

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“ _ ” _____ 2021

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

“БАКАЛАВР”

**ТЕМА: УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІТ БАЗИС»
З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ**

Виконав (-нала): Мельничук Анастасія Сергіївна

Керівник: к.е.н., доцент Висоцька Марина Петрівна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Висоцька М.П.)

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"__" _____ 2021

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Мельничук Анастасії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ІТ БАЗИС» з урахуванням світового досвіду

затверджена наказом ректора від «19» березня 2021, № 450/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2020 до «06» червня 2021

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ТОВ «ІТ БАЗИС»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «ІТ БАЗИС», літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: вивчити теоретичні аспекти мотивації персоналу, матеріальну і нематеріальну мотивацію, розглянути системи мотивації та стимулювання праці в Україні та за кордоном; провести аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ІТ БАЗИС»; проаналізувати існуючу систему мотивації підприємства ТОВ «ІТ БАЗИС», впровадити розроблену систему мотивації і стимулювання праці та провести аналіз ефективності методики мотивації і стимулювання праці на підприємстві ТОВ «ІТ БАЗИС».

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. – 4, рис. – 3, формули – 2;

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 12, рис. – 1;

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 8, рис. – 1, формули – 2.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-06.05.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Сямень Сіті Груп»	06.05.2021-10.05.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	07.05.2021-09.05.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	10.05.2021-15.05.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	15.05.2021-29.05.2021	виконано
6.	Аналіз існуючої мотивації персоналу, розробка та пояснення пропозицій з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ІТ БАЗИС» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	19.05.2021-23.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	23.05.2021-23.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	24.05.2021-25.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	25.05.2021-02.06.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	03.06.2021-06.06.2021	виконано

Студент _____ (Мельничук А.С.)

Керівник дипломної роботи _____ (к.е.н., доцент Висоцька М. П.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗП – заробітна плата;

КБМП – колективне будівельно-монтажне підприємства;

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;

КЗпП – кодекс законів про працю;

КТУ – коефіцієнт трудової участі;

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

ПДВ – податок на додану вартість;

ПРАТ – приватне акціонерне товариство;

ТДВ – товариство з додатковою відповідальністю;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

В дипломній роботі було проведено дослідження мотивації персоналу, розгляд пропозицій задля удосконалення мотивації персоналу та оцінка результативності пропозицій на основі Товариства з обмеженою відповідальністю «ІТ БАЗИС».

Дипломна робота містить в собі вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Обсяг представленої роботи 108 сторінок, містить 4 рисунків, 24 таблиці, 4 формули та 2 додатки.

Вступ до дипломної роботи характеризує актуальність обраної теми, головну мету, описує завдання, предмет та об'єкт дослідження.

Перший розділ висвітлює теоретичні основи мотивації як важливого чинника підвищення ефективності персоналу. Розглянуто роль мотивації в діяльності суб'єкта господарювання, матеріальне стимулювання персоналу, заробітну плату та досвід мотивації персоналу в зарубіжних країнах.

Другий розділ включає в себе аналіз фінансово-економічного стану та системи стимулювання праці персоналу. В ньому наведена організаційно-економічна характеристика, зроблений аналіз фінансово-економічного стану підприємства та матеріального стимулювання.

Третій розділ показує шляхи вдосконалення мотивації персоналу. В цьому розділі описана розробка та пояснення пропозицій з удосконалення мотивації персоналу, а також аналіз рівня мотивації після впровадження розробленої програми.

У висновках представляється підсумок проведених досліджень дипломної роботи.

Ключові слова: мотивація, ефективність, стимулювання, заробітна плата, досвід мотивації, фінансово-економічний стан, пропозиції.

АНОТАЦИЯ

В дипломной работе было проведено исследование мотивации персонала, рассмотрение предложений по усовершенствованию мотивации персонала и оценка результативности предложений на основе Общества с ограниченной ответственностью «ИТ БАЗИС».

Дипломная работа содержит в себе введение, 3 главы, выводы, список использованных источников и приложения.

Объем представленной работы 108 страниц, содержит 4 рисунков, 24 таблицы 4 формулы и 2 приложения.

Введение к дипломной работе характеризует актуальность темы, главную цель, описывает задачи, предмет и объект исследования.

Первый раздел освещает теоретические основы мотивации как важного фактора повышения эффективности персонала. Рассмотрены роль мотивации в деятельности предприятия, материальное стимулирование персонала, заработную плату и опыт мотивации персонала в зарубежных странах.

Второй раздел включает в себя анализ финансового состояния и системы стимулирования труда персонала. В нем приведена организационно-экономическая характеристика, сделан анализ финансово-экономического состояния предприятия и материального стимулирования.

Третий раздел показывает пути совершенствования мотивации персонала. В этом разделе описана разработка и объяснения предложений по совершенствованию мотивации персонала, а также анализ уровня мотивации после внедрения разработанной программы.

В выводах представляется итог проведенных исследований дипломной работы.

Ключевые слова: мотивация, эффективность, стимулирование, заработная плата, опыт мотивации, финансово-экономическое положение, предложения.

ABSTRACT

In this thesis was made a research of the staff motivation and the consideration of propositions for the staff motivation and the evaluation of the propositions productivity based on Limited Liability Company "IT BASIS».

The thesis consists of the introduction, 3 chapters, conclusions and the list of the used sources and applications.

The volume presented is 108 pages, it contains 4 pictures, 24 tables, 4 formulas and 2 appendix.

The introduction to the thesis characterizes the relevance of the chosen topic, the main purpose and describes the task, subject and the object of study.

The first section highlights the theoretical foundations of motivation as an important factor in improving staff efficiency.

Here is discussed the role of motivation of the management individual, material incitement for the staff, salaries and the experience of staff in foreign countries.

The 2nd chapter includes the analysis of the financial and economic condition and the system of the staff work. In this part the organizational and economic characteristics, analysis of the financial and economic condition of the company and the material incitement are adduced.

The 3rd chapter shows the ways of the improvement of the material stimulation. The distribution and explanation of the propositions are described here, as well as the analysis of the motivation level after the implementation of the developed program.

The conclusion presents the results of the research of the thesis.

Key words: motivation, efficiency, stimulation, salary, motivation experience, financial and economic condition, proposals.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ЯК ВАЖЛИВОГО ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1 Мотивація та її роль в діяльності суб'єктів господарювання. Матеріальне стимулювання персоналу.....	12
1.2 Заробітна плата в умовах ринкової економіки.....	21
1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід мотивації персоналу.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІТ БАЗИС».....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІТ БАЗИС».....	40
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «ІТ БАЗИС».....	49
2.3. Аналіз матеріального мотивування і заробітної плати ТОВ «ІТ БАЗИС».....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІТ БАЗИС».....	64
3.1 Розробка та пояснення пропозицій з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ІТ БАЗИС».....	64
3.2 Аналіз рівня мотивації персоналу після впровадження програми.....	78
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Мотивація персоналу була і залишається важливим чинником підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства. Сучасні умови розвитку суб'єкта господарювання сприяють підйому ролі продуктивності праці персоналу, та підвищенню якості продукції, та послуг підприємства. Важливим місцем серед сфер підвищення продуктивності є саме мотивація. Система мотивації допомагає врахувати напрямки соціально-економічного розвитку персоналу компанії.

Актуальність теми обумовлена тим, що низька заробітна плата в поєднанні з обмеженими можливостями реалізувати власний робочий потенціал в Україні є однією з головних проблем. Тому формування систем мотивації праці для працівників, адаптованих до сучасних умов, є сьогодні не лише пріоритетом у розробці практичних бізнес-стратегій, а й однією з найактуальніших наукових проблем.

Питання теоретичного змісту та сутності мотивації персоналу були розглянуті у дослідження як іноземних вчених, так і вітчизняних вчених, таких як: И.М. Алиев , Л.Л. Бунтовська, Г.Л. Вербицька, А.А. Вернадський, Н.І. Верхоглядова, О.О. Гетьман , А.А. Данилюк, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, А.М. Колот, К.А. Куліпанов, В.М. Лугова, Н. Д. Лук'янченко, А. Маслоу, М.Х. Мескон, Б. Моснер, Ю.О. Нікітін, А.С. Охотникова, Ф.Херцберг, В.М. Шаповал, О.О. Юршевич.

Об'єкт дослідження є система мотивації персоналу підприємства ТОВ «ІТ БАЗИС».

Мета даної дипломної роботи - систематизація та конкретизація фактичного матеріалу, вивчення та аналіз літературних джерел, дослідження сутності мотивації персоналу компанії та вивчення способів мотивації їх ефективної роботи.

Завдання дипломної роботи :

- розгляд теоретичних основ мотивації як важливого чинника підвищення ефективності діяльності персоналу;
- дослід ролі мотивації в діяльності суб'єкта господарювання та матеріального стимулювання персоналу;
- розгляд зарубіжного досвіду мотивації персоналу;
- проведеноаналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ІТ БАЗИС»;
- аналізування фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «ІТ БАЗИС»;
- проаналізувано матеріальне стимулювання і заробітну плати ТОВ «ІТ БАЗИС»;
- аналіз розроблених пропозицій з удосконалення мотивації персоналу;
- аналізування рівня мотивації персоналу після впровадження програми.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні основи мотивації як важливого чинника підвищення ефективності діяльності персоналу.

У процесі дипломної роботи було використано базові професійні навички, такі як: використання методів пошуку; формулювання цілей і завдань; моделювання різних об'єктів управління; застосування методів економічного та управлінського аналізу, подання інформації у формі звіту.

При написанні роботи, були використані, наукові праці національних та закордонних дослідників, баланси компаній за досліджуваний період, звіти про фінансові результати, данні мережі Інтернеттощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ЯК ВАЖЛИВОГО ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Мотивація та її роль в діяльності суб'єктів господарювання. Матеріальне стимулювання персоналу.

Успіх організації залежить від колективних зусиль працівників. Якщо працівники будуть мотивовані, вони будуть спільно сприяти організаційному розвитку[80].

Мотивація - це прикладна теоретична конструкція, яка описує поведінку особи в конкретній ситуації, зазвичай пов'язані з робочою діяльністю у всіх її проявах, а також для тлумачення причин (як внутрішніх, так ізовнішніх) перемін в цій поведінці[35].

Мотивація походить від латинського слова "movere", що буквально означає рух. Усі визначення, які можна прочитати у книгах чи словниках, стосуються того факту, що мотивація - це поведінка, і потрібно керувати цією поведінкою для досягнення бажаних цілей та результатів[79].

Загалом в літературі є велика кількість визначень поняття "мотивація", наведемо найбільш вживані серед них (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «мотивація»

Тлумачення поняття «мотивація»	Автор
Це процес стимулювання себе та інших до здійснення діяльності, яка зосереджена на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації.	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.[43]
Це свідоме зусилля для певного типу задоволення потреб, задля досягнення успіху.	Вернадський А.А. [10]
Процес впливу на фактори виробничого та соціального середовища, внаслідок чого поведінка працівника змінюється, набірцілі щодо вдосконалення виробництва та механізму його управління.	П. Маковєєв [42]

Продовження таблиці 1.1

Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності і зосередити цю діяльність на досягненні певної цілі.	А. Єськов [22]
Система мотивів в її певній побудові, ієрархії.	В.І.Ковальов, В.М.Дружинін [31]
Управлінська діяльність, яка спрямована на спонукання людей до ефективнішої роботи для досягнення своїх цілей.	З.П. Румянцева Е.А. Уткін [66]

*Джерело : складено автором.

Аналіз літературних джерел показує, що першим застосував термін "мотивація" А. Шопенгауер в 1813 році, який розумів це як "причинність, котру видно зсередини". Немає сумнівів, що проблеми специфічного впливу на поведінку людей турбували людство задовго до появи цього терміна. Однак лише з кінця XIX - початок 20 століття розпочато масштабне наукове дослідження цієї теми, пошук ефективних методів зміни мотиваційних установок співробітників, які виходять за рамки традиційного економічного примусу [37].

Розуміння змісту мотивації є головним показником професійних здібностей хорошого керівника. Знання дій людей є необхідною передумовою, щоб допомогти їм усвідомити власні мотиви та запобігти певним ускладненням. У кожної людини є свої інтереси та потреби, цінності, задоволення яких є сенсом людського життя.

Під час розгляду теоретичних та прикладних аспектів мотивації необхідно орієнтуватися на фактори, які змушують людину діяти і активізувати свої дії. Ці фактори в основному включають потреби, інтереси, мотиви та стимули.

Потреба - це особливий стан психіки особистості, усвідомлене нею незадоволення, відчуття нестачі чогось, зразок невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. Більшість потреб періодично оновлюються, але водночас можуть змінюватися як форма їх ідентифікації, так і рівень важливості для людини. Людей позбавляють своїх потреб по-різному: вони їх задовольняють, придушують або взагалі не реагують на них [62].

Для того щоб, спонукати людину до професійної діяльності, мотивація виконує певний ряд функцій: спонукальну, організаційну, регуляторну, корегувальну (рис. 1.1) [28].

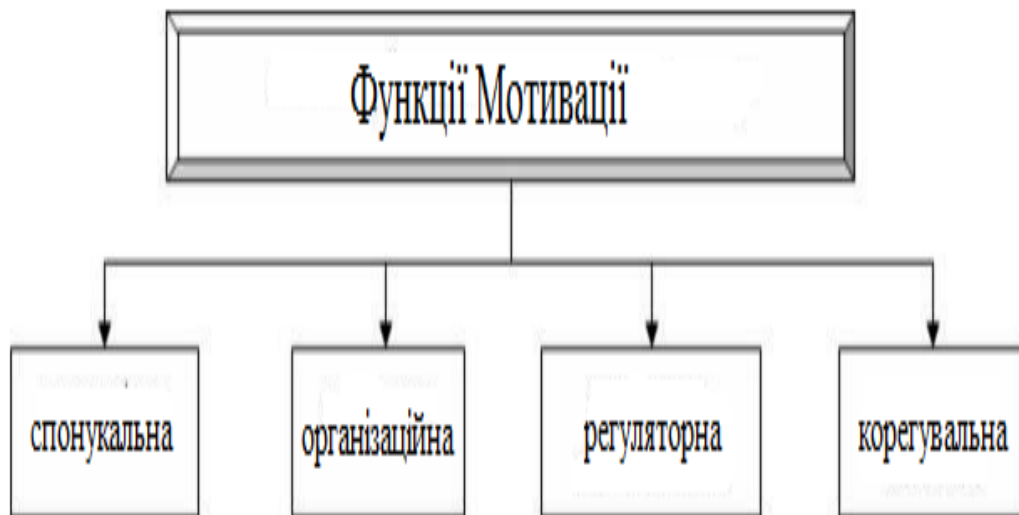


Рис. 1.1. Функції мотивації [28]

Розглянемо суть кожної з функцій [28]:

- 1) Спонукальна функція - оновлює наміри особистості здійснювати певний вид діяльності та активізує певну поведінку для її здійснення.
- 2) Організаційна функція - визначає можливі форми дій для реалізації реальних мотивів та досягнення на їх основі професійних цілей.
- 3) Регуляторна функція - керує необхідною поведінкою, активізацією та керує певними діями, необхідними для задоволення потреб та усвідомлення справжніх причин.
- 4) Корегувальна функція - гарантує оптимізацію дій та, за необхідності, їх зміну залежно від рівня важливості справжньої причини для фахівця.

При вивченні мотивації персоналу необхідно враховувати, що потреби працівників постійно змінюються залежно від їх культурно-освітнього рівня, а самі працівники цінують себе більше, ніж раніше, вони відчують, що їх бажання мають певну вагу, і їх не слід відхиляти.

Завдання, які включає в себе мотивація[34]:

- розуміння кожного працівника сутності та значення мотивації в трудовому процесі;
- навчання персоналу та менеджерів психологічним основам управління спілкування в колективі;
- формування раціональних підходів до управління персоналом кожного керівника з використанням сучасних методів мотивації.

Удосконалення механізму мотивації працівників - одне з головних завдань менеджерів усіх рівнів. Лідер характеризується тим, що вміє досконало мотивувати персонал.

Типи мотивації працівників по сучасному, класифікують таким чином[46]:

- інструменталіст - такі працівники байдужі до власності, роботодавців та інших стимулів; мотивацією є чистий дохід, бажано грошовий. Наприклад, вантажники, таксисти тощо.
- професіонал - для таких працівників найважливішою умовою дій є реалізація їх професійних умінь та навичок. Це програмісти, науковці, музиканти та художники. Однак у двох останніх категоріях люди часто зосереджуються на визнанні з боку інших у діяльності.
- патріот - його мотивація базується на високих ідеях та гуманістичних цінностях. Це вчителі та викладачі університетів, керівники дитячих кружків, лікарі, персонал зайнятий службами охорони здоров'я та військові. Хоча заробітна плата в країні не висока, усі люди приносять користь суспільству.
- хазяїн - потреби цих працівників нескінченні, і їх мотивація базується на придбанні та збільшенні багатства. В основному це тип підприємців, які ризикують збільшити багатство, створюючи нові продукти та створюючи робочі місця. Але на відміну від попередніх робітників, їх головним фактором є не соціальне забезпечення, а власні інтереси.

- люмпен - співробітники, які віддають перевагу рівномірному розподілу матеріальних благ. Заздрощі та невдоволення товаром у суспільстві завжди переслідували його. Це, наприклад, люди, які «добровільно» не працюють.

Мотивація, як правило, базується на потребах людей. Оскільки людина має особисті потреби, саме їх теоретики класифікують за певними рівнями. Найпоширенішою є класифікація потреб А. Маслоу, яка міститься у спеціальній літературі. Це показує що, матеріальні потреби є основними для людини. Отже, у системі мотивації головну роль займає матеріальне (економічне) стимулювання, яке відбувається шляхом грошових виплат (прямих та непрямих), передача матеріальних благ та надання певних благ. У нормальній функціонуючій ринковій економіці основним виступає грошова форма матеріального стимулювання. Плата у вигляді матеріальних благ або вигод вважається ексклюзивною і застосовується епізодично.

До матеріального стимулювання персоналу належать різновидні системи винагороди за працю та здійснення преміювання працівників. Зіткнувшись із дедалі жорсткішою глобальною конкуренцією, прискорення науково-технічних досягнень, необхідності більш ефективного визнання нових і передових технологій у виробництві, матеріального стимулювання персоналу більше спрямовані на поєднання інтересів організаційної робочої сили, структурних підрозділів та особистих інтересів службовців, розвиток творчих здібностей для кожної людини, стимулюючи гармонійний розвиток для кожного працівника.

Поряд з матеріальним стимулюванням широко використовуються різні форми соціально-психологічного (неекономічного) стимулювання, які ми традиційно називаємо моральними. Із підвищенням рівня кваліфікації працівників та якості їх життя зростає роль соціально-психологічних мотиваційних факторів. Однак за будь-яких умов така форма стимулювання не знижує ефективність та універсальність дії важелів матеріального стимулювання, тому останній орієнтується на систему управління[48].

Мотивування персоналу компанії до праці, як було зазначене вище, відбувається в грошовій (матеріальній) та не грошовій формі. Грошова форма стимулювання включає в себе: основну частину (посадовий оклад, тарифна ставка, грейд); премії; доплати (за стаж, знання мов та інші).

Основна частина (посадовий оклад, тарифна ставка, грейд) - це щомісячна погодинна заробітна плата, як правило, встановлюється для менеджерів, професіоналів, спеціалістів та службовців. Основна заробітна плата - це мінімальна заробітна плата[61].

Премія є невід'ємною частиною плану заохочення працівників, метою якої є заохочення працівників до кращих результатів та підвищення ефективності. Нагорода є мотиваційним фактором, призначеним для підтримки працівників шляхом заохочення їх до ефективної роботи. У більшості випадків це стосується бонусних виплат, які перевищують базову заробітну плату, але це не єдиний спосіб її збільшення[59].

Премія - один із способів заохочення успіхів у праці, науці, літературі, мистецтві чи іншій суспільно корисній діяльності. Нагороди можуть мати форму нагород, медалей, дипломів, грошових заохочень тощо[63].

Доплати (практикування зарубіжних мов, стаж та інше) - це вартість виконання службових обов'язків поза робочим часом, яка повинна враховувати додаткову роботу, умови праці та методи роботи. Доплати можуть бути особистими (працівники виконують інші завдання, які не входять у їх прями обов'язки), і можуть визначатися для певного кола працівників, залежно від загальних умов та режиму роботи[58].

За своєю структурою доплати та премії є самостійними елементами заробітної плати. Водночас вони також є частиною тарифної системи. У класичному розумінні вони є інструментом для розмежування та коригування заробітної плати різних груп і категорій працівників відповідно до рівня кваліфікації, складності роботи, якою вони займаються, їх обов'язків та продуктивності праці[7].

На рис. 1.2 чітко представленні форми та джерела матеріального стимулювання на підприємстві.

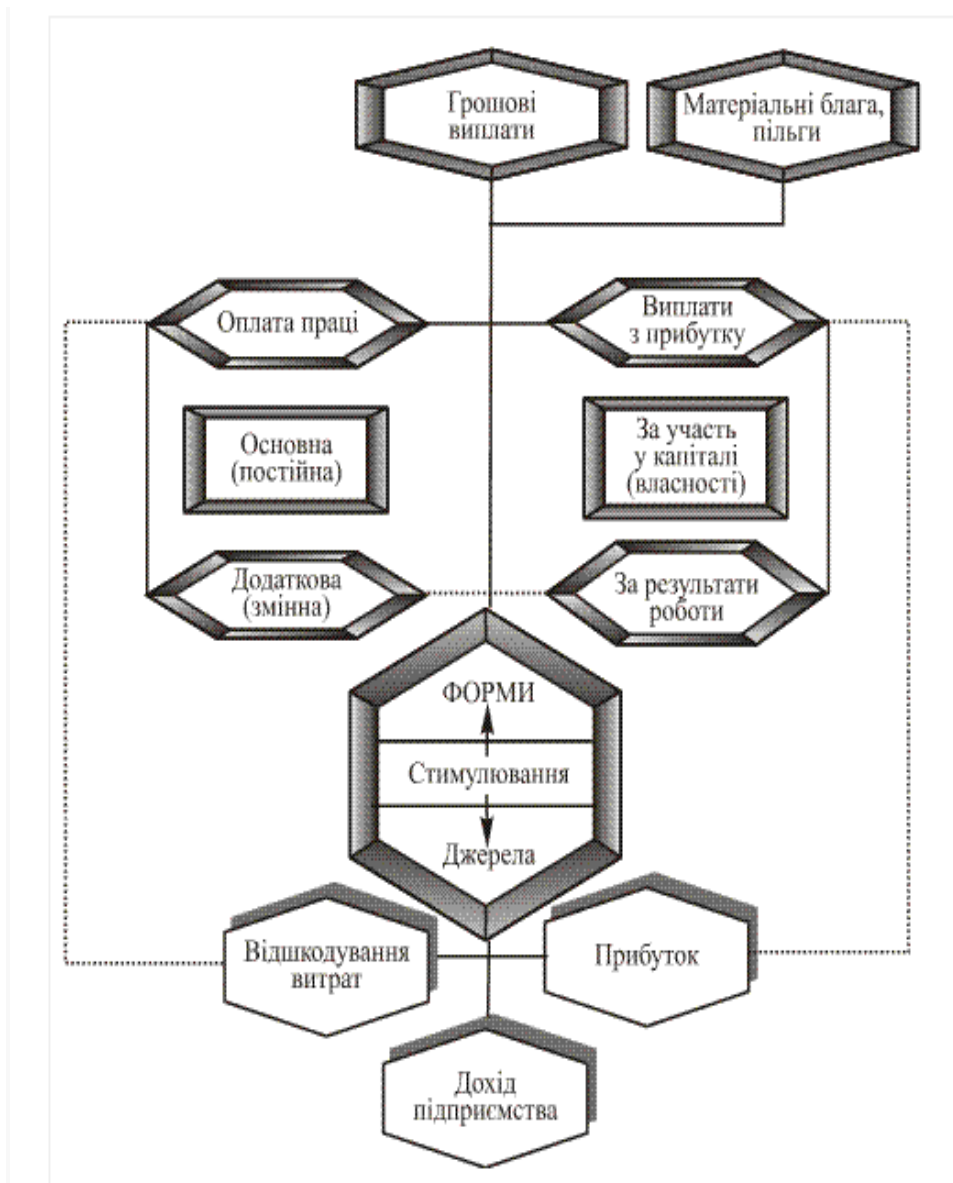


Рис. 1.2. Формування грошових виплат[65]

Не грошова форма стимулювання включає в себе: компенсації, пов'язані з соціальними гарантіями (медичне страхування, оплата лікарняних); компенсації, пов'язані зі збільшенням вартості життя працівників (оплата харчування, транспортних витрат, одноразові виплати пов'язані знародженням дитини, ювілеєм і т.д.); оплата навчання та вклади у розвиток персоналу.

Нематеріальні стимули для розвитку співробітників в організації спрямовані на закріплення соціального статусу людей у колективі, коли вони залишають за собою роботу або свою посаду. Також нематеріальна форма мотивації

спрямовується на поліпшення соціального статусу співробітників у команді та надає можливість переходу на вищі посади відповідально підвищує інтерес співробітників до процесу набуття нових знань, навичок та практичних можливостей, поглиблює їх інтерес до спілкування з професіоналами як всередині організації, так і поза нею[47].

Основні ефективні методи нематеріальної мотивації працівника[46]:

- ставлення до працівника як до людини, прояв поваги до нього, його потреби та інтересів;
- надання безпеки та комфорту в процесі виконання роботи; забезпечення нормального клімату в колективі;
- забезпечення умовами та рівним можливостям для зростання професійного рівня можливостей працівника; направлення співробітників на різноманітні форуми, програми для підвищення професійних навичок та самореалізацію;
- надання можливості практикувати відкриту конкурентну атмосферу в колективі та підводячи рейтинги;
- визнання успіху праці працівників при всьому колективі та підтвердження її цінності для компанії доступними методами керівництва;
- надання можливості співробітникам беруть участь в управлінні виробництвом.

Таблиця 1.2

Характеристика моделей та механізмів стимулювання працівників на українських підприємствах

Галузь	Особливості мотиваційної моделі	Автор
Металургійні підприємства	-застосування моніторингу мотивації; -дослідження потреб, інтересів та мотиваційну спрямованість працівників; -заробітна плата, пов'язана з результатами роботи працівника та компанії.	І.О. Щукін, Т.С. Морщенок [75]

Продовження таблиці 1.2

Промислові підприємства	<ul style="list-style-type: none"> -сприйняття, що працівник є людиною, поважати її, потреби та інтереси; -створити безпечні та комфортні умови праці; -створити умови та забезпечити рівні можливості для кар'єрного розвитку працівників; -використовувати об'єктивні стандарти для оцінки працівників; -справедливий розподіл доходу; - співробітники беруть участь у управлінні виробництвом; -забезпечити моральну та соціальну безпеку працівників. 	Г.Л. Вербицька [9]
Будівельні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> -оцінка стійкості показників діяльності підприємства - укладання особистий контракт з відповідальним за бізнес (фінанси, клієнт, знання та навчання) - інтереси підприємства тісно пов'язані з інтересами працівників 	О. Темченко, О. Лісініченко [70]
Торгівельні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> -розуміння цілі окремих працівників для досягнення загальних корпоративних цілей; -мотивація праці включає матеріальне стимулювання (прямі - заробітна плата, премія; непрямі - зобов'язання та соціальний пакет) та нематеріальне стимулювання. 	Л.Р. Кучер [40]
Банківські структури	<ul style="list-style-type: none"> -економічна мотивація персоналу: преміювання, бонуси, надбавки та участь в прибутку -адміністративна мотивація персоналу: складання посадових інструкцій та атестація співробітників -соціально-психологічна мотивація працівників: участь в управлінні, естетика умов праці та відношення керівництва 	[76]

Продовження таблиці 1.2

Поліграфічні підприємства	-забезпечити ряд матеріальних, моральних та соціальних заходів; -сприяти активізації персоналу у виробничому процесі для задоволення їх різноманітних потреб	А.Н. Должанський [21]
Фармацевтичні організації	-надання пріоритету потребам працівників у вигляді: заробітної плати; робочого середовища; професійних перспектив, професіоналізму -командна атмосфера; відносини з керівництвом; зміст роботи	А.С. Немченко Г.М. Юрченко. І.В. Жирова [49]
Підприємства охорони здоров'я	-стимулювання працівників формується за допомогою механізмів державного управління	С.В. Петрова [60]

*Джерело: складено автором.

Звісно, моделі мотивації на різних підприємствах відрізняються, але досить не суттєво. Адже зазвичай мотивація набуває матеріального характеру.

1.2 Заробітна плата в умовах ринкової економіки

Більшість економістів розглядають заробітну плату або ставки заробітної плати як ціну, яку вони платять за використання робочої сили. Тому К. Маркс вважає, що хоча заробітна плата на поверхні капіталістичних відносин виглядає як заробітна плата, насправді вона є формою трансформації вартості та цін на товар, тобто робочу силу. Сьогодні економісти деяких країн дотримуються тієї ж точки зору [25].

У ринковій економіці заробітна плата займає особливе місце в системі соціально-трудових відносин. Компанії користуються великою свободою у використанні трудових ресурсів та у визначенні форм і розмірів винагороди працівникам. Водночас працівники мають повну свободу вибору компанії, в якій умови для них привабливіші, серед яких заробітна плата в основному впливає на прийняття рішення про вибір місця роботи.

Фонд заробітної плати компанії є важливим елементом розподільчих відносин, важливим джерелом фінансових ресурсів, а також життєвою діяльністю та соціальними потребами працівників компанії[18].

Організація оплати праці - це система організаційно-правових засобів, що сприяють встановленню змісту та порядку введення системи оплати праці, системи ставок, нормування праці, відрядних ставок, премій, інших заохочень, компенсацій та гарантійних виплат, встановлення ставок оплати праці у разі відхилення від тарифних умов, форм та умов виплати заробітної плати, порядок обчислення середнього заробітку, індексація заробітної плати щодо змін індексу споживчих цін, компенсація заробітної плати у зв'язку з порушенням умови їх оплати[18].

Заробітна плата - одна з найскладніших економічних категорій і одне з найважливіших соціально-економічних явищ. Оскільки, з одного боку, це основне (а часто і єдине) джерело доходу працівників, основа матеріального добробуту членів його родини, а з іншого боку, для роботодавців це значна частина витрати.

Виробництво та ефективний спосіб мотивації працівників до досягнення цілей компанії, вирішує питання організації заробітної плати та формування її рівня, разом з питаннями гарантування зайнятості, складають основу соціально-трудова відносин у суспільстві, оскільки вони включають нагальні інтереси всіх учасників трудового процесу[23].

Винагорода, розрахована в грошових еквівалентах, використовується як заробітна плата. Відповідно до трудового договору заробітна плата, яку роботодавець повинен виплачувати працівникам, складається з основної заробітної плати працівників, додаткової заробітної плати та інших винагород та компенсацій.

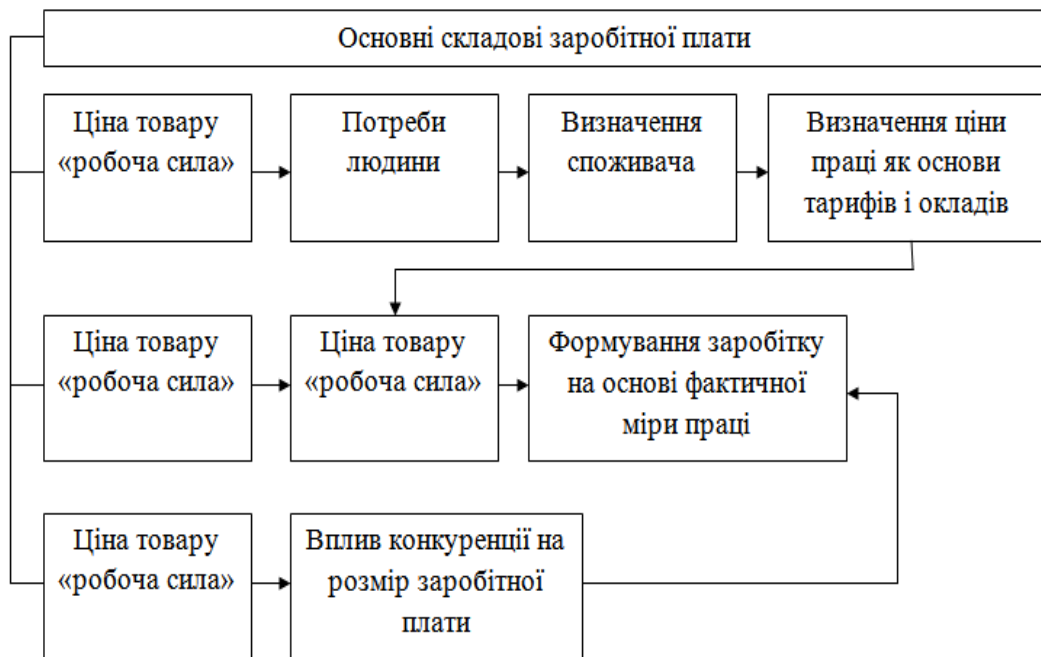


Рис. 1.3. Основні складові заробітної плати[73]

Як важлива соціально-економічна категорія, заробітна плата в ринковій економіці виконує такі функції, як[73]:

- відтворювальна: джерело відтворення працівників та засіб залучення людей до праці;
- стимулююча: залежність рівня заробітної плати від кількості, якості та результатів праці;
- регулююча: засіб розподілу та перерозподілу персоналу між регіонами країни, галузями економіки з урахуванням кон'юнктури ринку;
- соціальна: гарантує соціальну справедливість, рівну оплату за рівну працю.
- функція формування платоспроможного попиту: взаємозв'язок між платоспроможним попитом (потребами, що забезпечуються засобами населення) та виробництвом споживчих товарів та послуг.

Однак у сучасних ринкових умовах в Україні зарплатня не може виконувати ці функції. Її рівень не буде становити більше 20% відтворення робочої сили, він

навіть не компенсуватиме прямих витрат на робочу силу і не буде викликати зацікавленості людей у переміщенні робочої сили в пріоритетні сфери.

В даний час зарплатня виконує інші функції, а саме[26]:

- максимальне підвищення зайнятості, запобігання зниженню рівня безробіття;
- надання соціальних гарантій;
- збереження попереднього стану, пов'язаного з попереднім робочим місцем;
- стримувати інфляцію (через заборгованість із заробітної плати);
- перерозподіл зайнятих за галузями та сферами економіки;
- поширення нелегальної діяльності та вторинної зайнятості;
- посилення мобільності робочої сили.

Закон України «Про оплату праці» визначає певну структуру заробітної плати[4]:

- 1) Базова заробітна плата - це винагорода за роботу, яку працівник виконав відповідно до встановлених норм праці. Така заробітна плата встановлюється у вигляді тарифної ставки (винагороди), відрядної ставки та винагороди працівників;
- 2) Додаткова заробітна плата - це виплати за працю, яка перевищує встановлені стандарти, професійні досягнення та особливі умови праці. Додаткова зарплатня включає додатки, премії, гарантії та компенсації, передбачені чинними нормативними актами, премії, пов'язані із завданнями та виробничими функціями;
- 3) Інші винагороди та компенсації включають заробітну плату за рік, премії за спеціальними системами та компенсації, які не передбачені чинним законодавством або не відповідає встановленим стандартам.

Існує номінальна, реальна заробітна плата та реальний дохід робітників.

Номінальна заробітна плата - це сукупна сума, яку працівник отримує як грошовий вираз винагороди за працю або вартості праці. Одиницею виміру номінальної заробітної плати є погодинна заробітна плата. Значення погодинної

заробітної плати визначається співвідношенням попиту та пропозиції на ринку праці та ділиться на кілька частин[53].

Реальна заробітна плата відноситься до кількості товарів і послуг, які можна придбати, а їх ціни - це номінальна заробітна плата за поточними цінами та рівнями податків, або фізичне представлення цін на працю.

Отже, реальна заробітна плата визначається трьома факторами[57]:

- 1) величина номінальної заробітної плати;
- 2) сума податків;
- 3) рівень цін на товари та послуги.

Індекс руху реальної заробітної плати визначається як співвідношення між індексом грошової заробітної плати (номінальною) та індексом цін:

$$I_p = \frac{I_n}{I_z} \times 100\% \quad (1.1)$$

З цієї формули можна визначити індекс номінальної заробітної плати:

$$I_n = \frac{I_p \times I_z}{100\%}, \quad (1.2)$$

де: I_n -індекс номінальної зарплати;

I_p -індекс реальної зарплати;

I_z - індекс цін[52].

Для того, щоб забезпечити винагороду за виконання своїх функцій, слід дотримуватися таких принципів[69]:

- збільшення реальної заробітної плати на основі збільшення продуктивності праці;
- різниця в зарплаті залежить від внеску працівника у результати діяльності компанії, соціально-економічної важливості роботи, місцезнаходження компанії, галузевих відносин тощо;
- відсутність дискримінації в заробітній платі за статтю, віком, національністю тощо;
- мінімальна заробітна плата встановлена на основі державного регулювання оплати праці, для того щоб підтримувати певний рівень життя;

- врахування впливу ринку праці на рівень заробітної плати;
- простота та прозорість форми та системи оплати праці працівників компанії. Співробітники повинні чітко розуміти точний розмір своєї винагороди.

Збільшення реальної заробітної плати на основі збільшення продуктивності праці. З одного боку, порушення цього принципу може призвести до виплати несплачених грошей, що, в свою чергу, призводить до інфляції, знецінення отриманої номінальної заробітної плати і, зрештою, до зниження реальної заробітної плати. З іншого боку, ви можете платити низьку заробітну плату, що суперечить ефективності затрат праці працівників, що призводить до неможливості задовольнити потреби людей та зменшення платоспроможного попиту населення.

Різниця в зарплаті залежить від внеску працівника у результати діяльності компанії, змісту та умов праці, місцезнаходження компанії та приналежності до галузі. Цей принцип базується на необхідності посилити навчання персоналу, виконувати більш складні завдання та забезпечувати матеріальні переваги високоякісної продукції. Необхідно враховувати різницю в кількості та вартості матеріальних виробів, необхідних для відтворення робочої сили за різних умов праці, економічних та географічних умов життя.

У ринковій економіці наступний принцип слід по-перше тлумачити як недискримінацію заробітної плати за статтю, віком, національністю тощо, а по-друге, його слід тлумачити як принцип справедливого розподілу на підприємствах для забезпечення належної оцінки оплати праці.

Національне законодавство про заробітну плату, включаючи законодавство про працю та угоди, та системи оподаткування встановлюють взаємозв'язок між динамікою доходів громадян та інфляцією. Для забезпечення соціального захисту працівників із низькою заробітною платою одним із заходів національного законодавства про заробітну плату є визначення мінімальної заробітної плати.

Врахування вплив ринку праці. Ринок праці - це заключна сфера, де оцінюються різні види праці. Заробітна плата кожного працівника тісно пов'язана

з становищем на ринку праці та попитом та пропозицією певної якості роботи. Отже, ринок праці забезпечує широкий діапазон заробітної плати на державних та приватних підприємствах, а неформальний сектор, де відсутній соціально-правовий захист, а умови заробітної плати повністю визначаються роботодавцем. Однак у будь-якому випадку за ринкових умов роботодавці не можуть залучати та підтримувати необхідну якість робочої сили без забезпечення конкурентного рівня заробітної плати на ринку праці.

Простота, логічність та доступність форми та системи заробітної плати забезпечують широке розуміння працівниками сутності системи заробітної плати. Мотивація стає стимулом лише тоді, коли працівники мають відповідну інформацію та розуміються ними як неспеціалісти в галузі економіки праці. Виконавці повинні чітко розуміти конкретну ситуацію, і в цьому випадку дохід збільшиться[68].

Державне регулювання заробітної плати. Держава дотримується політики регулювання заробітної плати з метою зниження інфляції, прискорення економічного зростання, створення умов для зайнятості та вирівнювання платіжного балансу.

Система регулювання заробітної плати в Україні складається з наступних підсистем[20]:

- державного регулювання;
- договірної регулювання;
- ринкового регулювання;
- регулювання зарплат на підприємствах, установах і організаціях.

Державне регулювання оплати праці базується на прийнятті певних законів та нормативних актів, які визначають правила, процедури, стандарти, норми та гарантії винагороди та контролюються владою. Основною метою державного регулювання заробітної плати є створення необхідних умов для забезпечення того, щоб заробітна плата виконувала всі свої основні функції (відтворення, мотивування, стимулювання, регулюючата соціальна), а також стримувати

необґрунтоване збільшення заробітної плати, що не пов'язане до виробництва та реалізації продукції[19].

Договірні регулювання про винагороду працівників базуються на законодавстві України "Про колективні договори і угоди" в якому прописано, що угоди укладається на національному, галузевому, територіальному рівнях на двосторонній або тристоронній основі[3].

Основним принципом є запобігання падінню правового статусу працівника шляхом обмеження гарантій, передбачених контрактами або вищими нормативними актами[20].

Жодна країна з розвиненою ринковою економікою не може відмовитися від державного втручання в процес регулювання заробітної плати, хоча методи, сфера та масштаби державного впливу, безумовно, різні. Держава виступає одночасно як власник і захисник інтересів найманих працівників і як гарант дотримання трудового законодавства. Однак роль прямого та безпосереднього регулятора заробітної плати у розвинутих країнах належить ринку праці. Адже вважається, що саме в ній формуються остаточні кошториси різних видів праці, які потім використовуються для визначення середнього соціального статистичного рівня заробітної плати, який об'єктивно відображає соціальну оцінку праці та є засобом для гаранту рівності плати за ту ж роботу[19].

Загалом держава передбачає виконання правила та гарантії права працівника на отримання заробітної плати, розмір якої забезпечив би його та його сім'ю належним рівнем життя, як це прописано в ст.. 48 Конституції України[1].

Винагорода за працю регулюється державою прямими і непрямими методами.Пряме регулювання - це безпосереднє встановлення певних кількісних параметрів і ставок заробітної плати, які є обов'язковими для компаній, незалежно від форми власності та управління. Сфера такого регулювання встановлена Законом України "Про оплату праці"[19] [6].

Непряме регулювання опосередковано впливає на рівень, структуру, диференціацію та динаміку змін заробітної плати. Ці методи реалізуються шляхом визначення загальної стратегії, пріоритетів соціальної політики.

Механізм непрямих методів регулювання заробітної плати полягає у використанні систем[19]:

- інновації та інвестиції;
- оподаткування зовнішньоекономічних відносин, встановлення цін, антимонопольні та антиінфляційні заходи;
- науково-методичне забезпечення формування тарифної системи, вдосконалення довідників тарифів та кваліфікацій, здійснення єдиної політики оподаткування праці.

1.3 Мотивуюча роль заробітної плати: зарубіжний і вітчизняний досвід

В умовах переходу до ринкової економіки контрактна форма трудового договору набуває все більшого поширення.

У трудовому законодавстві України поняття та визначення змісту договору були введені в 1991 р. (Ч. 3 ст. 21 КЗпП України, із змінами, внесеними 20 березня 1991 р.)[6].

Працівники реалізують своє право на працю шляхом підписання трудових договорів з підприємствами, установами, організаціями чи фізичними особами.

Трудовий договір - це домовленість між працівником та власником або фізичною особою уповноваженого ними підприємства, установи, організації чи установи. Співробітник зобов'язується виконувати роботу, зазначену в цьому контракті згідно з угодою, але повинен виконувати трудові вимоги закони та уповноважене ним підприємство. Власник або фізична особа установи, організації чи організації обіцяє виплатити винагороду працівникам та забезпечити виконання трудового законодавства, умови праці, необхідні для роботи, передбаченої колективним договором та угода між двома сторонами.

Укладення трудового договору означає, що відповідно до положень трудового законодавства працівники та власники підприємств, установ чи організацій отримали права та взяли на себе зобов'язання, встановлені для сторін трудового договору[17].

Відповідно до ст. 21 КЗпП України, контракт є особливою формою трудового договору, якщо термін його дії, права, обов'язки та відповідальність (включаючи матеріал) сторін, оплата праці та організація праці працівника. Умови для розірвання договору, включаючи дострокове розірвання, може бути встановлено за домовленістю сторін. З цього визначення випливають два основоположні положення[72].

По-перше, контракт - це особлива форма трудового договору, тобто особлива форма контракту між працівником та власником фірми, організації, установи чи групи, уповноваженими ним, а працівник відповідає за виконання роботи. Власник компанії, установи, організації або уповноваженої установи бере на себе зобов'язання, передбачені цією угодою та внутрішніми правилами роботи, виплачує винагороду працівникам та забезпечує умови праці, необхідні для роботи, погодженої трудовим законодавством, колективним договором та сторонами .

По-друге, на відміну від "звичайного" трудового договору, цей контракт дозволяє сторонам досягти згоди з багатьох інших законодавчо суворо регламентованих питань. В інших видах трудових договорів ці питання не можуть бути змінені навіть для деяких трудових договорів. Отже, контракт відображає тенденцію, яка відхиляється від централізованого нагляду за умовами праці та оплати праці, і має тенденцію застосовувати методи встановлення за контрактом[72].

Традиційно трудові відносини, що виникають при укладанні звичайного трудового договору, - це відносини, пов'язані з виконанням трудових функцій, тобто роботою за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою.

Тривалість контракту визначається не характером функцій, а їх орієнтацією на заздалегідь визначені завдання, етапи, яких необхідно досягти за певний час.

Контракт, на відміну від звичайного трудового договору, завжди укладається в письмовій формі.

Звісно, контракт має низку відмінностей від трудового договору. Тому розглядаючи їхню характеристику можна виділити такі відмінності контракту від звичайного трудового договору [16]:

- контракт повинен бути письмовим;
- контракт може встановлювати додаткові причини (крім визначених законом) для його розірвання;
- контракт повинен мати термін;
- у разі дострокового розірвання контракту повинні бути передбачені зобов'язання власника або уповноваженого ним органу відшкодувати моральну та матеріальну шкоду, заподіяну працівникові;
- обсяг контракту визначається законодавством України.

Таблиця 1.3

Відмінності трудового договору від контракту

Договір[71]	Контракт[71]
<p>На відміну від контракту, трудовий договір - це документ із більшою гнучкістю щодо змісту, що може підтвердити факт прийняття працівника на роботу роботодавцем. Трудовий договір, зокрема, має такі переваги: він надається безкоштовно у вигляді демонстрації. Якщо сторони мають високий ступінь довіри, використання спрощеної форми трудового договору може заощадити час та забезпечити більшу гнучкість у виконанні зобов'язань, що впливають із трудових відносин між працівником та роботодавцем. Усні домовленості сторін, навіть з різних причин, навіть усні домовленості, не передбачені умовами трудового договору, повинні відповідати чинному</p>	<p>Контракт – це документ, який суворіше вимагає форми умов. Коли працівник та роботодавець укладають угоду, якщо контракт не виконується, усі сторони мають право негайно звернутися до суду без судового врегулювання. Колективні суперечки. Основна перевага контрактів полягає в тому, що вони визначають детальні умови, на які погоджуються обидві сторони. Якщо контракт порушується, коли одна або кілька сторін не виконують своїх зобов'язань, вони стануть ефективним інструментом судового розгляду та визначать відповідні умови. Способи захисту потерпілої сторони. Навіть якщо сторони встановили добрі стосунки та взаємну довіру, використання трудового договору</p>

Продовження таблиці 1.3

трудовому законодавству.	може додатково забезпечити
--------------------------	----------------------------

	виконання зобов'язань за контрактом відповідно до планів сторін.
--	--

*Джерело: складено автором.

Компанії повинні скористатися передовим міжнародним досвідом та впровадити раціональні підходи до побудови системи ставок, вибору форм та систем оплати праці, застосовують поступові норми витрат на оплату праці. На конкурентному ринку компанії, для яких мотивація трудової поведінки персоналу не буде теоретичною абстракцією, але на практиці об'єкт номер один у повсякденних життєвих турботах[33].

Зарубіжні розвинені країни накопичили великий досвід застосування різних систем оплати праці, спрямованих на підвищення ефективності виробництва.

У країнах з розвинутою ринковою економікою існують два напрямки в системах стимулювання працівників компанії[77]:

- 1) стимулювати зростання виробничих показників, головним чином спрямованих на підвищення продуктивності праці;
- 2) стимулювати підвищення якості робочої сили.

Наприклад, Великобританія запровадила практику укладання контрактів на продуктивність праці між керівництвом компаній та профспілками, що представляють робітників. Суть цих угод полягає в тому, що дохід від зростання продуктивності праці розподіляється в певній пропорції між роботодавцями та робітниками, це дозволяє збільшувати заробітну плату без збільшення прямих виробничих витрат[67].

Капіталістичні країни поступово відмовляються від традиційних форм заробітної плати, заснованих на індивідуальному виробництві. Причина полягає в складності вимірювання особистого внеску окремого працівника в загальний виробничий процес, з одного боку, а з іншого боку, в завданнях стимулювання співпраці в межах трудового колективу, здатності його членів перебудовуватися, і відчуття відповідальності за якість товару виділяється. Звідси використання форми оплати праці, заснованої на часі, яка базується на врахуванні ступеня використання машин, економії сировини та енергії, підвищення продуктивності

праці, тобто показників успіху на рівні групи та колектив компанії в цілому. У той же час усі системи оплати праці, засновані на часі, базуються на системі та правилах ставок[45].

У багатьох розвинених країнах сформувались власні моделі мотивації праці. Серед яких найвиразнішими виступають американська, японська, англійська, французька, німецька та шведська.

Американська модель мотивації праці заснована на підтримці ділової активності та збагаченні найактивнішої частини населення. Основу цієї системи складають зарплати: модифікації системи заробітної плати, засновані на часі із стандартизованими завданнями, доповненими різними видами премій. Зараз в Америці практикується нова система заробітної плати, її суть полягає в тому, що заробітна плата залежить не тільки від виробництва, але і від рівня зростання кваліфікації та кількості освоєних професій. Після освоєння додаткової професії працівник отримує певну кількість балів, ввівши необхідну суму, з якої він може отримати передбачене підвищення заробітної плати. Тобто при визначенні розміру заробітної плати визначальними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень кваліфікації в кожній з них та кваліфікація з освоєних спеціальностей.

Перевагою цієї системи є збільшення мобільності робочої сили на підприємстві, збільшення рівня задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів управління, зменшення загальної чисельності персоналу, переважно робітників та майстрів[24].

Японська модель мотивації праці характеризується більш високим зростанням продуктивності праці відносно зростання рівня життя населення, включаючи рівень заробітної плати. Для заохочення підприємницької діяльності держава не вживає серйозних заходів щодо контролю за розшаруванням майна компанії. Існування такої моделі можливе лише при високому розвитку національної ідентичності серед усіх членів суспільства, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні жертви заради добробуту країни.

Відповідно до японської моделі, плинність кадрів відіграє важливу роль у мотивації персоналу, яка дозволяє регулярно і систематично змінювати сферу діяльності, зменшує стрес і втома від однотипних робіт. Крім того, ротація сприяє розширенню професіоналів знання, оволодіння новими професіями та робочими місцями.

Система мотивації роботи в Японії порівняно з іншими промислово розвиненими країнами є досить гнучка. Традиційно він будувався з урахуванням трьох факторів: професійного майстерність, вік та досвід роботи. Розмір заробітку кожного працівника залежно від факторів визначали за шкалою заробітної плати як умовно постійну частину доходу за віком, за стажем роботи, а також за кваліфікацією та вміннями, які визначались за категоріями [8].

Японська модель яскраво виділяється, адже вона специфічна і відображає історію, типи, культуру та суспільну психологію, соціально-економічну структуру країни.

В Японії 99% населення - японці. У зв'язку з цим в японських компаніях майже всі працівники - японці. Тому очевидно, що дух країни домінує над компанією з її власною культурою та традиціями. Процес управління дуже складний, і різний менталітет працівників лише ускладнює його. Японська мотивація базується на переконливості, а не на примусі працівників. Ця модель можлива лише за таких обставин: високий розвиток усіх членів суспільства, національна ідентичність, пріоритет національних інтересів над інтересами конкретних людей та готовність людей йти на суттєві жертви заради національних інтересів[39].

Дві форми винагороди типові для англійської системи мотивації, а саме: грошові кошти та акції, тобто форма акцій. Крім того, може бути використана гнучка система компенсацій, яка повністю залежить від прибутку компанії. Британські експерти розробили так звану динамічну модель заробітної плати, засновану на концепції гнучких валютних курсів. Тариф у цій моделі несе основне стимулююче навантаження, а оптимальна структура має такі пропорції:

тариф - 85%, звичайний бонус за особисті досягнення - 10% та бонус за загальну корпоративну ефективність - 5%.

Структура відіграє певну роль у системі стимулювання. Тарифи повинні залежати від рівня виробництва та досягнутої якості, а працівників слід заохочувати їх підтримувати. Регулярні премії повинні стимулювати працівників до освоєння нового обладнання та нових технологій, тим самим підвищуючи продуктивність праці. Винагорода, заснована на загальних результатах діяльності компанії, має подвійну мету - стимулювати колективні зусилля з метою підвищення прибутковості та виховувати працівників у дусі співпраці з компанією. У такій системі розрізняють частку прибутку, частку чистого прибутку, частку обороту або створену вартість, частку трудового капіталу та чисту частку робочої сили[29].

Французька модель мотивації праці характеризується широким розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції, та гнучку систему оподаткування. Його відмінною рисою є включення стратегічного планування в ринковий механізм. Основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задовольняючи потреби населення в товарах та послугах та зменшуючи виробничі витрати.

У політиці оплати праці французьких компаній існують дві тенденції: індексація заробітної плати на основі вартості життя та індивідуалізація заробітної плати. Індеси споживчих цін враховуються у заробітній платі майже у всіх великих компаніях, що відображається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації винагороди у Франції здійснюється з урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості поданих раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівників. Існує три основні підходи до індивідуалізації заробітної плати:

1. Для кожної роботи, що оцінюється на основі колективного договору, визначається мінімальна заробітна плата та категорія заробітної плати. Оцінка роботи кожного працівника проводиться за виконаною роботою, а

не за працівниками, зайнятими на інших робочих місцях. Критерієм трудового внеску працівника є кількість та якість його роботи, а також участь у соціальному житті компанії.

2. Заробітна плата ділиться на дві частини: постійну, залежно від займаної посади чи робочого місця, та змінну, що відображає ефективність роботи. Плюс виплачуються премії за якісну роботу, сумлінне ставлення до роботи тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань заробітної плати в рамках спеціальних комітетів.
3. Компанії здійснюють такі форми індивідуалізації заробітної плати, як розподіл прибутку, продаж акцій компанії працівникам та виплата премій.

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона суттєво стимулює ефективність та якість праці, вона служить саморегулюючим фактором розміру фонду оплати праці. У разі тимчасових труднощів фонд заробітної плати автоматично зменшується, завдяки чому компанія безболісно реагує на зміни ринку. Модель забезпечує співробітникам широке усвідомлення економічного становища компанії[32].

Центром німецької моделі мотивації праці є людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством[51].

У Німеччині заробітну плату визначають представники держави, профспілок та компаній. Головною вимогою до його визначення є справедливість. Заробітна плата працівників розглядається як мінімальна гарантована заробітна плата за певну якість та кількість робіт. Рівень заробітної плати працівників німецьких компаній залежить від ефективності та складності роботи та стажу працівників. Працівники отримують премії за підвищення продуктивності праці та особистих досягнень.

Традиційно більшість німецьких компаній пропонують працівникам великі соціальні програми. Вони дуже гармонійно доповнюють національну систему соціального забезпечення. Соціальне страхування охоплює такі сфери: пенсійне забезпечення, страхування на випадок втрати працездатності та інвалідності, пов'язані зі смертю працівників (19,3%); медичне страхування (13,6-14,0%);

страхування на випадок безробіття (6,5%); медичне страхування (1,7%) та страхування від нещасних випадків (приблизно 1 %). У цьому випадку внески на пенсійне страхування сплачуються в однакових розмірах роботодавцем та працівником[67].

Шведська модель мотивації праці відзначається потужною соціальною політикою, спрямованою на зменшення нерівності багатства шляхом перерозподілу національного доходу на користь найбільш знедолених верств населення.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькоприбуткових компаній знижувати заробітну плату нижче рівня, узгодженого при перегляді колективних договорів на загальному рівні. Це спонукає підприємців модернізувати виробництво або закрити компанію. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню прибутковості компаній.

Шведські компанії практикують матеріальне стимулювання працівників, залучаючи їх до участі в прибутку. Лише близько 20% компаній платять премії всім працівникам. Ці нагороди поділяються на ті, що виплачується щорічно і відкладається не менше ніж 5 років. Це мотивує персонал підвищувати продуктивність праці[41].

Таблиця 1.4

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Україна	Результативність праці	<input type="checkbox"/> тісний взаємозв'язок цілей персоналу і підприємства; <input type="checkbox"/> на додаток до матеріальних використовують нематеріальні та соціально-психологічні методи мотивації.
Великобританія	Прибуток	<input type="checkbox"/> участь у прибутках; <input type="checkbox"/> участь бізнесу в капіталі; <input type="checkbox"/> участь у підприємницькій діяльності;

Продовження таблиці 1.4

Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість пропозицій щодо раціоналізації Рівень мобілізації	<input type="checkbox"/> індивідуалізація заробітної плати; <input type="checkbox"/> оцінка робочої сили з точки зору професійних навичок, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, виробничої етики.
США	Сприяння підприємницькій діяльності Якість роботи Високий досвід роботи	<input type="checkbox"/> поєднання елементів відрядної та погодинної систем; <input type="checkbox"/> участь у прибутках; <input type="checkbox"/> технологічні доплати; <input type="checkbox"/> нагороди за безвідмовну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструментів; <input type="checkbox"/> дотримання дисципліни; <input type="checkbox"/> система подвійних ставок.
Японія	Професійна майстерність Вік Досвід Ефективність праці	<input type="checkbox"/> найм на все життя; <input type="checkbox"/> разова пенсійна допомога.
Німеччина	Ступінь вартості	<input type="checkbox"/> стимулювання праці; <input type="checkbox"/> соціальні гарантії.
Швеція	Висока ставка заробітної плати	<input type="checkbox"/> диференціація систем податків та пільг; <input type="checkbox"/> сильна соціальна політика.

*Джерело: складено автором.

Отже, структура заробітної плати працівника залежить від особливостей структури країни, в якій він живе.

Висновки до розділу I

Проводячи дослідження теоретичних аспектів мотивації персоналу, можна зробити такі висновки, як:

1. Стратегія управління персоналом є пріоритетом формування конкурентоспроможної, високопрофесійної, відповідальної та згуртованої робочої сили, що допомагає досягти довгострокових цілей та реалізувати загальну

стратегію компанії. Частиною стратегії корпоративного управління та розвитку є мотивація працівників. Ефективний механізм стимулювання трудової діяльності та персоналізоване ставлення до кожного працівника призведе до збільшення продуктивності праці, а результат - очікувана мета досягнута і головне завдання компанії - максимально можливий прибуток.

2. Мотивацію можна розглядати як систему дій. Кожна мотивація містить різну кількість цінностей, які впливають на виконання однієї дії. У процесі трудової діяльності можуть застосовуватися різні види заробітної плати. Стимулювання є важливим фактором організаційної діяльності, воно може мати значний вплив на персонал для отримання необхідних запланованих результатів.

3. Механізм стимулювання, мотивуючи психологічні фактори працівників, дозволяє їм реалізовувати цілі та вирішувати проблеми, а також поєднує фактори, які допомагають виконувати конкретні завдання. Мотивація вважається імпульсом, який змушує людину діяти певним чином. Мотивація людини в житті залежить від потреб, які переживають в людини. Існує багато теорій, що пояснюють мотивацію та систему мотивації. Виникаючі потреби змушують людину знаходити способи їх задоволення, тобто формують мотивацію.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІТ БАЗИС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІТ БАЗИС»

ТОВ «ІТ БАЗИС» є багатопрофільним підприємством, яке надає послуги в сфері будівництва та спеціалізується на тендерах.

ТОВ «ІТ БАЗИС» було зареєстровано 14 серпня 2018 року у селищі міського типу Іванків. Основним видом діяльності даного підприємства є будівництво житлових і нежитлових будівель. Хоч підприємство функціонує доволі короткий термін, але його виробничі потужності не поступаються іншим підприємствам.

Діяльність компанії регулюється Законом України «Про підприємництво» [5], статутом, а також інші нормативні документи і законодавчі акти. Компанія знаходиться за адресою: Київська обл., Іванківський р-н, селище міського типу Іванків, вул.. ТОЛОЧИНА , 58-Б.

Характерними рисами ТОВ «ІТ БАЗИС» виступають такі пункти, як:

- проявлення професіоналізму персоналу на всіх рівнях управління та виробництва;
- колективний підхід до вирішення певних типів завдань, які зв'язані з виробництвом та управлінням на підприємстві;
- надання робочих місць молодим спеціалістам, з метою заохочування молоді України до праці;
- направлення персоналу на додаткові курси, задля професійного росту;
- механізація виробничих процесів.

Основне завдання ТОВ «ІТ БАЗИС» є надання споживчому ринку України послуг з метою отримання прибутку та створення в Україні додаткових робочих місць, розвитку ринкової інфраструктури.

Підприємство були створене та діє, як товариства з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності ТОВ «ІТ БАЗИС» відповідно до його профілю є будівництво житлових і нежитлових будівель.

Основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства являються майном підприємства.

Згідно з статтею 66 Господарського кодексу України, майно підприємства формується такими джерелами, як[2]:

- грошові та матеріальні внески засновників;
- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Самостійно здійснює маркетингову діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самоокупності. Підприємство має право самостійно визначати порядок найму та звільнення працівників, форм і систем сплати праці, розпорядку робочого дня та змінності роботи.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

Вищим керівним органом даного товариства є генеральний директор. Директором даного товариства є Зайцев Сергій Валентинович. Загалом управління даним підприємством здійснюється за ієрархічною системою. Така система дає змогу раціонально розподіляти обов'язки між персоналом. Діяльність виробничого персоналу, в основному, підпорядкована керівнику підрозділа, який, в свою чергу, підпорядкований директору. Організаційна структура ТОВ «ІТ БАЗИС» показана на рис. 2.1.

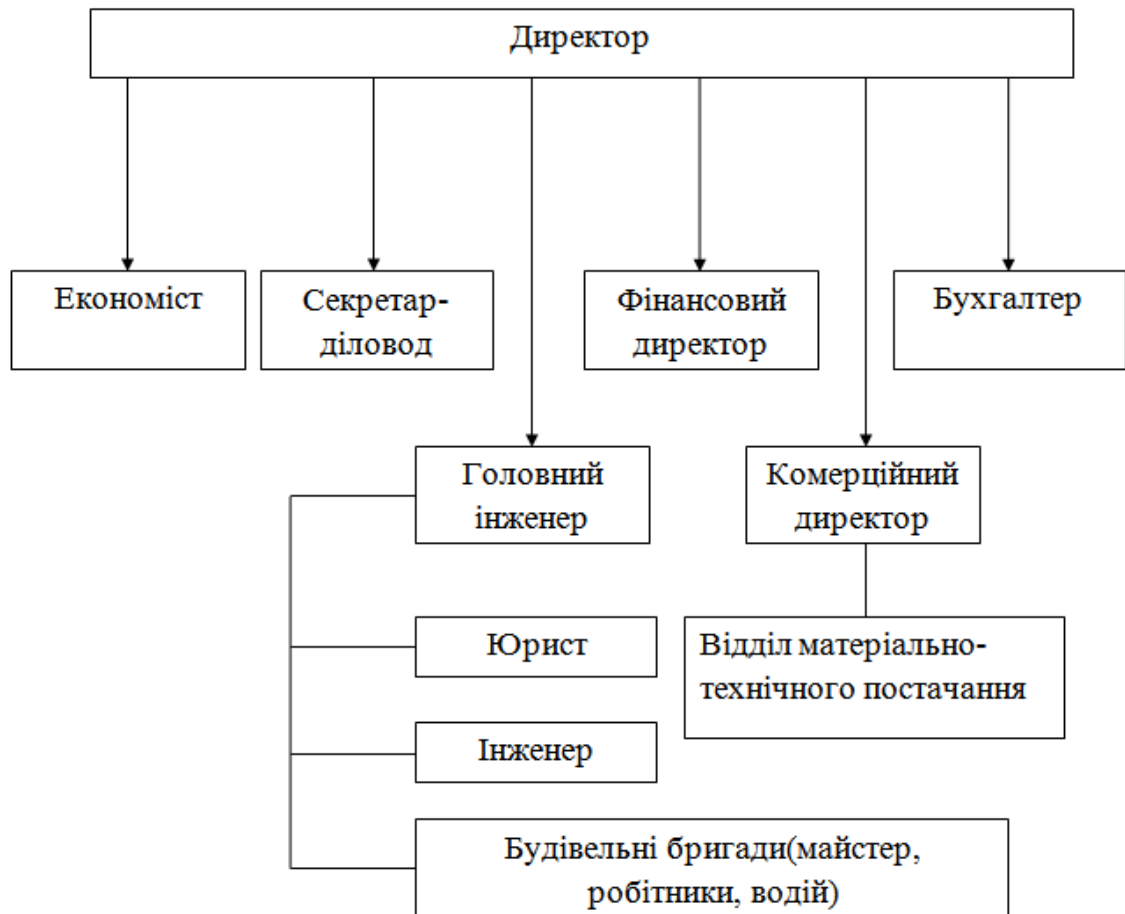


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії «ІТ БАЗИС»

Лінійне управління - найбільш спрощена система, перевагами якої є: чіткість взаємовідносин, скорочень витрат на утримання управлінського персоналу, підвищена ступінь відповідальності керівників.

Згідно, лінійному управлінню кожен підлеглий має тільки одного керівника, який одноосібно віддає розпорядження, контролює і керує роботою виконавців.

Головною місією ТОВ «ІТ БАЗИС» є створення робочих місць для населення та збільшення прибутковості.

Так як, основний вид діяльності підприємства є будівництво житлових та нежитлових будівель, воно також здійснює певний ряд послуг. Види послуг представлені в таб. 2.1.

Таблиця 2.1

Послуги ТОВ «ІТ БАЗИС»

Послуга	Що входить в послугу?[30]
41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель (основний);	<ul style="list-style-type: none"> • будівництво всіх типів житлових будівель: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> одноквартирних будівель <input type="checkbox"/> багатоквартирних будівель, у т.ч. багатоповерхових • будівництво всіх типів нежитлових будівель: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> будівель для промислового використання, наприклад, фабрик, заводів, майстерень, складальних цехів тощо <input type="checkbox"/> лікарень, шкіл, офісних будівель <input type="checkbox"/> готелів, магазинів, торговельних пасажів, ресторанів <input type="checkbox"/> будівель аеропортів <input type="checkbox"/> критих спортивних комплексів <input type="checkbox"/> гаражів, у т.ч. підземних <input type="checkbox"/> складів <input type="checkbox"/> будівель релігійного призначення • монтаж та установлення збірних конструкцій на будівельних майданчиках (не залежно від того, чи є ці конструкції власного виготовлення)
42.99 Будівництво інших споруд, н. в. і. у.;	<ul style="list-style-type: none"> • будівництво промислових споруд, крім будівель: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> нафтопереробних заводів <input type="checkbox"/> хімічних заводів • будівельні роботи, крім будівництва будівель, наприклад: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> відкритих спортивних комплексів
43.11 Знесення;	<ul style="list-style-type: none"> • розбирання або злам будівель і споруд

Продовження таблиці 2.1

43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику;	<ul style="list-style-type: none"> • розчищення будівельних майданчиків • виконання земляних робіт: виймання ґрунту, планування та вирівнювання будівельних майданчиків, риття траншей, видалення скельних порід тощо • підготовку ділянок для гірничих робіт: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> розкривні роботи та інші роботи з підготовки ділянок для добування корисних копалин, крім родовищ нафти та газу <input type="checkbox"/> підривні роботи (у т.ч. послуги піротехніків, пов'язані з будь-якими видами діяльності).
43.13 Розвідувальне буріння;	<ul style="list-style-type: none"> • розвідувальне буріння та свердління, відбирання зразків порід для будівельних, геофізичних, геологічних та інших подібних цілей
43.21 Електромонтажні роботи;	<ul style="list-style-type: none"> • установлення: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> електропроводки та електроарматури <input type="checkbox"/> телекомунікаційної проводки <input type="checkbox"/> комп'ютерних систем і телевізійних кабелів, у т.ч. оптоволоконних кабелів <input type="checkbox"/> супутникових антен <input type="checkbox"/> систем освітлення <input type="checkbox"/> протипожежної сигналізації <input type="checkbox"/> охоронної сигналізації <input type="checkbox"/> вуличного освітлення та електричного сигнального устаткування <input type="checkbox"/> освітлення злітно-посадкових смуг <input type="checkbox"/> електричних колекторів сонячної енергії
43.31 Штукатурні роботи;	<ul style="list-style-type: none"> • зовнішні та внутрішні штукатурні роботи в будівлях та інших будівельних об'єктах, у т.ч. штукатурне ліплення
43.91 Покрівельні роботи;	<ul style="list-style-type: none"> • монтаж і встановлення дахів • укладання покрівель

Продовження таблиці 2.1

<p>43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • монтаж у будівлях або спорудах: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> опалювальних систем (електричних, газових і масляних) <input type="checkbox"/> печей, стояків водяного охолодження <input type="checkbox"/> неелектричних колекторів сонячної енергії <input type="checkbox"/> водопровідного та санітарно-технічного устаткування <input type="checkbox"/> устаткування для вентиляції та кондиціонування повітря <input type="checkbox"/> газопровідної арматури <input type="checkbox"/> трубопроводів для подачі пари <input type="checkbox"/> систем автоматичного пожежогасіння <input type="checkbox"/> автоматичних систем для поливу газонів • монтаж повітроводів
<p>43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • монтаж у будівлях і спорудах: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ліфтів, ескалаторів, у т.ч. їх ремонт і технічне обслуговування <input type="checkbox"/> автоматичних і обертових дверей <input type="checkbox"/> блискавковідводів <input type="checkbox"/> вакуумних очисних систем <input type="checkbox"/> термо-, звуко- або віброізоляції
<p>43.33 Покриття підлоги й облицювання стін;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • укладення, наклеювання, покриття, підвішування або збирання у будівлях і спорудах: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> керамічних, бетонних або кам'яних плит чи плиток для підлоги або стін, установлення керамічних печей <input type="checkbox"/> паркету та інших дерев'яних покриттів для підлоги, дерев'яних настінних покриттів <input type="checkbox"/> ковроліну та лінолеуму, у т.ч. гумових або пластмасових покриттів для підлог <input type="checkbox"/> покриття для підлоги або стін із венеціанської мозаїки, мармуру або плит <input type="checkbox"/> шпалер

Продовження таблиці 2.1

43.34 Малярні роботи та скління;	<ul style="list-style-type: none"> • фарбування будівель зовні та всередині • фарбування інженерних споруд • установлення скла, дзеркал тощо
43.39 Інші роботи із завершення будівництва;	<ul style="list-style-type: none"> • прибирання нових будівель після завершення їх будівництва • інші завершувальні й оздоблювальні роботи, не віднесені до інших угруповань
77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування;	<ul style="list-style-type: none"> • надання в оренду й операційний лізинг будівельних машин і устаткування без оператора: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> автокранів <input type="checkbox"/> риштовань і виробничих платформ, без їх установлення та демонтажу
81.30 Надання ландшафтних послуг;	<ul style="list-style-type: none"> • озеленення; • облаштування ландшафту з метою захисту навколишнього середовища; • підрізання декоративних дерев і живої огорожі, пересаджування великих дерев (крім аналогічних послуг у сільському господарстві).
71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;	<ul style="list-style-type: none"> • інженерний дизайн (тобто застосування законів і принципів інженерії в конструюванні машин, доборі матеріалів, інструментів, структур, процесів і систем) та консультування у сферах: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> проектування машинобудування, промислового будівництва <input type="checkbox"/> проектів будівництва інженерних споруд, гідротехнічних споруд і транспортного будівництва <input type="checkbox"/> проектів управління водними ресурсами <input type="checkbox"/> проектів у сфері електроніки та електротехніки, добувної інженерії, хімічної технології, машинобудування, організації виробництва, системотехніки, техніки безпеки

Продовження таблиці 2.1

	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення проектів систем кондиціонування, • охолодження, інженерні розробки щодо контролю санітарного стану та забруднення навколишнього середовища, боротьби із шумом тощо • геофізичні, геологічні та сейсмічні дослідження • діяльність у сфері геодезії: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> вимірювання земельних ділянок та їх меж <input type="checkbox"/> гідрологічні розвідувальні роботи <input type="checkbox"/> роботи з вивчення підземних шарів <input type="checkbox"/> картографічна діяльність і діяльність із надання даних щодо просторових параметрів
42.21 Будівництво трубопроводів;	<ul style="list-style-type: none"> • будівництво інженерних споруд: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> магістральних і міських трубопроводів <input type="checkbox"/> споруд водопровідних магістралей і водоводів <input type="checkbox"/> іригаційних систем (каналів) <input type="checkbox"/> водосховищ • будівництво: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> каналізаційних систем, у т.ч. їх ремонт <input type="checkbox"/> водоочисних споруд <input type="checkbox"/> насосних станцій

*Джерело: складено автором.

Робітничий персонал наповнюється шляхом набору працівників. Кожний працівник проходить певну співбесіду для отримання бажаної посади. Компанія має гнучкий графік роботи, це дає змогу приймати на роботу студентів та інших професіоналів на неповний робочий день.

Також за кожним з робітників закріплений певний обсяг роботи, який йому потрібно виконувати кожного дня. Це дає змогу кращого контролю за продуктивністю підлеглих, а також створює дисципліну в колективі.

Так як підприємство тільки починає свою діяльність, воно не має змогу набирати повний штат, тому вони наймають працівників для виконання певних видів робіт. До таких працівників відносяться будівельні бригади.

Підприємство максимально чітко розробляє свої стратегічні задачі, завдання та цілі, тому воно є досить конкурентоспроможне. Звісно ж ТОВ «ІТ БАЗИС» на українському ринку має достатньо конкурентів.

Перелік конкурентів, які надають такі ж послуги є[36]:

- УДК"УКРМОНТАЖСПЕЦБУД"(м.Київ)
- КБМП"ЕЛЕКТРОПВДЕНЗАХІДМОНТАЖ"(Одеська обл., місто Теплодар)
- ПАТ "ДНІПРОБУД"(м.Запоріжжя)
- ПРАТ "КАНІВ-ДНІПРОБУД"(Черкаська обл., місто Канів)
- ТДВ "ДОНБАСАТОМЕНЕРГОМОНТАЖ"(м. Київ)
- ПРАТ "ПВДЕНЕНЕРГОМОНТАЖ"(м. Київ)
- ПРАТ "ЗЕМВ"(Хмельницька обл., місто Нетішин)

Аналізуючи внутрішнє і зовнішнє середовище ТОВ «ІТ БАЗИС» на конкурентоспроможність, проведемо SWOT-аналіз(табл.. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «ІТ БАЗИС»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) доступність будівельних послуг;	1) неякісна реклама;
2) великий асортимент будівельних послуг;	2) низька конкурентоспроможність;
	3) наявність складної організаційної

Продовження таблиці 2.2

3)якісне виконання будівельних послуг;	структури; 4) проблеми в фінансовому секторі.
4) висококваліфіковані працівники;	
5)хороша атмосфера всередині колективу;	
6)платоспроможність компанії;	
7) підприємство має гарну репутацію.	
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) вихід на нові ринки;	1) збільшення конкурентного тиску,
2)збільшення асортиментного ряду послуг;	2)нестабільна політична ситуація країни;
3) збільшення клієнтської бази;	3) зміна потреб споживачів,
4)реалізація нових інвестиційних проектів;	4) низький рівень доходівнаселення,
5) якісна рекламна компанія.	5) зменшення обсягівнадання послуг.

*Джерело: складено автором.

Виходячи з інформації яка була представлена в цьому розділі, можна ознайомитись з організаційно-економічною характеристикою підприємства, організаційною структурою та видами робіт, які виконує підприємство для задоволення потреб клієнтів.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «ІТ БАЗИС»

В організаційно-управлінській роботі компанії фінансова діяльність займає особливе місце. Від цього багато в чому залежить своєчасність та повнота фінансової підтримки виробничо-господарської діяльності та розвитку компанії, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання.

Для оцінки економічної діяльності компанії проводиться фінансовий аналіз, який є основою для прогнозування фінансового стану компанії на основі інформації, що міститься в бухгалтерській та фінансовій звітності та операційних даних. Щоб зробити оцінку, потрібно аналізувати баланс ТОВ «ІТ БАЗИС» (Додаток А).

Таблиця 2.3

Агрегований баланс ТОВ «ІТ БАЗИС»

Найменування статей	Сума, тис.грн		
	2020	2019	2018
Актив			
I. Необоротні активи	13,9	8,7	0
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0
Основні засоби	13,9	8,7	0
II. Оборотні активи	809,7	1070,9	478,4
Запаси	149,5	390,3	75,8
Дебіторська заборгованість	194,2	73,2	62,5
Гроші та їх еквіваленти	243,6	357,7	326,1
Інші оборотні активи	133,1	120,2	5,1
Всього актив балансу	823,6	1079,6	478,4
Пасив			
I. Власний капітал	545,5	514,1	223,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	500	500	500
Нерозподілений прибуток	416,4	314,1	123,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-
III. Поточні зобов'язання	278,1	564,5	225,1
Поточна кредиторська заборгованість	155,8	494,3	253,8
Інші поточні зобов'язання	122,3	112,1	28,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-
Всього пасив балансу	823,6	1079,6	478,4

* Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІТ БАЗИС».

З таблиці 2.3 видно, що даний агрегований баланс підприємства за період з 2018 по 2020 рік був згрупований згідно з розділами форми №1 «Баланс

підприємства»(додаток А). Він складається з: оборотних та необоротних активів, власного капіталу, довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення, поточних зобов'язань, зобов'язань, пов'язаних знеоборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття.

Перш за все, необхідно розрахувати основні економічні показники господарської діяльності компанії ТОВ «ІТ БАЗИС». (табл.. 2.4)

Таблиця 2.4

Основні економічні показники господарської діяльності компанії ТОВ «ІТ БАЗИС»

Показники	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року	
	2018	2019	2020	+,-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	798,1	830,7	640,8	-157,3	-19,71
Фінансовий результат до оподаткування	150,4	232,4	124,7	-25,7	-17,09
Інші доходи від операційної діяльності	0	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції	593,8	533,2	419,7	-174,1	-29,32
Валовий прибуток, тис. грн.	204,3	297,5	221,1	16,8	8,22
Чистий прибуток, тис. грн.	123,3	190,8	102,3	-21	-17,03
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	5,00	8,00	8,00	3,00	60

Продовження таблиці 2.4

Середньорічна вартість:					
□ необоротних активів;	0	8,7	13,9	13,90	0
□ оборотних активів	478,4	1070,9	809,7	331,3	69,25
Фондовіддача	0	95,48	46,1	46,1	0
Адміністративні витрати	1,67	0,77	0,78	-0,895	-53,29

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІТ БАЗИС».

Проводячи аналіз можна зазначити, що чистий дохід компанії ТОВ «ІТ БАЗИС» за період 2018-2020 зменшився на 157,3 тис. грн.. або на 19,71%. Чистий прибуток також зменшився на 21 тис. грн.. або на 17,03%. Таку ситуацію можна пояснити тим, що в 2020 році почався карантин і люди не були зацікавлені в будівництві.

Валовий прибуток зріс на 16,8 тис. грн.. або на 8,22%.

Середньорічний показник вартості необоротних та оборотних активів в 2018 році становив відповідно 0 тис. грн.. та 478,4 тис. грн., а от в 2020 році збільшились та становили 13,9 тис. грн.. та 809,7 тис. грн..

Фондовіддача - це показник, який характеризує ефективність використання основних засобів. В 2018 році фондовіддача не розраховувалась, адже підприємство тільки починало свою роботу. В 2019 році показник фондовіддачі має максимальне значення 95,48 грн, а то в 2020 році він становив 46,1 грн.

Наступним етапом ми проаналізуємо один показників, що свідчить про дохід від реалізації продукції та інших операцій. Для цього проведемо аналіз фінансового результату ТОВ «ІТ БАЗИС»(таб.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових доходів ТОВ «ІТ БАЗИС»

Показники	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року	
	2018	2019	2020	+ -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	798,1	830,7	640,8	-157,3	-19,71
Інші операційні доходи, тис.грн.	0	0	0	0	0
Інші доходи, тис.грн.	0	0	0	0	0
Разом	798,1	830,7	640,8	-157,3	-19,71

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІТ БАЗИС».

Підсумок даної таблиці такий, що компанія отримала на 2020 рік сукупний дохід в розмірі 640,8 тис. грн., це на 157,3 тис. грн.. менше ніж в 2018 році. Можна зазначити, що ТОВ «ІТ БАЗИС» не має більше ніяких доходів, крім чистого доходу(виручку) від реалізації продукції.

Також, в процесі дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства доцільно проаналізувати витрати господарської діяльності ТОВ «ІТ БАЗИС» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз витрат господарської діяльності ТОВ «ІТ БАЗИС»

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+,-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	593,8	533,2	419,7	-174,1	-29,32
Інші операційні витрати, тис.грн.	53,9	64,8	96,4	42,5	78,85

Продовження таблиці 2.6

Інші витрати, тис.грн.	0	0	0	0	0
Витрати з податку на прибуток	27,1	41,9	22,4	-4,7	-17,34
Разом	674,8	639,9	538,5	-136,3	-20,2

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІТ БАЗИС».

За даними, які ми бачимо в таблиці 2.6, можна зазначити, що собівартість реалізованих робіт зменшилась на 29,32%. Це відбулося через значне скорочення роботи. Також можемо сказати, що операційні витрати ТОВ «ІТ БАЗИС» збільшились та складають 96,4 тис. грн.. на 2020 рік(це на 42,5 тис.грн. більше, ніж у 2018 році). Зменшились витрати з податку на прибуток порівняно з 2018 роком на 17,34%.

Дохід ТОВ «ІТ БАЗИС» є фінансовим результатом його діяльності, який точно відображає ефективність реалізації продукції, рівень організації, стан продуктивності праці, рівень собівартості. Крім того, це основа розвитку компанії та гарантія добробуту персоналу та великі доходи для власників. Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за даними фінансової звітності ТОВ «ІТ БАЗИС» відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за даними фінансової звітності ТОВ «ІТ БАЗИС»

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+,-	%
Валовий прибуток, тис.грн.	204,3	297,5	221,1	16,8	8,22
Операційний прибуток, тис.грн.	150,4	232,7	124,7	-25,7	-0,002

Продовження таблиці 2.7

Витрати з податку на прибуток,	27,1	41,9	22,4	-4,7	-17,34
Чистий прибуток, тис.грн.	123,3	190,8	102,3	-21	-17,03

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІТ БАЗИС».

Аналізуючи динаміку фінансової діяльності ТОВ «ІТ БАЗИС» бачимо, що воно має не стабільну прибутковість господарської діяльності. Валовий прибуток має тенденцію зростання у 2020 році становив 221,1 тис.грн., що на 16,8 тис.грн., або на 8,22 % більше, ніж у 2018 році. А от інші показники, такі як операційний прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток мають негативну тенденцію зниження у 2020 році. В 2019 році була тенденція збільшення, а в 2020 через пандемію COVID-19 маємо надто приємні наслідки. Операційний прибуток знизився на 0,002%, прибуток до оподаткування на 17,34%, а чистий прибуток на 17,03%.

Наступним етапом характеристики фінансово-економічних показників ТОВ «ІТ БАЗИС» буде доцільно провести аналіз показників ліквідності на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності за 2018-2020 рр.(табл.. 2.8.)

Таблиця 2.8

Оцінка ліквідності підприємства ТОВ «ІТ БАЗИС»

Показник	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року
	2018	2019	2020	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,88	1,9	2,91	1,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,58	1,21	2,37	0,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,28	0,63	0,88	-0,4

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІТ БАЗИС».

Аналіз свідчить про досить не високі показники ліквідності. Значення індексу швидкої ліквідності при стандартному значенні більше 0,5 у 2020 році становило 2,37, що на 0,79 менше, ніж у 2018 році. Слід зазначити, що коефіцієнт покриття в 2018-2020 роках був в хороших рамках, адже нормативне значення цього коефіцієнту більше 1. Але спостерігаємо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності при оптимальному значенні приблизно 0,2—0,25, має дуже високі показники, тому в разі потреби негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість, підприємство не зможе це зробити.

Фінансова стійкість ТОВ «ІТ БАЗИС» визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення та використання ресурсів компанії, її фактичні та потенційні фінансові можливості. Це безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності суб'єкта господарювання.

Діагностика фінансової стійкості ТОВ «ІТ БАЗИС» буде проведена за допомогою коефіцієнтного методу на основі даних у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка фінансової стійкості підприємства ТОВ «ІТ БАЗИС»

Показник	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,45	0,48	0,66	0,21
Коефіцієнт фінансової залежності	2,14	2,1	1,51	-0,63
Коефіцієнт заборгованості	0,53	0,52	0,34	-0,19
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0	0	0	0
Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської	0,28	0,41	1,8	1,52

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІТ БАЗИС».

Слід зазначити, що протягом 2018-2020рр. Сталося збільшення коефіцієнт власного капіталу 0,21.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зниження коефіцієнту фінансової залежності та боргу компанії в 0,63 і 0,19 відповідно.

Також можна зазначити, що позитивний моменту діяльності компанії являється те, що в ній відсутні довгострокові позики. Ставлення дебіторська заборгованість до кредиторської заборгованості перевищує норму (0,5-0,8), що не є гарним показником.

У таблиці 2.10 ми аналізуємо показники прибутковості компанії. Протягом 2018-2020рр. спостерігалось нестабільна ситуація з показниками. Причиною цьому послугувало зменшення фінансового результату від звичайної діяльності компанії та чистий прибуток ТОВ «ІТ БАЗИС».

Таблиця 2.10

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ІТ БАЗИС»

Назва показників	2018	2019	2020	2020 - 2018 рр.
Рентабельність активів	25,77	17,67	12,42	-13,35
Рентабельність власного капіталу	0,55	0,37	0,19	-0,36
Рентабельність продажу	0,15	0,23	0,16	0,01
Рентабельність валового прибутку	25,6	35,81	34,5	8,9

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІТ БАЗИС».

В кінцевому результаті аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІТ БАЗИС» дозволяє зробити висновок про те, що більшість показників рентабельності знаходяться в негативному значенні, за винятком показника рентабельність валового прибутку та рентабельність продажу, які змінилися на 8,9% та 0,1%

2.3. Аналіз матеріального мотивування і заробітної плати ТОВ «ІТ БАЗИС»

Для того щоб підприємство мало ефективну діяльність, необхідна продуктивна праця персоналу. Для підвищення продуктивності компанії використовують такий елемент, як мотивації персоналу.

Формування мотиваційної системи компанії безпосередньо включає в себе аналіз усіх потреб працівників, створення умов для їх задоволення, встановлення результативних робіт, що забезпечують контроль за рівнем професійної та соціальної діяльності, оцінки поведінки персоналу та результатів роботи, використання додаткових винагород як стимул до продуктивної праці.

ТОВ «ІТ БАЗИС» складається з працівників, які виконують різні професійні функції. Серед них можна виділити працівників фінансової сфери, сфери розвитку та комерційної сфери. Склад працівників формується шляхом проходження співбесіди та безпосередньо аналізу професіоналізму людини.

Склад персоналу ТОВ «ІТ БАЗИС» налічує в собі директора, економіста, бухгалтера, секретаря, головного інженера, фінансового директора, комерційного директора, юриста.

Використання працівників зазначено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Використання працівників ТОВ «ІТ БАЗИС»

Керуючий персонал	
Посада	Обов'язки
Директор, бухгалтер	Прийняття рішень як матеріального так і нематеріального характеру. Відповідальність за організацію та здійснення внутрішньогосподарського контролю на підприємстві.
Економіст	Розрахунок матеріальних, фінансових і трудових витрат, необхідних для виробництва і реалізації продукції, визначення ефективності трудової та виробничої діяльності, ведення обліку усіх показників за результатами фінансово-економічної діяльності організації чи підприємства.
Секретар	Відправляє відповідну документацію адресатам. Веде облік отриманої і відправленої кореспонденції, систематизує й зберігає документи поточного архіву. Готує й здає до архіву підприємства документальні

	матеріали, закінчені діловодством, і реєстраційну картотеку. Забезпечує зберігання службової документації.
Головний інженер	Визначає науково-технічну політику, перспективи розвитку підприємства і шляхи реалізації комплексних програм з усіх напрямів удосконалення, реструктуризації, реконструкції і технічного переозброєння виробництва, його спеціалізації та кооперування.
Фінансовий директор	Проводить підготовку фінансової звітності, аналізує проведені угоди підприємства, займається плануванням фінансової політики та управляє грошовими потоками.
Комерційний директор	Розробляє комерційні програми підприємства, стандарти з матеріально-технічного забезпечення якості продукції, зберігання і транспортування сировини, збуту готової продукції.
Юрист	Підготовлює та складає договори, контракти, бере участь у підготовці юридичних висновків, консультування з різних правових аспектів та у переговорах з клієнтом і юристами.
Інженер	Складає та контролює виконання договорів підряду на електромонтажні, загально-будівельні та ремонтно-експлуатаційні роботи.
Робочі бригади	Виконують роботи зв'язані з будівництвом, монтажем, знесенням та інше.

*Джерело: складено автором.

ТОВ «ІТ БАЗИС» практикує змішану систему оплати праці. Така система передбачає оплату праці фінансової та комерційної сфери у вигляді ставки, а от виробнича сфера отримує відрядну форму ставки. Відрядна форма ставки включає в себе розрахунок заробітної плати, виходячи з кількості виконаних робіт та ставок, встановлених для кожної робочої одиниці [64].

Заробітна плата являється основним матеріальним стимулом до праці, який найкраще впливає на продуктивність персоналу. ТОВ «ІТ БАЗИС» регулярно в своїй діяльності використовує такі матеріальні стимули, як[44]:

- заробітну платню;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята);

- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);
- інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

Розміри заробітної плати зазначені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розміри заробітної плати ТОВ «ІТ БАЗИС»

№	Посада	Зарплата підприємства (грн..)
1	Бухгалтер	8600
2	Економіст	8600
3	Секретар	6500
4	Головний інженер	8000
5	Фінансовий директор	10470
6	Комерційний директор	10470
7	Юрист	8500
8	Інженер	6500
9	Будівельні бригади	6500(але має відрядну зп, що свідчить про зменшення або можливість збільшення зарплатні, шляхом продуктивності)

*Джерело: складено автором.

Працівник отримує заробітну плату, яка відповідає його продуктивності. Відповідно до трудового договору заробітна плата виплачується 15 числа кожного місяця.

Крім окладу виплачується премія, пов'язана з виявленням кращого результату за виконання своїх обов'язків на підприємстві. Розмір премії не перевищує 25% посадового окладу. Слід зазначити, що премія для кожного працівника на підприємстві ТОВ «ІТ БАЗИС» необов'язкова.

Працівники компанії можуть бути частково або повністю позбавлені премій через прогули, пошкодження майна, неналежне виконання службових обов'язків, алкоголізм або пияцтво на робочому місці.

Підвищення заробітної плати повинно бути гарантоване перевищенням темпів зростання продуктивності праці. Дотримання цього принципу гарантує розширене відтворення виробництва на підприємствах, створює нормальний взаємозв'язок між споживанням та накопиченням. Заробітна плата може зростати лише за умови систематичного розширеного відтворення виробництва, тобто постійного зростання валового внутрішнього продукту. Цього можна досягти лише за умови збільшення продуктивності праці індивідуальної та соціальної праці, і це зростання повинно перевищувати зростання заробітної плати. Якщо остання зростатиме швидше продуктивності праці, це призведе до зменшення накопичувального фонду і, як наслідок, до уповільнення темпів відтворення, оскільки в цьому випадку, перш за все, необхідно компенсувати витрачені кошти виробництва валового внутрішнього продукту, виділити додаткову частину для розширення виробництва, створити страховий фонд. Без цього неможливе ефективне виробництво[44].

Також велику роль відіграє не матеріальна мотивація праці. В компанії ТОВ «ІТ БАЗИС» часто практикують навчальні курси по підвищенню професіоналізму, також місце мають і певні форуми по різних темах, пов'язаними безпосередньо з будівництвом. Особливе місце в не матеріальній мотивації праці займає клімат в середині персоналу. Підприємство практикує відкритість та постійні діалоги керівництва з персоналом. Але цього не достатньо для повного задоволення колективу.

Звісно матеріальна мотивація персоналу відіграє більшу роль, але з огляду на загальну систему мотивації ТОВ «ІТ БАЗИС» вона все ж таки являється недостатньою. Бонусна система компанії не є досконалою: об'єктивного бонусного стандарту не існує. Премії працівникам не мають нічого спільного з результатами їхньої діяльності. Це вкрай негативний момент, і це не допомагає механізму стимулювання працівника.

ТОВ «ІТ БАЗИС» забезпечує безпечну роботу, тому що контролює дотримання техніки безпеки, охорони праці, а обладнання, щовикористовується в роботі завжди справне та допущене до роботи відповідальним особам.

На додаток до вищезазначеного матеріального стимулювання, працівники отримують наступні додаткові виплати та надбавки:

- оплата за увесь час понаднормової роботи й у вихідні дні провадиться вподвійному розмірі;
- доплата за бригадирство в розмірі 20% від тарифної ставки.

Хоча негрошовий механізм стимулювання персоналу є найважливішим фактором соціальної стабільності, він ще не досить добре розвинений в ТОВ «ІТ БАЗИС».

Система матеріального та нематеріального заохочення, що діє на підприємстві, потребує модернізації. Забезпечення ефективності основних стимулів передбачає пошук нових та більш ефективних методів мотивації персоналу.

Висновки до II розділу

Таким чином, ТОВ «ІТ БАЗИС» є компанією, основна метою якої є отримання прибутку від його виробничої діяльності.

Організаційна структура управління ТОВ "ІТ БАЗИС" відповідає типу лінійно-функціональній. Ця структура управління може швидко реалізовувати управлінські рішення, підвищувати ефективність функціональних підрозділів та дозволяти швидко мобілізувати ресурси.

Оцінюючи фінансово-економічну діяльність компанії за період 2018-2020 років, можна зазначити, що станом на кінець звітного періоду обсяг продажу послуги зменшився на 12,3 млн. Рублів. Або 7%, загальна сума становить 171 200 тис. Рублів. Завдяки впливу зовнішніх факторів цей факт стає можливим. Звісно ж основним фактором зменшення кількості отриманих замовлень в 2020 році, можна пояснити тим, що країна знаходилась в карантині.

За результатами аналізу системи мотивації в організації можна зробити такі висновки:

- матеріальна система мотивації персоналу на підприємстві має місце, але не до кінця розвинена;
- нематеріальна система мотивації частково відсутня;
- до недоліків існуючих механізмів стимулювання в організаціях можна віднести відсутність індивідуальних методів мотивації працівників. Як результат, керівництво не завжди розуміє фактичні потреби персоналу, що, в свою чергу, вплине на задоволеність компанії роботою персоналу та рівень продуктивності праці, а в майбутньому може вплинути на фінансовий стан компанії в майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІТ БАЗИС»

3.1 Розробка та пояснення пропозицій з удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ІТ БАЗИС»

Проведений нами аналіз на сьогоднішній день показав, що основною проблемою підприємств є відсутність ефективної мотивації персоналу. Оскільки багато компаній спираються на досвід системи мотивації зарубіжних країн, виникає недостатньо розроблена система мотивації в українських галузях. Тому, в сучасних реаліях ця проблема набуває не аби якої актуальності.

Розвиток ринкових відносин вимагає від компаній підвищення ефективності та досягнення вищої конкурентоспроможності. Одним з головних факторів підвищення продуктивності праці є оптимізація системи заохочення працівників. Зосередження уваги на людському факторі може підвищити ефективність роботи та збільшити рівень прибутковості підприємства.

Система стимулювання персоналу в Україні враховує соціально-економічні умови всієї країни, тому можна стверджувати, що система стимулювання перебуває в кризі. Це пов'язано з поганим матеріальним становищем громадян та незрозумілими настановами в системі мотивації праці. Тому переважає матеріальне стимулювання, а значення нематеріального стимулювання є другорядним.

Помітною особливістю системи іноземних компаній є те, що вони повинні приділяти достатньо уваги як методам матеріального стимулювання, так і методам нематеріального стимулювання. У матеріальному методі використовується система соціального забезпечення (медичне та соціальне забезпечення, поїздки на роботу в дорогу, сімейне забезпечення, стоянка, путівки у відпустку, харчування, бонуси у випадку високого прибутку).

Правильний метод заохочення може принести підприємству такі переваги:

- підвищує якість роботи та продуктивність праці всієї компанії;

- створює позитивну і доброзичливу атмосферу в колективі;
- довготривала співпраця з найкращими працівниками (зменшення плинності кадрів);
- поліпшує лояльність співробітників та почуття відповідальності;
- створює стабільну корпоративну культуру.

Використовуючи тільки стандартний метод мотивації персоналу - фіксовану зарплату, керівник не може зацікавити співробітників ефективно працювати. Необхідно використовувати кілька мотиваційних факторів, адже у людини багато потреб і вони не завжди обмежуються матеріальними винагородами. Неefективна система мотивації призводить лише до тимчасового успіху всередині компанії. В рамках перспективи, враховуючи високий рівень конкуренції, неefективна система мотивація призводить до втрат у формі плинності висококваліфікованих кадрів через слабкі взаємозв'язок інтересів компанії та її працівників.

В результаті аналізу нами було визначено проблеми, які необхідно опрацювати:

- жодних документів, що стосуються стимулювання персоналу, не розроблено;
- майже відсутні нематеріальні заходи стимулювання;
- не створено належні умови праці для працівників.

Звісно всі ці проблеми можна було б пояснити тим, що підприємство досить маленьке та працює всього три роки, але якщо керівництво зацікавлене в подальшому процвітанні підприємства, то повинно вирішити данні проблеми.

Розробка та впровадження такої системи, яка зацікавить кожного працівника, незалежно від його місця в ієрархічній структурі, отримує високий особистий результат, що, природно, сприятиме покращенню роботи компанії в цілому.

Ефeктивна діяльність, розвитку ТОВ «ІТ БАЗІС» залежить від мотивації кожного працівника, якісних результатів роботи працівників у виконанні своїх службових обов'язків та їх особистої зацікавленості в результатах роботи. Створення умов для покращення мотивації працівників для досягнення поставлених цілей - одне з головних завдань сучасних керівників.

Практичне значення полягає в тому, що проблема мотивації персоналу на сучасному етапі, в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища, визначає розвиток існуючого або розробку нового механізму мотивації для кожного підприємства залежно від напрямку його діяльності та здійснюваних процесів.

Успіх нової системи стимулювання праці значною мірою залежить від точності та реальності цілей компанії. Вам потрібно ставити перед собою реалістичні цілі, і ніколи не переоцінюйте своїх цілей. Однак будь-яке нововведення вимагає підтримки та роз'яснення. Це слід робити на етапі підготовки та перших кількох місяців застосування нової системи.

Проводячи аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ІТ БАЗИС» , можна зазначити, що вони в своїй діяльності опираються на деякі елементи з американської системи мотивації. Адже через те, що підприємство доволі маленьке, вони зменшують плинність кадрів шляхом постійного навчання для підвищення кваліфікації.

Аналіз механізму стимулювання працівників ТОВ «ІТ БАЗИС» показує, що основними не мотивуючими факторами є:

- 1) відсутність зв'язку між преміями за реалізацію плану та особистим внеском працівника;
- 2) відсутність системи заробітної плати, заснованої на участі у розподілі прибутку;
- 3) недостатність з погляду співробітників нематеріальних методів мотивації.

Для ТОВ «ІТ БАЗИС» доцільно було б застосувати рейтингову систему мотивації персоналу. Вона представляє модель ринкового преміювання, розроблену відповідно до практики японських підприємців. Ця система не тільки враховує внесок праці працівників у дохід колективу, але також враховує їх особисті характеристики.

На сучасному етапі запровадження нагород як обов'язкового елемента є важливим, оскільки воно забезпечує можливість для:

1. встановлення конкретних цілей та шляхів їх досягнення з мотивацією працівників до досягнення цілей;
2. розвиток, оскільки відсутність премії з великим обсягом навіть “відрядної роботи” не дає стимулу розвивати свою продуктивність, а після цього і продуктивність підприємства;
3. диференціація премій, коли для вирішення певних завдань можуть бути встановлені певні види премій, і чим більше розв’язаних завдань, тим більшою буде сума премії працівника.

Дана система мотивує персонал до більшої продуктивності шляхом накопичення балів. Чим більше співробітник виконає завдань або ж чим складніше, тим більша премія буде в кінці місяця. Дивлячись на те, що ТОВ «ІТ БАЗИС» будівельна компанія та загалом в штабі будівельні бригади, то рейтинг в цьому випадку буде актуальним.

Загалом рейтингова системи преміювання являється дуже ефективною. Вона спонукає працівника розкривати свої професійні якості та вивчати щось нове. Для самої ж компанії це має певні плюси, адже персонал постійного підвищує свою кваліфікацію та не потребує великого штабу.

Забезпечення житлом за рахунок роботодавця цінних працівників з інших міст (орендна плата за житло, яка, насправді, значно нижча за зарплату кваліфікованого персоналу), плата за навчання (яка також може бути встановлена договором між компанією та працівником, за якого працівник зобов'язується працювати на підприємстві певний період), оплата спортивних заходів, короткострокові поїздки в місця відпочинку у регіоні або навіть часткова оплата путівки або авіаквитків, все це також можна важливі моменти, які слугують хорошою мотивацією для підвищення продуктивності праці та допомагають як побудувати довіру між командою та керівництвом, так і утримати потрібних працівників на місці, спонукаючи їх продовжувати працює на благо компанії.

Основні напрямки в зміні матеріального стимулювання персоналу підприємства:

- змінити принцип розрахунку премій. Бонуси корпоративних співробітників слід розраховувати не лише на основі результатів роботи всієї організації, але також роботи кожного відділу та індивідуального внеску кожного працівника у досягнення мети.
- керівники всіх рівнів управління розподіляють премії працівникам.
- спектр премій для конкретного працівника варіюється в залежності від якості роботи та рівня кваліфікації.
- бонусна система стає гнучкою та мобільною.
- зростає відповідальність керівників підрозділів та керівників середньої ланки за рішення щодо накопичення премій кожного конкретного працівника.
- зростають особисті інтереси кожного працівника до його власних результатів роботи, результатів роботи всієї організації та результатів роботи різних підрозділів організації.

Одним із показників, який можна використати для створення ефективної системи мотивації, є коефіцієнт трудової участі (КТУ), який є кількісною оцінкою трудового внеску робітників, керівників, експертів та інших працівників у загальні результати роботи.

Важливо зазначити, що за допомогою КТУ додаткові виплати та надбавки, передбачені законодавством, не розподілятимуться.

Першим етапом запровадження заробітну платню по КТУ у ФОП «ІТ БАЗІС» є ознайомлення працівників із переліком показників зменшення та збільшення КТУ.

Крім того, було встановлено базовий КТУ, який є середньою оцінкою роботи виконавців, визначеною членами робочої групи, які виконували свої трудові обов'язки, дотримувались правил техніки безпеки та дотримувались трудової дисципліни протягом зазначеного місяця. Як базовий КТУ приймається 1.

Залежно від особистого внеску працівника в результат колективної праці, базовий КТУ може зменшуватися або збільшуватися. У таблиці 3.1 показники підвищення КТУ працівників робочого класу.

Таблиця 3.1

Показники підвищення КТУ в робочих

Показники	Коефіцієнт підвищення, (+)
Ініціативність в роботі	0,4
Навчання співробітників(керівництво)	0,3
Злиття професій	0,4
Перевиконання планових завдань	0,3
Дотримання трудової дисципліни	0,2
Робота без медичних справок	0,2
Надходження пропозицій від працівника по поліпшенню процесу виробництва	0,3
Відсутність браку	0,3

*Джерело: складено автором.

Залежно від підвищення показнику КТУ, існує також зниження. Відповідно у таблиці 3.2 наведений перелік показників, які знижують КТУ працівників робочого класу.

Таблиця 3.2

Показники, які знижують КТУ

Показники	Коефіцієнт зниження, (-)
Порушення трудової дисципліни	0,2
Порушення правил техніки безпеки	0,4
Не якісне виконання роботи	0,2

Продовження таблиці 3.2

Допущення простоїв в роботі	0,5
Не виконання планових завдань	0,5
Зауваження, догани	0,2
Псування майна підприємства	0,2

*Джерело: складено автором.

У таблиці 3.3 наведені показники збільшення КТУ керівникам, спеціалістам та службовцям.

Таблиця 3.3

Показники, що підвищують КТУ керівникам, спеціалістам та службовцям

Показники	Коефіцієнт підвищення, (+)
Перевиконання встановлених завдань	0,3
Ініціативність та творчість в роботі	0,5
Злиття професій	0,4
Понаднормова робота	0,2
Своєчасне надання відповідної звітності	0,1
Розробка рекомендацій по підвищенню продуктивності підприємства	0,4

*Джерело: складено автором.

Таблиця 3.4 представляє собою показники зниження КТУ керівникам, спеціалістам та службовцям.

Таблиця 3.4

Показники, що знижують КТУ керівникам, спеціалістам та службовцям

Показники	Коефіцієнт зниження, (-)
Невиконання планових завдань	0,4

Продовження таблиці 3.4

Не якісне виконання обов'язків	0,4
Порушення правил техніки безпеки	0,2
Затримка строку подачі відповідної документації	0,3
Невиконання наказів керівництва, в установлення строки	0,2
Зауваження, догани	0,2

*Джерело: складено автором.

Кінцевий рівень коефіцієнту трудової участі розраховується за формулою 3.1:

$$КТУ = 1 + \sum K_{\text{підвищення}} - \sum K_{\text{зниження}}, \quad (3.1)$$

де 1 – значення початкового КТУ;

$\sum K$ підвищення – сума коефіцієнтів встановлених за місяць, які підвищують КТУ;

$\sum K$ зниження – сума коефіцієнтів встановлених за місяць, які знижують КТУ;

Щомісячна заробітна плата (ЗП) розраховується за формулою 3.2:

$$ЗП = ЗП_{\text{пост.}} + ЗП_{\text{змін.}} \times КТУ, \quad (3.2)$$

де $ЗП_{\text{пост.}}$ – постійна частина заробітної плати;

$ЗП_{\text{змін.}}$ – змінна частина заробітної плати;

Використання коефіцієнта трудової участі для оцінки робочої сили збільшить залежність заробітної плати робітників від результатів їх праці.

Використовуючи КТУ, можна врахувати продуктивність праці, якість поточної роботи, дотримання трудових і виробничих дисциплін, а також загальне ставлення до виконання службових обов'язків. Запропонована система заробітної плати чітка. Кожен працівник знає, що потрібно зробити, щоб отримати більшу винагороду.

Загальний розрахунок заробітної плати по формулі, яка представлена в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Розрахунок заробітної плати з урахуванням КТУ робітників «ІТ БАЗИС»

Посада	Фактична заробітна плата, грн.	КТУ (1+/- \sum КТУ)	Заробітна плата з урахуванням КТУ, тис. грн. (Факт. ЗП*КТУ)	Премія	Загальна зарплата(Факт. ЗП + Премія)
Бухгалтер	8600	1,1	9460	2838	11438
Економіст	8600	0,9	7740	1161	9761
Секретар	6500	1	6500	1960	8460
Головний інженер	8000	1,3	10400	4160	12160
Фінансовий директор	10470	1,2	12564	3769	14239
Комерційний директор	10470	1	10470	3141	13611
Юрист	8500	1	8500	2550	11050
Інженер	6500	0,9	5850	878	7378
Будівельні бригади	6500	1,1	7150	2145	8645

*Джерело: складено автором.

При цьому розмір премії знаходиться в прямій залежності від рівня КТУ співробітника:

КТУ < 1, отже розмір премії – 15%;

1 < КТУ < 1,2 = 30%;

КТУ > 1,2 = 40%.

Ці типи заохочень повинні використовуватися для визначення матеріальної винагороди, так витрати на працівників не будуть різко збільшуватися. Цей тип системи потрібно реалізовувати поетапно, одна форма може використовуватися як джерело іншої форми.

Зміни в системі оплати праці повинні бути створені для всіх категорій працівників та впроваджені в положення про доходи та оплату праці компанії. Запропоновані бонусні умови по-різному вплинуть на кожного працівника та стимулюватимуть роботу певних категорій персоналу.

Метод нематеріальної мотивації повинен бути реалізований таким чином: керівник підприємства складає план на основі загального переліку стимулів, встановлених для покращення результатів роботи кожного працівника.

Таблиця 3.6

План заходів щодо формування нематеріальної системи мотивації персоналу в ТОВ «ІТ БАЗИС»

Заходи	Очікуваний результат	Терміни реалізації
1	2	3
Розробка соціальних пакетів	Підвищення лояльності працівників до компанії.	01.03.2021- 01.04.2021
Проведення підвищення кваліфікації працівників	Підвищення продуктивності праці та зменшення мінливості кадрів.	01.03.2021- 01.06.2021
Присвоєння звання «Працівник року»	Покращення іміджу організації.	01.03.2021- 07.03.2021

Продовження таблиці 3.6

Путівки в санаторно-лікувальний комплекс	Знижує кількість пропуску робочих днів.	01.03.2021-01.07.2021
Впровадити страхування від нещасного випадку	Підвищує довіру до компанії.	01.03.2021-21.03.2021

*Джерело: складено автором

Основна політика нематеріального стимулювання праці повинна спрямовуватись на наступні цілі:

1. залучення персоналу;
2. утримання персоналу;
3. згуртування колективу.

Тому існування соціальних пакетів матиме позитивний вплив на трудову діяльність конкретних працівників та всього підприємства. По-перше, це підвищить ефективність праці працівників; по-друге, збільшить продуктивність праці; по-друге, зміцнить трудову дисципліну. Все це зрештою призведе до збільшення фінансових показників організації.

Навчання існуючих працівників може вдосконалити їх теоретичні знання та вдосконалити їх практичні навички та вміння: чим вища кваліфікація працівників, тим ширші їхні можливості для кар'єрного росту. Отже, підвищення кваліфікації робітників на виробничому підприємстві може включати навчання навичкам, використання нового або більш технологічного обладнання та сучасних технологій.

ТОВ «ІТ БАЗИС» може допомогти підвищити кваліфікацію своїх працівників фінансуючи:

- семінарів;
- лекцій;

- стажувань;
- майстер-класів;
- професійних курсів.

Для того, щоб визначити ефективність навчальної діяльності, необхідно оцінити результати навчання. Організації повинні враховувати той факт, що навчання працівників - це не витрати, а майбутні інвестиції. Навчання персоналу призведе до зменшення професійних помилок.

Щороку компанія може навчити щонайменше 1 робочу бригаду та 1 спеціалістакерівного підрозділу. Навчання можна проводити як всередині міста, так і за його межами. У цьому випадку витрати формуються з таких причин:

- вартість навчання;
- проїзд;
- проживання;
- добові.

Однак у компаніях існує багато ситуацій, коли працівники, які підвищили свою кваліфікацію, переходять на іншу більш високооплачувану роботу. Щоб не витратити даремно витрати на підготовку підлеглих на підприємстві, необхідно підписати з ним договір про навчання, згідно з яким вони повинні працювати на підприємстві протягом 3 років після закінчення навчання.

З метою підвищення престижу праці, створення умов для підвищення професійних навичок, заохочення працівників до підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва, якості роботи та підвищення кваліфікації, також можна організувати конкурс професійних навичок «Працівник року».

Керівники ТОВ "ІТ БАЗИС" повинні звертати особливу увагу на психічний стан своїх працівників. Адже досвід вказує, що кожного дня вони піддаються стресу на роботі, пов'язаній з умовами праці, самою професією та організацією робочого місця. Тривалий стрес може призвести до вигорання на роботі та хронічної втоми. Щоб уникнути емоційного вигорання працівників, рекомендується в якості експерименту організувати лікування в санаторіях для своїх підлеглих. Обов'язок роботодавця оплачувати санаторно-курортні

процедури повинно бути передбаченим в колективному договорі. З цією метою компанія може забезпечити двох працівників щороку безкоштовною поїздкою в санаторій. У цьому випадку мають бути дотримані такі умови:

- працівники повинні мати принаймні три роки досвіду роботи в ТОВ «ІТ БАЗИС»;
- санаторій повинен бути розташованим на території Закарпатської області;
- загальна вартість путівки не повинна перевищувати 20 000 грн.

Дана поїздка – це не лише турбота про здоров'я працівників, а й стимул залишатися на робочому місці.

Крім того, частина коштів, використаних на лікування, може бути повернена. З цієї причини вартість санаторно-курортного лікування повинна бути включена як вартість заходів щодо поліпшення умов праці.

Також, було б доцільно впровадити страхування від нещасного випадку, яке компанія сплачувала б повністю. Адже робочі бригади кожного дня знаходять в зоні ризику.

Пропонується також приймати участь в спортивних заходах або ж організувати дані заходи від компанії. Цей захід буде згуртовувати колектив та відволікати від робочої втоми.

Нова мотивація не повинна «напружувати» працівників організації. Ось чому для реалізації ефективної мотивації потрібно буде дотримані такі умови:

- 1) перемога повинна бути досяжною. Не варто ставити завищених або нездійсненних завдань. Через це знижується стимул співробітників на трудову діяльність;
- 2) в роботі повинні бути прості і зрозумілі правила;
- 3) правила повинні бути прозорі, і ні в якому разі не повинні бути занадто жорсткими.

У таблиці 3.7 відображається оцінка ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності запропонованих заходів

Захід	Ефективність для співробітника	Ефективність для підприємства
Стипендіальні програми	гарантованість працевлаштування	залучення молодих перспективних фахівців
Навчання співробітників на лекціях, семінарах, курсах підвищення кваліфікації за рахунок підприємства	підвищення доходу працівника за рахунок зниження витрат на додаткове освіту, можливість кар'єрного росту	підвищення ефективності роботи співробітника за рахунок придбання додаткових знань
Проведення конкурсу «Працівник року»	підвищення статусу	підвищення дисципліни персоналу та продуктивності працівників
Оплата санаторно-курортного лікування	забезпечення гарного стану здоров'я, скорочення витрат на лікування	скорочення втрат робочого часу через захворюваності, підтримання працездатності підвищення відданості співробітників
Проведення вакцинації	турбота про здоров'я	скорочення прогулів по листками непрацездатності

*Джерело: складено автором

Запропоновані матеріальні та нематеріальні системи мотивації персоналу повинні добре вплинути на атмосферу колективу та загалом на продуктивність ТОВ «ІТ БАЗИС»

3.2 Аналіз рівня мотивації персоналу після впровадження програми

Одним з головних недоліків минулих систем заохочення є відсутність контролю за роботою інструменту. Щоб знову не допустити подібних помилок, необхідно оцінити рівень ентузіазму працівників.

При формуванні рекомендацій щодо реалізації скоригованого плану мотивації було виділено декілька заходів, щодо підвищення мотивації персоналу.

Критеріями оцінки ефективності впроваджуваної програми повинні стати економічні показники роботи ТОВ «ІТ БАЗИС».

Особливу увагу потрібно приділити такому показнику, як збільшення прибутку підприємства. Зміна рівня прибутку представлено на малюнку 3.1.

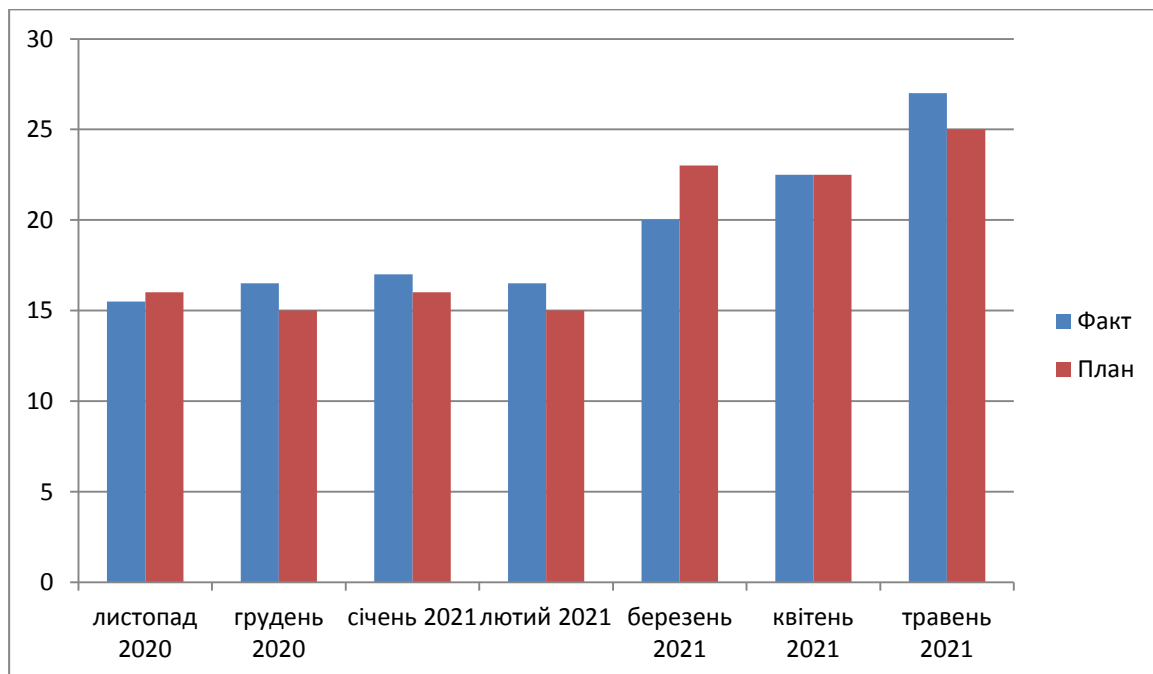


Рис. 3.1. Зміна рівня прибутку

Внаслідок збільшення прибутку підприємства з'являються додаткові кошти, які можна виділити на преміювання працівників. Світовий досвід використання

системи КТУ показує, що обсяг прибутку в наслідок діяльності збільшиться на 10%-20%.

Підвищення продуктивності праці. Використання запропонованої нами мотиваційної системи стимулює працівників до підвищення кваліфікації і дозволить в майбутньому збільшувати продуктивність та якість діяльності підприємства.

Протягом 4 місяців ТОВ «ІТ БАЗИС» активно запроваджувала систему стимулювання персоналу на основі запропонованих пропозицій. Для того щоб провести аналіз, необхідно зробити анкетування персонал та оцінити задоволення від поточної системи мотивації. Приклад анкети було представлено в додатку.

Результати анкетування наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Результати анкетування після впровадження нової системи мотивації

Потреби	Задоволеність,%	
	1	2
	Було	Стало
Матеріальна винагорода	90	95
Умови роботи	96	98
Структурування роботи	95	93
Соціальні контакти	97	97
Вільний час	88	90
Визнання	94	93
Досягнення	89	95
Впливовість і влада	92	92
Різноманітність і новизна	90	91
Креативність і творчість	81	93
Самовдосконалення	69	90
Відчуття затребуваності	90	90

*Джерело: складено автором.

Дивлячись на результат проведеного анкетування, можна зробити такі висновки:

- значно збільшилось задоволення матеріальною винагородою, тому що працівники розуміють за що вони отримують зарплатню;
- структурування роботи та визнання знизилось, але не надто критично;
- такі показники, як соціальні контакти , вплив, влада та відчуття затребуваності взагалі не змінились;
- вільного часу в працівників стало більше, це свідчать відсоткове співставлення;
- досягнення, креативність, творчість та самовдосконалення підвищились в рази, адже співробітники отримують достатню мотивацію для цього.

Розглянемо зміни в мотивації різних груп працівників. Більшою мірою вплив скоригованого плану на робочих більший, ніж вплив на управлінську команду. Очевидно, що керівники з самогоспочатку були мотивовані на успіх компанії, адже це головне завдання їх діяльності.

Позитивні зміни, викликані діяльністю, запропонованою системою мотивації, включають:

- через вдосконалення системи матеріальних винагород зростатиме інтерес робітників до якості результатів праці;
- зростатиме продуктивність праці;
- результати роботи кожного працівника будуть оцінюватися індивідуально, що дозволить кожному працівникові використовувати свою працю, навички та вміння для збільшення своїх доходів;
- в результаті покращиться якість життя працівників;

Висновки до III розділу

Для вдосконалення механізму стимулювання працівників ТОВ «ІТ БАЗИС» була запропонована модель, яка підвищення ефективності мотивації. Ефективна

система стимулювання повинна базуватися на вдосконаленні заходів матеріального стимулювання, формуванні організаційної культури та підвищенні ефективності нематеріального стимулювання.

Одним з методів вдосконалення мотивації персоналу в ТОВ «ІТ БАЗИС» можна рекомендувати систему коефіцієнтів трудової участі працівників. Це дасть можливість бачити залежність оплати праці від індивідуального вкладу кожного співробітника в роботу організації. Плюсом такої системи є прозорість і справедливість, можливість стимулювання на більш плідну роботу, підвищення кваліфікації та особистих якостей.

Крім того, пропонується також проводити заходи щодо підтримки здоров'я, спортивних інтересів та загального розвитку для формування організаційної культури та лояльності співробітників, а також проводити конкурс «Працівник року» щокварталу.

Запропоновані заходи розвивають співробітників, такі якості, як ініціативність, підготовку до саморозвитку та навчання, бажання свідомо працювати на благо організації, готовність приймати додаткові обов'язки та брати участь у прийнятті рішень. Складність запропонованих заходів забезпечує кожному працівникові перспективи матеріального та професійного розвитку та вважає, що його зусилля не будуть ігноровані, а роботодавець оцінить особисті зусилля кожного працівника.

Розробляючи рекомендації щодо поліпшення мотивації працівників ТОВ «ІТ БАЗИС», необхідно застосувати комплексний підхід. Слід також зауважити, що мотиваційні заходи матимуть не лише економічний вплив, а й соціальний вплив. Іншими словами, вони повинні спонукати людей до досягнення своїх цілей та результатів у своїй трудовій діяльності.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок даній роботі, можна зазначити що побудова системи мотивації трудової діяльності необхідна для кожного підприємства з метою найефективнішого використання трудових ресурсів.

Відповідно до пояснення слова мотивація, яке походить від латинського слова "movere", що буквально означає рух. Усі визначення, які можна прочитати у книгах чи словниках, стосуються того факту, що мотивація - це поведінка, і потрібно керувати цією поведінкою для досягнення бажаних цілей та результатів.

В кризових умовах саме мотивація стає найважливішим важелем ефективної діяльності підприємства, а саме сприяє підвищенню продуктивності та якості праці на підприємстві. існує тісний взаємозв'язок: продуктивність персоналу є передумовою ефективного виробництва на підприємстві. Тому, розглядаючи результати роботи окремого працівника, правомірно пов'язувати їх із змінами у стані виробництва на конкретному підприємстві.

Ефективна мотивація трудової діяльності персоналу компанії повинна включати в себе особливості вирішення зовнішньоекономічних ситуацій, узгодженість системи стимулювання з економічною стратегією компанії, яка, власне, формує методологію досягнення цілей і повинна бути орієнтована на визначення раціонального рівня доходів робітників, призведе до високих результатів праці підлеглих та компанія в цілому, прогнозувати ефективності процесу мотивації праці на підприємстві, що визначається ступенем досягнення економічних та соціальних цілей як компанії, так і найманих працівників, досягається, в свою чергу, за рахунок оптимального балансу економічних факторів та соціальних інтересів зацікавлених сторін.

ТОВ «ІТ БАЗИС» в своїй діяльності займається різнимивидами робіт, які безпосередньо стосуються будівництва . Хоча воно і функціонує досить маленький термін, але має гарні показники дохідності.

Організаційна структура управління ТОВ "ІТ БАЗИС" відповідає типу лінійно-функціональній. Ця структура управління може швидко реалізовувати

управлінські рішення, підвищувати ефективність функціональних підрозділів та дозволяти швидко мобілізувати ресурси.

За результатами аналізу системи мотивації в організації можна зробити такі висновки:

- матеріальна система мотивації персоналу на підприємстві має місце, але не до кінця розвинена;
- нематеріальна система мотивації частково відсутня;
- до недоліків існуючих механізмів стимулювання в організаціях можна віднести відсутність індивідуальних методів мотивації працівників. Як результат, керівництво не завжди розуміє фактичні потреби персоналу, що, в свою чергу, вплине на задоволеність компанії роботою персоналу та рівень продуктивності праці, а в майбутньому може вплинути на фінансовий стан компанії в майбутньому.

Для вдосконалення механізму стимулювання працівників ТОВ «ІТ БАЗИС» була запропонована модель, яка підвищення ефективності мотивації.

Одним з методів вдосконалення мотивації персоналу в ТОВ «ІТ БАЗИС» можна рекомендувати систему коефіцієнтів трудової участі працівників. Це дасть можливість бачити залежність оплати праці від індивідуального вкладу кожного співробітника в роботу організації. Плюсом такої системи є прозорість і справедливість, можливість стимулювання на більш плідну роботу, підвищення кваліфікації та особистих якостей.

Крім того, пропонується також проводити заходи щодо підтримки здоров'я, спортивних інтересів та загального розвитку для формування організаційної культури та лояльності співробітників, а також проводити конкурс «Працівник року» щокварталу.

Загальними результатами після впровадження запропонованої системи мотивації персоналу будуть такі:

- підвищиться продуктивність праці;
- збільшиться зацікавленість персоналу в роботі;
- покращення професійних якостей;

- темпи зростання заробітної плати, будуть відповідати результатам професійної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – с. 141. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] – URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Закон України "Про колективні договори і угоди" [Електронний ресурс] // Постанова Верховної Ради України від 01.07.1993 – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
4. Закон України "Про оплату праці" [Електронний ресурс] // Постанова Верховної Ради України від 14.01.2020 – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.
5. Закон України «Про підприємництво». – Постанова Верховної Ради України від 15 листопада 1992 р. / [Електронний ресурс] – URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
6. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (Редакція станом на 27.02.2021) [Електронний ресурс] – URL:<https://zakon.rada.gov.ua>
7. Алиев, И. М. Экономика труда: теория и практика : учебник для бакалавров / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — С. 75-80
8. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі / Ю. А. Андрійчук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. - 2016. - № 846. - С. 11-15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_4
9. Бутенко Д. С. Разработка системы грейдов как инструмент мотивации сотрудников / Д. С. Бутенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. –2014. –Випуск 9-1. Частина 1. –С. 94-98.

10. Вербицька Г. Л. МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ / Г. Л. Вербицька. // 012.4. – 2012. – С. 10–16.
11. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. – К., 2000
- 12.Верхоглядова Н.І. Економіка підприємства:навч. посіб. / Н. І. Верхоглядова,Д. М. Ядранський, Н. А. Іваннікова –К.: Професіонал, 2008.–384 с.
13. Висоцька М.П., Кириленко О.М. Дослідження ринку праці України. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2012. – Вип.35. – С. 45-50.
14. Висоцька М.П., Овсак О.П.,Пшеничний О.О. Організаційно-економічні складники формування кадрової політики аеропорту/ М.П.Висоцька, О.П.Овсак,О.О. Пшеничний / СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. Випуск 1 (18) 2019. с. 148-155.
15. Высоцкая М.П., Садловська І.П. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці транспортних підприємств. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. – К.:НАУ, 2010. – Вип. 28. – С.228-235.
16. Висоцька М.П. Стратегія формування кадрової політики авіапідприємств України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.04. Київ, 2004. 20 с.
17. Висоцька М.П., Шепута М.М. HR-теорія етапів управління персоналом.Сучасні проблеми менеджменту: XIVміжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2018 р.: тези доп. – К., 2018. –С.618-622
18. Відмінності між контрактом та трудовим договором [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.help/article/vidminnosti-mizh-kontraktom-ta-trudovim-dogovorom>
19. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.

20. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге видання. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с
21. Голева Н. П. ТРУДОВИЙ ДОГОВІР. СТРОКИ ТА УМОВИ ЙОГО УКЛАДЕННЯ [Електронний ресурс] / Наталія Петрівна Голева // Міністерство юстиції – Режим доступу до ресурсу: https://minjust.gov.ua/m/str_8564
22. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць; Наук. ред. І.К. Бондар. — 2004. — № 11 (42). — С. 76–79.
23. Глухова С.В., Зотова А.А. Підходи до сутності заробітної плати: «Молодий вчений», 2016.
24. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Мар-кетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103-112.
25. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб.пособие / А. А. Данилюк. –Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. –304 с.
26. Державне регулювання оплати праці [Електронний ресурс] // Управління персоналом – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/45/3145.html>
27. Договірне регулювання оплати праці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/2015082666185/pravo/dogovirne_regulyuvannya_oplati_pratsi.
28. Должанский А.Н. Организация документооборота по учету прямых затрат в разрезе центров ответственности на полиграфических предприятиях // Збірник науково-технічних праць: Науковий вісник НЛТУ України.– 2010.– Вип. 20.14. – С. 188–193.
29. Доронина М. С. Управління мотивацією / М. С. Доронина, Е.Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.

30. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2014. –371 с.
31. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения : [монографія] / А. Л. Еськов. - Донецк : ИЭП НАН Украины, 2005.
32. Етапи та складові управління ризиками господарської діяльності підприємства.[Електроний ресурс] / Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – №1 (18). – С. 155-161. Режим доступу до ресурсу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/27.pdf.
33. Ефимова О.П. Економіка готелів і ресторанів. - К.: Нове знання, 2004. -391с
34. Закордонний досвід мотивації праці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4427-zakordonnij-dosvid-motivatsiji-pratsi.html>.
35. Заробітна плата в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/11221213/politekonomiya/zarobitna_plata_umovah_rinkovoyi_e_konomiki.
36. Заробітна плата: сутність та функції [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:https://pidru4niki.com/12590605/ekonomika/zarobitna_plata_sutnist_funktsiyi.
37. Змійов Г.О. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. - К. : Ліра-К, 2005. - 520 с.
38. Іванова Н. Мотивація фахівця до професійної діяльності: поняття, зміст та функції / Н. Іванова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки. - 2016. - Вип. 1. - С. 21-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_vsn_2016_1_7
39. Кваша О. С. СВІТОВІ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ / О. С. Кваша. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – С. 87–92.

40. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2009. — 524с.

41. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html.

42. Ковалёв В.И. Мотивационная сфера личности и ее динамика в процессе профессиональной подготовки / В. И. Ковалёв, В. Н. Дружинин // Психологический журнал. – 1982. – № 6. – Т. 3. – С. 109-113.

43. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці [Електронний ресурс] / Г. Козаченко. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>.

44. Колобердянко І. І. СУЧАСНІ СИСТЕМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ / І. І. Колобердянко. // Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – №2. – С. 125–132.

45. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с

46. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. :КНЕУ, 2011. — 397 с.

47. Компанії за КВЕД 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://leadscanner.com.ua/kveds/4120>.

48. Кравец М. В. Гибкий поход к организации социального пакета сотрудников организации/ М. В. Кравец //Государственное управление. Электронный вестник. –2015. –№ 50. –С. 137-151.

49. Краткая философская энциклопедия. — М. : Прогресс, 1994. — С. 277

50. Кулаев Ю.Ф., Бараш Ю.С., Висоцька М.П., Овсак О.П., Кириленко О.М. Економіка залізничного транспорту: підручник./ за ред. Ю. В. Кулаєва, Ю. С. Бараша, М. В. Гненного; Дніпропетр. нац. ун-т заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. - Дніпропетровськ, 2014.-480 с.

51. Кулакова С. Ю. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ – ВАЖЕЛЬ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ: ЯПОНСЬКА МОДЕЛЬ / С. Ю. Кулакова. – 2019. – С. 134–136.

52. Куліпанов К.А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. / К.А. Куліпанов. – К.: Знання-Прес, 2009. – 138 с.

53. Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Вип. 220: В 3 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Т. 1. – С. 204–210.

54. Лазоренко Т. В. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ / Т. В. Лазоренко, О. В. Місяйло. // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – С. 67–72.

55. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. – Донецьк, ДонНУ, 2004. - 302 с.

56. Маковеев П. С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва : дис. ... доктора екон. наук : 08.07.01 / П. С. Маковеев. - К., 2000

57. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу, 3-е изд. пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

58. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. – М.: “Дело”, 1992. С 369.

59. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ. // Ефективна економіка. – 2016. – №6.

60. Мотивуюча роль заробітної плати: зарубіжний і вітчизняний досвід [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://studopedia.ru/19_382015_motivuyucha-rol-zarobitnoi-plati-zarubizhniy-i-vitchiznyaniy-dosvid.html.

61. МЕТОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – №2. – С. 125–128.

62. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/82091/menedzhment/metodi_nematerialnogo_stimulyuvannya_r_ozvitku_personalu_umovah_rinkovoyi_ekonomiki.

63. Механізм мотивації управлінського персоналу : наук. вид. / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. – Харків : АдВА , 2010. – 240 с.

64. Немченко А.С., Юрченко Г.М., Жирова І.В. Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації Управління і економіка формації // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації.– 2011.– №1. – С. 18–23.

65. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А.Харун. –Х. : ХНУ, 2011. –210 с.

66. Нікітін Ю. О. СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ / Ю. О. Нікітін, В. Г. Рукас-Пасічнюк. – 2015. – С. 238–242.

67. Нікульца Н. Р. СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВІСТЬ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ / Н. Р. Нікульца. – 2019.

68. Номінальна заробітна плата [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Номінальна_заробітна_плата.

69. Номінальна і реальна заробітна плата. Диференціація рівнів заробітної плати між країнами [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1906021562902/politekonomiya/nominalna_realna_zarobitna_plata_diferentsiatsiya_rivniv_zarobitnoyi_plati_mizh_krayinami.

70. Овсак О.П., Бараніченко Л.В. Ефективність реструктуризації підприємства та обґрунтування методичних засад її оцінки. Проблеми підвищення ефективності інфра-структури: Зб. наук. пр. – К.: НАУ, 2012. – Вип.33. – С.159-165. Овсак О.П., Назаренко О.П., Примаченко О.В.

71. Овсак О.П., Петриченко А.В. Реструктуризація як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка, фінанси, право. – №1/1. – 2018. – С.39-41.

72. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенко С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенко, А.И. Мерко – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640с

73. Організаційні форми та системи заробітної плати [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1584121062901/politekonomiya/organizatsiyni_formi_sistemi_zarobitnoyi_plati.

74. Організація системи доплат, надбавок, премій на підприємстві [Електронний ресурс] // Школа бухгалтера. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-shkola-bughaltera-selkokhozyastvenoy-otrasli-69-organizaciya-sistemy-doplat-nadbavok-premij-na-predpriyatii>.

75. Охотникова А. С. Преміювання робітників в організації / А. С. Охотникова. // Соціально-економічне управління: теорія та практика. – 2012. – №2. – С. 118–120.

76. Петрова С.В. Механізми державного управління мотивацією персоналу в системі охорони здоров'я // Теоретичні та практичні питання державотворення: Збірник наук. праць // oridu. odessa.ua.

77. Посадовий оклад [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Посадовий_оклад.

78. Потреби як основна ланка мотивації трудової діяльності [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/116/7757.html>.

79. Премія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Премія>.
80. Про оплату праці в будівництві [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://ibuhgalter.net/news/6309>.
81. Роль, форми і джерела стимулювання [Електронний ресурс] // Внутрішній економічний механізм підприємства. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/114/7690.html>.
82. Сутність поняття мотивації. // НЛТУ України. – 2010. – №20. – С. 226–231.
83. Стрельбіцький П. А. СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВІСТЬ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ / П. А. Стрельбіцький. – 2015. – С. 323–327.
84. Сутність, функції і принципи організації заробітної плати [Електронний ресурс] // Основи економічної праці. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/40/2693.html>
85. Сутність, функції та принципи заробітної плати [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/11800408/ekonomika/sutnist_funktsiyi_printsipi_zarobitnoyi_plati.
86. Темченко О., Лісніченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах // Економічний аналіз.– 2010.– Вип. 7. – С. 350–353.
87. Толстікова О.В. Особливості впливу мотиваційного механізму на соціальний розвиток підприємства / О. В. Толстікова// Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. — Вип. 203: У 4т. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. — Том 3. — С. 872—877.
88. Трудовий договір та контракт. Відмінності [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://sk.ua/press-center/trudovy-dogovir-ta-kontrakt-vidminnosti/>.

89. Трудовий контракт: переваги, структура, значення в соціально-трудових відносинах [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/16930922/ekonomika/trudoviy_kontrakt_perevagi_struktura_znachennya_sotsialno-trudovih_vidnosinah.

90. Усатенко О.В., Рябцева О.Є. Визначення факторів мотивації персоналу та їх вплив на загальний результат діяльності підприємства// Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.– Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. — 281 с.

91. Функції й принципи заробітної плати. Державне регулювання заробітної плати [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ukr.vipreshebnik.ru/econom-praci/4330-funksiji-j-printsipi-zarobitnoji-plati-derzhavne-regulyuvannya-zarobitnoji-plati.html>.

92. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе: Пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.

93. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.management.com.ua.

94. Щелкунов В.І., Подреза, Загорулько В.М., Висоцька М.П. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: НАУ, 2012. – 352 с.

95. Щукін І.О., Морщенок Т.С. Формування системи управління персоналом на підприємстві // Економічний вісник Донбасу.– 2005.– №1. – С. 116–120

96. Юрчук Н. П. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКУ / Н. П. Юрчук. – 2018. – С. 64–68.

97. Юшкевич О. О. Напрями мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства / О. О. Юшкевич. – 2019.

98. Andryushchenko I, Vysotska M, Vasyliiev A, Mohyla P., Krivorotenko L. Introduction of Strategic Management Technology into the Existing Organizational and Economic Mechanism of the Enterprise. Academy of Strategic Management Journal (Print ISSN: 1544-1458; Online ISSN: 1939-6104)

99. Employee motivation: Definition, types, importance, and ways to improve it [Электронный ресурс] // QuestionPro. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.questionpro.com/blog/employee-motivation/>.

100. Staff Motivation - Motivation Tips for Employees [Электронный ресурс] // MANAGEMENT STUDY GUIDE. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.managementstudyguide.com/staff-motivation.htm>.

ДОДАТКИ

Додаток А

31.12.2018

Підприємство «ІТ БАЗИС»

Територія Київська обл., Іванківський р-н,
селище міського типу Іванків, вул. ТОЛОЧИНА, 58-Б.

Організаційно-правова форма господарювання ТОВ

Вид економічної діяльності Будівництво житлових і
нежитлових будівель

Середня кількість працівників 8

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон+380980365340

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
		01
42394065		
3222000000		
240		
41.20		

1.Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2018р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012		
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	75,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	62,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	8,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	326,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0,6
Інші оборотні активи	1190	-	5,1
Усього за розділом II	1195	-	478,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	-	478,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	500
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	123,3
Неоплачений капітал	1425	-	(400)
Усього за розділом I	1495	-	223,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	149,6
розрахунками з бюджетом	1620	-	57,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	27,1
розрахунками зі страхування	1625	-	4,2
розрахунками з оплати праці	1630	-	15,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	28,4
Усього за розділом III	1695	-	255,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	478,4

2. Звіт про фінансові результати за 2018р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	798,1	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	798,1	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	593,8	0
Інші операційні витрати	2180	53,9	0
Інші витрати	2270	0	0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	647,7	0
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	150,4	0
Податок на прибуток	2300	27,1	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	123,3	0

Керівник
(підпис)

(ініціали, прізвище)

31.12.2018

Підприємство «ІТ БАЗИС»

Територія Київська обл., Іванківський р-н,
селище міського типу Іванків, вул. ТОЛОЧИНА, 58-Б.

Організаційно-правова форма господарювання ТОВ

Вид економічної діяльності Будівництво житлових і
нежитлових будівель

Середня кількість працівників 8

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон+380980365340

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
		01
42394065		
3222000000		
240		
41.20		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.
Код за ДКУД**

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	8,7
первісна вартість	1011	-	43,6
знос	1012		34,9
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	8,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	75,8	390,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	62,2	73,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8,6	129,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	326,1	357,7
Витрати майбутніх періодів	1170	0,6	0,3
Інші оборотні активи	1190	5,1	120,2
Усього за розділом II	1195	478,4	1070,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	478,4	1079,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500	500
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	123,3	314,1
Неоплачений капітал	1425	(400)	(300)
Усього за розділом I	1495	223,3	514,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків			
	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	149,6	143,2
розрахунками з бюджетом	1620	57,7	255,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	27,1	41,9
розрахунками зі страхування	1625	4,2	10,2
розрахунками з оплати праці	1630	15,2	43,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28,4	112,1
Усього за розділом III	1695	255,1	564,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	478,4	1079,6

2. Звіт про фінансові результати за 2019р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	830,7	798,1
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	830,7	798,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	533,2	593,8
Інші операційні витрати	2180	64,8	53,9
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	598,0	647,7
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	232,7	150,4
Податок на прибуток	2300	41,9	27,1
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	190,8	123,3

Керівник
(підпис)

(ініціали, прізвище)

31.12.2018

Підприємство «ІТ БАЗИС»

Територія Київська обл., Іванківський р-н,
селище міського типу Іванків, вул. ТОЛОЧИНА, 58-Б.

Організаційно-правова форма господарювання ТОВ

Вид економічної діяльності Будівництво житлових і
нежитлових будівель

Середня кількість працівників 8

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон+380980365340

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
		01
42394065		
3222000000		
240		
41.20		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.
Код за ДКУД**

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	8,7	13,9
первісна вартість	1011	43,6	54,5
знос	1012	34,9	49,6
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	8,7	13,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	390,3	149,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	73,2	194,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	129,2	86,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	357,7	243,6
Витрати майбутніх періодів	1170	0,3	2,9
Інші оборотні активи	1190	120,2	133,1
Усього за розділом II	1195	1070,9	809,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1079,6	823,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500	500
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	314,1	416,4
Неоплачений капітал	1425	(300)	(300)
Усього за розділом I	1495	514,1	545,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	143,2	150,9
розрахунками з бюджетом	1620	255,8	0,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	41,9	
розрахунками зі страхування	1625	10,2	0,9
розрахунками з оплати праці	1630	43,2	3,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	112,1	122,3
Усього за розділом III	1695	564,5	278,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	1079,6	823,6

2. Звіт про фінансові результати за 2020р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	640,8	830,7
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	640,8	830,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	419,7	533,2
Інші операційні витрати	2180	96,4	64,8
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	516,1	598,0
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	124,7	232,7
Податок на прибуток	2300	22,4	41,9
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	102,3	190,8

Керівник
(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Б**Анкета для виявлення мотивації працівників ТОВ «ІТ БАЗИС»**

Позначте відповіді, які, на Вашу думку, коректні та відповідають дійсності.

1) Чи задоволені Ви своєю роботою?

- так
- скоріше так, ніж ні
- скоріше ні, ніж так
- ні

2) Відзначте, будь ласка, наскільки Ви задоволені умовами роботи.

	Абсолютно не задоволений	Скоріше не задоволений, ніж задоволений	Швидше задоволений, ніж незадоволений	Повністю задоволений
Режим роботи				
Робоче місце (автотранспорт)				
Проживання в гуртожитку				
Харчування на об'єктах (їдальня)				
Доставка з роботи на роботу				
Відносини в робочому колективі				
Відносини з керівником				
Забезпечення з боку компанії необхідними для роботи матеріалами, спецодягом				
Система оплати праці				

3) Як часто Ви зустрічаєтеся з проблемами на своєму робочому місці?

- дуже часто
- часто
- рідко
- ніколи

4) Які проблеми можуть виникати у Вашій трудовій діяльності? (Виберіть, будь ласка, кілька варіантів відповідей і розташуйте їх у порядку значущості, де 1-дуже важливо, а 6 швидше неважливо).

- незручний графік роботи
- несправність техніки
- погодний умови
- напружений клімат в колективі
- інше _____

5) Як Ви вважаєте, Ваша заробітна плата пропорційна обсягу виконуваної Вами роботи?

- так
- ні

6) Як Ви вважаєте чи забезпечує компанія необхідними для роботи матеріалами, спецодягом? (Якщо "ні", то у варіанті "інше" напишіть, будь ласка, які ресурси на Вашу думку повинна надавати компанія).

- так
- ні
- інше

7) Ви завжди лишаєтесь на корпоративних вечірках та обговорюєте цілі підприємства?

- так, завжди

- ні, ніколи
- іноді

8) Чи прислухається керівник до вашої думки, вирішуючи проблему?

- завжди
- іноді
- ніколи

9) Як Ви вважаєте в компанії справедлива система оплати праці?

- так
- швидше так
- скоріше немає
- немає

10) Як Ви вважаєте чи повинна бути в організації система преміювання?

- так
- ні

11) Вас влаштовує Ваш роботодавець?

- так, влаштовує
- в цілому влаштовує, але є недоліки
- нейтральне ставлення
- ні, не влаштовує

12) Чи плануєте Ви продовжувати свою професійну діяльність в даній організації?

- так
- ні

13) Ваша стать?

- чоловік

- жінка

14)Ваша посада?

- _____

15)Стаж роботи на підприємстві?

- до 1 року
- 1 – 2 роки
- 3 – 5 років
- більше 5 років