

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «ГЛОБАЛ САПОРТ СЕРВІСЗ»)**

*Допущено до захисту
«___» _____ 2021 року*

Студента групи М 04-17
факультету економіки і права
денної форми навчання
напряму підготовки 073 Менеджмент
**Забаренка Максима
Сергійовича**

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Данченко Л.Г.

_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність мотивації праці персоналу та її значення в діяльності організації.....	6
1.2. Методи мотивації праці персоналу організації.....	14
1.3. Методичні підходи до визначення ефективності системи мотивації праці персоналу у сучасній організації.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ (на прикладі ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСЕЗ»).....	26
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСЕЗ»	26
2.2. Аналіз системи мотивації праці персоналу у ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСЕЗ»	35
2.3. Оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСЕЗ».....	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ(на прикладі ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСЕЗ»)	49
3.1 Напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу в організації.....	49
3.2 Пропозиції щодо поліпшення системи мотивації праці персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСЕЗ» та їх оцінка.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
РЕЗЮМЕ.....	65
RESUME.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу є одним з основних питань, від якого залежать результати діяльності будь-якої організації, а саме збільшення прибутковості та покращення її фінансового стану. Пошук шляхів підвищення ефективності мотивації праці дає організації повноту дій і показує персоналу підприємства його важливість та значущість. Важливе значення в підвищенні ефективності стимулювання праці організації є дослідження його фінансового стану.

Шляхи функціонування сучасних національних підприємств мають тенденцію до постійної зміни, тому і аспекти, на яких базується система мотивації праці персоналу мають потребу у постійному покращенні, оновленні та доопрацюванні. Розробка оптимальної для конкретної організації системи мотивації праці персоналу організації пов'язана з науковим пошуком найбільш раціонального підходу до управління персоналом сучасної організації та оновлення стилю управління її працівниками.

Проблема розробки оптимальної системи мотивації праці персоналу організації завжди була предметом дослідження зарубіжних, і дещо пізніше вітчизняних вчених. Ці дослідження були зосереджені на структурі мотивації праці, її окремих елементах та підвищенні ефективності мотивації праці персоналу організації в цілому. Наукову проблематику управління персоналом досліджували такі вчені: Р. Аблязов, М. Гагне, Д. Фореста, О. Данилевська, Н. Городничева та інші.

Незважаючи на достатньо велику кількість як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, через необхідність у індивідуальному підході до конкретної організації та її працівників, проблема мотивації праці персоналу організації потребує додаткового доопрацювання.

Актуальність питання мотивації праці персоналу організації зумовили вибір теми дослідження, його мету і завдання.

Метою дипломної роботи є аналіз та оцінка системи мотивації праці персоналу організації.

Завдання дослідження, що були поставлені для досягнення мети:

- дослідити передумови виникнення та розвиток системи мотивації праці персоналу;
- розкрити сутність системи мотивації праці персоналу та виокремити її складові;
- здійснити аналіз виробничої діяльності ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» та оцінити за допомогою основних фінансових показників ефективність мотивації персоналу організації;
- проаналізувати та дати оцінку системи мотивації праці персоналу досліджуваної організації;
- запропонувати шляхи удосконалення мотивації праці персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ»

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці персоналу організації.

Предметом дослідження є удосконалення системи мотивації праці персоналу конкретної організації.

Емпіричною базою дослідження було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» (м. Київ).

Методи дослідження. Під час виконання дипломної роботи, були використані такі методи: абстрактно – логічний; комплексно – системний; методи порівняння та групування; табличний і графічний методи; методи кількісного та якісного аналізу.

Практична значущість одержаних результатів дослідження полягає у створенні практичних рекомендацій щодо покращення системи мотивації праці персоналу організації.

Апробація роботи відбулася на ТОВ«ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ».

Інформаційною базою дипломної роботи слугували положення сучасного менеджменту, напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів, інформація з інтернет-видань та веб-ресурсів, фінансова звітність організації та інша, отримана на базі практики інформація.

Структура дипломної роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 11 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел із 42 найменувань подано на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність мотивації праці персоналу та її значення в діяльності організації

В науковій літературі є різноманітні визначення поняття «мотивація». Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

В Україні поняття мотивації праці в економічному сенсі з'явилося нещодавно, у зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно вживалося, в основному, в економічній соціології, педагогіці, психології. Із названих наук, на це були причини: по-перше, економічні науки не прагнули проаналізувати взаємозв'язок своїх предметів з названими науками, і, по-друге, в економічному змісті поняття «мотивація» замінялося поняттям «стимулювання». Таке розуміння мотивації призводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, на досягнення швидкого прибутку. Це мало руйнівний вплив на мотиваційну систему особистості працівника, не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні, адже саме ця система сьогодні виступає найважливішим резервом підвищення ефективності виробництва. Тому, мотивацію слід розглядати як процес заохочення самого працівника та інших співробітників до дій, спрямованих на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації. Вона не містить важелів примусовості, які притаманні стимулам. Тому некоректно розглядати мотивацію та стимулювання, навіть як синоніми.

Фундаментом для формування мотиваційних механізмів є взаємодія внутрішніх інтересів працівника, його стимулів і потреб. Саме тому набули значного поширення теорії мотивації, в основі яких лежать різні підходи. Це дало можливість досить умовно розподілити теорії на групи – змістовні та процесійні [9].

За працями М. Гагне і Д. Фореста, потреби людини – це сфера вивчення змістовних теорії мотивації. Ці теорії пропонують їх відповідну класифікацію, що дає можливість робити деякі висновки щодо загального механізму мотивації. Ці теорії базуються на потребах людини і пов'язаних з цим чинниках, що визначають поведінку людей [5].

Р. Аблязов стверджував, що, свою чергу, процесійні теорії аналізують те, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення поставлених цілей та як вибирає відповідний тип своєї поведінки. Ці теорії визнають, що в людини є також власні потреби, проте вважають, що вони не здійснюють на людину повного впливу [12].

Вищезазначені теорії мотивації праці персоналу організації по-різному інтерпретують визначення мотивації як економічної категорії, однак, під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людей. Тому, на наш погляд, найбільш змістовним буде наступне визначення: мотивація – це внутрішній стан людини, викликане зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язане з його потребами, яке активізує, стимулює і направляє його дії до поставленої мети.

Визначення факторів, які впливають на поведінку людини, є досить проблематичним, адже аналіз підходів до визначення мотивації свідчить про те, що різні вчені виокремлюють різні складові мотивації.

Вважаємо необхідним виокремлювати такі основні складові мотивації, які детермінують поведінку людини: мотиви, потреби, інтереси, стимули, і графічно зобразити їх на рис. 1.1.

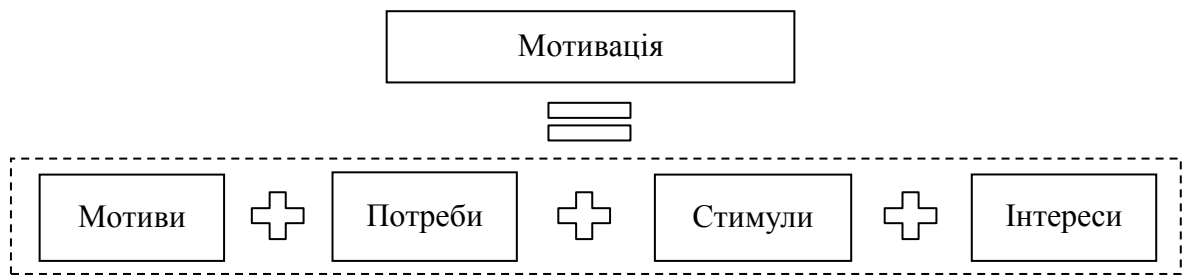


Рис. 1.1. Складові мотивації персоналу організації

Джерело: розроблено автором на основі [5; 12]

Значення мотивації праці в діяльності організації є однією з ключових тем в економічній літературі, і це не випадково, оскільки мотивований працівник представляє собою однозначну перевагу в сьогоднішній конкурентній економіці. Однак, сам термін «мотивація» є вельми багатозначним, аналіз виявляє понад 140 різних його визначень [3]. Згідно найбільш широкому і всеосяжному визначенню, що надає К. Піндер, «трудова мотивація являє собою систему енергетичних сил, які виходять як від самого індивіда (працівника), так і ззовні, ініціюють трудову поведінку і визначають його форму, спрямованість, інтенсивність і тривалість» [5].

Перші моделі внутрішньої і зовнішньої трудової мотивації було запропоновано в 60-х [6]. Вони спиралися на теорії мотивації як очікуваної цінності, розроблені в рамках вивчення мотивації досягнення. Виділення двох категорій мотивів, внутрішніх і зовнішніх, представлено і в роботах вітчизняних економістів. Однак, на першому етапі розробки цієї проблематики внутрішні і зовнішні мотиви розглядалися як два полюси, на одному з яких мотивація індивіда визначалася інтересом до самої діяльності, а на іншому - чимось лежачим за межами останньої. Зовнішня мотивація при цьому розумілася вузько, відповідно до біхевіористичного підходу, як задається зовнішніми заохоченнями або покараннями.

Другий етап розвитку проблеми пов'язаний із розумінням внутрішньої і зовнішньої мотивації як відносно незалежних механізмів, а також з розглядом зовнішньої мотивації як неоднорідного феномена.

Даний підхід отримав свій розвиток в роботах Е. Десі і Р. Райана, які запропонували теорію самодетермінації і виділили типи і рівні мотивації, які мають різні наслідки для ефективності виконуваної роботи і психологічного благополуччя індивіда. В їх дослідженнях було показано, що зовнішня мотивація не є однорідним утворенням, що будуються на основі лише зовнішніх заохочення або покарання. Її можна роз'яснити в контексті зовнішніх вимог, що описують різні ступені задоволення потреби в автономії. У результаті були виділені типи регулювання діяльності, що мають різний психологічний сенс і, відповідно, призводять до різних наслідків для успішності діяльності.

У даний час теорія самодетермінації є лідируючою теорією мотивації, яка широко використовується в області організаційної, спортивної і педагогічної психології. Починаючи з 1980-х рр. було опубліковано понад 400 емпіричних досліджень на тему мотивації [2; 3].

Вона передбачає, що зовнішня мотивація може значно варіюватися за ступенем відносної автономності. Наприклад, працівник, який продовжує працювати на своєму робочому місці, не дивлячись на те, що робочий день скінчився, оскільки сподівається на майбутній кар'єрний ріст (просування по службі), є зовні мотивованим, так само як і той, хто залишається доробляти проєкт виключно в силу безпосередніх вимог начальника, його контролю і страху звільнення. Обидва приклади мають на увазі інструментальність діяльності, в обох випадках виконувана діяльність є засобом досягнення зовнішніх по відношенню до неї цілей, проте, в першому випадку зовнішня мотивація пов'язана з особистою згодою і схваленням і супроводжується відчуттям власного вибору, тоді як другий випадок має на увазі підпорядкування зовнішнім вимогам; відповідно, ступінь автономії виявляється різним. Не випадково, саме перший випадок є прикладом того, до чого прагнуть роботодавці, батьки, вчителі, лікарі або тренери [8].

Так, наприклад, на думку спеціалістів є наступні мотиваційні рівні зовнішнього впливу на професійну діяльність персоналу. Зобразимо дані рівні через таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Чотири рівні зовнішнього впливу на діяльність людини

Вид мотивації	Амотивація	Зовнішня мотивація				Внутрішня мотивація
Рівень регуляції		Екстернальна регуляція	Інтрокерована регуляція	Ідентифікована регуляція	Інтегрована регуляція	
Принцип регуляції	Відсутність інтенції	Зовнішні умови: нагороди і покарання	Самооцінка, що залежить від успішності діяльності, її залученість	Усвідомлення важливості цілей, цінностей і регулюють принципів діяльності	Відповідність між цілями, цінностями і регулюючими принципами у суб'єкта	Інтерес до діяльності, задоволення / радість від її виконання
Характер мотивації	Відсутність мотивації	Контрольований	Помірно контрольований	Помірно автономний	Автономний	Автономний за природою

Джерело: розроблено автором на основі [22]

На рівні екстернальної регуляції, поведінка працівника регулюється, обіцяними нагородами і прагненням уникнути покарання. Цей рівень характеризується відсутністю відчуття самодетермінації поведінки, яке має яскраво виражену контрольовану природу (підтримується за допомогою зовнішніх, найчастіше матеріальних, нагород і санкцій).

На наступному рівні, інтрокерованої саморегуляції, поведінка регулюється частково присвоєними суб'єктом правилами або вимогами, які спонукають діяти так, а не інакше. Працівник виконує діяльність вже під впливом внутрішніх причин, які, тим не менш, мають контролюючу, міжособистісну природу. Люди з інтрокерованою регуляцією виконують роботу, щоб уникнути відчуття провини і сорому, підтримати самооцінку [4].

Третій рівень саморегуляції проявляється через ідентифіковану регуляцію. Вона має місце, коли суб'єкт сприймає діяльність як результат власного вибору, приймаючи зовнішні цілі і цінності, що раніше регулювали її здійснення, як свої і ідентифікуючи з ними. Виконувана діяльність набуває

для працівника особистісну значимість або узгоджується з його особистими цілями; на цьому рівні мотивація має не контрольований, а помірно автономний характер.

Четверта – інтеграційна регуляція, передбачає ідентифікацію суб'єкта з цінністю виконуваної діяльності, яка стає в його свідомості частиною його «я» і частиною його природного функціонування. На цьому рівні регуляції робота сприймається як «покликання». Це найбільш автономна і самодетермінована форма зовнішньої мотивації.

Визначальною ознакою внутрішньої мотивації є прагнення суб'єкта діяльності виконувати її заради інтересу до неї самої, задоволенням від її виконання. З позицій теорії самодетермінації [8], до числа основних факторів, що лежать в основі внутрішньої мотивації діяльності і психологічного благополуччя, відноситься задоволеність базових психологічних потреб в автономії, компетентності та зв'язку з іншими членами колективу організації. Оскільки ці потреби є вродженими, споконвічно властивими всім людям, питання ставиться не про ступінь індивідуальних відмінностей у вираженості кожної потреби, а про міру її задоволення найближчим оточенням – навчальним, професійним, сімейним середовищем індивіда. Потреба в автономії означає прагнення самостійно контролювати власні дії та поведінку, бути їх незалежним ініціатором, прагнення відчувати вибір і власну детермінацію своєї поведінки. Відчуття себе автономним суб'єктом не означає індивідуалізм або повну незалежність від інших людей, але означає, що дії не є вимушеними або нав'язаними ззовні, а є обраними суб'єктом.

У внутрішній мотивації існують ще дві важливі потреби:

- потреба в компетентності – під нею розуміється прагнення відчувати себе ефективним, компетентним діячем, успішно справляються з завданнями виконуваної діяльності;
- потреба у зв'язку з іншими членами колективу організації. Вона означає прагнення мати надійний зв'язок зі значущими людьми,

бути зрозумілим і прийнятим ними, мати з ними емоційно теплі взаємини.

Попередні дослідження, проведені на американських і європейських вибірках [2], підтвердили положення про роль потреб в автономії, компетентності та зв'язку з іншими членами колективу організації як джерел внутрішньої трудової мотивації і психологічного благополуччя на робочому місці.

У серії досліджень була показана універсальність базових психологічних потреб, їх актуальність для людей різних культур, різного віку, статі та соціального походження [17]. Дослідження впливу нагород на внутрішню мотивацію, розпочаті Е. Десі, М. Леппером, Д. Гріном і Р. Нісбет на початку 1970-х рр. і тривали протягом більше 30 років, мали широкий науковий резонанс і важливі наслідки для використання нагород в практиці мотивування персоналу [7].

У лабораторних дослідженнях, а також на матеріалі ряду предметних областей було показано, що внутрішня і автономна мотивація є своєрідним джерелом ефективності діяльності в тому випадку, якщо остання досить складна, проте, це не поширюється на рішення рутинних і досить простих завдань, наприклад, таких як заучування фактів [16]. У дослідженні Р. Костнера і Д. Лозье була виявлена важлива специфіка двох типів автономної мотивації: так, внутрішня мотивація сприяла кращому вирішенню цікавих і складних задач, а зовнішня автономна (ідентифікована) полегшувала рішення менш складних завдань, виконання яких вимагає зусиль волі і дисциплінованості [4].

Два типи досліджень в рамках теорії самодетермінації мали важливі наслідки для її застосування в бізнесі з метою підвищення продуктивної мотивації персоналу. По-перше, це дослідження підтримки автономії у персоналу і, по-друге, що стали класичними експерименти по впливу матеріальних нагород на мотивацію.

На матеріалі трудової діяльності було здійснено кілька досліджень, які показали, що автономна мотивація має ряд переваг перед контрольованою мотивацією. Так, при вивченні працівників взуттєвої фабрики, зайнятих монотонною діяльністю [2] і робітників, зайнятих відносно простою діяльністю (блакитні комірці) [9], було показано, що вираженість їх автономної мотивації пов'язана з більшою задоволеністю працею і психологічним благополуччям. Таким чином, перевага автономної мотивації має місце навіть у разі досить монотонної роботи. Перевірка відповідності цих результатів українському організаційному контексту до сих пір не проводилася через відсутність україномовних засобів для діагностики професійної мотивації на основі теорії самодетермінації. Відсутні дані про співвідношення різних видів мотивації у представників різних соціально-демографічних груп, хоча такого роду дані необхідні для розуміння характеру трудової мотивації в сучасній Україні і розробки практичних рекомендацій.

Ми вважаємо, що формування внутрішньої мотивації залежить від можливостей задоволення в рамках діяльності трьох базових потреб: в автономії, компетентності та зв'язку з іншими членами колективу організації, а також від особистісних характеристик, що визначають його сприйняття соціальних процесів і схильність до автономної, зовні контрольованої або амотивованої поведінки.

Ми стверджуємо, що особистісні характеристики персоналу організації визначають характер сприйняття ним соціальних проблем, а також домінують над його схильністю до автономії. Разом з тим, як правило, у більшості випадків зовнішня мотивація залежить від рівня нагород конкретного працівника організації, його прагнення уникнути зауважень з боку керівництва, а також правил, цілей, цінностей оточуючого середовища, в якому проводиться виробнича діяльність.

1.2. Методи мотивації праці персоналу організації

На сьогодні найважливішим ресурсом будь-якої компанії виступає її персонал. Незважаючи на раціональність рішень керівників, ефект від них може бути отриманий тільки тоді, коли ці рішення вдало втілюються співробітниками компанії. А це можливо тільки в тому випадку, якщо працівники зацікавлені у результатах своєї праці. У цьому закладено найголовніший аспект мотивації персоналу.

У менеджменті виділяють наступні види мотивації:

- пряма мотивація являє собою безпосередній вплив на особистість працівника і його систему цінностей шляхом переконання, навіювання, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу і так далі.
- владна (примусова) мотивація базується на загрозі погіршення задоволення будь-яких потреб працівника при невиконанні ним встановлених вимог.
- стимулювання праці, як метод формування мотивів, передбачає право вибору працівником варіантів поведінки відповідно до його інтересів.

Основні задачі мотивації персоналу ми представимо на на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні задачі мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Виходячи із основних задач мотивації персоналу, зображених на рис. 1.2, доповнимо його змістовність рис. 1.3, де представимо класифікацію методів мотивації праці персоналу організації.

Основу методів управління мотивацією складають управлінські методи. За характером впливу на поведінку людей їх можна розділити на дві групи: перша група - визначає пасивні дії, що безпосередньо не впливають на працівників, а створені організацією умови, що регулюють поведінку в колективі в цілому (норми, правила, поведінка тощо); друга група - активні дії, що мають вплив на конкретних співробітників і колектив в цілому.

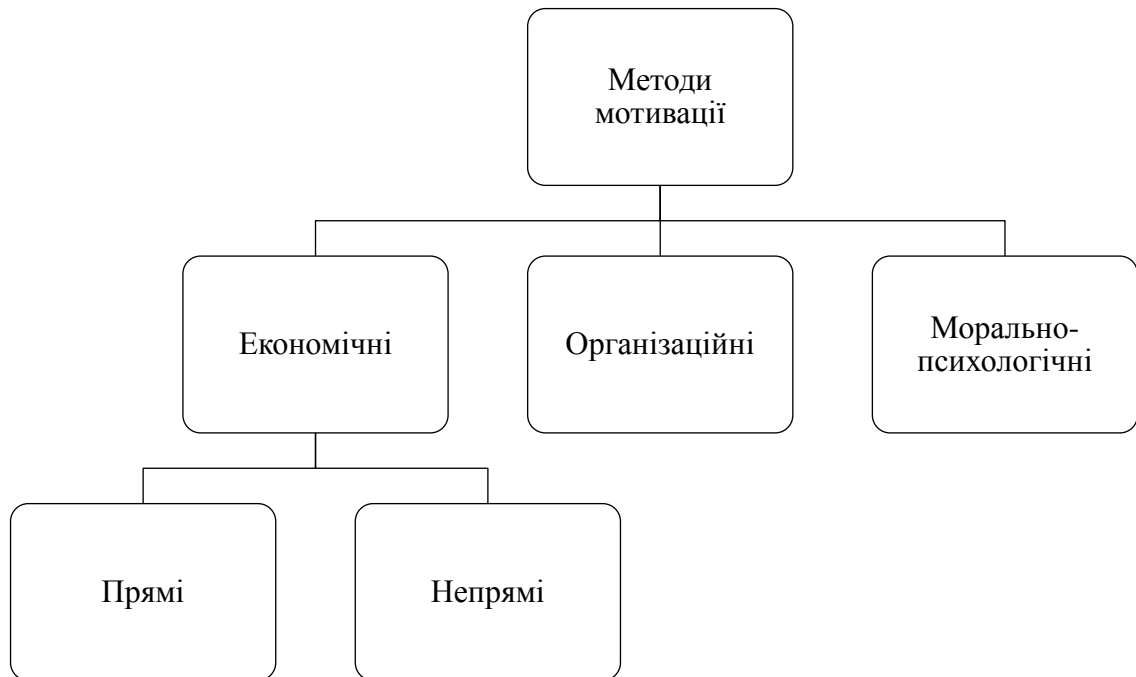


Рис. 1.3. Основні задачі мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що люди у результаті їх застосування отримують певні вигоди (прямі або непрямі), що підвищують їхній добробут. Формами прямої економічної мотивації є:

- основна оплата праці (грошовий вимірник вартості робочої сили);
- додаткова оплата праці (з урахуванням складності і кваліфікації праці, суміщення професій, наднормативної роботи, соціальних гарантій організації);

- винагорода (визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва в конкретні періоди);
- премія (пов'язує результати праці кожного структурного підрозділу організації і працівника з головним критерієм успішної діяльності організації - прибутком);
- різні види виплат (наприклад, оплата проїзду до місця роботи і по місту; прогресивні виплати за вислугу років; виплати кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію).

Як відомо, формами непрямой економічної мотивації є:

- надання в користування службового автомобіля;
- користування соціальними установами організації;
- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) з певними пільгами;
- надання на пільгових умовах місць в дитячих дошкільних установах; п
- придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускної.

Організаційні методи управління мотивацією, безперечно, це способи впливу на працівників, що базуються на створенні організаційної основи спільної роботи за допомогою розподілу функцій, обов'язків, відповідальності, повноважень, встановлення порядку ділових взаємин для досягнення цілей організації.

У свою чергу, соціально-психологічні методи управління мотивацією розглядаються як способи впливу на працівників, засновані системі взаємовідносин в колективі, соціальні потреби особистості. Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів індивіда і групи в процесі управління працівниками.

У багатьох країнах застосовуються також зарубіжні практики мотивації праці, але не завжди вони є ефективними, так як будь-яка система стимулювання повинна бути адаптована як до особливостей організації

конкретного підприємства, так і до особливостей російських ринкових умов [19]. Тому, використовуючи зарубіжний досвід, необхідно створити ефективну систему стимулювання адаптовану до умов національного рівня.

У таблиці 1.2 представлені сучасні методи стимулювання трудової діяльності персоналу.

Таблиця 1.2

Сучасні методи стимулювання і мотивації персоналу, що застосовуються зарубіжними підприємствами

№	Метод стимулювання	Характеристика
1	Корпоративне страхування життя	<p>Страхування забезпечує фінансовий захист життя і здоров'я співробітників підприємств, а також членам їх сімей. Даний метод мотивації персоналу дозволяє:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищити лояльність працівників до організації; - забезпечити довгострокову мотивацію персоналу; - зміцнити трудову дисципліну; - мотивувати працівників до професійного зростання.
2	Заохочення ЗСЖ працівників	<p>Використання даного методу на підприємстві сприяє:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зміцнення здоров'я персоналу; - створення сприятливого соціального клімату в організації; - підвищення ефективності діяльності підприємства. <p>Даний метод передбачає персональне грошове стимулювання працівників за ведення здорового способу життя, наприклад, відмова від куріння, заняття спортом, відсутність лікарняних за рік та ін.</p>
3	«Робота на підлозі»	<p>Даний метод стимулювання персоналу поширений в практиці зарубіжних мережевих компаній і заснований на ідеї, що кожен співробітник, в тому числі і керівник, можуть побудувати свою кар'єру, почавши роботу в торгових залах в ролі рядових співробітників, пройшовши по черзі всі ланки керівництва. Даний метод заснований на єдності і рівноправності колективу, та має позитивний вплив на працівників організації.</p>

Продовження табл. 1.2

4	Соціальна	В рамках даного методу мотивації і стимулювання персоналу на
---	-----------	--------------------------------------------------------------

	карта	кожного співробітника виділяється грошова сума (в залежності від посади), яка представляє набір послуг: - надання одноразової матеріальної допомоги; - надання додаткових днів оплачуваної відпустки; - премії на день народження або вихід на пенсію та інші значущі для співробітника свята; - охорона здоров'я співробітників.
5	Гейміфікація	В основу даного методу стимулювання включений ігровий підхід. У процесі організації системи стимулювання персоналу на підприємстві організуються різноманітні ділові ігри, які можуть бути представлені в якості значків (досягнень), рівнів, таблиць лідерів, нагород. Даний мотиваційний підхід сприяє створенню в колективі дружньої атмосфери і знімає психологічну напруженість у співробітників і в рази мотивує співробітників до підвищення ефективності вирішення поставлених перед ними цілей.

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Вище представлена таблиця дозволяє зробити висновок про те, що класичні підходи до стимулювання персоналу в даний час змінюються сучасними, які орієнтовані на постійно мінливі потреби людей.

У сучасному менеджменті все більше уваги приділяється корпоративній культурі організації як одному з найважливіших мотиваційних стимулів персоналу. Як правило, саме характер і погляди керівника організації визначають стиль відносин між співробітниками. В організаційній культурі керівництво організації найбільше цікавить механізм її впливу на поведінку і роботу членів організації.

Отже, дослідження в області менеджменту показують, що організації з яскраво вираженою організаційною культурою досягають високих результатів в області управління людськими ресурсами.

На нашу думку, найважливішим завданням менеджера з управління персоналом є процес керування мотивацією та поведінкою підлеглих таким чином, щоб вона сприяла досягненню цілей організації.

1.3. Методичні підходи до визначення ефективності системи мотивації праці персоналу у сучасній організації

Серед різноманітних інструментів формування дієвого механізму трудової мотивації принципове значення має використання економічного аналізу ефективності системи мотивації. У науці і практиці не існує точних і обґрунтованих методів і методик оцінки та аналізу системи мотивації праці персоналу, результат більшості з них носить описовий характер.

Пропонуємо спочатку розглянути загальну схему етапів методики оцінки та аналізу системи мотивації та стимулювання праці персоналу, зображену на рис. 1.4.

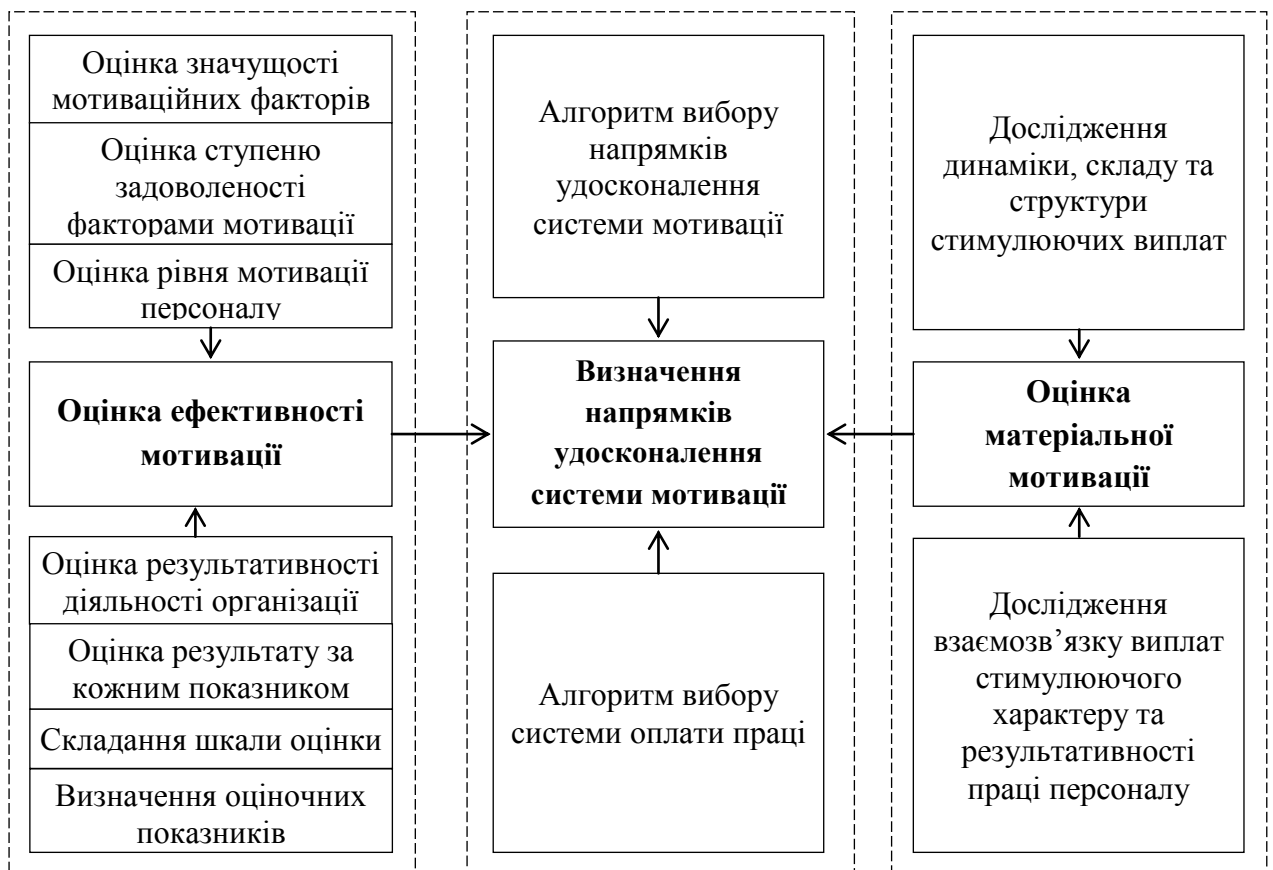


Рис. 1.4. Етапи методики оцінки та аналізу системи мотивації та стимулювання праці персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Ефективність системи мотивації праці персоналу виражається через порівняння показників діяльності організації за різні періоди часу. Як можемо бачити з представлених етапів оцінки ефективності системи мотивації, оцінка результативності діяльності є важливою складовою. З

метою оцінки ефективності мотивації персоналу в організації доцільним було б проаналізувати фінансову звітність досліджуваної організації ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ». Мова йде про фінансові результати діяльності, ліквідність, прибутковість організації а також середню заробітну плату одного працівника.

Так, наприклад, показник середньої заробітної плати одного працівника визначається як відношення фонду оплати праці за плановий період до середньооблікової чисельності персоналу за формулою:

$$Z_{cp} = \text{ФОП} / \text{СОЧ} \quad (1.1),$$

де

ФОП — фонд оплати праці працівників;

СОЧ — середньооблікова чисельність працівників організації.

На наш погляд, це дуже важливий показник для планування і обліку, який зіставляється із середньою заробітною платою в регіоні, з прожитковим мінімумом і середньою заробітною платою в фірмах-конкурентах, і, звісно, з минулорічними показниками досліджуваної організації з метою виявлення відхилення – позитивного (що свідчить про ефективність системи мотивації організації), негативного – зворотній ефект.

У свою чергу, плинність кадрів характеризує відношення числа звільнених працівників до середньооблікової їх чисельності. Вона визначається за формулою:

$$\text{ПК} = (\text{Пзв} / \text{СОЧ}) * 100 \quad (1.2),$$

де

Пзв — кількість звільнених, за винятком звільнених з поважних причин;

СОЧ — середньооблікова чисельність.

Не менш важливу роль відіграють і нормативні значення показника плинності кадрів:

Найчастіше 10% означає низький рівень плинності, стабільність кадрового складу говорить про ефективність кадрового менеджменту,

задоволеності працівників ситуацією в організації, сприятливому мікрокліматі в колективі;

10-20% — нормальний рівень, характерний для інноваційних компаній;

20-30% — гранично допустимий рівень плинності, супроводжується зниженням продуктивності, підвищенням витрат на підбір персоналу та адаптацію нових працівників;

30-50% — тривожна ситуація для організації, нестабільність кадрового складу дестабілізує виробництво і знижує конкурентоспроможність компанії на ринку;

більше 50% — кризовий рівень, вказує на неефективність роботи з персоналом, погану атмосферу в колективі, необхідність реорганізувати або закрити організацію.

Віддача матеріального стимулювання праці — визначається як відношення виручки від продажу до суми заробітної плати або премій і розраховується за формулою:

$$ЗВ = ВП/ФЗП \quad (1.3),$$

де

ЗВ - зарплатовіддача;

ВП - виручка від продажу;

ФЗП - фонд заробітної плати.

Зауважимо, що система оплати праці, що застосовується в організації, відповідно до мотиваційної складової, може урізноманітнюватися. На нашу думку, її доречно подати через (рис. 1.5).

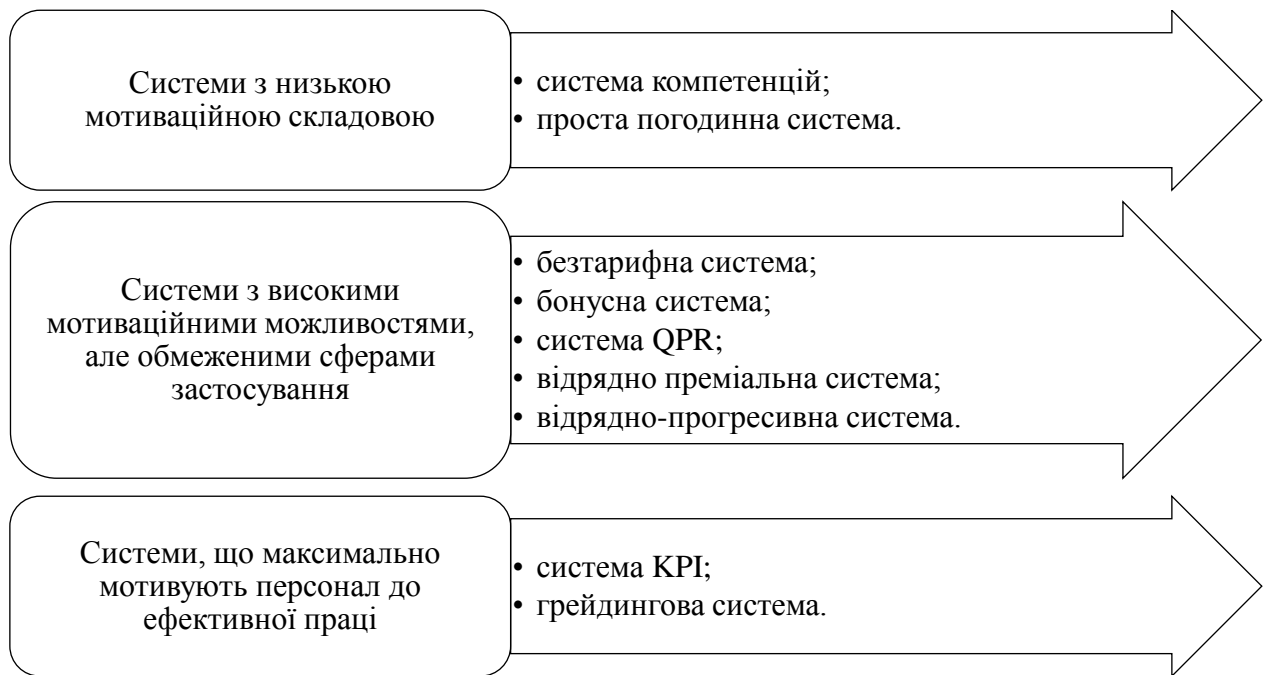


Рис. 1.5. Різновиди систем оплати праці відповідно до мотиваційної складової

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Перший етап методики передбачає оцінку ефективності мотивації як оціночний рівень мотивації працівників і підсумковий показник результативності діяльності. Джерелом інформації для оцінки рівня мотивації працівників є результати анкетування працівників.

Оціночні показники повинні відповідати цілям і задачам організації, піддаватися впливу з боку об'єкта аналізу і всебічно характеризувати об'єкт. Оцінка результату по кожному з показників здійснюється шляхом співвіднесення фактичного результату зі шкалою оцінки. Значимість кожного з показників у матричному методі вимірювання результативності визначається у відсотках від загального результату. Результативність по кожному з оціночних показників розраховується як добуток оцінки на значимість. Підсумкова результативність об'єкта визначається як сума результативності по кожному з показників. Матричний метод дозволяє отримати комплексну узагальнюючу оцінку результативності праці працівників, оцінити націленість працівників на досягнення поставлених завдань і підвищення ефективності діяльності.

На першому етапі, отримати числову оцінку результативності дозволяє матричний метод вимірювання результативності, що дозволяє інтегрувати кількісні і якісні результати. Матриця результативності включає в себе оціночні показники, шкалу оцінки, саму оцінку, значимість кожного показника оцінки та результати – по кожному з показників окремо і підсумковий показник.

Наостанок, пропонується виділити чотири рівні ефективності системи мотивації:

- високий рівень ефективності (8-10);
- достатній рівень ефективності (6-8), що вимагає незначних корегувань;
- рівень ефективності нижче середнього (4-6), що свідчить про необхідність перегляду системи мотивації;
- низький рівень ефективності (менше 4), що свідчить про необхідність докорінної зміни даної системи [25].

Деякими науковцями запропоновано наступні методики оцінки ефективності мотивації (не матеріальної, а загальної) персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методик оцінки рівня мотивації

Методика	Результат	Переваги	Недоліки
Тест «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна	визначення значущих і мало значущих чинників для працівників	можливість визначення середніх значень для всього персоналу	трудомісткість обробки результатів
Тест Мотуре В. Герчикова	визначення психотипу співробітника	дозволяє розділити персонал на мотиваційні групи	неможливість віднести людини до одного певного типу

Продовження табл. 1.3

Мінесотський багатопрофільний особистісний	дозволяє розділити співробітників на три мотиваційні групи	дозволяє врахувати особливості співробітника і	тривалість і трудомісткість проведення
--------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	----------------------------------------

опитувальник (MMPI)		особливості його мотивації	дослідження
Метод енеаграмми	наочне уявлення мотивації працівника відповідно до виділених факторами і визначення його енеатипу	дозволяє визначити найбільш значущі чинники мотивації і розбити працівників на енеатипи	неможливість точно віднести конкретного працівника до одного енеатипу

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Можна зрозуміти з представлених методик, що здійснення оцінки рівня мотивації працівників спирається виключно на їхню поведінку, а також окремі якості та відповіді тестів та анкет. Тому доцільним є проведення фактичного аналізу за допомогою розрахунку окремих показників.

Мова йде про другий рівень оцінка матеріальної мотивації, яка полягає у визначенні:

- Рівня та регулярності виплат стимулюючого характеру. Найбільше мотиваційний вплив несуть в собі виплати стимулюючого характеру, оскільки покликані підвищувати результати діяльності працівника, його професійний рівень, ініціативу і лояльність до організації. Так як виплати стимулюючого характеру володіють найбільшим мотиваційним потенціалом, представимо їх авторську класифікацію в залежності від мотиваційної спрямованості.
- Показник місткості стимулюючих виплат, що розраховується за формулою:

$$C_{ст} = \frac{C_{Трт} + C_{Тпп} + C_{Тлп} + C_{Тіп} + C_{Тер}}{O_{вп}} \quad (1.4),$$

де

$O_{вп}$ - обсяг випущеної продукції;

$C_{Трт}$ - виплати, що стимулюють результативність праці;

$C_{Тпп}$ - виплати, що стимулюють підвищення професіоналізму;

$C_{Тлп}$ - виплати, що стимулюють лояльність працівників;

$C_{Тіп}$ - виплати, що стимулюють ініціативу працівників;

$C_{Тер}$ - виплати, що стимулюють економію ресурсів.

Таким чином, отримані результати оцінки методичних підходів до визначення системи оцінки мотивації праці персоналу організації дозволяють не тільки всебічно оцінити рівень мотивації працівників, визначити значимі фактори мотивації і задоволеність працівників ними, виявити взаємозв'язок мотивації працівників і результативності їх праці й дати загальну оцінку ефективності застосовуваної системи мотивації, але і виділити основні напрямки вдосконалення даної системи.

Отже, отримані результати оцінки дозволять зробити висновки про ефективність функціонування системи мотивації та стимулювання праці в організації й необхідності коригування даної системи в залежності від спеціалізації організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ (на прикладі ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ»

Організація ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» (повна назва – товариство з обмеженою відповідальністю «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ») було зареєстроване 31-го травня 2019 року. За розмірами класифікується як мале підприємство (кількість працівників не перевищує 50 осіб). Діє на підставі Статуту Товариства з обмеженою відповідальністю. Організація діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокуповування, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинному законодавству.

Компанія займається виробництвом та підтримкою програмного забезпечення за замовленням.

Юридичною адресою організації є 04080, м. Київ, Подільський район, ВУЛИЦЯ КИРИЛІВСЬКА, будинок 82. Виробничий комплекс організації облаштовано високопродуктивним обладнанням, яке постійно оновлюється. Уся продукція ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» відповідає міжнародним стандартам, а в організації запроваджена внутрішня система управління якістю.

За поки що короткий час свого існування ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ», асортимент надання послуг та кількість постійних проєктів стрімко збільшується.

За класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), основною діяльністю компанії є [34]:

– 62.01 Комп'ютерне програмування.

Додатковими видами діяльності є:

– 58.29 Видання іншого програмного забезпечення;

– 62.02 Консультування з питань інформатизації;

– 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;

– 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;

– 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

– 63.12 Веб-портали;

– 63.99 Надання інших інформаційних послуг, не введених в інші угруповання;

– 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Товариство у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами, Законами України «Про господарські товариства» та «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», іншими законодавчими та нормативними актами.

Місією ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» є повне задоволення попиту споживачів в області виробництва та обслуговування програмного забезпечення. Головною метою організації є постійне підвищення якості послуг для задоволення потреб споживачів в ІТ сфері.

Компанія орієнтована переважно на співробітництво з іноземними партнерами та замовниками. На момент проходження практики, основні проєкти були орієнтованими на Австралію, Німеччину, Нову Зеландію. Другорядні проєкти – на Фінляндію та азіатські регіони.

Співпраця з представниками Австралії, Німеччини та Нової Зеландії полягає у створенні, та підтриманні продукту у сфері онлайн ігор. Підтримка поступає як з технічної сторони, так і зі сторони систематичного оновлення

продукту. Для Фінляндії це створення CRM системи для працівників компанії. Оплата за співробітництво відбувається у вигляді комісії за підтримку проєктів. Також додатково оплачуються послуги доробок за побажанням замовника.

Джерелами формування майна організації є доходи, одержані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг, а також підтримки уже реалізованих продуктів.

Організаційна структура компанії, на нашу думку, є механістичною та лінійною. Ураховуючи масштаби компанії, такий вид структури є найбільш підходящим і дає змогу швидко приймати рішення, реагувати на зміни в зовнішньому оточенні й забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників (рис 2.1).

Найвища ланка управління складається з таких посад:

- Головний виконавчий директор (Chief Executive Officer);
- фінансовий директор (Chief Financial Officer);
- головний операційний директор (Chief Operating Officer).

Подальша організаційна структура виглядає наступним чином:

Менеджер відділу розробки та підтримки, якому підпорядковуються:

- Відділ перевірки якості (Quality department);
- фінансовий відділ (Payment department);
- відділ розробки та підтримки (R&D department).
- менеджер по роботі з партнерами, якому підпорядковується:
- відділ роботи з партнерами.

Директор з маркетингу (Chief Marketing Officer), якому підпорядковуються:

- Креативний директор, дизайнер та графічний дизайнери;
- Відділ ІТ.

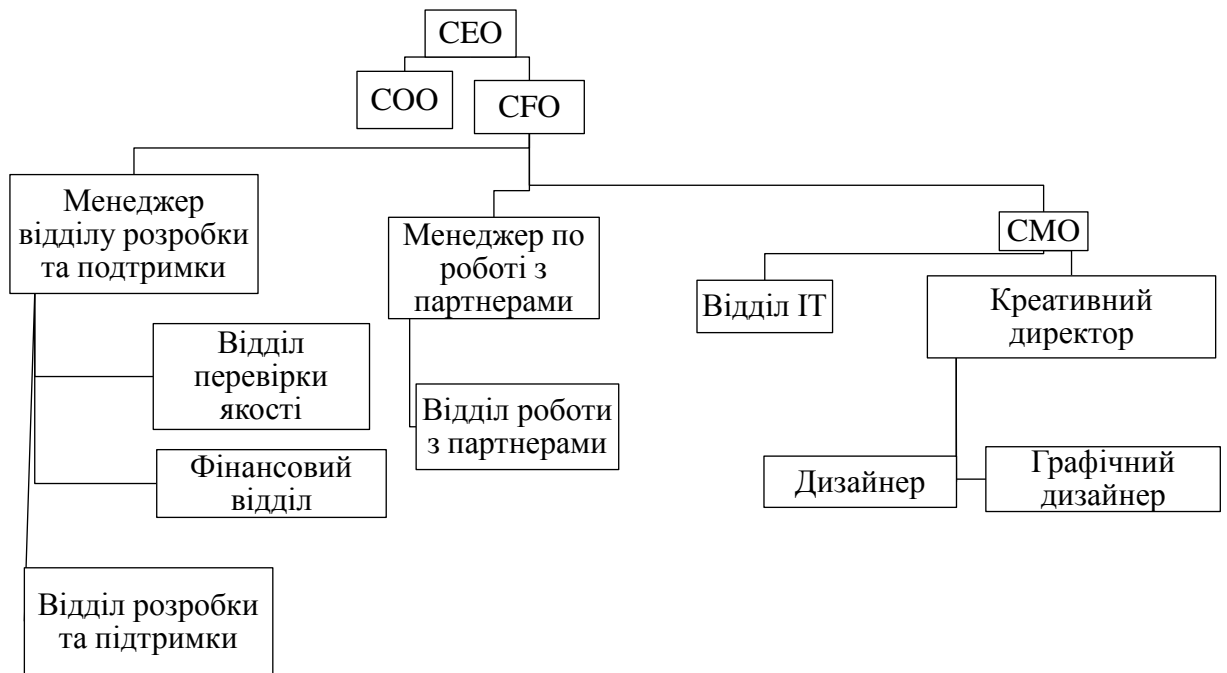


Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ»

Джерело: розроблено автором за матеріалами, наданими на базі практики

Досліджуючи діяльність організації, важливим є розгляд основних економічних показників ефективності її діяльності. Тож, пропонуємо розпочати аналіз з розгляду складу та структури активів ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ». Слід зауважити, що організація функціонує лише два неповних роки, тому порівняння показників в динаміці буде досить необ'єктивним. Склад та структуру активів організації можемо побачити в табл. 2.1.

З представлених даних можемо бачити, що організація не накопичуючи нематеріальні активи (не купує програмне забезпечення та інші професійні програми) та основні засоби (наприклад, персональні комп'ютери та ноутбуки), розширює чисельність персоналу компанії. Це пояснює придбання основних фондів організації. В цілому, скорочення необоротних активів організації за 2020 р. порівняно з попереднім роком склало -10,6%. Також, ми можемо бачити, що необоротні активи, нематеріальні активи та основні засоби мають незначний спад, який ми можемо характеризувати саме

неповними часовими відрізками операційної діяльності компанії у 2020 та 2021 рр.

Таблиця 2.1

**Склад та структура активів ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСЕЗ» у
2019-2020 рр.**

Складові активів	2019	Частка в структурі, %	2020	Частка в структурі, %	Зміна в структурі, %	Темп приросту, %
Необоротні активи	385,9	68,1	345,0	37,2	-30,9	-10,6
Нематеріальні активи	139,8	24,7	125,0	13,5	-11,2	-10,6
Основні засоби	246,1	43,4	220,0	23,7	-19,7	-10,6
Оборотні активи	180,6	31,9	582,0	62,8	30,9	222,3
Гроші та їх еквіваленти	165,6	29,2	499,0	53,8	24,6	201,3
Інші оборотні активи	15,0	2,6	83,0	9,0	6,3	453,3
Всього активів	566,5	100,0	927,0	100,0	x	63,6

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності (Додаток А)

Що стосується оборотних активів, то серед них лише грошові кошти та інші необоротні активи (наприклад, офісне приладдя). Ця категорія також розширилася, але значніше. Приріст обсягів оборотних активів склав +222,3%.

Розглядаючи структуру активів компанії, представимо її зміни графічно на рис. 2.2 (десятинні значення відсотків було округлено).

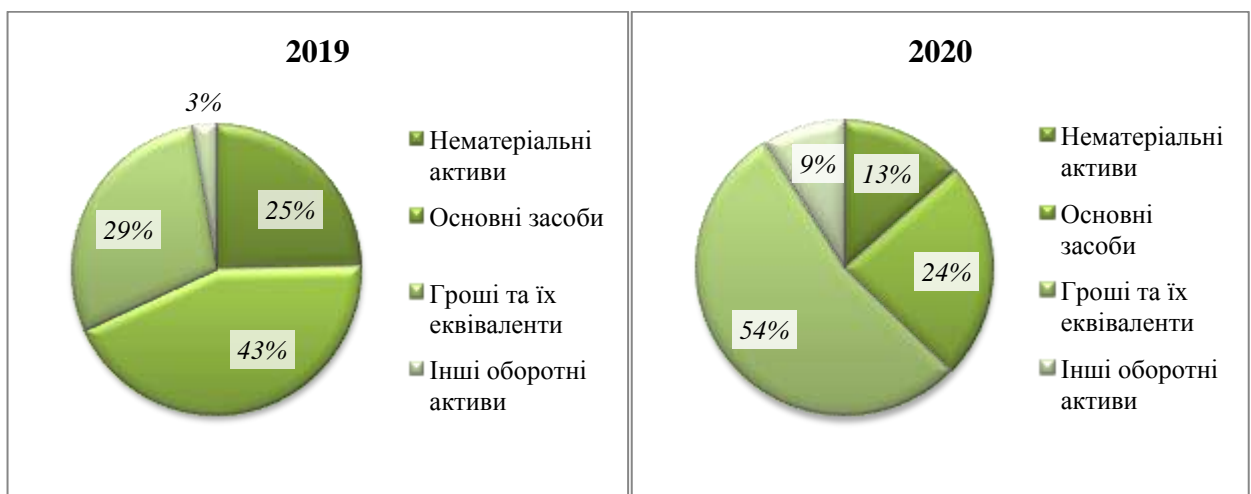


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСЕЗ» у 2019-2020 рр.

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності (Додаток А)

Так, можемо спостерігати суттєві зрушення в структурі активів за останні 2 роки, доки функціонує організація. Частка нематеріальних активів зменшилася на 12%, за рахунок значного зростання обсягу грошей та їх еквівалентів – в цілому приріст становить +201,3 тис. грн., а частка в структурі на 24,6% перевищує минулорічний показник.

Таким самим способом проаналізуємо склад та структуру пасивів ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Склад та структура пасивів ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» у
2019-2020 рр.**

Складові пасивів	2019	Частка в структурі, %	2020	Частка в структурі, %	Зміна в структурі, %	Темп приросту, %
Власний капітал	16,8	3,0	47,0	5,1	2,1	179,8
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,0	0,2	1,0	0,1	-0,1	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15,8	2,8	46,0	5,0	2,2	191,1
Поточні зобов'язання	549,8	97,0	880,0	94,9	-2,1	60,1
Короткострокові кредити банків	105,0	18,5	419,0	45,2	26,7	299,0
Поточна заборгованість за товари, роботи, послуги	430,2	75,9	386,0	41,6	-34,3	-10,3
Поточна заборгованість за розрахунками з оплати праці	14,6	2,6	75,0	8,1	5,5	413,7
Баланс	566,6	100,0	927,0	100,0	x	63,6

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності (Додаток А)

Вивчаючи вищенаведені показники, бачимо, розмір зареєстрованого капіталу організації залишається на одному рівні, при цьому, його частка в структурі як капіталу, так і пасивів в цілому, зменшилася на 0,1. Нерозподілений прибуток поповнюється за рахунок щорічно отримуваного компанією чистого прибутку. Його приріст в 2020 р. склав +191,1%. Що стосується інших складових капіталу, наприклад, поточна заборгованість за товари та послуги, вона зменшилася на 10,3%. В цілому пасиви організації зазнали приріст в розмірі 63,6% у звітному році.

Графічно структура пасивів організації відображена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура пасивів ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» у 2019-2020 рр.

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності (Додаток А)

Під час розгляду Звіту про фінансові результати товариства (Додаток А), можемо дослідити результат діяльності організації: протягом двох років вона працює прибутково. Чистий фінансовий результат становить 15,8 тис. грн. та 30,2 тис. грн. у 2019 та 2020 р. відповідно. Вважаємо доцільним розглянути також такі показники ефективності діяльності, як рентабельність, ліквідність та ділової активності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності, ліквідності та ділової активності ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» у 2019-2020 рр.

№	Показники	2019	2020	Відхилення, +/-	Темп приросту, %
1	Аналіз ліквідності				
1.1.	Коефіцієнт загальної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	0,328	0,661	0,33	101,34
1.2.	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	0,328	0,661	0,33	101,34
1.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,301	0,567	0,27	88,26
2	Аналіз рентабельності				
2.1.	Рентабельність сукупного капіталу	0,028	0,033	0,005	16,83
2.2.	Рентабельність власного капіталу	0,9	0,6	-0,3	-31,68

Продовження табл. 2.3

№	Показники	2019	2020	Відхилення, +/-	Темп приросту, %
2.3.	Чиста рентабельність продажів	0,04	0,03	-0,01	-20,73

2.4.	Чиста рентабельність виробництва	0,08	0,05	-0,03	-36,38
3	Аналіз ділової активності				
3.1.	Коефіцієнт оборотності активів	0,6	1,16	0,53	82,94
3.2.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,7	1,21	0,56	85,44
3.3.	Період оборотності кредиторської заборгованості, дн.	559,1	301,5	-257,6	-46,07
3.4.	Коефіцієнт оборотності основних коштів (фондовіддача)	1,5	3,7	2,3	154,63

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності (Додаток А)

Можемо спостерігати поступове зростання майже всіх показників ефективності діяльності організації, окрім рентабельності, яка незначно, але знизилась, в 2020 р. Лише рентабельність сукупного капіталу зазнала невеликого приросту на 16,8%, або 0,005. Період оборотності кредиторської заборгованості зменшився, але це є позитивною тенденцією. Він зменшуватиметься і надалі, якщо коефіцієнт оборотності заборгованості зростатиме. Коефіцієнт оборотності активів знаходиться в межах норми, що є гарним знаком для організації. Даний показник демонструє, скільки активів припадає на 1 грн. виручки. У випадку досліджуваної організації, на 1 грн. чистого доходу приходиться 1,16 грн. активів. Як можемо помітити, в розрахунках відсутній показник оборотності дебіторської заборгованості та період по ній. Це пояснюється тим, що перед ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» немає заборгованості за реалізовані нею послуги, тобто всі її дебітори вчасно розраховуються з компанією, що свідчить про їх надійність та не створює ризику несплати.

Тож, аналіз ділової активності показав, що в 2020 р. організація зазнала суттєвих зрушень в розрізі даних показників, що свідчить про нарощення торгового потенціалу. Щодо аналізу показників ліквідності, коефіцієнт покриття дорівнює показнику швидкої ліквідності за рахунок відсутності у організації запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є достатньо нестабільним за своєю природою, але можемо спостерігати, що в 2020 р. він досягнув нормативного значення.

Для завершення повної картини економічного стану організації, нами було вирішено розглянути звіт про фінансові результати організації, зображений на табл. 2.4. Слід зазначити, що дані наведені у одиницях виміру тис. грн.

Таблиця 2.4

**Фінансові результати ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСЕЗ» у
2019-2020 рр.**

№	Показник	2019 р.	2020 р.
1	Доходи		
1.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	358,9	865,4
1.2	Інші операційні доходи	2,6	18,8
1.3	Інші доходи	-	-
	Разом доходи	361,5	884,2
2	Витрати		
2.1	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	187,3	562,7
2.2	Інші операційні витрати	115,4	219,6
2.3	Інші витрати	39,5	65,1
	Разом витрати	342,2	847,4
3	Чистий прибуток		
3.1	Фінансовий результат до оподаткування	19,3	36,8
3.2	Податок на прибуток	3,5	6,6
	Чистий прибуток (збиток)	15,8	30,2

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності (Додаток Б)

Проаналізувавши фінансові результати ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСЕЗ» за період існування, ми можемо чітко бачити, що доходи виросли більш ніж у 2 рази, або на 144,5% (522,7 тис. грн). Витрати організації збільшились майже пропорційно до доходів, а саме на 147,6% (505,2 тис. грн). Чистий прибуток компанії виріс на 91.1% (14.4 тис. грн). Дивлячись на фінансові результати, є доцільним зробити висновок, що організація ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСЕЗ» знаходиться одночасно на таких етапах життєвого циклу організації, як створення і зростання.

Отже, дослідивши стан організації шляхом аналізу його активів, пасивів, фінансових результатів діяльності, а також розрахунків показників ефективності, можемо зробити висновки, що організаційно - економічна діяльність ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» зосереджена на таких основних продуктах та послугах, як видання програмного забезпечення, консультування а ІТ питаннях та інша діяльність на базі комп'ютерного програмування. Аналіз організаційної структури показав, що найвища ланка управління складається із посад, як головний виконавчий директор, фінансовий директор та головний операційний директор. Серед основних організаційних підрозділів ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» можна виокремити відділ розробки та підтримки; фінансовий відділ; ІТ відділ та відділ дизайну. Разом з тим, прибутковість підприємства зростає. Розширення відбувається за рахунок партнерської бази.

2.2. Аналіз системи мотивації праці персоналу у ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ»

Перш за все, слід зауважити, що товариство має відрядно-прогресивну форму оплати праці з безтарифною системою, де праця в межах установлених норм оплачується за прямими відрядними розцінками, а виробіток понад норму – за підвищеними. Фактична заробітна плата кожного працівника організації є частиною всього фонду оплати праці колективу і окремого підрозділу та залежить від кваліфікаційного рівня працівника, коефіцієнта трудової участі і фактично відпрацьованого часу. Організація має по 2 фонди заробітної плати, які формуються окремо для кожного відділу: фонд заробітної плати, преміювання та інших витрат за відповідними відділами організації.

З моменту заснування організації, штат ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» збільшився в 2 рази всього за півтори роки існування. З'явилися відділи, роботу яких на початку існування компанії могла виконувати одна

людина. Більш детальна чисельність та структура працівників компанії представлена на рис. 2.4.

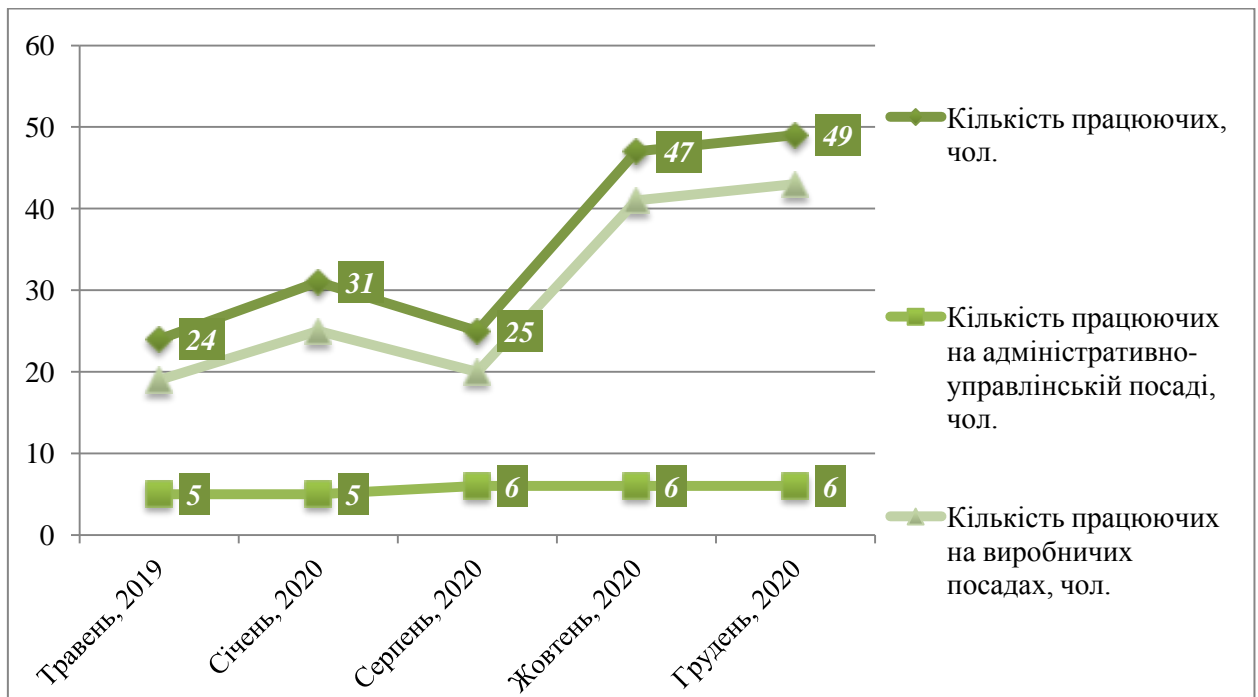


Рис. 2.4. Кількісні показники штату працівників ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСЗ»

Джерело: розроблено автором за матеріалами, наданими на базі практики

Проаналізувавши рис. 2.4, можна побачити, що потреба організації в персоналі стрімко збільшувалась. З травня 2019 по січень 2020, штат збільшився на 7 осіб (6 осіб виробничого персоналу і одна особа адміністративного). З січня 2020 по жовтень 2020 штат збільшився на 18 осіб. При цьому, кількість осіб на адміністративних посадах залишилась незмінною.

Аналіз показав, що загальна чисельність працюючих у даній організації збільшилась практично у 2 рази. Ми встановили, що динаміка чисельності працюючих у досліджуваній організації відбулась за рахунок збільшення чисельності працюючих на виробничих посадах (працівники відділів ІТ, розробки та підтримки, дизайну).

З цього можна зробити висновок, що продуктивність організації виросла вдвічі у період з моменту створення до кінця 2020. Плинність кадрів в організації є низькою, про що говорять дані таблиці 2.5.

Дані з таблиці свідчать про те, що організація протягом другого року діяльності активно набирає нових працівників. Слід відмітити, що підбір персоналу ведеться зважено та дуже добірно, адже звільнень або покидання роботи за своїм бажанням майже на нульовому рівні.

Причиною звільнень робітників є переважно звільнення за власним бажанням.

Таблиця 2.5

**Динаміка руху персоналу на ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» за
травень 2019 – грудень 2020 рр.**

Період	Показники, осіб	
Травень, 2019	Прибули	24
	Вибули з причин плинності кадрів	-
Січень, 2020	Прибули	11
	Вибули з причин плинності кадрів	2
Грудень, 2020	Прибули	17
	Вибули з причин плинності кадрів	1

Джерело: розроблено автором за матеріалами, наданими на базі практики

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності організації. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідома поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами. Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання.

Виходячи з вищесказаного, максимально необхідним є встановлення правильної моделі мотивації для задоволення потреб, очікувань і сприймання працівниками справедливості винагороди. Результативність діяльності конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою заінтересованістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди й упевненості в тім, що її буде отримано.

Компанія ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» має розвинуту систему мотивації праці персоналу. Методи мотивації праці та результативності діяльності персоналу організації можна розділити на 3 категорії: економічні прямі, економічні непрямі та негрошові. Пропонуємо розглянути зазначені методи, щоб у подальшому дослідженні провести їх оцінку до відповідності стану системи мотивації проаналізованої організації (рис. 2.5).

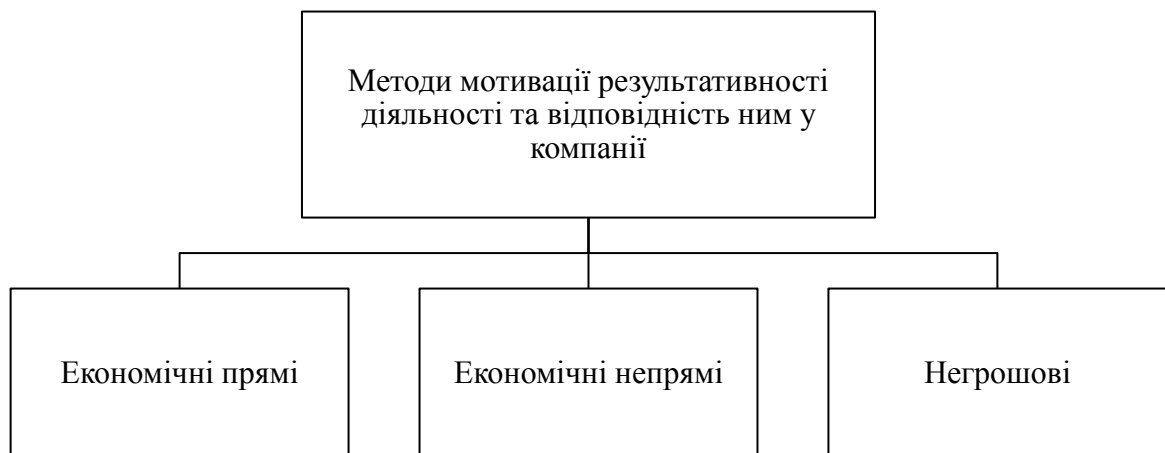


Рис. 2.5. Методи мотивації результативності діяльності персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» та відповідність ним у компанії

Джерело: розроблено автором за матеріалами, наданими на базі практики

Мова йде про наступні економічні прямі методи: відрядну оплату праці у вигляді відряджень, для яких немає фіксованого або максимального ліміту на витрати; премій за раціоналізацію праці. Тобто, про систему ідей,

які можуть принести позитивний результат для організації; оплату робочого навчання працівників ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» у формі курсів, репетиторів тощо; виплати за максимальне використання робочого часу у формі системи продуктивності праці КРІ (Key Performance Indicators), де ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» за допомогою числових показників вимірюють ступінь досягнення поставлених цілей згідно із виробничими задачами по оптимізації процесу праці.

З економічних непрямих методів, найчастіше, використовується лише доплата за стаж. У ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ», кожні пів року відбувається перегляд заробітної плати. Це здійснюється за рахунок того, що менеджер відділу перевіряє результати роботи працівника та ставить нові цілі на наступні пів року.

Серед негрошових методів слід виокремити:

- Гнучкі робочі графіки;
- Програми підвищення якості праці;
- Участь персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» прийнятті рішень на більш високому рівні. Усі рішення, що будуть впливати на майбутнє відділу, компанії обговорюються з усіма працівниками відділу.

Фактично, усі працівники мають гнучкий графік роботи, який залежить від їх повноважень. Ми встановили, що деякі відділи можуть змінювати час свого перебування на робочому місці на 1-3 години, або обирати – працювати з ранку до обіду або з обіду до ночі.

Слід зазначити, що досліджувана організація зацікавлена у розвитку саме найнятих працівників, а не у пошуку нових, більш кваліфікованих. Вона проводить регулярні внутрішні тренінги та сприяє підвищенню кваліфікації.

Позитивним моментом роботи організації є те, що майже усі рішення, які будуть впливати на роботу відділу чи ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» в цілому обговорюються з усіма працівниками.

Ще ми встановили, що серед негрошових методів мотивації персоналу можна віднести проведення корпоративних вечірок, тимбилдингів у формі

пікніків, вечорів кіно тощо. Серед даних методів мотивації персоналу слід назвати й оформлення офісу, наявність зони відпочинку у формі спортивного куточка чи оформленої лаундж зони.

Як правило, на практиці найефективнішою є система мотивації персоналу, яка охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників і можливостей організації.

Для початку розрахуємо середню заробітну плату працівника компанії (слід зазначити, що дані які використовуються у подальших розрахунках були надані окремо лише для ознайомлення, та не зазначені у фінансовій звітності організації)[29]:

$$З_{ср2019} = 354\,330 / 31 = 11\,430 \text{ грн./люд.}$$

$$З_{ср2020} = 630\,385 / 49 = 12\,865 \text{ грн./люд.}$$

Тож, можемо бачити, що середня заробітна плата в організації зростає у звітному році (на 12,55%, або 1435 грн.). Це свідчить про наявність в організації такого мотиваційного фактору, як матеріальний. Адже підвищення заробітної плати сприяє підвищенню зацікавленості працівника в роботі, а також рівня його продуктивності. Можемо також порівняти даний показник із середнім по Україні: за даними Міністерства фінансів [20], середня номінальна заробітна плата штатного працівника підприємств, установ та організацій у грудні 2020 року становила 14 179 грн, що у 2,8 рази вище рівня мінімальної заробітної плати (5 000 грн). Що ж до міста Київ, то рівень середньої зарплати в столиці майже вдвічі перевищує рівень підприємства – 21 812 грн.

Наступним розрахуємо такий показник, як плинність кадрів, що характеризує відношення числа звільнених працівників до середньооблікової їх чисельності [29]:

$$ПК_{2019} = (2 / 31) * 100 = 6,45\%$$

$$ПК_{2020} = (1 / 49) * 100 = 2,04\%$$

Даний показник свідчить про низький рівень плинності як в 2019 р., так і в 2020, стабільність кадрового складу говорить про ефективність кадрового менеджменту, задоволеності працівників ситуацією в організації, сприятливому мікрокліматі в колективі ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ».

Віддача матеріального стимулювання праці становитиме:

$$ЗВ_{2019} = 358,9 / 354,3 = 1,01$$

$$ЗВ_{2020} = 865,4 / 630,4 = 1,37$$

Даний показник становить вище одиниці, що свідчить про ступінь мотивуючого впливу на трудову поведінку працівника ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» [29].

Визначення системи оплати праці, що застосовується в організації, можна встановити відповідно до мотиваційної складової, представленої на рис. 1.4 розділу 1. Відповідно до представленої схеми, системою мотивації досліджуваної організації є система з високими мотиваційними можливостями, але обмеженими сферами застосування. Можемо погодитися з таким результатом, адже дійсно, в компанії достатньо мотиваційних стимулів, які ми проаналізуємо далі.

Пропонуємо провести оцінку рівня умотивованості в організації за відповідними факторами шляхом здійснення опитування, що базується на оцінюванні певного критерію від 1 до 10. Результати проведеного дослідження представлено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Рівень мотивації персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» за факторами

Джерело: розроблено автором за результатами опитування на базі практики

Оцінка рівня мотивації персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» дозволила виявити значимість мотиваційних чинників для працівників і ступінь їх задоволеності. Загальний показник рівня мотивації працівників філії склав 8,0. Але при цьому, розрахунок середнього значення за категоріями працівників показав, що адміністративно-управлінський персонал вдоволений на 8,27 балів, а от працівники виробничого напрямлення – всього на 7,73.

В цілому, отриманий результат свідчить про те, що використовувана в організації система мотивації та стимулювання праці достатньо враховує потреби персоналу, що має позитивний вплив на результативність його праці, адже показник 8 входить в діапазон високого рівня ефективності мотивації в організації.

Що стосується стимулюючих виплат, то такими на підприємстві є премії. Аналіз матеріальної мотивації показав, що в ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» премія за результати роботи призначається щомісяця залежно від вкладу конкретного працівника в розвиток організації (а також

одноразова премія на кінець року за підсумками діяльності компанії в цілому), крім того, враховуючи, що працюючі заробляють стільки, скільки «виробили», мотивація «тече в їх жилах». Також дане становище речей обумовлено тим, що організація знаходиться на етапі становлення і їй необхідна мотивація співробітників для розкрутки компанії в максимально короткі терміни. Таким чином, результати проведеного аналізу системи мотивації компанії показали, що вона не вимагає значних коректувань, адже працівники є високо вмотивованими та задоволені наданими умовами роботи.

Важливо, що на ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» розмір премії може зменшуватися і не виплачуватися повністю за виробничі упущення і порушення трудової дисципліни за той розрахунковий період, в якому здійснено порушення. До порушень, за які відповідно до положення працівники позбавляються премії повністю, відносяться:

- прогул без поважних причин;
- випадки розкрадання;
- знаходження на робочому місці в нетверезому вигляді;
- незадовільний санітарний стан.

Працівникам, які пропрацювали неповний місяць у зв'язку з вступом до навчальних закладів, відходом на пенсію за віком, звільнення за скороченням штатів, виплата премії проводиться за фактично відпрацьований час. Які звільнилися до закінчення місяця з інших причин - премія не виплачується. Працівникам, котрі знову вступили на роботу, премія за перший місяць роботи може бути виплачена на розсуд керівника.

Слід додати, що використана методика оцінки та аналізу системи мотивації та стимулювання праці персоналу дозволила не тільки всебічно оцінити рівень мотивації працівників, визначити вагомі фактори мотивації і задоволеність працівників ними, а й виявила взаємозв'язок мотивації працівників і результативності їх праці. На базі цього можливо дати загальну оцінку ефективності застосовуваної системи мотивації, а також виділити

основні напрямки вдосконалення даної системи, що буде розглянуто далі. При необхідності коригування системи оплати праці, методика дозволяє визначити найбільш доцільну, з урахуванням особливостей досліджуваної організації, систему і механізм її впровадження.

Можна зробити висновок, що система управління персоналом у компанії ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом організації, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів.

2.3. Оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ»

Використання ефективної мотиваційної моделі в організації забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу.

Максимального ефекту мотивація співробітників може дати при системній дії. Корпоративна культура повинна включати ідеально працюючу систему нематеріальної мотивації персоналу. Ідеальна система – система, що дозволяє співробітникам чітко бачити обсяг підтримки лояльного персоналу.

Для того, щоб виділити недоліки системи мотивації праці персоналу організації ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ», було створено матрицю SWOT аналізу (табл. 2.6).

Під час аналізу системи мотивації праці персоналу досліджуваного товариства, було виявлено наступні недоліки:

- Невідповідність діючої системи формування фонду преміювання до поточних потреб.
- Єдина система негрошової мотивації праці персоналу для усіх відділів компанії.
- Відсутність повноцінного відділу по роботі з персоналом.

Таблиця 2.6

**Матриця SWOT аналізу системи мотивації праці персоналу
ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСЗ»**

(S) – сильні сторони	(W) – слабкі
<p>Наявність систем основної та додаткової грошової мотивації праці організації. Високий рівень контролю якості на усіх етапах операційної діяльності. Внутрішня система набору персоналу. Широкі можливості кар'єрного росту.</p>	<p>Невідповідність діючої системи формування фонду преміювання до поточних потреб. Нерозвинута система негрошової мотивації праці персоналу із-за її єдності для усієї компанії. Відсутність повноцінного HR – відділу.</p>
(O) – можливості	(T) – загрози
<p>Повний перегляд системи мотивації праці персоналу організації відповідно до існуючих навантажень</p>	<p>Існуюча система мотивації праці не готова до подальшого стрімкого росту операційних обсягів.</p>
SO стратегія	WO стратегія
<p>Утримання рівня наявної грошової системи покращення праці в організації та подальший її перегляд.</p>	<p>Створення та розвиток повноцінного, окремого HR відділу. Створення системи негрошової мотивації із внесенням специфікацій згідно роботи кожного відділу. Перегляд фонду преміювання згідно з особливостями роботи кожного відділу.</p>
ST стратегія	WT стратегія
<p>Впровадження інноваційних технологій у систему перевірки якості операційної діяльності організації.</p>	<p>Проведення всебічного аналізу можливостей росту компанії та розробка його плану.</p>

Джерело: розроблено автором за матеріалами, наданими на базі практики

Через існуючу систему оплати праці та преміювання, не всі працівники, що мають бажання працювати понаднормово за доплату не мають такої можливості, навіть коли у цьому є потреба компанії, що може

спричиняти перевантаження, яке безпосередньо впливає на якість виробничого процесу. Це пов'язано із швидким ростом компанії, оскільки такий тип оплати праці був актуальним та доцільним пів року тому.

Для вирішення цього завдання, можна вдатись до наступних заходів:

- Перегляд формування фонду преміювання та інших витрат;
- Оновлення системи негрошової системи мотивації.

Перший варіант є найлегшим вирішенням проблеми, проте найдорожчим. Другий варіант усунення недоліку потребує велику кількість часу для розробки та реалізації. Найбільш ефективним є об'єднання цих рекомендацій і залучення у процес мотивації праці персоналу організації. Для того, щоб уникнути появи цього недоліку у майбутньому, був рекомендований щоквартальний перегляд цього аспекту мотивації праці із залученням безпосередньо працівників відділів (шляхом анкетних опитувань або 1-to-1 співбесід).

За результатами проведеного дослідження можемо згрупувати його основні моменти в єдиній таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати апробації методики оцінки та аналізу системи мотивації та стимулювання праці ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ»

№ етапу	Назва етапу	Характеристика результатів за організацією
1	Оцінка результативності діяльності організації	Загальний рівень результативності роботи персоналу знаходиться на високому рівні, виходячи з проведеного аналізу результатів діяльності організації в 2020 р. та порівняння їх з показниками 2019 р.

Продовження табл. 2.7

2	Оцінка рівня мотивації персоналу	<p>Найбільш високий рівень мотивації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - у керівництва спостерігається за такими факторами: можливість посадового просунення, режим роботи, рівень заробітку, рівень успіху в організації, можливість підвищення кваліфікації. - у працівників спостерігається за такими факторами: рівень технічної забезпеченості, відносини з керівником, відносини з колегами. <p>Не такий високий рівень мотивації, хоча достатньо високий, як у працівників, так і керівників спостерігається за рівень організації праці, санітарно-гігієнічні умови, можливість посадового просунення.</p> <p>Сумарна оцінка мотивації працівників склала 7,72, керівників – 8,27. Загальний показник рівня мотивації працівників філії склав 8,0, що свідчить про високий рівень мотивації персоналу.</p>
3	Оцінка ефективності мотивації	<p>Оцінка рівня мотивація персоналу слугує фундаментом для визначення її ефективності. На основі отриманих результатів, можемо впевнено сказати, що система мотивації персоналу в організації знаходиться на високому рівні і працює у вірному напрямі. Але звісно, є питання, за якими необхідно працювати: наприклад, єдина система негрошової мотивації праці персоналу для усіх відділів компанії та відсутність повноцінного відділу по роботі з персоналом</p>
4	Оцінка матеріальної мотивації	<p>Середня заробітна плата в 2020 р. склала 12 865 тис. грн. на противагу 11 430 грн. в 2019 р. Виплати стимулюючого характеру складають трохи більше 20% фонду заробітної плати. Протягом досліджуваного періоду частка виплат стимулюючого характеру поступово збільшувалася. Основну частину виплат стимулюючого характеру складають виплати, що стимулюють результативність персоналу (більше 70%), друге місце займають виплати, що стимулюють лояльність працівників (понад 27%), третє місце займають виплати, що стимулюють підвищення професіоналізму (більше 0,9%).</p>

Джерело: розроблено автором за матеріалами, наданими на базі практики

Отже, компанія має достатньо широку систему негрошової мотивації персоналу, проте її основним недоліком є те, що вона діє єдино для усіх підрозділів компанії, не зважаючи на специфіку роботи того чи іншого відділу. Компанія не діє за будь-яким із існуючих теоретичних підходів мотивації, а використовує створений у процесі її існування. Під час

дослідження системи мотивації праці персоналу було виявлено елементи адміністративно-технологічного підходу, який ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні для кожної операції часу і заробітної плати. Персонал розглядається як найважливіший ресурс в організації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ(на прикладі ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСЗ»)

3.1 Напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу в організації

Численні дослідження довели [18;25;9;21;11], що такі фактори, як несприятливий психологічний клімат в колективі, відсутність можливостей кар'єрного зростання, почуття причетності до досягнення бізнес-цілей є найбільш частими причинами звільнення після незадоволеності оплатою праці. Саме тому нематеріальною мотивацією не можна нехтувати.

Для створення оптимальної системи нематеріальної мотивації необхідно дотримуватись наступних правил [23]:

1. Обрані стимули повинні вирішувати конкретні завдання і формуватися, виходячи з бізнес-цілей організації.
2. Мотивувати необхідно всіх співробітників, а не тільки тих, чиї відділи приносять значну частку прибутку організації.
3. Необхідно враховувати, на якому етапі розвитку знаходиться організація: те, що доречно у великій компанії, не завжди можна застосувати до підприємств середнього та малого бізнесу.
4. Перш ніж обрати методи мотивації, слід вивчити реальні потреби співробітників.
5. Заохочення не повинні ставати буденністю.

Хоча матеріальні способи мотивації і є найбільш надійним і перевіреним способом зацікавити співробітників [10], але їх потреба в грошах буде зростати до якоїсь межі, після чого гроші стануть умовою стабільного психологічного стану збереження людської гідності. В цьому

випадку переважаючими можуть стати інші групи потреб, пов'язані з нестачею творчості, необхідністю в досягненні успіхів та інші.

Тож, мотивація персоналу повинна розроблятися індивідуально для кожної компанії з урахуванням її сфери діяльності, стратегічних цілей і корпоративної культури. Більш того, способи мотивації персоналу індивідуальні для кожного. Щоб вибрати оптимальний, потрібно враховувати тип особистості працівника, його темперамент, особливості характеру і прагнення [11].

Розглянемо покрокову інструкцію щодо розробки ефективної програми мотивації персоналу:

Крок № 1. Повідомлення колективу про плани підвищити мотивацію персоналу. Спочатку потрібно підготувати ґрунт і повідомити про намір підвищити мотивацію співробітників до роботи. На цьому етапі важливо детально розглянути різні варіанти на загальних зборах. Звичайно, на великому підприємстві подібну нараду провести важко. Щоб вирішити цю проблему, можна написати лист від імені генерального директора, де будуть детально викладені заходи.

Крок № 2. Вивчення персоналу. Необхідно вивчити свій персонал, скласти портрет колективу. Потрібно зрозуміти, яким досвідом володіють співробітники, якого вони віку, яка спеціалізація, освіта, хто працює на результат, а хто просто виконує поточну роботу. Щоб зрозуміти, як мотивувати персонал, потрібно вивчити їх потреби. Це можна зробити на момент прийому фахівця на роботу.

Анкетування потрібно проводити серед працюючих співробітників. Питання повинні зачіпати не тільки потреби персоналу, а й те, чи задовольняє їх компанія. В анкеті залишаються поля для особистих побажань. Вважається, що відповіді в анкеті будуть більш чесними, якщо проводити анкетування анонімно.

Крок № 3. Аналіз системи мотивації інших компаній. Бажано вивчити управління мотивацією персоналу в інших компаніях; визначити рівень

зарплати, премії, компенсаційні пакети; розглянути всі види мотивації персоналу, знайти, що найбільш часто використовують конкуренти. За даними аналізу зможемо по аналогії продумати систему мотивації і встановити найбільш підходящі методи.

Крок № 4. Впровадження системи мотивації. Перед тим як запровадити систему мотивації, потрібно проінформувати персонал про заплановані нововведення, розповісти їм про терміни впровадження нової системи, що зміниться в роботі організації, як це позначиться на робочому дні персоналу і яку вигоду нова система принесе співробітникам. Важливо донести до персоналу мети, щоб їх не переслідувало відчуття недовдоволеності.

Що стосується нематеріальної мотивації персоналу, то такими напрямками можуть бути:

- чітка постановка загальної мети роботи;
- наставництво;
- проведення конкурсів та змагань;
- додаткова відповідальність;
- створення вільного або творчого простору для працівників;
- подарунки;
- навчання тощо.

Рекомендовані заходи дозволяють отримати суттєвий соціальний і економічний ефект:

1. Знижується рівень плинності кадрів, що спричинить за собою зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму.
2. Підвищується продуктивність праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової діяльності, оскільки будуть орієнтуватися на віддачу з боку організації в рамках своїх інтересів.

3. Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як другий дім, де забезпечений комфорт, що впливає на підвищення продуктивності роботи.

Варто окрему увагу приділити такому пункту, як проведення конкурсів та змагань. Система конкурсів дозволить працівникам отримувати визнання з боку організації і керівництва, відчувати себе потрібними і цінними, що буде підтверджуватися отриманням бонусів в різному вигляді - грамот, похвал, нагороджень і т. п. Забезпечення моральної турботи і забезпечення механізму самоствердження і отримання поваги для працівника з боку організації дозволить забезпечити зворотний зв'язок, тобто буде отриманий необхідний мотиваційний ефект.

Цілями конкурсів буде:

- заохочення співробітників, які досягли найкращих показників;
- формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків;
- формування почуття відповідальності за результати праці;
- гордість за належність до професії і до організації.

До цих перерахованих цілей пряме відношення мають і додаткові заходи щодо нематеріального заохочення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Додаткові заходи в рамках використання системи нематеріального стимулювання

Підстави для заохочення	Форми заохочень
Якісне виконання професійних обов'язків, висока старанність і ініціативність	1. Присвоєння звання кращого працівника; 2. Прийняття участі в обговоренні виробничих проблем з керівництвом; 3. Організація індивідуальних виставок з особистих інтересів в приміщеннях організації із забезпеченням вільного доступу охочих

Джерело: розроблено автором за матеріалами, наданими на базі практики

На підставі планів робіт по реалізації заходів нематеріального стимулювання керівник організаційного відділу здійснює попередній і остаточне планування витрат на нематеріальну мотивацію. Виходячи з

виділеного бюджету і затверджених програм, плануються витрати, уточнюються провайдери з урахуванням наявних на ринку пропозицій. Аналізується доступність заходів і їх пріоритетність, імовірнісні витрати. Витрати вважаються затвердженими, коли план заходів підписаний вищим керівництвом організації.

Можна відзначити соціальний ефект при впровадженні рекомендованих заходів системи нематеріального стимулювання:

- працівники більш комфортно почуваються на робочому місці, поліпшення морально-психологічного клімату забезпечує підвищений рівень позитивного настрою при виконанні трудових обов'язків;
- зменшується число конфліктів, що дозволяє спільно вирішувати виробничі завдання і підвищувати ефективності рішень;
- працівники приймають з позитивним настроєм систему цінностей, вони забезпечують зворотний зв'язок у відповідь на турботу організації і керівників про них не тільки як про одиниці, які приносять прибуток, але і як про осіб, кожна з яких має власні інтереси.

Тож, плюси нематеріальної мотивації співробітників:

- економія коштів компанії: всілякі заохочення, премії та подарунки поєднуються з нематеріальною мотивацією;
- позитивне ставлення до організації, підвищення рівня лояльності співробітників до роботодавця;
- підвищення прибутку організації: правильно змотивовані співробітники якісніше виконують свою роботу, приносячи своєму роботодавцю більше вигоди;
- зміцнення корпоративного іміджу фірми, в умовах ринку праці компанія виглядає більш привабливою для шукачів.

До недоліків нематеріальної мотиваційної системи можна віднести: орієнтованість на інтереси співробітників. Природно, підлаштуватися під кожного неможливо, тому необхідно проаналізувати дані своїх підлеглих, їхні інтереси, хобі, сімейний стан та інше і зорієнтувати негрошові блага на

більшість. Також це низька віддача співробітників. Тут важливо з'ясувати, як працівник позиціонує себе по відношенню до компанії, тож слід вивчити його мотивацію.

3.2 Пропозиції щодо поліпшення системи мотивації праці персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» та їх оцінка

Враховуючи, що в цілому питання мотивації на ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» не є проблемним або критичним, вважаємо, що завжди є спосіб його вдосконалення. Наприклад, в попередньому розділі, коли проводився аналіз вмотивованості персоналу, підіймалося питання щодо приділення уваги з питання мотивації лише окремим підрозділам або групам персоналу. Тому, необхідним є «вирівнювання» відношення керівництва до всіх працівників та мотивування їх на одному рівні.

В основному, корекції та доповнення вимагає така мотивація персоналу, як нематеріальна. Але, при цьому, що стосується матеріальної мотивації працівників, можемо запропонувати наступну систему для ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» (рис. 3.1).

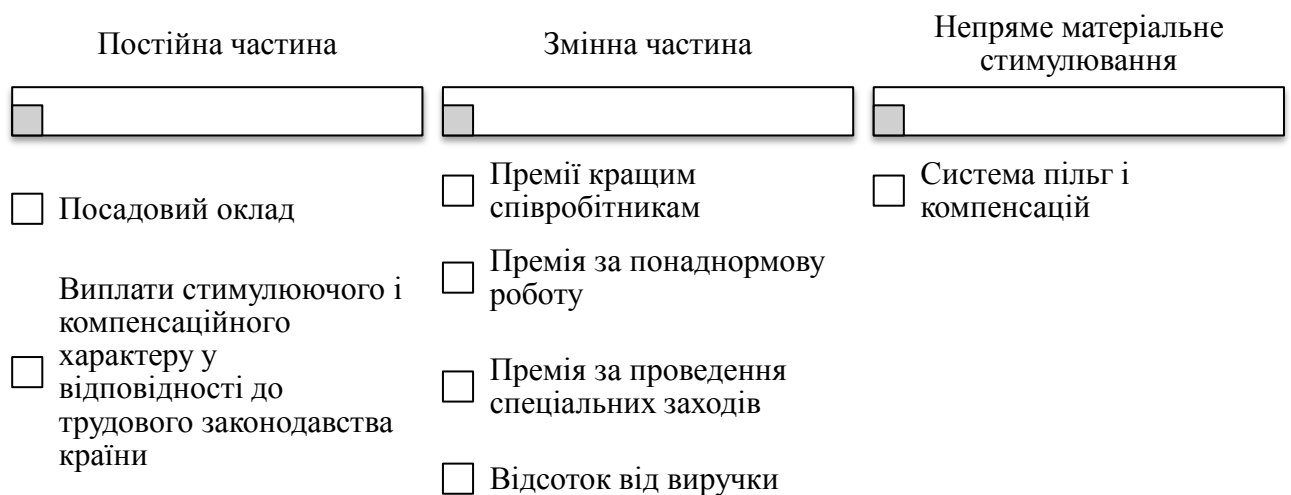


Рис. 3.1. Удосконалена система матеріальної мотивації для ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ»

Джерело: розроблено автором за матеріалами, наданими на базі практики

Так, пропонуємо розрахувати затрати на впровадження запропонованих заходів матеріальної мотивації. З проведеного аналізу системи мотивації працівників в організації вже відомо, що постійна частина витрат дотримується, що стосується змінної – то слід запровадити такі пункти, як премія за проведення спеціальних заходів та відсоток від виручки за найкращі результати роботи.

Варто відмітити також важливість влаштування спеціальних заходів. Крім можливості розвитку працівників, що займаються їх організацією, такі заходи дозволяють створити ту атмосферу, яка допоможе найбільш ефективно представити позиціонування бренду компанії, залишити сильні емоційні враження у цільовій аудиторії. Як відомо, емоційна пам'ять у людей розвинена в найбільшій мірою, і те, що випробували і відчули самі, може сприяти розвитку у них лояльності до бренду.

Тож, що стосується спеціальних заходів, то в ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ» це може бути:

- лекції та семінари в ІТ-сфері, організовані співробітниками (окремо кожним або групами);
- семінари-дискусії;
- строго спеціалізовані доповіді;
- тематичні виставки і форуми;
- вебінари.

В ІТ-сфері, де раніше найпоширенішими видами спеціальних заходів були конференції, семінари і тренінги, сьогодні найбільш популярним стає вебінар. Вебінар, – це віртуальний семінар, – який організовується за допомогою Інтернет-технологій, при цьому створюється інтерактивність і обов'язкова функція зворотного зв'язку з аудиторією [25].

Тож, премія за проведення додаткових заходів складатиме 10% від заробітної плати (одне відрахування в розрахунку на один захід). В середньому, в організації може проводитися близько 4-5 заходів на місяць.

Приблизні річні витрати на оплату премії становитимуть:

$$12\ 865 * 10\% * 4,5 * 12 = 69\ 471 \text{ грн.}$$

Річні витрати на виплату % (3%,2%,1% відповідно до рейтингу) від виручки за кращі показники діяльності в компанії (топ-3 працівники) становитимуть (станом на 2020 р.):

$$865\ 400 * 3\% + 865\ 400 * 2\% + 865\ 400 * 1\% = 51\ 924 \text{ грн.}$$

Всього витрат на додаткове матеріальне стимулювання в 2020 р.:

$$69\ 471 + 51\ 924 = 121\ 395 \text{ грн.}$$

Окрему увагу слід відвести нематеріальній мотивації персоналу. Як вже зазначалось, саме в даному напрямку ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» необхідне удосконалення.

Важливим нематеріальним мотивуючим фактором є увага керівництва до конкретного співробітника. Воно може бути трьох видів: нульове, негативне, позитивне. Слід зазначити, що такий підхід надзвичайно важливий для невеликих або усталених в кадровому стані колективів.

Так, нульова увага – це відсутність будь-якої уваги керівництва до співробітника (керівники не знають, як звать підлеглих, скільки років вони працюють в організації). Негативна увага – це увага, яку приділяють керівники своїм підлеглим в той момент, коли вони в чомусь завинили (спізнилися на роботу або зустріч, не виконали вчасно завдання, допустили помилку в роботі і т. д.).

Мотивуючим фактором може бути тільки позитивна увага. Це увага, яку керівники приділяють своїм підлеглим в той момент, коли вони досягають успіхів в роботі. Якщо компанія занадто велика, то приділяти увагу особисто кожному співробітнику не представляється можливим. В такому випадку ця функція повинна бути делегована керівникам структурних підрозділів організації. Але ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» є новоствореною і тільки починає формуватися, тому на даному етапі розвитку організації позитивна увага є більш ніж необхідною.

Іншим нематеріальним мотивуючим фактором є створення умов, при яких співробітники відчували б свою значущість (підтримка ідей, ініціатив,

участь в обговоренні проблем). Якщо пропозиції співробітників будуть прийняті до уваги і впроваджені, то співробітник буде відчувати свій внесок в діяльність організації, що підвищить його мотивацію до роботи.

Третім фактором, на наш погляд, є створення таких умов в організації, при яких досягнення власних цілей співробітників співпадало б з досягненням цілей організації. Для цього необхідно знати цілі кожного співробітника і вести кропітку роботу по координації цілей. Робити це необхідно, оскільки неможливо мотивувати співробітників загальними організаційними цілями і проектами, в яких важко виділити цілі кожного співробітника.

Щодо існуючих конкретних заходів нематеріальної мотивації, зосередимо увагу на проведенні конкурсів та змагань й створенні вільного або творчого простору для працівників. В таблиці 3.2 запропоновано систему внутрішніх конкурсів для ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ».

Таблиця 3.2

Система внутрішніх конкурсів ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ»

Внутрішній конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати на реалізацію
Кращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)	Матеріальна винагорода до заробітної плати (1200 грн.) Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця»	Працівник отримує одноразову грошову виплату, що ефективно для працівників інструментального типу, але в рамках нематеріальної мотивації забезпечується визнання його досягнень і заслуг, про це інформується колектив. Для всіх працівників повинні бути забезпечені рівні можливості участі в конкурсах	1200 * 12 = 14400 грн.
Атрибут статусу	Використання відзнак для різних напрямків	Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших	Випуск відзнак 1000 грн. (одноразово)
Проведення конкурсів поза робочим зволікає (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Виставка індивідуальних фоторобіт, малюнків, організація концертів тощо.	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти, та й можливості	-
Разом витрати на конкурси для працівників, 15 400 грн.			

Джерело: розроблено автором за матеріалами, наданими на базі практики

Іншим напрямком нематеріальної мотивації можемо запропонувати створення комунікаційного поля. Як показували дані з аналізу існуючої системи мотивації, в організації слабо виражена здатність працівників по спілкуванню один з одним. З одного боку, в чоловічому колективі потреба в спілкуванні і комунікаціях значно нижче, ніж в жіночому, проте, стимулювання спілкування дозволяє керівництву краще розуміти своїх працівників і їх проблеми в різних сферах, починаючи з побутових, і закінчуючи професійними. Саме тому рекомендується створити поле спілкування, яке дозволить знайти точки дотику і максимально налагодити морально-психологічний клімат в колективі, який, як відзначають самі працівники, не є сталим, стабільним.

Для забезпечення взаємодії рекомендується виділити спеціальну кімнату, де люди зможуть відпочити, провести вільний час, обговорити проблеми. Для вирішення конфліктів і затяжних психологічних пауз, які викликані негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу – зараз вони відсутні. Такі зібрання в даний час представляють собою планерки або «п'ятихвилинки», на які виділяється занадто мало часу, що не дозволяє вирішувати досить великі проблеми і питання. На зборах працівники можуть обговорювати проблеми, вирішувати основні питання, отримувати інформацію «з перших рук» від керівників, а не домислювати і додумувати, що у результаті в більшості випадків призводить до деяких недомовкам і проблем.

Для грамотного створення поля необхідним є залучення психолога, основною метою якого стане покращення морально-психологічного клімату. Така практика характерна для багатьох організацій, які розвивають кадрову політику відповідно до нових технологій роботи з персоналом.

Психолога пропонується залучити на роботу на контрактній основі, що для початку буде становити 4 години на тиждень. Таке попереднє залучення на короткі термін дозволить оцінити реальну віддачу від роботи і

одночасно, не дозволить нести спочатку високі витрати, пов'язані з утриманням спеціаліста.

Для розрахунку вартості цієї послуги, ми взяли 10% від середньої заробітної плати на 1 працівника. В такому випадку, сума річних витрат на захід визначається наступним чином: $12\ 865 * 0,1 * 12 = 15\ 438$ грн. / рік.

Тож, сумарні витрати на реалізацію запропонованих заходів в рамках системи нематеріальної мотивації складуть: $15\ 400 + 15\ 438 = 30\ 838$ грн. / рік.

Додатково можна запропонувати попрацювати в напрямку моральної мотивації. Тут важлива система отримання знань, що не стосуються організації. Компанія Google ініціювала програму «Google Talks» [23], запрошуючи на лекції для своїх співробітників відомих артистів, письменників, політиків тощо з метою розширення кругозору. Amazon, IBM, Microsoft влаштовують «наукові виставки» з роботами членів команди, а HubSpot періодично замінює своїх фахівців місцями, щоб ті могли подивитися на бізнес свіжим поглядом. Одноманітність несумісна з креативом. Використовуючи такі заходи, розвиваючи своїх співробітників і дозволяючи їм отримувати різносторонні знання, ці компанії отримують високий рівень віддачі, що і може слугувати прикладом для ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» на теперішньому етапі її життєвого циклу.

ВИСНОВКИ

Безперечно, питання мотивації праці персоналу є важливим для будь-якої організації, оскільки воно має значущий вплив на успішність та прибутковість операційної діяльності, що і є метою організації.

В результаті проведеного дослідження, ми встановили, що в Україні поняття мотивації праці в економічному сенсі з'явилося нещодавно, у зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно вживалося, в основному, в економічній соціології, педагогіці, психології.

Проаналізувавши підходи до вивчення мотивації, ми визначили, що різні вчені притримуються різної структури мотивації, та виокремили для нашого дослідження такі складові, як потреби, мотиви, стимули і інтереси, тобто фундаментом для формування мотиваційних механізмів є взаємодія внутрішніх інтересів працівника. Саме тому набули значного поширення теорії мотивації, в основі яких лежать різні підходи. Ознайомившись із різними поглядами на мотивацію персоналу організації, ми знайшли доцільним виділити таке поняття мотивації як економічної категорії: мотивація – це внутрішній стан людини, викликане зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язане з його потребами, яке активізує, стимулює і направляє його дії до поставленої мети.

У сучасному менеджменті все більше уваги приділяється корпоративній культурі організації як одному з найважливіших мотиваційних стимулів персоналу. Також ми визначили, що саме характер і погляди керівника організації визначають стиль відносин між співробітниками.

Отже, дослідження в області менеджменту показують, що організації з яскраво вираженою організаційною культурою досягають високих результатів в області управління людськими ресурсами.

Дослідивши стан організації ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» шляхом аналізу його активів, пасивів, фінансових результатів діяльності, а також розрахунків показників ефективності, ми зробили висновки, що

організаційно - економічна діяльність досліджуваної організації зосереджена на таких основних продуктах та послугах, як видання програмного забезпечення, консультування а ІТ питаннях та інша діяльність на базі комп'ютерного програмування.

Аналіз організаційної структури ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» показав, що найвища ланка управління складається із посад, як головний виконавчий директор, фінансовий директор та головний операційний директор. Серед основних організаційних підрозділів організації ми виокремили відділ розробки та підтримки; фінансовий відділ; ІТ відділ та відділ дизайну. Ми дійшли до висновку, що розширення і ріст прибутковості організації має позитивну тенденцію, у першу чергу, завдяки партнерським відносинам ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ».

Ми вияснили, що компанія має широку систему негрошової мотивації персоналу, проте її основним недоліком є те, що вона діє єдино для усіх підрозділів компанії, і не має сильної залежності від специфіки роботи конкретного відділу. Компанія не діє за будь-яким із існуючих теоретичних підходів мотивації, а використовує створений у процесі її існування. Під час дослідження системи мотивації праці персоналу було виявлено елементи адміністративно-технологічного підходу, який ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні для кожної операції часу і заробітної плати. Персонал розглядається як найважливіший ресурс в організації.

Під час дослідження системи мотивації праці персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ», ми вирішили не тільки розробити нові способи грошової и негрошової мотивації, а і переглянути та дещо оновити уже існуючі. Ми провели аналіз мотиваційних заходів, структурували їх та розрахували приблизні витрати на втілення нових ідей та доопрацювання уже існуючих. За результатами наведених вище висновків, додаткова грошова мотивація персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» буде коштувати 121 395 грн за 1 рік, а негрошова 30 838 грн. за 1 рік.

Вслід за оновленням та введенням мотиваційних заходів, було доцільним запропонувати систему отримання знань, що не мають зв'язку з діяльністю організації. Як яскравий приклад подібної системи, ми запропонували надання доступу до програми «Google Talks», куди на лекції або вебінари запрошують відомих артистів, письменників, політиків тощо з метою розширення кругозору працівників організації.

РЕЗЮМЕ

дипломної роботи Забаренка Максима Сергійовича
«СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ»)

На сучасному етапі розвитку ринкового середовища проблема мотивації праці персоналу має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсу, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Дипломна робота викладена на 64 сторінках, містить три розділи, 11 ілюстрацій, 12 таблиць, 42 джерела в переліку посилань.

У вступі обґрунтовано актуальність теми роботи, визначено мету і завдання дослідження, означено об'єкт і предмет дослідження, надано інформацію щодо методів та інформаційної бази дослідження.

У першому розділі, на основі аналізу праць вітчизняних та закордонних науковців, зроблено узагальнення та порівняння наукових концепцій сутності мотивації праці персоналу організації, подано характеристику різних підходів та принципів системи мотивації праці персоналу організації. Спираючись на дослідження та висновки науковців, виокремлено основні складові мотивації, задачі та її методи. Проведено аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу організації.

У другому розділі представлено загальну характеристику та аналіз господарсько-фінансової діяльності досліджуваної організації. Результати проведених розрахунків основних фінансових показників вказують на позитивну динаміку розвитку організації. За допомогою SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони у системі мотивації праці персоналу організації ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ», майбутні можливості за

загрози. Досліджено стан, підхід та методи системи мотивації праці персоналу організації та виявлено її позитивні сторони та недоліки. Проведений аналіз кадрового складу, його кількісних і якісних показників, динаміки руху персоналу, що дає змогу зробити висновок, що в цілому, система мотивації праці персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ» організована на достатньо високому рівні, дивлячись на вік та обсяги організації.

У третьому розділі проаналізовано та проведено розрахунки щодо введення нових та вдосконалення уже наявних в організації заходів мотивації праці персоналу організації. Були наведені приклади заходів мотивації праці персоналу всесвітньо відомих організацій, таких як Amazon, IBM, Microsoft. Надані рекомендації будуть сприяти отриманню різносторонніх знань персоналу, що в свою чергу збільшить рівень віддачі персоналу ТОВ «ГЛОБАЛ САПपोर्ट СЕРВІСІЗ».

RESUME

of thesis of Zabarenko Maksim Serhiyovich

«ORGANIZATION PERSONNEL WORK MOTIVATION SYSTEM»

(on the example of GLOBAL SUPPORT SERVICES LLC)

At the present stage market environment development, the problem of personnel motivation is of great importance. Personnel is the most complex and specific type of resource used by the company in its activities. The efficiency of the enterprise depends on the efficiency of staff. The reason is the employee's interest in the results of his work while creating appropriate working conditions can increase productivity.

Thesis is presented on 64 pages, contains three parts, 11 illustrations, 12 tables, 42 sources in the list of references.

The introduction substantiates the relevance of the topic of thesis, defines the purpose and objectives of the study, identifies the object and subject of research, provides information on methods and information base of the study.

In the first section, based on the analysis of works of domestic and foreign scientists, the comparison of scientific concepts of the essence of work motivation of organization personnel the generalization was made, there was given the characteristic of various approaches and principles of motivation system of the organization personnel. Based on the research and conclusions of scientists, the main components of motivation, tasks and its methods are identified. The analysis of domestic and foreign experience of personnel work motivation of the organization is carried out.

The second section presents the general characteristics and analysis of economic and financial activities of the investigated organization. The calculation results of the of the main financial indicators show the positive dynamics of the organization. Due to the SWOT-analysis, the strengths and weaknesses in the system of motivation of the staff of the organization "GLOBAL SUPPORT SERVICES" LLC, future opportunities for threats were identified. The state,

approach and methods of the system of motivation of the personnel of the organization are investigated and its positive aspects and shortcomings are revealed. An analysis of the staff, its quantitative and qualitative indicators, the dynamics of staff movement, which allows us to conclude that in general, the system of personnel motivation in "GLOBAL SUPPORT SERVICES" LLC is organized at a high level, given the age and size of the organization.

The third section analyzes and calculates the introduction of new and improvement of existing measures to motivate the organization personnel. Examples of measures to motivate the staff of world-famous organizations such as Amazon, IMB, Microsoft were given. The provided recommendations will contribute to the acquisition of diverse knowledge of the staff, which in turn will increase the level of return of the staff of GLOBAL SUPPORT SERVICES LLC.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amabile, T.M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag
2. Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
3. Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J., Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A crosscultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
4. Gagné, M., Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
5. Gagné, M., Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225–232.
6. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
7. Gordeeva, T.O. (2010). Self-determination theory: present and future. Part 1: The problems of theory development. *Psychology researches*, 4(12). Retrieved from <http://psystudy.ru.0421000116/0041>
8. Gordeeva, T.O. (2010). Self-determination theory: present and future. Part 2: Issues of a practical application of a theory. *Psychology researches*, 5(13). Retrieved from <http://psystudy.ru.0421000116/0050>
9. Guttman, L. (1954). A new approach to factor analysis: Theradex. In P. Lazarsfeld (Ed.), *Mathematical thinking in the social sciences* (258–348). New York: Free Press of Glencoe.

10. Shklyar, T.L. Regional Peculiarities of Management and Motivation of Personnel on the Example of Magadan City // Turkish Online Journal of Design Art and Communication. 2018, 8: SI. C.: 368-381.

11. Turgumbayeva A.; Yeskendirova A.; Dzhumagaliyeva I. Socialpsychological Aspects of Personnel Motivation in the Conditions of Anticrisis Management in One Private University in Kazakhstan // International Journal of Psychology. 2016, Том 51. С.: 805-805.

12. Аблязов Р.С. Соревновательный способ мотивации как метод повышения производительности труда // Аграрная наука. 2009. N 9. С. 5-7.

13. Городничева Н.А., Ерастова А. В. Сущность и методы мотивации персонала // Системное управление. Электронное научное периодическое издание. 2011. № 1 (11).

14. Данилевська О. Ю. Event-маркетинг в сфері ІТ-технологій // *Молодий вчений*. 2017. № 42 (176). С. 78-81. URL: <https://moluch.ru/archive/176/46068/>

15. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / Пер. с. англ. – М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2012. 397 с.

16. Жуков І.М. Питання управління // Оцінка соціальної ефективності управління персоналом, URL: <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2011/04/30/>

17. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. Питер, 2011. 191 с.

18. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні // Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.

19. Кузнецова М. А., Юдина С. В. Сравнительный анализ систем стимулирования в России и за рубежом // Молодой ученый. 2019. №9. С. 417-419.

20. Носов А.Д. Совершенствование системы мотивации персонала кафе // Human progress. 2018. Том 4, № 9. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_9/Nosov.pdf

21. Прудникова Л.В., Юркевич О.И. Оценка и анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации // Вестник ВГТУ. 2017. №1 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-i-analiz-sistemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda-personala-kommercheskoy-organizatsii>
22. Психологія управління // Психологічні аспекти вдосконалення умов праці людини. URL: <http://libsib.ru>
23. Пясковская Е. Как сделать так, чтобы коллектив работал, а не делал вид. URL: <http://www.rbc.ru/nsk/06/03/2017/58bcf2559a7947b36f80a8e0>
24. Середня заробітна плата // МФУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average/2020/>
25. Суржигов М.А., Черепихина А.А. Методы оценки эффективности системы стимулирования труда персонала: современный подход // Концептуальные подходы к образованию в современной эпохе: отечественный и зарубежный опыт. Материалы XXV Всероссийской научно-практической конференции (27 Ноября 2020 г.) Ростов-на-Дону: изд-во Южного университета ИУБиП, Изд-во ВВМ. 2020. С. 414-418.
26. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова, А.Н. Артемьев, Я.Г.Соскин. М.: Юнити-дана, 2012. 367 с.
27. Лисак В.Ю. Роль управління персоналом в розвитку підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2009. №2. С. 389-393.
28. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду. *Україна: аспекти праці.* 2006. № 1. С. 30-35.
29. Системи управління якістю: ISO 9000:2015. Основні положення та словник термінів. Вимоги. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.

30. Вимоги до написання і захисту кваліфікаційної роботи бакалавра для атестації здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми Менеджмент комерційної діяльності зі спеціальності 073 Менеджмент / Укладачі: Л. Г. Данченко, Н. І. Насікан, Н. І. Решетник, Н. В. Шульпіна. Київ: Видавничий центр КНЛУ, 2020.

31. Гетьман О.О., Шаповал В.М., Економіка підприємств: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Центр навчальної літератури, 2006 – 488 с.

32. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2015. №1(34). с.66-72.

33. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: дис. канд. економ. наук. : 08.00.04. Хмельницький, 2015. 246 с.

34. Офіційна інформація про ТОВ «ГЛОБАЛ САППОРТ СЕРВІСІЗ». URL: http://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43030850/.

35. Паска Н.М. Основні методи мотивації праці в багатонаціональному культурному середовищі. *Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє*. 2013. Частина 1. С. 56-58.

36. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*, 2009. № 9 (100). с.

37. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. №3. С. 163–166.

38. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.

39. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К.: КНЕУ, 2010. 351 с.
40.

41. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ “Три-К”, 2013. 582 с.

42. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. К.: Академвидав, 2013.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс

Актив	Код рядка	2019	2020
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	139,8	125,0
первісна вартість	1001	148,5	148,5
накопичена амортизація	1002	8,7	23,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	246,1	220,0
первісна вартість	1011	261,4	261,4
знос	1012	15,2	41,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	386,0	345,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	165,6	499,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	15,0	83,0
Усього за розділом II	1195	180,6	582,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, групи вибуття	1200		
Баланс	1300	566,6	927,0

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	2019	2020
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15,8	46,0
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	16,8	47,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	105,0	419,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	430,2	386,0
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	14,6	75,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	549,8	880,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	566,6	927,0

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	2019	2020
1	2	4	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	358,9	865,4
Інші операційні доходи	2120	2,6	18,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	361,5	884,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	187,3	562,7
Інші операційні витрати	2180	115,4	219,6
Інші витрати	2270	39,5	65,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	342,2	847,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	19,3	36,8
Податок на прибуток	2300	3,5	6,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	15,8	30,2