2008 – №4. – С. 56.

17.Тимошенко О.В. Застосування моделі Лоренца для оцінки справедливості диференціації заробітної плати до і після оподаткування / О.В. Тимошенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – №11 (30). – С. 42–47.

18.Хара В. Трудовий кодекс: реалії та міфи: [Ст. нар. депутата України, голови Ком. ВР з питань соціальної політики та праці] // Голос України. – 2005. – 13 лип. – С. 6–7.

19.Шегда В.Р. Економіка підприємства. – К.:Знання, 2007. – 614 с.

20.Шваб Л.І. Економіка підприємства. – Житомир: ЖДТУ, 2005. – 459 с.

Шлійко, А.В. Економіка підприємництва на ринку товарів і послуг: Навч.посібник для студентів вищих навч. закладів. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 376 с.

21. Брич В.Я. Трудовий потенціал АПК. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2001. – С. 286.

22. Брич В. Я., Шушпанов П. Г. Соціально-економічна структура населення Тернопільської області як чинник зовнішньої трудової міграції // Україна : аспекти праці. – 2009. – № 1. – С. 33-37.