

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки і підприємництва

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Зімчук Надії Ігорівни

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 331:658.3

Управління мотивацією праці в ТОВ «Комодо Альянс»

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр» кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Зімчук Н.І.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Яремова М. І.

Висновок кафедри _____

за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри _____

№ __ від «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри _____

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

«__» _____ 20__ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Зімчук Н.І. – Управління мотивацією праці в ТОВ «Комодо Альянс» – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051«Економіка» – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теорію мотивації персоналу та її роль у системі управління. Наведено світовий досвід розвитку мотивації у розвинутих країнах. Проаналізовано оцінку мотиваційної системи та її механізмів на досліджуваному підприємстві. Розроблені рекомендації для вдосконалення системи управління. Основні наукові дослідження роботи можна застосувати у практичній діяльності ТОВ «Комодо Альянс».

ABSTRACT

Zimchuk N. I. – Management of work motivation in Komodo Alliance LLC. – Qualification scientific work with the manuscript copyright.

Qualification Scientific research in candidacy for the degree of Master in speciality – 051 «Economics» – Polissia National University, Zhytomyr, 2021.

The qualification work considers the theory of staff motivation and its role in the management system. The world experience of motivation development in developed countries is given. The assessment of the motivational system and its mechanisms at the researched enterprise is analyzed. Recommendations for improving the management system are developed. The main scientific research of the work can be applied in the practical activities of Komodo Alliance LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти мотивації праці на підприємствах.....	7
1.1. Поняття мотивації праці та управління нею на підприємствах	7
1.2. Ефективні мотиваційні чинники в управлінській діяльності	8
1.3. Досвід мотивації трудової діяльності у розвинутих країнах світу.....	11
РОЗДІЛ 2. Сучасний рівень управління мотивацією праці на ТОВ «Комодо Альянс».....	14
2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика підприємства	14
2.2 Сучасний стан управління мотивацією праці ТОВ «Комодо Альянс».....	16
2.3 Оцінка мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 3. Шляхи підвищення ефективності управління мотивацією працівників.....	23
3.1. Заходи підвищення ефективності кадрового планування на підприємстві	23
3.2. Формування лояльності персоналу як умова професійної мотивації на підприємстві.....	25
3.3. Стратегічні напрями щодо вдосконалення системи мотивації персоналу	27
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	34
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах сучасності, ефективна управлінська діяльність на підприємстві можлива за умови створення належної мотиваційної основи, яка здатна спонукати персонал до ефективної діяльності.

Запровадження дійових мотиваційних моделей сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Та найголовніше, використання ефективної мотиваційної моделі свідчить про те, що керівництво дбає про матеріальне становище найманих працівників та імідж організації в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічне вивчення основних напрямків мотивації праці та огляд основних методів та розробок на основі практичних методів удосконалення мотивації персоналу. Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити сутність та значимість мотивації працівників у системі управління підприємством;
- розглянути досвід мотивації персоналу у розвинутих країнах світу;
- проаналізувати сучасний стан мотивації праці на досліджуваному підприємстві;
- оцінити механізм стимулювання та заохочення працівників на досліджуваному підприємстві;
- внести пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є мотиваційні процеси, які включають в себе формування механізмів для стимулювання праці найманих робітників.

Предметом дослідження є проблеми формування та функціонування мотиваційних моделей в управлінні персоналом в підприємства.

В кваліфікаційній роботі застосовувалися такі наукові методи: теоретичний метод – для аналізу, узагальнення та класифікації, для оцінки динаміки стану мотивації персоналу на підприємстві, визначення його впливу

на результати діяльності організацій; емпіричного аналізу – для експерименту та опитування щодо з'ясування стану мотиваційної політики персоналу на досліджуваному підприємстві.

Науковою базою кваліфікаційної роботи є основні положення економічної теорії, мікроекономіки, менеджменту організації, соціальної психології, наукові праці вчених-економістів стосовно дослідження проблематики управління мотивації працівників.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведене дослідження фактичних пропозицій може застосовуватися на практиці, виступаючи методологічно основою для формування ефективного механізму управління персоналом на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступної частини, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

За темою кваліфікаційного дослідження було опубліковано тези:

Зімчук Н. І. Мотивація праці як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Економіка, облік та право: проблеми, тенденції, досягнення* : матеріали міжнародної наук.-практ. конф. Полтава, 2020. С. 56–57.

Зімчук Н. І. Особливості мотивації трудової діяльності у розвинутих країнах світу: Уроки для України. *Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні та практичні аспекти.*: матеріали міжнародної наук.-практ. конф. Львів. 2021. С. 61–64.

Чугаєвська С. В., Зімчук Н. І. Статистичний аналіз прибутку від реалізації молока в аграрних підприємствах регіону. *Соціально-економічні проблеми аграрного розвитку регіонів* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Житомир. : ЖНАЕУ, 2017. С. 118–123.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Поняття мотивації праці та управління нею на підприємствах

На сьогоднішній день все більша увага приділяється організаційному управлінні на підприємствах. Велику роль в управлінні відіграє мотивація праці. Її використовують як в Україні, так і за її межами.

Мотивація праці не може бути ефективною без використання сучасних методів та форм мотивації. Мотивація – це готовність працівника докласти значні зусилля для досягнення цілей організації та задовольнити за рахунок цього певні індивідуальні потреби [1].

Основні важелі мотивації це:

- потреба (необхідність у тому, що потрібне для створення та підтримки нормальних умов життя та розвитку людини);
- мотив (бажання, потяг);
- стимул (зовнішнє спонукання до дії, причиною якого є інтерес, який може бути матеріальний, моральний, або особистий).

Система мотивації праці на підприємствах повинна гарантувати: зайнятість робітників, можливість кар'єрного зросту, узгодженої заробітної плати, створення умов безпеки на робочому місці, підтримка в колективі тощо.

Методи мотивації праці можна класифікувати як економічні (прямі), економічні (непрямі) та негрошові. Прямі економічні методи це: премії, участь в доходах підприємства, сплата за навчання тощо. До непрямих економічних відносять оплату житла, надання пільг, харчування на підприємстві. До не грошового метода відносять гнучкий робочий графік, підвищення кваліфікації тощо.

Основними формами мотивації робітників підприємства є: заробітна плата, соціальні виплати, дивіденди по акціях фірми та участь у прибутках. Формами не грошового стимулювання працівників є: заходи, що надають

привабливості і надають змістовність праці, усунення статусних, адміністративних або інших психологічних бар'єрів між працівниками та роботодавцями, розвиток довіри і взаєморозуміння в колективі, моральне заохочення, підвищення кваліфікації.

Розрізняють соціально-психологічну (соціальні фактори, цінності та норми) та соціально-економічну мотивації (принципи оплати праці, формування доходів, конкуренція, організаційна система). Існують перспективна та поточна мотивації праці. До перспективної відносять мотиви діяльності та цілі, які відносяться до віддаленого майбутнього. Поточна ж пов'язана з найближчим часом.

Суть системи мотивації персоналу на підприємстві полягає в розробленні такої системи, яка б забезпечила виробництво високої якості продукції та прибутковість. Але для цього насамперед треба зацікавити кожного робітника у своїй успішній праці. Узагальнення практичного досвіду показує, що найефективнішими групами мотивації виступають: матеріальні, професійні, особисті та психофізіологічні мотиватори [2].

1.2. Ефективні мотиваційні чинники в управлінській діяльності

Мотивація персоналу обумовлюється системою мотиваційних чинників, таких як мотиви та стимули працівників. Багато років економісти та психологи прагнуть класифікувати людські потреби. Саме тому в економічній літературі є різні підходи до трактування потреб [3]. А. Маршалл поділяє потреби за парними ознаками (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Класифікація потреб за парними ознаками А. Маслоу

Джерело даних: розроблено на основі джерела [3].

Значну популярність також здобула теорія ієрархії потреб А. Маслоу, який виділяє 5 груп потреб. Фізіологічні потреби (потреби у предметах першої необхідності), потреби у безпеці (бажаннями людини бути в безпечному стані, захищеним від болю, страху або страждань), соціальні (необхідність людських взаємин, любові, сім'ї, друзів). Потреби в самоствердженні відображають досягнення людьми певного рівня успіху. Та врешті, потреби в самоактуалізації (реалізація власних здібностей, використання набутих знань та вмінь) [4].

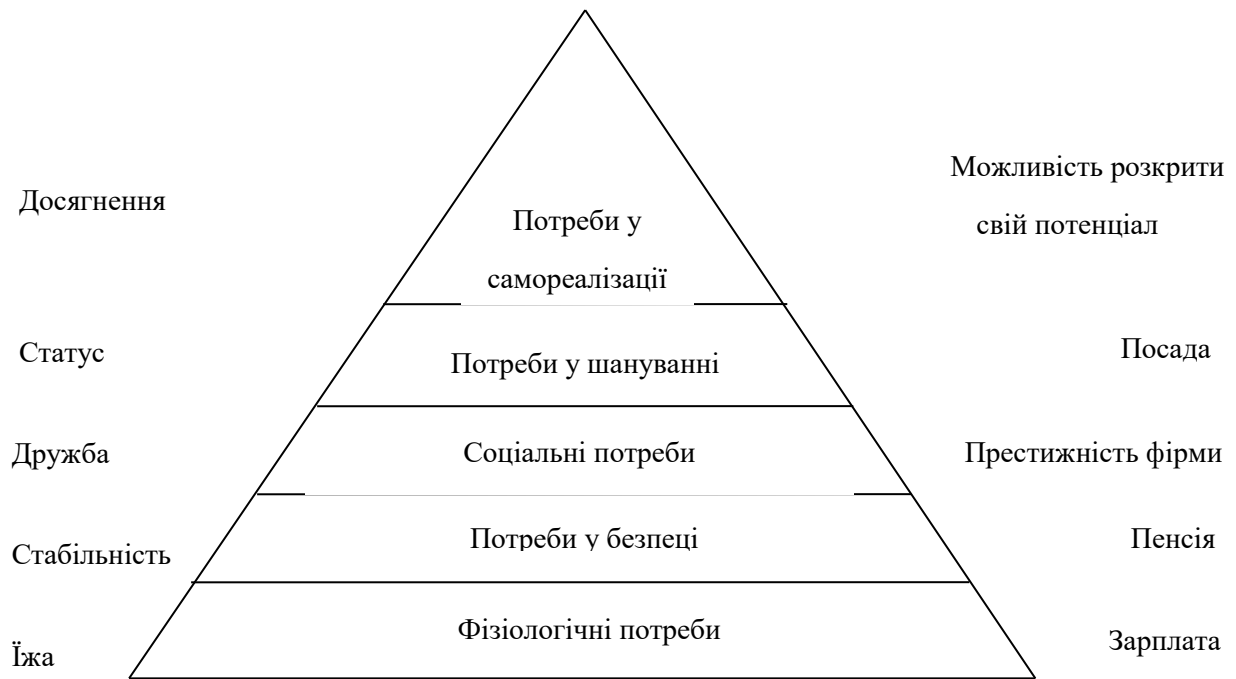


Рис. 1.2. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу

Джерело даних: розроблено на основі джерела [4].

Поняття «мотив» у теорії займає значиме місце. Кожен з наукових дослідників його трактує по-різному. Одні під цим поняттям розуміють свідому людську потребу [5, с.125]. Інші розглядають «мотив» як «неусвідомлене спонукання індивіда до задоволення потреби» [6, с.43]. Б.Ф. Ломов стверджує, що структура професійних мотивів формується в ході практичної діяльності та означає «зміст як професійної діяльності в цілому, так і окремих її аспектів» [7, с.33].

На думку Девіда Мак Клееланда, мотив відображає турботу, цільовий стан та умови уяви, які спрямовують, обирають та організують поведінку людини [8, с.117]. Д. Мак Клееланд виділяє 3 найважливіші мотиви робітників: потреби у досягненнях, потреби в приналежності та потреби у владі. Люди з високим рівнем потреб ставлять перед собою складні завдання [9].

З вищезазначених наукових досліджень сутності мотивів та потреб, можна узагальнити зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивування працівників (рис. 1.3). Основна суть зовнішніх чинників мотивації включає в себе різні види винагород, таких як дохід в акціях, зростання кар'єрного росту, стабільність робочого місця тощо.



Рис. 1.3. Чинники мотивації працівника

Джерело даних: побудовано на основі джерела [9].

Визначальними внутрішніми чинниками мотивації працівників є їх творчий характер та участь у розвитку, позитивна оцінка колег, самоповага, лідерство тощо. Соціальні чинники мотивації передбачають різні соціальні гарантії (наявність соціального пакету робітника, пенсійного забезпечення, оплачувана відпустка, премії тощо).

1.3. Досвід мотивації трудової діяльності у розвинутих країнах світу

Людські ресурси є вагомою конкурентною перевагою ведення будь-якого бізнесу. Ефективність господарської діяльності підприємства забезпечується, передусім, результатами конкретної праці, мотивація якої визначає рівень її віддачі. В зазначеному контексті особливої уваги заслуговують різноманітні моделі мотивації у розвинених країнах світу. Під час формування мотиваційної системи, особливу увагу слід звернути на вже накопичений досвід. В

розвинених країнах світу вона базується, перш за все, на прикладних соціальних та трудових моделях, серед яких найбільш характерними є шведська, японська, американська та європейська.

Для прикладу така країна як Японія застосовує значну кількість матеріальних стимулів, а саме систему соціального забезпечення (вартість проїзду, медичні та соціальні пакети, оплату відпусток тощо). Щодо нематеріальних заходів мотивування можна виділити різноманітні розваги та колективні відпочинки [10].

Японська модель передбачає попереднє вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника з метою вибору відповідної для нього роботи (система «працівник – посада»). Японська мотиваційна модель передбачає довгострокову перспективу на підприємстві та вираження особистого потенціалу. Заробітна плата визначається комплексно, з урахуванням віку працівника, досвіду його роботи, якості освіти та здатності виконувати поставлені завдання. Основними принципами управління праці виступають інтереси компанії та сфери її діяльності, залежність робочої сили від організації, надання працівникам гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси, надання переваг колективним формам та заохочення трудової кооперації всередині підприємств, атмосфера рівності між працівниками незалежно від їх посад та кваліфікацій [11;12].

Системи мотивації трудової поведінки найбільш розвиненими є в Америці. В американських компаніях мотивація персоналу є важливою складовою у прийнятті рішень з кадрових питань. До обговорення про конкретні методи мотивації у колективі залучається не тільки працівники, але й наукові співробітники. Окремі корпорації створюють спеціальні комітети, які приймають рішення про компенсацію витрат на дослідження. Разом з тим, у США працівники можуть брати участь у вирішенні різноманітних проблем між робітниками і роботодавцями. Досить поширеною формою оплати праці вважається погодинна з різними видами премій [13].

У центрі німецької мотиваційної моделі виступає людина з особистими інтересами, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Тарифні ставки та посадові оклади в Німеччині розглядаються як мінімальна винагорода за конкретну працю. Рівень оплати праці на підприємствах в цій країні залежить від продуктивності та ступеню складності виконаної роботи та кваліфікації працівника.

У такій країні як Франція, модель мотивації трудової діяльності базується на індивідуалізації оплати праці. Працівники можуть брати участь у розподіленні прибутку підприємства, що обумовлюється мотиваційною складовою. У Швеції модель ринку праці – це активна політика зайнятості, яка проводиться державою. Державні органи влади надають вагомим значенням створенню додаткових робочих місць та виплатам допомоги при необхідності переїзду працівника на нове місце роботи.

У Швеції модель ринку праці – це активна політика зайнятості, яка проводиться державою. Державні органи надають велике значення підготовці та перепідготовці робітників, шляхом створення робочих місць, субсидування та виплат допомоги при переїзді до нового місця роботи [14].

Висновки до розділу 1:

Узагальнюючи, можна підвести підсумок, що мотивація персоналу на сьогоднішній день є досить важливою складовою в управлінні персоналом. Основними важелями мотивації виступають: потреба, мотив та стимул. Відомими вченими, які досліджували мотиваційні чинники робочого персоналу є: А. Маршалл, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд. Кожен з них зробив вагомий внесок у стимулювання трудової діяльності персоналу. Серед основних мотиваційних чинників можна виділити: зовнішні, внутрішні та соціальні. Дослідження мотиваційної діяльності є актуальним в розвинутих країнах світу. Кожна країна застосовує різну кількість стимулів та різноманітні методи стимулювання.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ТОВ «КОМОДО АЛЬЯНС»

2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Комодо Альянс» зареєстроване в органах державної влади 4 серпня 2010р за адресою: м.Житомир, вул. Небесної Сотні 44/32, кв. 57 про що свідчить Свідоцтво про державну реєстрацію [15]. Підприємство „Комодо Альянс” має дозвіл на наступні види діяльності: оптова торгівля іншими непродовольчими товарами споживчого призначення віднесеними до інших групувань; виробництво іншого одягу та аксесуарів; інша поліграфічна діяльність; оптова торгівля картоном, папером, журналами та книгами, канцелярським приладдям; інші види оптової торгівлі [16].

Виробничі цехи підприємства розміщені у приміщеннях за адресою: м. Житомир, проспект Миру, 16. Формою власності Товариство з обмеженою відповідальністю «Комодо Альянс» є приватна власність. Дане підприємство займається виробництвом браслетів, етикеток на продукцію. Виробництво побудоване і обладнане за європейськими зразками та технологіями. Збори Учасників Товариства є вищим органом управління, який складається з чотирьох представників, рівноправних між собою.

Підприємство є юридичною особою, яке володіє та використовує на свій розсуд основні засоби, цінні папери та інше майно, має самостійний баланс, поточні та валютні банківські рахунки. Товариство має круглу печатку із власним найменуванням. ТОВ "Комодо Альянс" має власні сертифікати якості на свою продукцію. Також, фірма здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно з чинним законодавством України і має право використовувати кошти в конвертованій валюті, які отримує від експорту продукції.

Підприємство є власником майна переданого 4 засновникам у власність. Майно підприємства формується за рахунок: грошових коштів, доходів, одержаних в результаті господарської діяльності підприємства, кредитів банків тощо. Прибуток утворюється з надходжень від господарської діяльності підприємства після покриття ним матеріальних витрат та затрат на оплату праці.

На ТОВ «Комодо Альянс» застосована чітко сформована лінійно-функціональна організаційна структура, яка пояснюється тим, що керівник встановлює черговість у вирішеннях комплексних завдань. Він визначає головну задачу на даному етапі, час та конкретних виконавців. Діяльність функціональних лідерів полягає у пошуку раціональних рішень проблем, умілій розробці їх рекомендацій, на основі яких можна забезпечити ефективне управління.

Перевагами такої організаційної структури є: більш чіткі рішення до поставлених завдань, ефективний контроль, вивільнення лінійних менеджерів від частини задач. Аналізуючи та досліджуючи зміни в організаційній структурі підприємства у сфері управління, можна підвести підсумок, що їх зміни здебільшого мали несуттєвий характер. Основною причиною цього є відсутнє вдосконалення окремих підрозділів з точки зору ієрархії підлеглості.

Працівниками підприємства «Комодо Альянс» є: генеральний директор; директор; головний бухгалтер та бухгалтера, які йому підпорядковуються; менеджери збуту; маркетолог; начальник виробництва та працівники цеху, які йому підпорядковуються; інші робітники організації. Генеральний директор підприємства здійснює конкретний план, формулює та контролює усі види діяльності, організовує роботу, представляє підприємство в у взаємовідносинах з партнерами. Директор підприємства контролює та направляє роботу на досягнення швидких темпів розвитку, удосконалення виробництва; здійснює важливі заходи щодо соціального захисту колективу підприємства.

Головний бухгалтер здійснює свою діяльність відповідно до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [17]. Він є

відповідальною особою щодо правильності відображення усіх господарських операцій на рахунках бухгалтерського обліку, а також здійснює контроль за вчасне подання первинних документів від інших підпорядкованих підрозділів. Подає усі необхідні звіти. Заступник головного бухгалтера підпорядковується безпосередньо головному бухгалтеру і відповідає за облік основних засобів, а також правильний та своєчасний облік ТМЦ та МШП. Начальник виробництва керує та контролює всі процеси виробництва на підприємстві та звітується про наявність продукції на складі. Менеджери збуту займаються переговорами з клієнтами, контролюють весь процес збуту продукції. Маркетолог займається рекламою для підприємства та визначає кращі шляхи для оптимізації збуту більшої кількості продукції.

2.2. Сучасний стан управління мотивацією праці ТОВ «Комодо Альянс»

Кожна людина хоче, щоб її праця цінувалась роботодавцем та була високооплачуваною. Нині, існує безліч підприємств малого, середнього та великого бізнесу. Вільні робочі місця знайти не проблема, але, влаштуватись на якусь певну посаду, з хорошими умовами та достойною заробітною платою - нелегко. Тому, на сьогоднішній день, кожне сучасне підприємство повинно залучати до себе працівників, надаючи їм вигідніші умови, ніж у його конкурентів. Від цього залежить не тільки статус компанії, її популярність і рівень організації, а також це впливає на ефективність підприємства. Адже, чим більше робітник зацікавлений у виконанні своєї роботи, тим кращий результат він приносить собі та компанії в цілому. Наразі, на підприємстві «Комодо Альянс» проводяться такі методи залучення робочого персоналу:

- Оплата мобільного зв'язку менеджерам та іншим працівникам організації, які безпосередньо ведуть переговори в компанії;
- Доплата за додатково виконану роботу;
- Оплата проїзду, пов'язана з додатковою роботою;

- Забезпечення працівника додатковими умовами на робочому місці (якщо працівнику не зручне крісло – йому купують нове);
- Забезпечення працівників перекусами (чай, кава, цукерки, печиво тощо);
- Проведення святкових корпоративів за рахунок компанії;
- Створення умов комфорту в офісних приміщеннях (забезпечення кавоваркою, кондиціонером, зволожувачем повітря тощо).

Недостатня увага приділяється навчанню працівників. У ТОВ «Комодо Альянс» не проводять навчання працівників перед початком їх роботи. Доплата за виконану роботу присутня, але не завжди. Через це на підприємстві мало постійних працівників, багато робітників звільняються і на їх місця приходять нові працівники. На підприємстві відсутня розробка чіткої програми навчання або підготовки новачків. Також, відсутнє підвищення кваліфікації персоналу і практично відсутня перспектива кар'єрного зросту.

Щоб зрозуміти тенденцію росту або спаду заробітної плати на досліджуваному підприємстві ТОВ «Комодо Альянс», доцільно проаналізувати оплату праці за останні два роки за основними посадами. Розрахунок наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Розміри заробітної плати ТОВ «Комодо Альянс» за 2019-2020 рр.

Посада	Зарплата за 2019 р.	Зарплата за 2020 р.	Відхилення, грн
Директор	10 000	12 250	+ 2 250
Начальник виробництва	10 000	12 250	+ 2 250
Головний бухгалтер	10 000	12 250	+ 2 250
Підпорядкований бухгалтер	7 250	9 000	+ 2 250
Менеджер збуту	7 000	8 900	+ 1 900
Маркетолог	7 000	5 600	-1 400
Різноробочий на фабриці	4 250	5 250	+ 1 000
Прибиральниця	5 000	6 250	+ 1 250

Джерело даних: розроблено автором на основі статистичної звітності підприємства

З наведеної таблиці 2.1. ми бачимо, що зарплата на ТОВ «Комодо Альянс» з роками в основному зростає, але не набагато. В основному це пов'язано зі збільшенням мінімальної зарплати в країні. Проте, фірма також виплачує премії в залежності від виконання додаткової роботи. За даними таблиці, помітна тенденція зниження у заробітній платі маркетолога. Це може бути пов'язано з більшим грошовим внеском підприємства у рекламну діяльність та маркетингові пропозиції у 2019 році, в той час як у 2020 році начальство не ставило такі дії в пріоритет і робота маркетолога кардинально зменшилася в об'ємах.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що підприємство виконує багато позитивних дій аби залучати і мотивувати своїх працівників. Проте, підприємству є куди розвиватися в цьому плані.

Керівництво організації має прагнути досягти кращого результату трудової діяльності, тим самим стимулюючи продуктивну та ефективну працю і «стримування» працівників на своїх посадах протягом багатьох років. Це дасть змогу фірмі мати в своїх розпорядженнях справжніх, відданих та стабільних спеціалістів, що якнайкращим чином вплине на прибутковість та процвітання організації ТОВ «Комодо Альянс» в цілому.

2.3. Оцінка мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві

Успішна мотивація персоналу важлива для ефективного функціонування підприємства. На наш погляд, дослідження та аналіз засобів мотивації персоналу компанії слід проводити двома шляхами: по-перше, аналізувати систему оплати праці та матеріального стимулювання, а по-друге, визначити вплив організаційних та соціальних складових системи мотивації на ТОВ «Комодо Альянс».

За даними штатного розпису ТОВ «Комодо Альянс» на кінець 2018 року затверджено штат у кількості 50 штатних одиниць, а на кінець 2020 року – 29 штатних одиниць. За даними таблиці 2.2 проведемо розрахунок коефіцієнту,

який відповідає за плинність кадрів на підприємстві. Даний коефіцієнт дасть змогу проаналізувати рух робочої сили протягом 2018-2020 років.

Таблиця 2.2.

Кількість працівників на ТОВ «Комодо Альянс»

№	Назва показників	За період 2018-2020 рр.		
		Всього осіб на кінець 2018 р.	Всього осіб на кінець 2019 р.	Всього осіб на кінець 2020 р.
1.	Облікова кількість штатних робітників	50	44	29
2.	Прийнято працівників	7	2	3
3.	Вибуло працівників	13	1	19

Джерело даних: розроблено автором на основі статистичної звітності підприємства

$$K_{пк} = R_з / R_c ,$$

де $R_з$ – кількість звільнених робітників з підприємства за певний проміжок часу;

$K_{пк}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$R_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Якщо коефіцієнт плинності кадрів менший 0,1, це свідчить про низьку плинність на підприємстві. Якщо даний коефіцієнт менше, або дорівнює 0,2, це означає, що плинність кадрів у підприємстві середня. Якщо ж коефіцієнт вище 0,2 – плинність кадрів у підприємстві є досить високою.

$$K_{пк 18} = 13/50 = 0,26, K_{пк 19} = 1/44 = 0,02, K_{пк 20} = 19/29 = 0,6$$

Отже, із результатів проведеного розрахунку ми бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів більше 0,2, що свідчить про досить високу плинність кадрів на досліджуваному підприємстві. Але у 2019 році плинність кадрів досить низька. У 2020 році спостерігається найбільше скорочення штату. Однак, цьому є ряд об'єктивних причин. Перш за все, це кризові явища та спад обсягів

виробництва, у зв'язку із пандемією 2020 року, що спричинило необхідність скорочення чисельності працівників.

Однак, у компанії немає чіткого процесу планування. Кандидат на вакантну посаду проходить співбесіду з офіс-менеджером та головним директором. Визначення компетентності найманих працівників здійснюється за такими критеріями:

- необхідність фахової освіти;
- відповідність кваліфікації;
- вік та стать претендента на посаду;
- наявність відповідних записів у трудовій книжці;
- розуміння працівника важливості і значимості його діяльності на робочому місці.

Компанія має завдання утримувати «експертів своєї справи» та звільняти працівників, діяльність яких є менш прийнятною, що може бути досягнуто за умови регулярної оцінки працівників на даному підприємстві. Для підготовки кадрів, підприємство «Комодо Альянс», у своїй діяльності, застосовує наступне:

- підготовка працівників на робочому місці;
- навчання за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації керівників.

Розмір премії нараховується всім працівникам по різному, в залежності від об'єму виконаної роботи. Це належним чином впливає на мотивування персоналу, так як в розмір премій враховують багато факторів, які потребують індивідуального підходу.

Для отримання детальної інформації щодо задоволеності працівників умовами праці, на ТОВ «Комодо Альянс» була розроблена спеціальна опитувальна анкета оцінки задоволеності працівників за основними складовими мотиваційного профілю (додаток А). Матеріальна складова оцінки задоволеності на підприємстві визначалась як відповідність розмірів оплати праці, зусиллям та кваліфікації працівника. Кар'єрна складова - як наявність

перспективи внаслідок гарної роботи та якісного та чіткого виконання встановлених завдань. Професійна – як можливість підвищення рівня професіоналізму робочої сили. У маркетинговому дослідженні персоналу ТОВ «Комодо Альянс» було задіяно 10 працівників (34% від загальної чисельності персоналу підприємства). Анкетування містило 6 питань та здійснювалось анонімно. Далі анкета аналізувалась. Для визначення сили впливу мотиваційних показників ТОВ «Комодо Альянс» проаналізуємо відповіді усіх учасників анкетування, результати яких наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати опитування працівників щодо оцінки ними мотиваційних заходів у ТОВ «Комодо Альянс»

Підрозділ підприємства	Кількість відповідей			
	Матеріальна	Кар'єрна	Професійна	Моральна
Різноробочі (робітники цеху)	8	2	0	0

Джерело даних: розроблено автором на основі анкетування

Згідно проведеного анкетування помітно, що для більшості працівників мотивацією на досліджуваному підприємстві виступає матеріальна мотивація, а саме їх заробітна плата. Робітники хотіли б отримувати більше мотивації з боку соціально-психологічних методів, а також морального стимулювання. Більшість працівників, в ході опитування, відмітили відсутність росту заробітної плати, а отже відсутність перспективи кар'єрного зросту.

Проведене дослідження ще раз підкреслює, що на підприємстві потрібно покращити систему морального та професійного стимулювання персоналу. Такий підхід дозволить підвищити працездатність та ефективність роботи найманих працівників. Виявлені у результаті дослідження, трудові потреби персоналу ТОВ "Комодо Альянс", обумовлюють необхідність удосконалення мотиваційного механізму стимулювання їх до максимальної працевіддачі.

Висновки до розділу 2

Аналіз соціально – економічної діяльності ТОВ "Комодо Альянс" показав, що підприємство є українським виробником у галузі поліграфії та сувенірних виробів, яке існує на ринку в межах 10-ти років. Дане товариство застосовує певні методи стимулювання персоналу, але під час проведення аналізу було виявлено, що підприємству є куди розвивати свою управлінську діяльність. Також, під час аналізу, було проведене анкетування робітників-службовців. В даному розділі також була проаналізована заробітна плата за останні три роки підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Заходи підвищення ефективності кадрового планування на підприємстві

В рамках кадрового планування вирішуються проблеми, пов'язані із забезпеченням підприємства необхідною робочою силою задля покращення соціальних відносин. Такими питаннями на ТОВ «Комодо Альянс» займається генеральний директор, але планування кадрового потенціалу товариства здійснюється не в повній мірі. На нашу думку, на підприємстві повинна бути окрема особа, яка володіє процесами планування. Тому, для вирішення даної проблеми можна запропонувати взяти на роботу справжнього спеціаліста цієї справи.

Для планування кадрового потенціалу ТОВ «Комодо Альянс» можна запропонувати метод екстраполяції для забезпечення конкретного процесу планування персоналу. Метод екстраполяції — досить простий та широко використовуваний метод, суть якого полягає в перенесенні нинішньої ситуації в майбутнє. Перевагою даного методу є широкий доступ для загального кола користувачів [18, с. 143].

Для здійснення розрахунків працівників за допомогою методу екстраполяції, потрібно володіти наступною інформацією: 1) обсяг виготовленої продукції протягом певного часу; 2) загальна кількість годин, які були використані на виробництво продукції; 3) кількість працівників; 4) продуктивність праці основного виробництва; 5) ефективність використання робочого часу [19, с. 216].

На основі отриманих результатів за певний період розраховуються наступні показники: 1) Продуктивність праці — це відношення загальної кількості виробничих годин до обсягу виготовленої продукції протягом певного часу; 2) кількість виробничих годин на одного працівника; 3) кількість

управлінського персоналу на одного робітника. За рахунок таких показників можна розрахувати основні показники на наступний рік, такі як: кількість виробничих годин (відношення продуктивності праці до показника ефективності); кількість виробничих годин (добуток кількості виробничих годин та показника обсягу виготовленої продукції); загальна кількість виробничих годин на одного робітника; загальна кількість усіх робітників; чисельність обслуговуючого персоналу (співвідношення кількості робітників та показника кількості промислово-виробничого персоналу на одного непромислово-виробничого працівника).

В процесі планування чисельності персоналу підприємства ТОВ "Комодо Альянс" можна порекомендувати використання методу експертних оцінок. Зміст такого методу заключається у поглядах спеціалістів (зазвичай керівників), які визначають потреби у людських ресурсах. Спеціаліст, який буде використовувати даний метод, створює перелік запитань стосовно потреб у персоналі, після чого направляє його експертам, які потім опрацьовують їх відповіді та повертають готові результати. Цей процес триває, поки експерти не досягнуть консенсусу щодо потреб у робочій силі компанії ТОВ "Комодо Альянс". За допомогою даного методу можна виявити найточнішу потребу в персоналі. Але іноді інформація експертів може бути доволі суб'єктивною, тобто кількість необхідного персоналу може бути завищена або занижена.

Крім того, в процесі професійного відбору кандидатів може бути рекомендовано використання кваліфікаційної картки. Кваліфікаційна картка - це сукупність кваліфікацій (освіта, володіння іноземною мовою, специфічні навички, комп'ютерна грамотність тощо), які повинні мати "ідеального" працівника для заміщення вакантної посади. Проте, кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічні характеристики кандидата, а його особисті якості залишаються осторонь, можна порекомендувати використовувати й карту компетенцій. Карта компетенцій являє собою особисту характеристику кандидатури та її здатність до виконання різного роду завдань. Наприклад, це оригінальність мислення, або вміння успішно працювати в колективі тощо.

Отже, до можливих способів підвищення ефективності систем планування на ТОВ "Комодо Альянс" можна віднести: по-перше, впровадження на підприємстві методу екстраполяції та методу експертних оцінок з метою забезпечення стабільного виробничого процесу; по-друге, запровадження та використання кваліфікаційних карт та карт компетенції.

3.2. Формування лояльності персоналу як умова професійної мотивації на підприємстві

Лояльність робочого персоналу настає тоді, коли цілі компанії в цілому не залишаються на другому плані, а коли вони перетворюють групу людей в дружний колектив, коли мотиваційним чинником виступає не лише рівень оплати праці, а й аспект задоволеності від процесу роботи. Уміння грамотно управляти лояльністю робочого персоналу організації стає важливим фактором успіху для всього підприємства [20].

Мотивація персоналу може бути не тільки позитивною, але й негативною. Негативна мотивація стимулює дисципліну. Особливістю негативною мотивації є те, що людину до дії змушує не бажання досягти чогось кращого, а бажання уникнути неприємностей. На практиці, негативна мотивація може проявлятися в різних формах. Для прикладу це можуть бути штрафи через запізнення на роботу, стягнення під час нечесного або неякісного виконання роботи. Покарання має відповідати самому проступку та бути об'єктивним. Можна сказати, що осуджувати і карати потрібно негативну поведінку, а не особу. Проте, негативна мотивація також має місце бути на ТОВ «Комодо Альянс» для впливу на дружній клімат в колективі, для справедливості між співробітниками, уникаючи стресових ситуацій між ними. Для розвитку лояльності персоналу на ТОВ «Комодо Альянс», нами були запропоновані та розроблені наступні програми підвищення лояльності персоналу такі як: афективна (емоційна), розрахункова та нормативна.

Таблиця 3.1.

**Заходи щодо впровадження програми афективної (емоційної)
лояльності на підприємстві ТОВ «Комодо Альянс»**

Заходи	Опис
Розвиток установки на лояльність	Використання системи адаптації нових робітників: запрошення новачка на колективний обід, вітання приємним сюрпризом. Це може бути невеликий подарунок (чашка, ручка), екскурсія по підприємству тощо.
Організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей	Раз на місяць робітник отримує право на один додатковий вихідний день.
Командоутворення	Проведення святкових заходів або лекцій (до 5-ти разів на рік).
Пільговий пакет	Грошова допомога під час пологів, під час шлюбу, а також у разі смерті родича до заробітної плати. Організація транспорту працівників.
Формування гордості	Річний звіт про досягнення успіхів фірми. Нагородженням кращих працівників.

Джерело даних: розроблено на основі джерела [20].

Усі запропоновані методи не дають сильного фінансового навантаження, оскільки народження дітей - буденна подія, надбавка передбачається невелика і більшість співробітників відпрошуються періодично. Додатковий вихідний день так само є дієвим стимулом: співробітники отримують право вибору на офіційний вихідний день без необхідності відпрошуватися. Такий підхід, в свою чергу, дає підставу відчувати захищеність. Введення таких дієвих методів призведуть до значного зниження рівня плинності персоналу на підприємстві. У зв'язку з цим, можливість попадання в програму мотивує співробітників збільшити власний стаж. Причому, передбачається, що працювати будуть не лише формально, а з душею.

До розрахункової програми лояльності на ТОВ «Комодо Альянс» варто віднести: 1) більше надбавок (наприклад з кожним роком зарплата працівника піднімається на певний відсоток, тим самим стимулюючи працівників довго працювати в даній компанії); 2) матеріальна допомога та пільги (наприклад безкоштовний проїзд); 3) додаткові дні відпочинку (право не працювати у свій день народження).

До нормативної програми лояльності на підприємстві слід віднести: 1) Тренінги, систему навчання (підготовка персоналу, безкоштовні семінари та тренінги для підвищення кваліфікації); 2) політика «відкритих дверей» (спільна робота над проектами, залучення нового персоналу); 3) позики на самореалізацію (надання позики співробітникам на закордонні поїздки, а також на весільні подорожі).

3.3. Стратегічні напрями щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

Мотиваційна стратегія – це стратегія підприємства, яка представляє довгострокову програму дій по реалізації концепції розвитку потенціалу персоналу. При розробці мотиваційної стратегії для досліджуваного підприємства, доцільно дотримуватися наступних принципів:

- персонал повинен відчувати визнання свого вкладу в діяльність підприємства;
- за результати своєї праці персонал повинен отримувати справедливу винагороду;
- працівники мають бути ознайомлені з діючою системою мотивації;
- методи мотивації повинні бути зрозумілими.

Схема стратегічного управління мотивацією персоналу представлена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Структурно-логічна схема стратегічного управління мотивацією персоналу

Джерело даних: розроблено на основі джерела [22].

Основою стратегічного управління мотивації працівників є визначення місії та цілей на ТОВ «Комодо Альянс». Цілі у кожного підприємства різні, наприклад ціллю в області мотивації та управління може бути вихід на новий рівень підприємства, його популяризація, з метою збільшення прибутку, за рахунок залучення більшої кількості робітників. Ціль підприємства також може заключатись у розширенні виробництва, відкриття нових офісних приміщень. Можливо, підприємство має на меті зменшити плинність кадрового персоналу тощо.

Наступним кроком, після визначення цілі в області мотивації, підприємство може приступати безпосередньо до її розробки. Якщо на підприємстві розроблена система стратегічного планування мотивації, воно може вносити певні зміни у її алгоритм, або ж створити нову стратегію мотивації. Після реалізації і впровадження мотиваційної стратегії, підприємство

повинне контролювати і спостерігати за результатами її впровадження, вносити корективи, якщо стратегія цього потребує.

Порівняно з бізнес-стратегією, функціональна стратегія є вузьким стратегічним планом корпоративного розвитку, який визначає окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства. Функціональна стратегія включає в себе розробку системи мотивації працівників, для кожної підгрупи.

Підгрупи формуються за психологічними особливостями працівників та їх життєвими потребами у професійній та особистій діяльності. У майбутньому це дозволить більш ретельно та ефективно встановити систему ключових стимулів та мотивів працівників, що призведе до збільшення продуктивності праці.

Для того, щоб визначити реальну можливість підприємства досягти встановленої мети розвитку, потрібно проведення подальшої діагностики трудового потенціалу. Одним із способів визначити потенційний рівень розвитку робочої сили є вибір критеріїв, за якими вона оцінюється. Ключові критерії оцінки трудового потенціалу працівників включають такі два компоненти: кваліфікаційний потенціал (включаючи освіту, професійний рівень, інтелект та здібності співробітників) та особистий потенціал (включаючи особисте ставлення до роботи, особливі цінності). Найпоширенішим видом оцінки трудового потенціалу є атестація працівників, яка дає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого удосконалення. На рисунку 3.2. зображений детальний підхід до розробки мотиваційної стратегії трудового потенціалу, який можна запропонувати впровадити на ТОВ «Комодо Альянс».

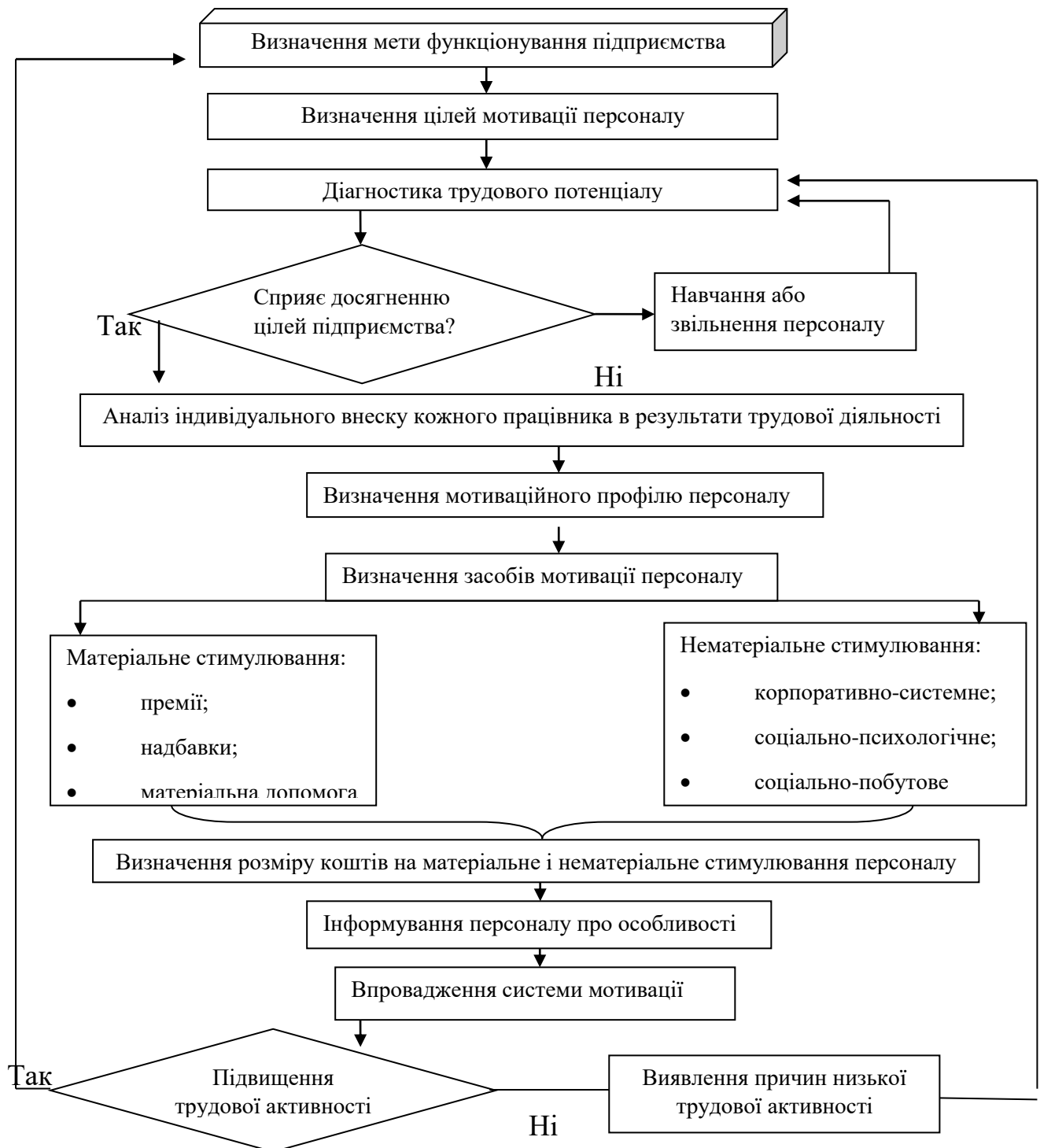


Рис. 3.2. Науково-практичний підхід до розробки мотиваційної стратегії підприємства

Джерело даних: розроблено на основі джерела [22].

На основі проведеною діагностики, на підприємстві можна побудувати гнучку мотиваційну систему колективу. Якщо результати діагностики показують, що існують необхідні кількісні та якісні характеристики для досягнення мети, то рекомендується проаналізувати особистий внесок кожного

працівника у результаті праці діяльність. Якщо проведена діагностика потенціалу виявить, що певні робітники за окремими видами компетенцій не готові активізувати свою трудову діяльність, то приймається управлінське рішення про навчання чи підвищення кваліфікації, або про звільнення працівника з роботи.

Важливим структурним елементом мотиваційної стратегії є визначення мотиваційного профілю персоналу. Мотиваційний профіль – це низка основних потреб та цінностей співробітників та рівня їх вираження [21]. Мотиваційний профіль формується шляхом зіставлення значимості ряду мотиваційних чинників. Даний підхід передбачає, що мотивація завжди індивідуальна. Це дає можливість конструювати ефективні системи мотивації та стимулювати персонал, а також визначати засоби мотивації персоналу. Оцінку успішності впровадження мотиваційної стратегії здійснюють за наступними основними напрямками ефективності: задоволеність роботою, задоволеність рівнем мотивації працівника, задоволення системою мотивації, задоволеність колективом.

Висновки до розділу 3

Запропоновані рекомендації щодо планування кадрів на підприємстві, дають змогу стверджувати, що для підвищення ефективності систем планування потрібно запровадити метод екстраполяції та метод експертних оцінок. Нами були запропоновані методи вдосконалення мотиваційної системи даної організації (використання системи адаптації нових працівників, право на додатковий вихідний день, матеріальна допомога тощо).

Розробляючи стратегію мотивації персоналу, ТОВ «Комодо Альянс» має звернути увагу на формування її складових. Спочатку, фірма має поставити собі основну ціль і вже на основі неї розробляти та впроваджувати методи стимулювання праці, які надалі фірма буде аналізувати, коригувати та контролювати її дієвість.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та роз'яснення щодо удосконалення програми мотивації персоналу і його стимулювання. На прикладі досліджуваного підприємства ТОВ "Комодо Альянс" був здійснений аналіз сучасного стану мотиваційних заходів та розроблені рекомендації щодо їх вдосконалення.

Основні висновки зводяться до того, що діюча трудова мотивація персоналу є важливою ланкою в управлінні підприємства. Ключовим фактором посилення працездатності має бути особистий інтерес, заснований на здатності працівника задовольняти соціальні потреби.

Мотивація персоналу це творча і плідна, яка спонукає працівників діяти таким чином, щоб їх бажання співпадали з бажаннями, інтересами та позицією фірми. Механізми стимулювання – це сукупність економічних, соціальних та психологічних факторів і методів, які заохочують до ефективної роботи для успішного досягнення цілей компанії. Впровадження ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для бізнесу. Розуміння та задоволення потреб працівників є найважливішою складовою створення такого механізму, і це важливий крок у досягненні цілей підприємства. Це також дозволяє вийти підприємству на новий економічний рівень та відкрити для себе нові можливості.

Аналіз соціально – економічної діяльності ТОВ «Комодо Альянс» показав, що підприємство є українським виробником у галузі поліграфії та сувенірних виробів, яке має конкурентні переваги, зокрема існування на ринку в межах 10-ти років; присутність бренду; вигідне географічне положення; широкий асортимент продукції; виробництво високоякісної продукції.

Станом на кінець 2019 року фінансовий стан підприємства є задовільним. Аналіз управління персоналом засвідчила про достатньо високу плинність кадрів, а також ряд недоліків в організації управління персоналом, таких як: відсутність чіткої системи планування; відсутність підготовки та навчання

роботодавців та підвищення їх кваліфікацій; недостатня увага до питань оплати праці, матеріального та морального стимулювання працівників.

Дослідження працівників ТОВ «Комодо Альянс» здійснювалося методом опитування працівників, був проведений аналіз та виявлені певні недоліки в системі управлінні персоналом, які ще потребують вдосконалення. Для підвищення ефективності систем планування на ТОВ «Комодо Альянс» пропонується запровадження методу екстраполяції та методу експертних оцінок.

У ході виявлених типів лояльності, нами зафіксовані такі програми підвищення лояльності персоналу як афективна (емоційна), розрахункова та нормативна. Також, підприємство ТОВ «Комодо Альянс» повинно розробити та впровадити стратегію планування мотивації персоналу, оскільки стратегія виступає стрижневою детермінантою управління персоналом підприємства за умови сприяння прогресивному розвитку особистості кожного працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви : навчальна книга / переклад з рос. мови Т. В. Тадеєвої. Тернопіль, 2013. 512 с.
2. Управління персоналом фірми : Навчальний посібник / за ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. Київ : Центр учбової літератури, 2003. 272 с.
3. Принципи економічної науки : реферат підручника А. Маршалла / референт-уклад. В. М. Фещенко : АДС «УМК-Центр», 1998. 580 с.
4. Maslow A. Motivation and Personality. New York, 1954. 480p.
5. Дмитриченко Л.И. Корпорация в системе общественного производства : монографія / Л. И. Дмитриченко, Т. С. Чунихина, Л.А. Дмитриченко, А. Н. Химченко – Донецк : ООО «Східний видавничий дім», 2010. 220с.
6. Гончаров В.Н. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: Монография. / Гончаров В.Н., Радомский С.И., Радомская М.С., Додонов О.В. Донецк: СПД Куприянов, 2006. 200 с.
7. Ломов Б.Ф. К проблеме деятельности в психологии : Психологический журнал, 1981. 3–22 с.
8. McClelland, D.C. Human Motivation, Harvard Business Reiew, 1985. 286 p.
9. McClelland, D.C. Motives, Personality and Society : Selected Papers, NewYork: Cambridge University Press, 1984. 360 p.
10. Данилюк А. А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності, 2015. 57 с.
11. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников : С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев. 2007. 48–53 с.
12. Мазур В.С. Вдосконалення системи мотивації праці : Вісник ТАНГ, 2002. 43–46 с.

13. Грабовська І. В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності : Вісник Технологічного університету. Поділля, 2009. 46–50 с.
14. Алиев, И. М. Экономика труда : теория и практика : учебник для бакалавров / 2-е изд. И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. Издательство Юрайт, 2014. 75–80 с.
15. Свідоцтво про державну реєстрацію ТОВ «Комодо Альянс».
16. Статут Товариства з Обмеженою Відповідальністю «Комодо Альянс», затверджений Загальними Зборами Учасників.
17. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність : Закон України від 14 лист. 2020 р. №40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
18. Григор'єва Н. Н. Управління роботою проектних команд: Навчально-методичні матеріали, 2010.
19. Daft R. L. Management. Chicago, 2013. 655 p.
20. Кендюхов, О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства : Управлінські інновації. 2012. 88–99 с.
21. Річі Ш. Управління мотивацією / Пер. з англ. Климова Є.М. Юніті-Дана, 2004. 393 с.
22. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління. Журнал донецького національного університету ім. Василя Стуса*. 2019. Вип. №3 (35). С. 96–97.

Додатки

ОПИТУВАЛЬНА АНКЕТА ОЦІНКИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ
«КОМОДО АЛЬЯНС»

1. Чи змінився Ваш загальний дохід за останні пів року?
 - a. Так, збільшився
 - b. Не змінився
 - c. Дохід знизився
 - d. Поки я не розумію

2. Чи можете Ви самостійно розрахувати, скільки грошей скільки грошей заробили за поточну дату?
 - a. Можу
 - b. Не можу, не розумію формулу розрахунку
 - c. Ніколи не намагався

3. Чи знаєте Ви як підвищити дохід у рамках своєї посади?
 - a. Так, я вже користувався(-лась) цією можливістю
 - b. Ні, про додаткові можливості мене не інформували
 - c. Думаю, що такої можливості немає

4. Наскільки Вас влаштовує мотиваційна система?
 - a. Повністю влаштовує
 - b. Так, але є певні зауваження
 - c. Повністю не влаштовує
 - d. Важко відповісти

5. Що, на Ваш погляд, потрібно змінити у новій моделі мотивації?
 - a. Повернути колишню систему оплати
 - b. Підвищити посадові оклади
 - c. Оплачувати проїзд, харчування, мобільний зв'язок, інше (вказати)
 - d. Змінити оплату бонусів, премій
 - e. Мене все цілком влаштовує

6. Яка форма мотивації, на Вашу думку, більш властива нашій компанії?
 - a. Матеріальна
 - b. Кар'єрна
 - c. Моральна
 - d. Професійна
 - e. Ні одна із вищезазначених