

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
д.е.н., професор Михасюк І.Р.  
”\_\_\_“ \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**Формування мотиваційного механізму персоналу для  
підвищення ефективності діяльності підприємства**

Виконала студентка групи ЕкпМ – 21з  
галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»

Жежела А.С

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  
доц. кафедри економіки підприємства,  
к.е.н. Осідач О.П

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Львів 2021

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	6
1.1. Суть і зміст мотивації в системі управління.....	6
1.2. Сучасні теорії мотивації .....	11
1.3. Принципи, форми та методи мотивації персоналу .....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ТЗОВ «ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА ЮРИДИЧНА КОЛЕГІЯ»</b> .....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства .....	22
2.2. Аналіз системи стимулювання персоналу ТзОВ «Західноукраїнська юридична колегія» .....	29
2.3. Оцінка ефективності системи стимулювання досліджуваного підприємства.....	35
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА ЮРИДИЧНА КОЛЕГІЯ»</b> .....	44
3.1. Зарубіжний досвід стимулювання персоналу в галузі юридичних послуг та перспективи його використання на підприємстві .....	44
3.2. Концепція подальшого розвитку системи мотивації персоналу на підприємстві .....	53
3.3. Формування ефективної моделі стимулювання працівників на підприємстві.....	58
<b>ВИСНОВОК</b> .....	68
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	72
<b>ДОДАТКИ</b> .....	78

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Після переходу до ринкових відносин, одним з основних питань було підвищення ефективності стимулювання праці персоналу, результатом якої є основна мета діяльності будь-якого підприємства, а саме збільшення прибутковості та покращення фінансового стану підприємства. Пошук шляхів підвищення ефективності стимулювання праці дає підприємству повноту дій і показує персоналу підприємства його важливість та значущість. Важливе значення в підвищенні ефективності стимулювання праці підприємства підприємства є дослідження його фінансового стану та таких показників як платоспроможність, ліквідність, прибуток, рентабельність та ін.

*Стислий огляд публікацій за обраною темою .* Значний внесок в розробку підходів та методів стимулювання і мотивації праці персоналу, для підвищення продуктивності підприємства знайшли відображення в своїх роботах зарубіжні та вітчизняні науковці такі як : Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Лібанова, В. Данюк, , Н. Лук'янченко, Л. Семів, С. Сардак та багато інших.

*Мета і завдання дослідження.* Метою даної дипломної роботи є дослідити шляхи ефективної мотивації персоналу для підвищення продуктивності функціонування підприємства, як економічної одиниці , а також дослідження економічного стану підприємства ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія». Завершальним етапом є надання рекомендацій щодо шляхів ефективної мотивації працівників підприємства та способів вдосконалення цього стимулювання.

Під час курсу були поставлені та вирішені такі завдання:

1) Розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу та показано її сутність і роль для підприємства ;

2) Виявлено теорії мотивації та їх вплив на конструювання концепцій стимулювання праці, розглянуто нематеріальні методи стимулювання праці;

3) досліджено характеристики компанії, статистичну звітність та аналіз фінансового стану ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія»;

4) оцінка фінансового стану ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія»;

5) розробляються напрями ефективного створення комплексної системи мотивації праці персоналу ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія»;

6) обґрунтування пропозицій щодо необхідності запропонованих заходів;

7) ефективність використання розроблених заходів щодо підвищення ефективності заохочення працівників компанії ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» за рахунок впровадження нових методів заохочення працівників, у тому числі нематеріальних.

*Об'єкт дослідження* – система мотивації персоналу підприємства ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія».

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія».

*Методи дослідження.* Для економічного обґрунтування напрямів підвищення мотивації праці ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» було використано логічний метод, графічний, коефіцієнтний та порівняльний методи, метод логічного узагальнення та порівняльний аналіз.

*Наукова новизна одержаних результатів.* В роботі вивчено питання підвищення ефективності управління активами підприємства специфічної підгалузі м'ясної промисловості.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3-х розділів, списку використаних джерел, додатків. В першому розділі розкриваються теоретичні аспекти мотивації персоналу, розкривається її сутність, теорії і принципи, а також вплив мотивації персоналу на продуктивність підприємства. В другому розділі аналізується фінансовий стан

підприємства, склад персоналу, та як підприємство мотивує своїх робітників на прикладі ТзОВ «Західноукраїнська юридична колегія» і виявляються проблемні і їх аспекти. В третьому розділі обґрунтовуються рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування ТзОВ за рахунок правильної мотивації колективу .

Робота містить 70 сторінок тексту комп'ютерного набору, 23 таблиці, 9 рисунків, список використаних джерел на 50 позицій, 14 додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Суть і зміст мотивації в системі управління

Кожен соціальний організм, будь то компанія, соціальний інститут чи країна, на певному етапі свого розвитку стикається з неминучою перешкодою на шляху до граничної продуктивності. Оригінальний продукт більше не можна покращити ні за кількістю, ні за якістю. Проте вдосконалення технології та оплати праці зазвичай не мають суттєвого впливу, оскільки ці процедури вичерпуються на ранніх етапах. Йдеться про людський фактор, тобто про мотивацію.

Стимули управління роботою поширені в країнах з розвинутою ринковою економікою. У нашій країні з демократизацією виробництва поняття мотивації до роботи з економічним змістом виникло зовсім недавно. Раніше він в основному використовувався в промисловій економічній соціології, освіті та психології. Для цього є кілька причин:

По-перше, економіка не намагається аналізувати взаємозв'язок між її дисциплінами та цими науками.

По-друге, у суто економічному сенсі термін «мотивація» лише нещодавно був замінений терміном «стимул».

Таке стисле розуміння процесу стимулювання веде до зосередженості на короткострокових економічних цілях, щоб швидше отримувати прибуток. Це нищівно вплинуло на керовану попитом особистість працівників, не викликало інтересу людей до розвитку особистості та самовдосконалення, але найважливішим резервом цієї системи сьогодні є підвищення ефективності виробництва.

Сенс того, що може фундаментально мотивувати людину, буквально безмежний, тому що все, що робить і виробляє суспільство як у матеріальній, так і в духовній сфері, в кінцевому підсумку несуть люди, які мотивовані

різними видами діяльності з так само різною мотивацією. Ця проблема не дуже звужується, обмежуючи всю різноманітність мотиваційного процесу лише мотивацією праці.

Одне з найпростіших і найпоширеніших визначень мотивації: Мотивація — це внутрішня цінність діяльності. У широкому сенсі це визначення відображає внутрішній стан людини, при цьому слід зазначити, що сили, які спонукають до дії, лежать зовні і всередині людини і змушують її до свідомих чи несвідомих дій. Зв'язок між окремими силами та діями людини передається дуже складною системою взаємодії, а це означає, що різні люди можуть дуже по-різному реагувати на однакові впливи одних і тих же сил.

Виходячи з цього, можна вважати, що процес мотивації людини підлягає як внутрішній, так і зовнішній детермінації. Звідси і поняття мотивації. Мотивація — це процес впливу на людину, щоб спонукати її до певних дій, пробуджуючи в ній правильні мотиви.

Розуміння мотиваційного змісту є основним показником професіоналізму хорошого керівника організації. Знання, чому люди роблять те, що вони роблять, є необхідною умовою, щоб допомогти їм визначити власні мотиви та уникнути мотивів, які можуть викликати певні ускладнення.

Необхідно розрізняти «мотивацію до праці» та «мотивацію до праці». Праця — це цілеспрямована діяльність людини щодо зміни природних об'єктів і пристосування їх до своїх потреб. Робочий процес складається з трьох пунктів: власне роботи, предмети та робоче обладнання. Але робоча діяльність не обмежується лише робочим процесом. Діяльність — це специфічна форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є його радикальна зміна та перетворення в інтересах людей, що включає мету, засоби, результат і сам процес.

Ефективне управління базується на поєднанні реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб співробітника з цілями організації. Людина, яка поділяє цілі і усвідомлює цінності своєї організації,

здатна визначати свої завдання, знаходити шляхи їх вирішення, здійснювати самоконтроль, тобто переходити від зовнішньої мотивації до самомотивації. Це можливо за певних об'єктивних умов, в яких важливу роль відіграють задоволення першочергових потреб робітника, висока культура виробництва і реальне самоуправління.

Керівник повинен забезпечити розвиток позитивних мотивів у співробітників, створити ситуаційне поле, яке спонукає кожного робити те, що від нього очікують. Це вимагає використання методів мотивації (методів впливу на керівництво співробітників з метою досягнення цілей організації). Вони сортуються за об'єктами мотивації, використаними стимулами, типами потреб, спрямованістю тощо.

Працівники будуть добре працювати, коли знають, що компанія має міцні позиції на ринку, її діяльність є суспільно корисною, а її місія висока та гідна. У приємному колективі, атмосфері взаємоповаги та загальної готовності прийти на допомогу, працівники працюють не тільки якісно, а й радісно. Особливо продуктивною буде праця співробітників, коли очевидна особиста роль у процесі досягнення заслужених висот, участь у збільшенні прибутку та підвищення економічної цінності компанії, підвищення лояльності споживачів. Від факту оплати.

Автором редуцціоністської мотиваційної моделі є Зигмунд Фрейд. Згідно з цією моделлю, фізіологічні потреби створюють стрес і, отже, змушують людину заряджатися енергією, задовольняючи потреби.

Основні завдання мотивації:

- Формувати у кожного працівника уявлення про сутність і значення мотивації в процесі праці;
- Провести базовий психологічний тренінг з внутрішнього спілкування між співробітниками та керівництвом;
- За допомогою сучасних методів стимулювання у кожного керівника формується демократичний метод управління персоналом.



Щоб вирішити ці проблеми, необхідно проаналізувати:

- Процес мотивації в підприємства;
- Індивідуальні та групові мотивації;
- Зміни мотивації поведінки людини при переході до ринкових відносин.

Існує два основних типи мотивації, залежно від мотивації, яку вона переслідує, і завдання, яке вона вирішує. Перша категорія полягає в тому, що певні мотиви викликані зовнішніми впливами на людину, які спонукають людину на певні дії, щоб досягти очікуваних результатів суб'єкта мотиву. При цьому типі мотивації потрібно точно знати, які мотиви можуть спонукати людину здійснити бажану дію, і як їх мотивувати.

Основним завданням другого виду мотивації є формування певної мотиваційної структури особистості. Цей вид мотивації відноситься до характеру навчально-виховної роботи і зазвичай не має нічого спільного з конкретними діями чи результатами, яких очікує діяльність людини. Друга мотивація вимагає більше зусиль, знань і навичок для реалізації.

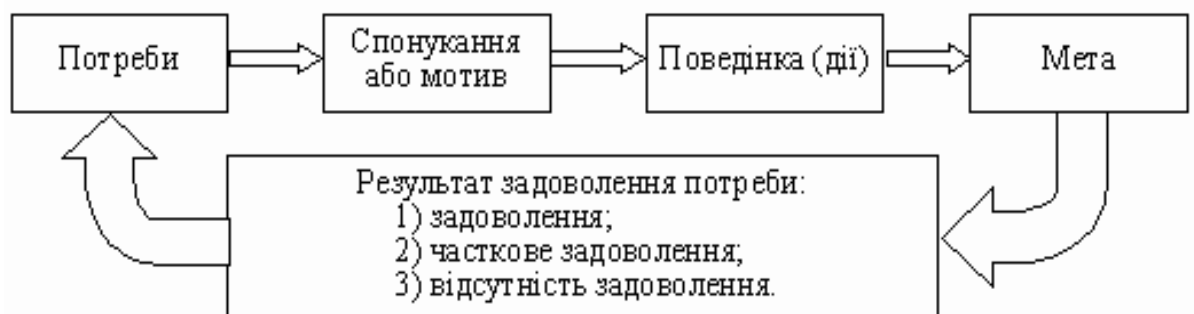
Проте загальний результат явно перевищує результат першої мотивації. Підприємства, які оволодіють цим і реалізують його на практиці, можуть краще та ефективніше керувати своїми членами. Першу і другу мотиви не варто протиставляти, тому що підприємство прогресивне.

Особливу роль у процесі мотивації праці відіграє мотивація. Стимул — це специфічний зовнішній стимул, який відіграє роль впливу «важелів» і концентрує певні мотиви. Особливість стимулів полягає в тому, що вони не можуть самостійно викликати певні види діяльності, а можуть виступати лише «каталізаторами» діяльності співробітників, а їх спрямованість буде залежати від внутрішньої мотиваційної структури особистості. Стимули ефективні лише тоді, коли вони можуть викликати реакцію людей.

Процес використання різних стимулів для мотивації людей називається процесом стимулювання. Стимули можуть мати різні форми. У практиці управління матеріальне стимулювання є однією з найпоширеніших його

форм. Однак дуже важливо враховувати ситуацію матеріального стимулювання і намагатися не перебільшувати свої можливості, оскільки система потреб, інтересів, пріоритетів і цілей людини дуже складна і нечітка. Наприклад, ця особливість мотивації людини недооцінюється системами мотивації, заснованими на принципі «батого і пряника».

Модель поведінкової мотивації через потреби (процес мотивації) (рис. 1.1.) працює таким чином: визначаються потреби та стимули людини, які викликають внутрішнє напруження, на ці потреби також впливають зовнішні обставини, можливості та цілі. Робляться зусилля для задоволення потреб, які дають певні результати. Результати ґрунтуються на навичках, і є винагороди за їхню роботу, які розумно відповідають початковим потребам та стимулам. Модель являє собою замкнене коло, тому що коли одні потреби задовольняються, виникають інші, які вимагають нових зусиль.



**Рис. 1.1 Модель поведінкової мотивації через потреби (процес мотивації)**

Якщо не буде розроблена ефективна модель стимулювання, жодна система управління не працюватиме ефективно, оскільки стимулювання буде мотивувати окремих осіб і всю команду до досягнення особистих і колективних цілей. Еволюція різних моделей стимулювання показує плюси і мінуси їх застосування. Це закономірний процес, оскільки в теорії та практиці управління не існує ідеальної моделі стимулювання, яка б відповідала різним вимогам. Існуючі моделі стимулювання дуже відрізняються за спрямованістю та ефективністю.

Результати дослідження моделі мотивації не дозволяють чітко визначити мотивацію людини до праці з психологічної точки зору. Дослідження людей та їх поведінки в процесі роботи дають лише деякі загальні пояснення щодо мотивації, але навіть вони дозволяють розробити практичні моделі мотивації працівників на конкретних робочих місцях.

З серії моделей стимулювання, розроблених провідними вченими, ми можемо вибрати моделі, які, на нашу думку, є найбільш важливими і перевірені на практиці. Еволюція їх походження та функцій дуже і дуже різноманітна.

Нижче наведено класифікації, які широко використовуються компаніями в деяких країнах. Це моделі, наприклад:

- Батіг і пряники;
- Первинні та вторинні потреби;
- Внутрішня та зовнішня компенсація;
- Стимульна модель;
- Справедливість;
- чекати;
- Соціальна справедливість тощо.

## **1.2. Сучасні теорії мотивації**

Існує два способи вивчення теорії мотивації. Перший метод заснований на вивченні змістовних аспектів теорії мотивації. Ці теорії ґрунтуються на вивченні людських потреб, які є основною мотивацією людської поведінки і, отже, основною мотивацією діяльності. Прихильниками цього підходу є американські психологи Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг і Девід Макклелланд. Розглянемо ці теорії докладніше.

Теорія мотивації А. Маслоу. Перша з цих теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Її суть полягає у вивченні потреб людини. Це найперша теорія. Її прихильники, в тому числі Абрахам Маслоу, вважають, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини.

Ядром поведінки є потреби людини, які можна розділити на п'ять груп:

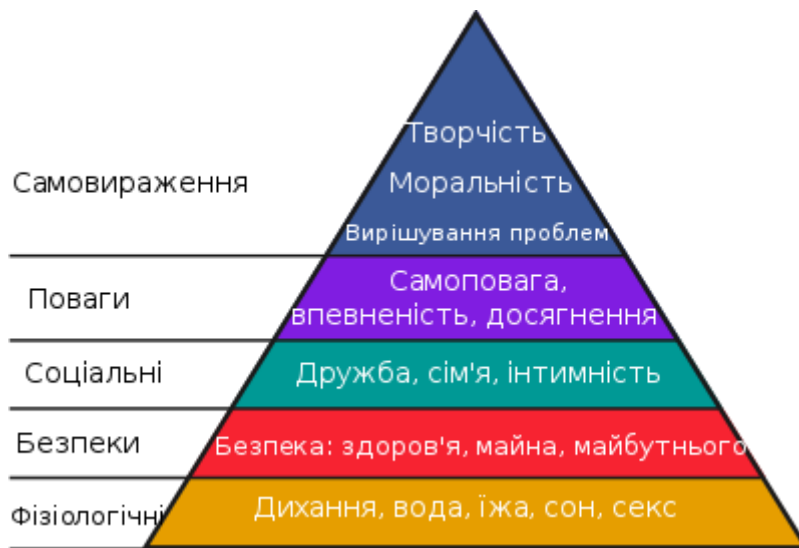
- Фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: їжа, вода, відпочинок тощо;
- Потреба майбутньої безпеки та впевненості - захистити себе від фізичних та інших небезпек із зовнішнього світу, а також впевненість у тому, що майбутні фізіологічні потреби будуть задоволені;
- Соціальні потреби-потреба в соціальному оточенні, спілкуванні з людьми, «лікті» та підтримці;
- Потреба поважати, визнавати інших і прагнути до особистих досягнень;
- Потреба у самовираженні, тобто потреба рости та реалізовувати свій потенціал.

Перші два набори вимог є первинними, а наступні три набори є другорядними. Згідно з теорією Маслоу, всі ці потреби можна розташувати в строгому ієрархічному порядку, у формі піраміди, виходячи з первинних потреб, а на верхньому рівні — як вторинного рис 1.2.

Змістом цієї ієрархічної структури є пріоритетні потреби людини-нижчі рівні, що вплине на її мотивацію. Іншими словами, задоволення потреб нижчого рівня є більш визначальним у поведінці людини, і в міру задоволення цих потреб потреби вищого рівня стають стимулом.

Найвищі потреби — самовираження та людське зростання — ніколи не можуть бути повністю задоволені, тому процес мотивації людей через потреби нескінченний. Основним недоліком теорії Маслоу є те, що вона не враховує індивідуальні особливості.

Обов'язок керівника полягає в тому, щоб уважно спостерігати за підлеглими, своєчасно виявляти позитивні потреби кожної людини та приймати рішення щодо їх реалізації, щоб підвищити ефективність роботи співробітників.



**Рис. 1.2. Ієрархія потреб за А. Маслоу**

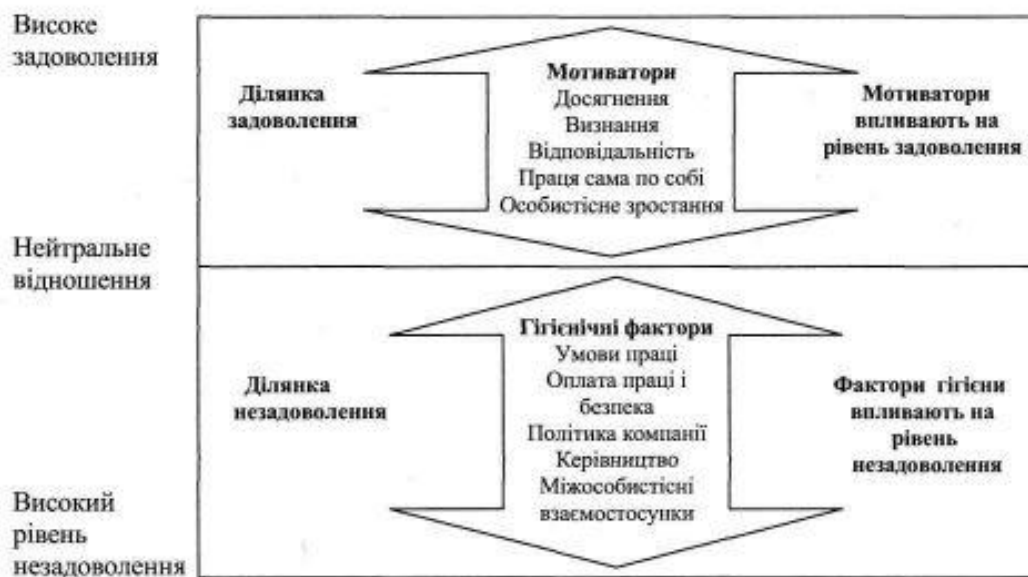
Теорія мотивації Девіда Макклелланда. З розвитком економічних відносин і підвищенням рівня управління важливу роль у задоволенні потреб вищого рівня відіграла теорія стимулів. Представником цієї теорії є Девід Макклелланд. На його думку, структура попиту вищого рівня зводиться до трьох факторів: прагнення до успіху, прагнення до влади та визнання. У цьому реченні успіх розглядається не як похвала чи визнання з боку колег, а як особисте досягнення в результаті активної роботи, бажання брати участь у складних рішеннях і нести за них особисту відповідальність.

Прагнення до влади повинно не тільки говорити про амбіції, але й показувати здатність успішно працювати на різних рівнях управління в організації, а також прагнення до визнання - його здібності як неформального лідера, мати власну думку та вміти переконати Інше в правильності.

Згідно з теорією Макклелланда, люди, які прагнуть влади, повинні задовольнити цю потребу, а цього можна досягти, займаючи певні посади в організації. Цими потребами можна керувати, готуючи працівників до просування на нові посади, проходячи їх атестацію, рекомендуючи курси підвищення кваліфікації тощо. Ці люди будуть мати широкі обміни та прагнути розширити обміни, і їхні лідери повинні сприяти цьому.

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга. Виникнення цієї теорії пов'язане із зростанням потреби у визначенні впливу матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію людини. Фредерік Герцберг створив двофакторну модель, яка показує задоволеність роботою.

Фактори, які мають вплив на задоволеність працівників у роботі за теорією Герцберга можна побачити на рисунку 1.2.



**Рис. 1.3. Фактори, що впливають на задоволеність у роботі**

Перша група факторів (гігієнічні фактори) пов'язана з особистим самовираженням і внутрішніми потребами. І середовище самого твору. Друга група мотивуючих факторів пов'язана з характером і сутністю самої роботи. При цьому відповідальний повинен запам'ятати змістовну частину роботи, яку необхідно узагальнити. Очевидно, що гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребі майбутньої безпеки та впевненості.

Відмінності між цими теоріями полягають у наступному: за А. Маслоу, працівники неминуче почнуть працювати краще після отримання мотивації, тоді як, за Ф. Герцбергом, працівники почнуть працювати краще лише після того, як будуть визначені, що вони недостатньо мотивовані. Тому теорія

змістовної мотивації ґрунтується на вивченні потреб і визначенні факторів, що визначають поведінку людини.

Другий підхід стимулювання заснований на процесуальній теорії. У ньому обговорюється розподіл зусиль працівників і певна поведінка, обрана для досягнення конкретних цілей. Ці теорії включають теорію очікувань, або модель мотивації В. Врума, теорію справедливості та теорію моделі Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума. Відповідно до теорії очікування, потреба є не тільки необхідною умовою для спонукання людини до досягнення мети, а й обраним типом поведінки. Теорія процедури очікування визначає, що поведінка співробітника визначається наступними способами поведінки:

- Керівники, які мотивують працівників працювати за певних умов;
- Співробітники, які впевнені, що йому за певних умов отримають зарплату;
- Співробітники та керівники, припускаючи певне покращення якості своєї роботи, отримають певну винагороду;
- Співробітники, чия компенсація дорівнює сумі, необхідної для задоволення конкретних потреб.

Вищезазначене означає, що теорія очікувань підкреслює необхідність підвищення якості роботи та впевненість, що менеджери помітять, що дозволить йому справді задовольнити власні потреби.

Виходячи з теорії очікувань, можна зробити висновок, що у співробітників повинні бути такі потреби, і цю потребу можна значною мірою задовольнити, очікуючи винагороди. Потім керівник повинен забезпечити стимулювання, яке задовольняє очікувані потреби працівників. Наприклад, у багатьох бізнес-структурах зарплату розподіляють у вигляді певних товарів, знаючи, що вони потрібні працівникам.

Теорія справедливості. Відповідно до цієї теорії, працівники не оцінюють ефективність заохочень через певний набір факторів, а

систематично розглядають оцінку винагород, наданих іншим працівникам, які працюють у подібному системному середовищі.

Співробітник порівнює розмір винагороди з винагородою інших працівників. Він врахував умови праці його та інших працівників. Наприклад, один працює на новому обладнанні, інший працює на старому, у одного заготовка однієї якості, а в іншого – іншої. Наприклад, керівник не забезпечив працівників робочими місцями, що відповідають їх кваліфікації. Або неможливо отримати доступ до інформації, необхідної для виконання роботи, тощо.

Теорія мотивації Л. Портера-Е. Лоулера. Теорія заснована на поєднанні елементів теорії очікування та теорії справедливості. Її суть полягає у зв'язку між винагородою та досягнутими результатами. Л. Портер та Е. Лоулер ввели три змінні, що впливають на розмір винагороди: зусилля, особисті якості та здібності та усвідомлення своєї ролі в робочому процесі.

Тут елемент теорії очікувань полягає в тому, що працівники оцінюють винагороду на основі своїх зусиль і вважають, що таких винагород і зусиль достатньо.

Елементи теорії справедливості знаходять своє відображення в тому, що порівняно з іншими працівниками люди мають власні погляди на правильність чи неправильність винагород і відповідний ступінь задоволеності. Тому важливий висновок – це результат роботи і причина задоволеності співробітників, і навпаки. Згідно з цією теорією, продуктивність повинна неухильно зростати.

### **1.3. Принципи, форми та методи мотивації персоналу**

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства організації, спрямованих на підвищення ефективності їх діяльності, завжди є мотивація праці.



Система мотивації характеризує низку заходів, що спираються один на одного, які стимулюють окремого працівника або трудову силу в цілому до досягнення індивідуальних і спільних цілей компанії (організації).

Для формування відповідного ставлення до слінгів необхідно створити умови, щоб працівники сприймали свою роботу як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та професійного зростання.

Система мотивації повинна розвивати почуття приналежності до певної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та заохоченнями.

Враховуючи домінуючу роль соціально-економічних умов, в основі будь-якої мотиваційної моделі передусім лежать психологічні аспекти.

Відокремлювані види потреб:

- Фізіологічні.
- Безпеки та захищеності.
- Соціальні.
- Поваги.
- Самовиявлення.

Чинники, що впливають на очікування:

• Очікування щодо співвідношення між витратами праці та результатами.

- Очікування щодо зв'язку між результатами та винагородою.
- Очікуваний рівень відносної задоволеності отриманою винагородою.

Складові елементи справедливості:

• Суб'єктивне визначення співвідношення між заробітною платою та витратами на оплату праці.

• Порівняння особистих винагород для заохоченням інших людей виконувати подібні завдання.

• Зниження особливої напруги шляхом дотримання принципу справедливості (у разі дисбалансу).

Вплив підсистеми управління компанією на поведінкові фактори залежить від знання елементів не лише індивідуальної психології, що визначає дії кожного працівника, а й колективної психології окремих груп працівників. У результаті мотивація сприймається як імовірнісний процес: те, що мотивує працівника в одній ситуації, не впливає на нього в іншій ситуації або не впливає на іншого працівника за подібних умов.

Це пояснює необхідність побудови багатофакторних мотиваційних моделей, в яких останні стають функцією потреб, очікувань і сприйняття компенсації запасів. Ефективність окремого працівника визначається насамперед індивідуальними здібностями та особистими інтересами, а також усвідомленням власної ролі в спільній роботі. Рівень витрат на оплату праці залежить від оцінки працівником адекватності оплати праці та впевненості, що вона буде отримана.

До факторів, що визначають поведінку працівника і повинні враховуватися при мотивації його праці, належать: фізична особистість (вік, стать тощо), впевненість у собі та вихованість, підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив довкілля тощо.

Щодо колективної психології, то формування ефективної мотиваційної системи базується на постійному аналізі та вдосконаленні взаємовідносин між: роботодавцями та працівниками; Керівники та їх підлеглі; конкуруючі робочі групи; Групи, які виконують суміжні функції.

Корпоративна система мотивації повинна базуватися на певних вимогах, а саме:

- забезпечення рівних можливостей працевлаштування та кар'єри за критерієм продуктивності праці;
- узгодити розмір винагороди з результатами та визнати ваш особистий внесок у загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від рівня зростання продуктивності праці;
- створити належні умови для захисту здоров'я, безпеки та благополуччя всіх працівників;

- Створення можливостей для розвитку професійних навичок, реалізації навичок працівників, тобто створення програм навчання, безперервної освіти та перепідготовки;

- Підтримка довірчої атмосфери в колективі, зацікавленість у досягненні спільної мети, можливість взаємного спілкування між керівниками та співробітниками.

Крім загального поділу методів мотивації, їх можна розділити на індивідуальні та групові, а також на зовнішню – зовнішню та внутрішню – винагорода через саму роботу (усвідомлення важливості роботи, самооцінку тощо).

Методи мотивації кращих досягнень:

Економічні прямі:

- Відрядна оплата.
- Почасова оплата.
- Премії за раціоналізацію.
- Участь у прибутках.
- Оплата навчання.
- Виплати за максимальне використання робочого часу

(немає невиходів на роботу).

Економічні непрямі:

- Пільгове харчування.
- Доплати за стаж.
- Пільгове користування житлом, транспортом та ін.

Не грошові:

- Збагачення праці.
- Гнучкі робочі графіки.
- Програми підвищення якості праці.
- Участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

У теорії мотивації слово «винагорода» має ширше значення, ніж просто гроші чи задоволення, з якими це слово найчастіше асоціюється. Винагорода

— це все, що людина вважає цінним для себе. Проте розуміння цінності у людей різне, тому й оцінка винагороди та її відносної суми різна.

Персоналізація (індивідуальна чи групова) форм і методів винагороди є основою кожної мотиваційної моделі, а матеріальні потреби будуть домінувати протягом тривалого часу.

Принципи та процедури регулювання поведінки працівників

Водночас слід зазначити, що заробітна плата не може бути єдиною метою працевлаштування. Матеріальне стимулювання робить мотивацію праці ефективною лише в тому випадку, якщо вона функціонує як система відповідно до таких основних принципів:

- Комунікація, співпраця та домовленість між персоналом та адміністрацією щодо загальних принципів системи;
- міцна система оцінки робіт та визначення обсягу останніх;
- продумані й обґрунтовані критерії вимірювання та оцінки; збалансованість стандартів, контроль за ними, регулярний перегляд; чітке узгодження стимулів з результативністю; Винагороди, особливо додаткові, не за ефективність загалом, а за те, що насамперед пов'язані з якістю.

Організація оплати праці на підприємстві (в організації) заснована на тих же принципах.

Поточні зміни в діяльності компанії, окремих її напрямках діяльності, а також розробка та реалізація стратегій подальшого розвитку часто вимагають коригування (регулювання) поведінки окремих категорій працівників.

Регуляція поведінки означає мотивацію, засновану на виявленні та підкріпленні функціональних або бажаних форм поведінки.

Основними принципами регуляції поведінки є:

- необхідність розгляду поведінкових явищ, які реально можливі лише за цих умов;
- Використання в якості основних індикаторів частоти
- поведінкові явища;
- важливість спостереження за поведінкою в тій чи іншій ситуації.

Єдино реалізований алгоритм регулювання поведінки окремих категорій персоналу на підприємстві (організації) залежно від ефективності діяльності є універсальним і містить п'ять нормативних кроків (етапів):

- Виявлення конкретного типу поведінки та його зв'язку з продуктивністю.
- Вимірювання частоти певної поведінки.
- Ідентифікація на основі функціонального аналізу доступних варіантів дій.
- Розробка стратегії втручання.
- Оцінка ефективності.

Одиницею аналізу може бути як окрема особа, так і група людей. У будь-якому випадку успіх так званого «управління ситуаційною поведінкою» значною мірою залежить від визнання причинно-наслідкового зв'язку між поведінкою та результатами, між коригувальними заходами та підвищенням ефективності компанії.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ТЗОВ «ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА ЮРИДИЧНА КОЛЕГІЯ»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

Організація Товариство з обмеженою відповідальністю «Західноукраїнська юридична колегія» зареєстрована 26.04.2005 за юридичною адресою 79000, Львівська обл., місто Львів, вулиця Устияновича, будинок 8А, квартира 1. Керівником організації є Мушинський Тарас Богданович. Розмір статутного капіталу складає 500 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 06.12.2021 стан організації - Не перебуває в процесі припинення.

Мета діяльності : товариство створене для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку та досягнення соціального ефекту.

Предметом діяльності Товариства є:

1. Адвокатська діяльність. Надання консультаційно-юридичних послуг з застосуванням матеріальних, процесуальних норм чинного законодавства України, представництво юридичних та фізичних осіб, складання, оформлення та юридичний аналіз процесуальних та інших документів;

2. Купівля, продаж, оренда та суборенда, фінансовий та оперативний лізинг у юридичних та фізичних осіб будівель, споруд, квартир, землі та іншого нерухомого майна та надання юридичних послуг у цій галузі;

3. Консультування з питань комерційної діяльності й керування

У всіх випадках, коли законодавством передбачена необхідність отримання дозволів або ліцензій для заняття тим чи іншим видом діяльності. Товариство розпочинає таку діяльність тільки після отримання необхідних дозволів або ліцензій.

Щодо юридичного статусу підприємства, то воно є юридичною особою за законодавством України. ТзОВ має відокремлене майно ,самостійний

баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку і штампи із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Товариство має право від свого імені укладати угоди (договори, контракти) в країні і за кордоном здійснювати інші юридичні дії з вітчизняними та іноземними, юридичними та фізичними особами: відкривати в банках розрахунковий та інші рахунки в національній та іноземній валюті і здійснювати по них відповідні операції будувати, відчужувати, брати та здавати в оренду в країні та за кордоном рухоме й нерухоме майно; створювати на території країни і за кордоном дочірні підприємства, відкривати філії, представництва та інші спеціалізовані підрозділи .

Товариство не несе відповідальності за своїми зобов'язанням всім належним йому майном, на яке належним законодавством може бути звернене стягнення. Учасники ТзОВ також не відповідають за його зобов'язаннями , і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Засновниками Товариства виступають Мушинський Тарас Богданович та Кардаш Іван Богданович.

Учасники Товариства мають право:

- брати участь в управлінні справами Товариства в порядку, визначеному статутом;
- брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку, пропорційну частці у Статутному фонді;
- вийти з Товариства в порядку, визначеному статутом;
- отримувати інформацію про діяльність ТзОВ;
- давати згоду на укладання угод, договорів, контрактів, що укладаються від імені Товариства.

В свою чергу учасники також мають зобов'язання додержуватись вимог і умов статуту , виконувати свої обов'язки перед товариством , не розголошувати комерційну таємницю та інше.

Статутний фонд Товариства становить 500000,00 три. (п'ятсот тисяч гривень нуль коп.).

Вклад Мушинського Тараса Богдановича та Кардаша Івана Богдановича є сума, вартістю 250000.00 три. (двісті п'ятдесят тисяч гривень нуль коп. ), що становить по 50 (п'ятдесят) % Статутного фонду. Відповідно прибуток товариства розподіляється пропорційно розмірів часток вкладу .

Майно товариства становлять основні фонди та оборотні кошти , а також інші цінності , вартість яких відображається у самостійному балансі Товариства і є його власністю . Майно було сформоване з вкладів учасників , прибутку від надання послуг , інших джерел .

В ТзОВ наявні органи управління і контролю. До них можна віднести наступні :

- Загальні збори учасників – вищий орган товариства.
- Дирекція – виконавчий орган товариства.
- Ревізійна комісія (ревізор) – контролюючий орган .

Товариство (самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність у (порядку, встановленому чинним законодавством України відповідно до напрямків та цілей, встановлених цим Статутом.

Товариство як суб'єкт зовнішньоекономічних відносин :

- встановленому порядку бере участь у зовнішньоекономічній діяльності і здійснює експортно-імпортні операції як в Україні , так і за її межами.

- Самостійно або при посередництві інших зовнішньоекономічних організацій здійснює операції по експорту і імпорту товарів , робіт , послуг та продукції

- Самостійно укладає всі види зовнішньоекономічних угод , створює спільні підприємства з участю іноземних юридичних та фізичних осіб на території України та за її межами;

У ТзОВ є своя комерційна таємниця , до якої відносять : склад учасників, перспективні плани розвитку , формування цін на товари та



послуги ,проекти та умови угод , ділове листування , звіти , передбачуване коло клієнтів , «ноу-хау», розмір прибутку , системи та розміри оплати праці працівників .

Для оцінки особливостей формування прибутку доцільно провести аналіз звіту про фінансові результати ТзОВ «Західноукраїнська юридична колегія» за 2018-2020 роки , основні показники звіту наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Основні показники господарської діяльності підприємства

Джерело :складено автором на підставі додатків Б ,В,Г

Показник	Значення показника у відповідному періоді (тис. грн.)			Відхилення 2018-2019рр.		Відхилення 2019-2020рр.	Відхилення 2018-2020рр.		
	2018	2019	2020	+/-	%	+/-	%	+/-	%
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	1615.4	1303.3	1506.5	-311.9	23%	203.2	13%	-108.9	7%
<b>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Інші операційні доходи</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Інші операційні витрати</b>	-1663.1	-1484.8	- 1507.5	178.3	12%	-22.7	1.5%	-155.6	10%
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Інші доходи</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Інші витрати</b>	-33	-163	-800	-130	-79%	-637	-76%	-767	5%
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)</b>	-47.7	-181.5	-411	-139.8	26%	-229.5	55%	-363.3	88%
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)</b>	-47.7	-181.5	-411	-139.8	26%	-229.5	55%	-363.3	88%

Отже, згідно даних, які були подані в таблиці , можна зробити такі висновки, щодо фінансового стану організації на момент 2018-2020 років.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на ТзОВ «Західноукраїнська юридична колегія» зменшився. Така тенденція є негативною , оскільки вона вказує на прямий спад доходу організації .

Собівартість реалізованих послуг за даними фінансової звітності дорівнюють 0. Показник собівартості на пряму відображається на просуванні організації на нові ринки.

До складу інших операційних доходів відносяться:

дохід від реалізації іноземної валюти, дохід від реалізації виробничих запасів, малоцінних та швидкозношуваних предметів; дохід від операційної оренди, якщо така діяльність не є метою створення підприємства; дохід від операційної курсової різниці, що виникає за активами та зобов'язаннями, пов'язаними з операційною діяльністю підприємства і т.п.

До інших операційних витрат відносять витрати операційної діяльності, які не є адміністративними витратами та витратами на збут і не включаються до собівартості реалізації продукції (робіт, послуг). Їх склад визначає п. 20 П(С)БО 16. Ці витрати на ТзОВ зменшились , це означає , що організація сприяє росту виробітку наданих послуг за рахунок покращення використання основних фондів, що в, свою чергу, спричиняє збільшення прибутку підприємства і відповідно його рентабельності.

До складу інших витрат включаються витрати, які виникають під час звичайної діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані безпосередньо з виробництвом та/або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг). Як вказано в таблиці , інші витрати організації в 2020 році значно збільшились в порівнянні з попередніми роками .

При сплаченні податку ТзОВ «ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА ЮРИДИЧНА КОЛЕГІЯ» втратила приблизно біля 55 %, така тенденція завадила мати збільшення чистого фінансового прибутку майже на 13% в 2020 році в порівнянні з 2019 роком.

Після отриманих результатів про динаміку основних показників фінансової діяльності можна провести аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТзОВ «Західноукраїнська юридична колегія» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності за 2016-2018 рр. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.2

**Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТзОВ  
«Західноукраїнська юридична колегія» упродовж 2018-2020 рр**

Назва показників	Сутність коефіцієнта	Нормативне значення	2018	2019	2020	2018-2020
Коф.абсолютної ліквідності	демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно (Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання)	0,2-0,35	0,007	0,01	0,05	0,045
Коф. Проміжної Ліквідності	Вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів ((Сума оборотних активів - Сума запасів) / Поточні зобов'язання)	0,5-1	1,1	1,2	1,62	0,52
Коф.загальної ліквідності	Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	1-3	2	1,6	2,2	0,2
Власний оборотний капітал	Власний капітал - Необоротні активи	+	1142,3	1112,9	1092,8	49,5

Джерело :складено автором на підставі додатків Б ,В,Г

Отже, протягом трьох років спостерігається збільшення коефіцієнту абсолютної ліквідності на 0,043 , коефіцієнту проміжної ліквідності на 0,52 ,

коефіцієнту загальної ліквідності на 0,2 . В свою чергу власний капітал підприємства зменшився на 49,5.

Таблиця 2.3.

**Показники рентабельності підприємства 2018-2020 роки**

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення, +/-		
				2019-2018	2020-2019	2020-2018
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування*	41,04%	22,72%	24,30%	-0,1831767	0,015797466	-0,16737924
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком*	32,49%	16,92%	19,62%	-0,1556736	0,026941014	-0,12873263
Рентабельність власного капіталу*	51,95%	26,94%	29,28%	-0,2501126	0,023475846	-0,22663673
Рентабельність виробничих фондів*	30,90%	15,71%	17,80%	-0,1519099	0,020913003	-0,13099692
Період окупності капіталу*	0,00029609	5,90881635	5,09736876	5,90852025	-0,81144759	5,097072662
Період окупності власного капіталу*	1,92505296	3,71259121	3,41495651	1,78753826	-0,2976347	1,489903554

Джерело :складено автором на підставі додатків Б ,В,Г

У звітному році підприємство не було рентабельним за всіма показниками, зменшилась ефективність використання активів, хоча збільшилась активність використання власного капіталу (ступінь доходності власного капіталу зріс з 0,25973311 до 0,2928295), виробничих фондів, зросла ефективність господарської діяльності підприємства. Проте зростання показників рентабельності не надто велике. Варто відмітити зростання

рентабельності виробничих фондів аж на 2,09%. Фінансова стійкість функціонування підприємств передбачає підтримку пропорцій між матеріально-фінансовими потоками по усіх фазах циклу кругообігу капіталу. Порушення пропорцій протягом тривалого періоду часу неминує призводити до втрати фінансової стійкості функціонування підприємств і можливого їхнього банкрутству.

## **2.2. Аналіз системи стимулювання персоналу ТзОВ «Західноукраїнська юридична колегія»**

Засновниками підприємства є Мушинський Тарас Богданович та Кардаш Іван Богданович. Керівником організації є Мушинський Тарас Богданович. Колектив ТзОВ складається з 15 чоловік.

Як і акціонерне товариство, вищим органом товариства з обмеженою відповідальністю «Західноукраїнська юридична колегія» є збори учасників. Вони зустрічаються з членами суспільства або їх представниками. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі. Особливістю є те, що на зборах учасників товариства обирається голова товариства, а на зборах обговорюються лише конкретні питання, що стосуються компанії. До таких проблем належать:

- а) Визначити розмір, форму та порядок додаткових пожертв учасників;
- б) вирішити питання щодо придбання товариством акцій акціонерів;
- в) Виключити учасників з компанії.

Порівняно з акціонерним товариством, однією з важливих характеристик менеджменту товариства з обмеженою відповідальністю є необхідність одностайно ухвалювати важливі питання товариства з обмеженою відповідальністю. Тому під час визначення плану товариства, затвердження його звіту, внесення змін до статуту та прийняття рішення про виключення учасників з товариства необхідна одностайна згода вищого

органу – конференції. Рішення з інших питань приймаються простою більшістю голосів.

Будь-який учасник товариства з обмеженою відповідальністю має право вимагати розгляду питання на зборах учасників, але порушене питання не пізніше ніж за 25 днів до проведення зборів. Товариству з обмеженою відповідальністю дозволяється приймати рішення шляхом розслідування за обставинами, передбаченими установчими документами або затвердженими товариством правилами. У цьому випадку учасникам надсилаються проекти рішень або питання для голосування, які мають висловити свою думку письмово. Головуючий протягом 10 днів після отримання повідомлення про прийняте рішення повинен повідомити всіх учасників голосування. Рішення про спосіб розслідування вважається прийнятим без заперечень хоча б одного учасника.

Є деякі характеристики, пов'язані з частотою конференцій. У товаристві з обмеженою відповідальністю, якщо інше не зазначено у складовому документі, вони проводять не менше двох зборів на рік. Позачергові збори акціонерів проводяться у разі оформлення організаційних документів, у разі банкрутства підприємства та в будь-якому іншому випадку, якщо загальні інтереси товариства, особливо якщо є значне зниження загрози. Збори учасників товариства також мають скликатися на вимогу виконавчого органу. Члени компанії спільно володіють більш ніж 20% прав голосу і мають право вимагати проведення тимчасових зборів членів у будь-який час і в будь-якій ситуації, пов'язаної з діяльністю компанії. У разі невиконання головою товариства цієї вимоги протягом 25 днів він має право скликати збори акціонерів.

Рада директорів (директорів) вирішує всі питання діяльності товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції зборів учасників. Збори учасників товариства можуть прийняти рішення про передачу частини своїх повноважень раді директорів (директорів). Правління (директор) відповідає за проведення зборів учасників та організовує

виконання рішень учасників. Однак керівництво (директори) не має права приймати рішення, які є обов'язковими для учасників товариства.

Генеральний директор має право діяти від імені компанії без уповноваження, а інші члени правління також можуть користуватися цим правом. Його особливістю є те, що генеральний директор (директор) не може бути одночасно головою зборів акціонерів товариства.

Контроль за діяльністю ради директорів (директорів) товариства з обмеженою відповідальністю здійснюється ревізійною комісією, створеною зборами акціонерів товариства, чисельність ревізійної комісії встановлюється документом про склад, але не менше як 3. Члени ради директорів (директори) не можуть бути одночасно членами ревізійної комісії.

Аудит діяльності керівництва (директорів) товариства проводиться на представницьких зборах ревізійної комісії за власною ініціативою або на вимогу учасників товариства. Ревізійна комісія має право вимагати від посадових осіб товариства надання йому всіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів, особистих пояснень, а також звітувати про результати перевірки вищому органу товариства. Ревізійна комісія надає висновки щодо річного звіту та балансу. Збори учасників товариства не мають права затверджувати баланс товариства без його укладання. У разі загрози основним інтересам товариства або зловживання посадовими особами підприємства своїми повноваженнями ревізійна комісія має право порушити питання про скликання позачергових зборів.

Учасник товариства з обмеженою відповідальністю, який не виконує або недобросовісно планово виконує свої обов'язки або своєю поведінкою перешкоджає реалізації цілей товариства, може бути виключений з товариства за одноголосним рішенням зборів учасників товариства. При цьому учасник (їх представник) не бере участі в голосуванні.

У працівників ТзОВ «Західна юридична колегія» поширена система оплати праці, яка включає в себе обов'язкове покриття витрат підприємства

на утримання персоналу, та залишає можливість працівникам самовдосконалюватись, мотивує до покращення якості роботи.

Більшість працівників юридичної організації залежить від кількості наданих послуг, тобто від кількості наявних в організації клієнтів, також є нормована ставка для всіх працівників та бонуси за виконання плану. Така модель оплати праці та матеріального стимулювання робітників притаманна багатьом організаціям у даній галузі, це ефективно. За умовою застосування цієї моделі організація матиме найменші збитки, якщо буде мати невеличку кількість клієнтів.

Експерти з менеджменту вважають, що формування ефективної стратегії стимулювання управління персоналом на сучасних підприємствах має відбуватись на основі виявлення та врахування тенденцій зовнішніх факторів, і внутрішнього середовища. Політична ситуація в Україні нестабільна, через яку погіршується інвестиційна привабливість підприємств, несприятлива демографічна ситуація – це зовнішні фактори, що впливають на рівень укомплектованості підприємства кадрами, це фактори що визначають умови функціонування підприємства. При процесі формування стратегії, дирекція має враховувати наявність цих факторів, навіть не зважаючи на те, що цим факторам неможливо особливо завадити.

Недосконалий механізм мотивації, типовий українським компаніям, які не відповідають сучасним вимогам, є внутрішніми факторами навколишнього середовища, тобто його вплив можна регулювати за потреби напрямку діяльності підприємства [44].

Основним матеріальним стимулом для роботи є заробітна плата, яка безпосередньо впливає на ефективність персоналу, бо в більшості випадків є працівники мають тільки одне джерело доходу.

Формування заробітної плати завжди залежить від низки чинників :

- від якості та кількості трудових внесків
- умови роботи та спрямування компанії
- ефективність рівня виробництва та цін



- відповідної швидкості темпів зростання прибутковості організації над темпами зростання заробітних плат

Сучасним працівникам не потрібно ресурси для задоволення широкого кола потреб, що призводить до скорочення відтворення сукупної робочої сили та неможливості української економіки позиція щодо сталого розвитку. Гостро стоїть проблема відновлення допінгу заробітної плати, оскільки її рівень на українських підприємствах дуже низький, саме це може викликати руйнування внутрішньої мотивації та ставлення у робітників, тому що в них зникає бажання підвищувати свою кваліфікацію, за рахунок чого знижується загальна продуктивність підприємство. Ціна найманої праці впливає на якість і інтенсивність пропозиції праці, можливість розширення відтворення, формування зайнятого населення. Однак функція відтворення робочої сили залежить від її номінального та фактичного розміру з урахуванням рівня темпів зростання споживчих цін [44].

На підприємстві система мотивації праці складається з багатьох факторів і різноманітних приємних переваг для працівників. Співробітники економічно мотивовані за допомогою системи бонусі та премій . Тобто працівник отримує 75% заробітної плати у відсотках від виконаної роботи, яка формується за кількістю наданих працівником послуг. Інші 25% будуть зараховані як бонуси . Більшість цих винагород накопичується за виконання плану надання послуг клієнтам організації , а також за подяку клієнтів.

На підприємстві наявна штрафна системи. Працівники будуть каратися за затримки, порушення субординації з клієнтами , порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання своїх службових обов'язків, марнотратство, скарги клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій. Наявність таких правил спонукає працівників виконувати свою роботу сумлінно , мати розуміння якісного виконання своїх послуг і не отримувати скарг від клієнтів, оскільки це входить до його заробітної плати. У негрошовій формі працівники мають вільний доступ до зони відпочинку в офісі ( чай , кава , солодощі ), раз в три місяці влаштовуються тимблдинги ,

додаткове навчання зі сторони дирекції , також є корпоративні вечірки , які сприяють згуртованості колективу .

Робота в «Західній юридичній колегії» є безпечною, оскільки стежить за дотриманням техніки безпеки, стежить за безпекою праці та офісу. ТЗОВ має складну систему мотивації та заохочення, щоб кожен співробітник точно знав, що і скільки грошей він отримує від тієї чи іншої роботи, а також має можливість скористатися послугами партнерів компанії.

Для мотивації співробітників ТОВ «Західна юридична колегія» використовує різноманітні методи стимулювання, зокрема економічні, соціальні та адміністративні.

Найважливішим методом економічної мотивації в компанії є заробітна плата, яка нараховується за погодинною та відрядною системами оплати праці. Застосування прямої індивідуальної відрядної системи оплати праці передбачає, що розмір заробітку працівника визначається роботою, яку він виконував за певний період часу. Всі послуги надані працівниками оплачуються за цінами , які вказані преїскурантом товариства . Отже, дохід робітника зростає прямо-пропорційно його виробітку . Для керівництва використовується система заробітної плати.

Заробітна плата - абсолютний розмір окладу, який визначається відповідно до посади. Крім заробітної плати виплачується премія в залежності від ефективності роботи організації. Розмір премії зазвичай не може перевищувати 30% окладу посадової людини.

Співробітники рганізації отримують матеріальну допомогу, пов'язану з похоронами, важкими матеріальними умовами.

До соціальної мотивації можна віднести наступні види діяльності в цій компанії:

- підвищення кваліфікації працівників підприємства, навчання яких здійснюється за рахунок підприємства;
- оплата зв'язку за рахунок компанії;
- можливість відвідувати корпоративні вечірки .

Стиль керівництва компанії дуже лояльний, усі в колективі почуваються друзями, що дуже важливо в сучасних умовах і створює приємну атмосферу для колективу. Опитування співробітників показало, що працівники компанії, при даній зарплаті, задоволені доволі гнучким графіком роботи та дружнім колективом, тим більше що підприємство не дуже велике.

Тому в даній організації розглядається чинна система стимулювання працівників підприємства, яка більше орієнтована на використання методів матеріального стимулювання.

### **2.3. Оцінка ефективності системи стимулювання досліджуваного підприємства**

Кожна проблема є складним об'єктом зі своєю ієрархічною структурою. При аналізі цього об'єкта дослідник стикається з непростю системою взаємодії компонентів проблеми (ресурси, цілі, фактори впливу, окремі особи та групи, політичні, економічні та інші фактори), які необхідні аналізувати [45].

Метод аналізу ієрархії (МАІ) – це систематична процедура для ієрархічного представлення компонентів проблеми. Метод заключається у розділі проблеми на простіші складові і подальшій обробці порядку рішень особи, яка приймає рішення (ЛПР), за допомогою попарних порівнянь. В результаті можна досягти відносної взаємодії компонентів нижнього  $i$ -го рівня на компоненти верхнього  $(i-1)$ -го рівня або  $i$ -го рівня на зверхній (нуль) рівень. Потім ці оцінки виражаються чисельно. МАІ включає в себе процедури:

- Синтез кількох суджень
- отримання критеріїв пріоритету
- дослідження альтернативних рішень [45]

Теорія систем дала базу для побудови нової методології, яка дає змогу описати систему та її проблеми в термінах взаємозалежної ієрархічної

структури. Ця методологія надає інструменти для визначення пріоритетів та вимірювання інтенсивності взаємодій компонентів, які описують саму структуру системи ієрархії. Дана методологія бере в розрахунок роль людини (як ієрархічної одиниці ) у складних соціальних та організаційних системах та порівнює численні й суперечливі твердження людей, чиї інтереси впливають на поведінку системи. Метод аналізу ієрархії складається з таких головних етапів [45]:

1. Постановка проблеми ;
2. Декомпозиція проблеми (завдання);
3. Встановлення ієрархічної структури проблемної моделі (завдання) з чітким визначенням сутності та положення кожного елемента в ній;
4. Експертна оцінка переваг;
5. Встановіть місцеві пріоритети для загальної проблеми (Завдання);
6. Оцінка узгодженості суджень;
7. Синтез місцевих пріоритетів;
8. Висновки та пропозиції щодо прийняття рішень.

Метод ієрархічного аналізу при побудові єдиної шкали для різних компонентів проблеми використовує міру впливу кожного фактора на рівні на фактори верхнього рівня або на кінцеву мету. Ця міра формується в результаті суджень про ступінь впливу (важливості) цих факторів [45].

Американський спеціаліст із системного аналізу Т. Сааті запропонував шкалу відносної важливості (значущості, корисності), яка наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

#### Шкала Т.Сааті

Рівень переваги об'єктів один перед одним	Оцінка переваги
Рівна важливість . Відсутність	1

переваги	
Слабка перевага	3
Сильна перевага	5
Дуже сильна перевага	7
Абсолютна перевага	9
Проміжні оцінки переваги	2,4,6,8

Джерело :*складено автором*

Виберіть дискретну шкалу від 1 до 9, щоб оцінити відносну важливість (Значення або рівень переваги), отриманий шляхом висловлення суджень Експерт за таких умов [45]:

1. Якісні відмінності є істотними на практиці і мають елемент точності, якщо порівнюється значення об'єктів (предметів, явищ, процесів, видів) Діяльність) одного порядку або об'єкти тісно пов'язані з майном, в якому вони знаходяться в порівнянні .

2. Психометричні властивості людини дозволяють досить добре якісне розмежування розмірів властивостей порівнюваних об'єктів. Виконувати наступні рівні: без різниці, незначна різниця, сильний Різниця, дуже велика різниця, абсолютна різниця. З огляду на Компромісні оцінки відмінностей між вищевказаними рівнями вагомості , ми отримуємо дев'ять ступенів різниці , які можна добре координувати.

3. Поняття психологічної межі людських можливостей розрізняти декілька об'єктів одночасно за властивістю це таке поняття , яке постійно використовується у психології . Ця межа дорівнює  $7 \pm 2$ , тобто необхідно відтворити 9 точок для побудови даної шкали. Іколи цю шкалу також називають психометричною шкалою .

Шукаючи шляхи підвищення ефективності трудового стимулювання ТОВ «Західна юридична колегія» було вирішено застосувати метод аналізу ієрархій, який був запропонований американським математиком Т. Сааті наприкінці 1970-х років [ 21 ].

Процес здійснюється в послідовності ієрархій. У найпростішій ієрархії, яка називається домінантою, є три рівні: верхній рівень - ціль, середня - критерії, низ - список альтернатив. Ієрархія є повною, коли кожен елемент на даному рівні служить критерієм для всіх складових нижнього рівня [22].

Для формування моделі соціально-психологічного клімат-менеджменту в ТОВ «Західна юридична колегія» запропонований метод аналізу ієрархій, який використовуватиме такі особливості:

Група 1 - Співробітники, група, яка включає 3 підгрупи працівників:

□ Група А (директор, головний бухгалтер): група середнього рівня згуртованість, із задовільним соціально-психологічним кліматом, із середнім рівнем продуктивності, зайнятість висока.

□ Група В (керівники відділів): Група з великим рівнем згуртованості, задовільний соціально-психологічний клімат, рівень продуктивності вище середнього, середня зайнятість.

□ Група Б (рядові юристи): група виконавців з вищою юридичною освітою, які надають послуги клієнтам

Згуртованість із незадовільним соціально-психологічним кліматом, рівень продуктивності вищий за середній, зайнятість середня. На першому кроці ми представляємо проблему у вигляді ієрархій. Для кожного виду діяльності визначаємо критерії: організаційна діяльність, виробнича і трудова діяльність, психологічна діяльність. Для кожного критерію ми призначаємо підкритерії:

1. Субкритерії рівня мотивації та професійно-кваліфікаційного рівня: заробітна плата та можливість кар'єрного росту.
2. Субкритерії рівня ефективності праці та виробничо-трудової діяльності: гнучкий графік робочого часу та проведення корпоративних свят.
3. Субкритерії рівня впевненості в собі та психологічної активності: непряма фінансова допомога та пільгові кредити.

На другому етапі встановлюємо пріоритети критеріїв і оцінюємо кожен з альтернатив за критеріями, визначивши найважливішу з них. Будуємо матрицю попарних порівнянь з точки зору критеріїв, важливих для підвищення ефективності стимулювання праці, тобто критеріїв виробничо-трудової активності, а саме рівня мотивації (таблиці 2.5).

Таблиця 2.5

### Матриця попарних порівнянь

Субкритерії	ЗП	Кар'єрний ріст	Гнучкий графік	Непряма фінансова допомога	Пільгові кредити	Наявність корпоративів
ЗП	1	4	5	6	6	7
Кар'єрний ріст	1/4	1	3	4	4	6
Гнучкий графік	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6
Наявність корпоративів	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1

Джерело :складено автором

Компонента головного власного вектора обчислюється як середнє геометричне значень у рядку матриці (таблиці 2.17):

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (2.1)$$

Де  $a_{ij}$  – елемент  $i$ -того рядка  $j$ -того стовпця матриці попарних порівнянь.

**Компонента власного вектора локального пріоритету**

Субкритерії	ЗП	Кар'єрний ріст	Гнучкий графік	Непряма фінансова допомога	Пільгові кредити	Наявність корпоративів	ГВВ
ЗП	1	4	5	6	6	7	4,14
Кар'єрний ріст	1/4	1	3	4	4	6	2,04
Гнучкий графік	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6	1,20
Наявність корпоративів	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1	0,23

Джерело :*складено автором*

Визначимо вектор пріоритетів. Компонента вектора пріоритетів обчислюється як нормоване значення головного власного вектора(таблиці 2.18):

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (2.2)$$

Таблиця 2.7

**Вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь**

Субкритерії	ЗП	Кар'єрний ріст	Гнучкий графік	Непряма фінансова допомога	Пільгові кредити	Наявність корпоративів	ГВВ	ВП
ЗП	1	4	5	6	6	7	4,14	0,46
Кар'єрний	1/4	1	3	4	4	6	2,04	0,23



ріст								
Гнучкий графік	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57	0,06
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77	0,09
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6	1,20	0,13
Наявність корпоративів	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1	0,23	0,03

Джерело :складено автором

Розрахуємо  $\lambda_{\max}$ . Наближені значення  $\lambda_{\max}$  для оцінки відносини погодженості можна розрахувати за наступною формулою:

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n M_j P_j, \quad (2.3)$$

$$M_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}$$

де ,  $M_j$  – сума елементів і-го стовпця матриці;

$P_j$  – вектор пріоритетів аналізованої матриці.

$$\lambda_{\max} = 6,9.$$

Далі визначимо індекс погодженості:

$$IP = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

$$IP = 0,18$$

Щоб оцінити, чи є фінальне узгодження прийнятим чи ні, його зіставляють із випадковим індексом (VI).

Випадковий індекс - це індекс узгодженості, який розраховується для квадратної n-вимірної позитивної обернено-симетричної матриці, елементи якої генеруються датчиком із випадкових чисел, які розподіляються за рівномірним законом для діапазону значень: 1/9, 1/8, 1/7, 1/6, 1/5, 1/4, 1/3, 1/2, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Для матриці при фіксованому значенні n індекс розраховується як середнє для вибірки N. Випадкові значення індексу для різних матриць порядку від 2 до 15 наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

**Величина випадкового індексі для різних матриць**

Порядок матриці	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ВІ	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Джерело :*складено автором*

Порядок цієї матриці – 6, тому випадковий індекс 1,24. Одержавши індекс погодженості в результаті розрахунку і, вибравши з таблиці випадковий індекс для заданого порядку матриці, розраховується відношення погодженості (ВП):

$$ВП = \frac{ІП}{ВІ},$$

ВП=0,14.

Якщо значення ВП менше 0,1, рівень консистенції слід вважати хорошим. У деяких випадках діапазон (0,1-0,3) можна вважати прийнятним рівнем відповідності. Зазвичай це стосується питань, коли рішення, прийняті на основі експертного висновку, не мають серйозних негативних наслідків. В іншому випадку (якщо VP> 0,3) рецензенту рекомендується переглянути

судження. Для цього необхідно визначити ті позиції в матриці суджень, які вносять найбільший внесок у значення коефіцієнта погодженості, і спробувати визначити ступінь невідповідності на основі більш глибокого аналізу питання.

Тому в цьому розділі розглядаються основні пріоритетні напрямки просування персоналу компанії. Як не дивно, для компанії, діяльність якої пов'язана з наданням юридичних послуг, основним стимулом до праці є заробітна плата.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА ЮРИДИЧНА КОЛЕГІЯ»**

#### **3.1. Зарубіжний досвід стимулювання персоналу в галузі юридичних послуг та перспективи його використання на підприємстві**

Мотивація праці є однією з найбільш нерозв'язних проблем у світі. Практиці завжди приділялася велика увага. Теорія та практика домашнього господарства. Мотивація праці зводиться до фіксованої заробітної плати. Тарифи і зарплати і неефективні. Тому це необхідно при створенні систем мотивації праці в компаніях використовувати вже набутий досвід у світовій практиці. З усіх речей Різноманітність моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинені країни можна виділити як найбільш типові японські, Американські, французькі, англійські, німецькі та шведські моделі.

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальнений вигляд наведено в таблиці 3.1.

Японська модель характеризується зростанням вище середнього Продуктивність праці по відношенню до зростання рівня життя, в т.ч Рівень заробітної плати.

Таблиця 3.1.

#### **Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці**

Країни	Наймотивуючі до праці чинники	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійні навички Вік Стаж Результативність роботи	Довічний найм Відсутність підтримки при виході на пенсію (тільки разова виплата)

США	Заохочення до підприємницької діяльності Висока кваліфікація Якість роботи	Поєднання елементів акорду та години Системи Участь у прибутках Технологічні надбавки Нагороди за безвідмовну роботу, довго Робота приладів та інструментів Дотримання технологічної дисципліни Подвійна система ставок
Франція	Рівень мобілізації Висока кваліфікація Якість роботи Наявність раціональних пропозицій	Індивідуалізація оплати праці  Оцінка роботи робітників за професійністю, вміннями, продуктивністю, якістю робота, дотримання правил техніки безпеки та виробничої етики Ініціатива Додаткові винагороди
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Ділова участь у капіталі Трудова ділова участь Чисто трудова участь
Швеція	Рівноправ'я в заробітній платі	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика

Джерело

:складено

автором

З метою стимулювання підприємництва держава не вживає серйозних заходів щодо контролю за розшаруванням власності в суспільстві. Така модель може існувати лише в тому випадку, якщо всі члени суспільства з національною ідентичністю високорозвинені, при цьому інтереси нації мають перевагу над інтересами однієї певної людини, важливим є готовність населення піти на певні матеріальні жертви на благо країни.

Система стимулювання праці в Японії порівняно з іншими промисловими розвинені країни доволі гнучка. Традиційно вона базується на трьох факторах:

- Професіоналізм
- вік
- досвід

Залежно від цих факторів заробітна плата робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок визначається за тарифною сіткою, яка визначає умовно-постійну частину заробітної плати працівника, як суму виплат за трьома розділами: вік, стаж роботи і професіоналізм.

Більшість японських компаній у своїй політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційних (старих і нових) тарифів на працю. У синтезованій системі рівень заробітної плати визначається чотирма показниками: вік, стаж, професійне звання та продуктивність праці. Вік і стаж є основою традиційної персональної ставки, а професійний розряд і результативність є основою для визначення рівня трудової ставки, який іменується як «Кваліфікаційна квота» [39].

Таким чином, використання робочої норми виключає можливість автоматичного підвищення заробітної плати за рахунок навчальних і трудових внесків працівника, тим самим підвищуючи мотивацію праці, яка в даному випадку безпосередньо залежить від результатів роботи.

Американська модель мотивації праці ґрунтується на всілякому сприянні підприємницькій діяльності та збагаченню найактивнішої частини населення. Модель базується на соціокультурних характеристиках

Нація х масова орієнтація на досягнення особистого успіху для кожного, а також високий рівень економічного добробуту.

Система мотивації праці в США заснована на заробітній платі. Найбільшого поширення набули різноманітні модифікації погодинної оплати праці зі стандартизованими завданнями, доповнені різними видами премій.

Сьогодні однією з найпоширеніших форм оплати праці в США як для первинних, так і для вторинних працівників є заробітна плата, яка поєднує елементи відрядної та погодинної системи оплати праці. У цьому випадку денний заробіток працівника визначається як погодинна ставка, помножена на кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник фізично не дотримується добової норми, то робота продовжується до виконання норми. Ця платіжна система не передбачає виплати бонусів після роботи.

За оцінками американських економістів, ці суми вже зафіксовані у високій ставці заробітної плати робітника та в окладі службовця. Особливістю цієї системи є просте нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату.

Однак більшість компаній у Сполучених Штатах та інших країнах, як правило, використовують системи, що поєднують оплату з бонусами.

У США широко поширені колективні бонусні системи. У системі «Сканлон», наприклад, відношення частки заробітної плати до загальної вартості відносно чистої продукції між адміністрацією та працівниками визначається заздалегідь. При рентабельній діяльності підприємства та формуванні заробітної плати заощадження виникають за рахунок досягнутої економії

Бонусний фонд, який розподіляється наступним чином: 25% буде додано до резервного фонду для покриття можливого перевищення фонду заробітної плати. З решти 25% - це бонуси для адміністрації компанії, 75% -

на премії робітників. Премії виплачуються щомісяця за підсумками попереднього місяця за участю працівника в робочій силі на основі основного окладу. Наприкінці року резервний фонд у повному обсязі розподіляється між працівниками підприємства. Використовуючи цю систему Мідленд-Росс використав той самий інструмент для підвищення продуктивності праці на 16%, скорочення плинності кадрів з 36 до 2,6% і скорочення кількості порушень трудової дисципліни вдвічі [39].

При використанні системи «Ракер», премії нараховуються незалежно від прибутку попереднього періоду. Для відносно чистої продукції надбавки встановлюються на певному рівні: резервується 25% фонду, решта розподіляється між працівниками та адміністрацією. На відміну від Scanlon, ця система не передбачає загального обговорення розподілу нагороди [39].

Періодичні атестації надають системі оплати праці гнучкість, на підставі якої визначається розмір оплати праці працівникам на наступний період. Заробітна плата перевіряється, як правило, кожні три місяці в перший рік роботи, а також раз на півроку або щорічно після року роботи.

Деякі американські компанії впроваджують нову систему оплати праці, в якій підвищення заробітної плати менше залежить від виробництва, а більше від підвищення кваліфікації та кількості професій. Після проходження навчання за фахом для працівника проводиться тест. Він може отримати підвищення, набравши відповідну кількість очок. Вирішальними для рівня заробітної плати є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», відповідний кваліфікаційний рівень освоєний ним з вивчених предметів.

Основні переваги, відзначені при запровадженні заробітної плати на основі рівня кваліфікації: підвищення мобільності робочої сили всередині компанії, підвищення задоволеності роботою, ліквідація середнього рівня керівництва, зменшення загальної кількості працівників, переважно фізичних та ремісників. Це помітно поліпшення виробничих відносин, підвищення якості роботи. На думку 72% опитаних керівників і робітників, впровадження



такої системи на підприємствах підвищує рівень виробництва, знижує витрати на оплату праці та витрати на виготовлення виробничої одиниці [39].

Французька модель мотивації праці характеризується більшістю різноманітних економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та сприяння конкуренції, а також гнучку податкову систему. Його спеціальністю є включення стратегічного планування в ринковий механізм. Основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задовольняє потреби населення в товарах і послугах, знижує собівартість виробництва.

У політиці винагород французьких компаній є дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація заробітної плати. Індеси споживчих цін входять до заробітної плати майже всіх великих компаній, що відображено в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації заробітної плати у Франції реалізується з урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконаної роботи та кількості внесків.

Інноваційні пропозиції, ступінь мобільності співробітників.

Існує три основних підходи до налаштування заробітної плати:

1. Мінімальна заробітна плата та розмір заробітної плати встановлюються для кожної роботи, нарахованої відповідно до колективного договору. Результативність кожного працівника оцінюється відносно виконаної роботи, а не по відношенню до роботи працівників, які зайняті на інших робочих місцях. Критерій Внесок працівника в роботу – це кількість і якість його праці, а також участь у суспільному житті компанії.

2. Заробітна плата ділиться на дві частини: постійну, залежно від посади чи посади, і змінну, яка відображає ефективність роботи. Крім того, премії виплачуються за якісну роботу, сумлінні методи роботи тощо. Співробітники активно залучаються до обговорення оплати праці в спеціальних комісіях.

3. У компаніях здійснюються такі форми індивідуалізації Заробітна плата як частка прибутку, продаж акцій працівникам, виплата премій [39].

У французькій моделі цікавить метод оцінки роботи (яка, як правило, багатофакторна) та використані критерії. Зміст цієї техніки загалом такий. На підприємствах використовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120).

Бали) за шістьма показниками: навички, продуктивність, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, виробнича етика, ініціатива. Персонал компанії поділяється на 5 категорій. До вищих - перших - відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – ті, хто набрав 76-99 балів тощо. При цьому існує ряд обмежень: до першої категорії входять не менше 5 і не більше 10% працівників підрозділу та професії, до другої – від 30-40%, до третього - від 35 до 45%. При відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць допомога зменшується на 25%, за 10 і більше днів - на 100% [39].

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона суттєво стимулює ефективність і якість праці та є фактором саморегулювання фонду оплати праці. У разі тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично зменшується, щоб підприємство могло безболісно реагувати на зміни на ринку. Модель створює широку інформованість працівників про економічне становище компанії.

Наразі у Великобританії існують дві зміни на основі доходу: готівка та акції, які включають часткову оплату в акціях. Крім того, можливе використання коливаючої системи оплати праці, яка повністю залежить від прибутку підприємства. У Сполученому Королівстві розподіл прибутку вводитьься, коли за індивідуальним або колективним договором певна частка прибутку компанії регулярно виплачується на додаток до фіксованої зарплати. Залежно від бази розрахунку суми, розподіленої через систему розподілу прибутку, розрізняють участь у прибутку, участь у чистому доході, участь у продажу або створенні вартості, частку праці, чисту участь у роботі.

Пайова участь передбачає виплату частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації компанії, які використовуються для придбання основних засобів та оборотних коштів. Пайова участь включає передачу частини прибутку (доходу), також у вигляді дивідендів або відсотків, акціонерам, виплату переваг або бонусів товариства.

Робоча частина поєднує вищезгадані форми. Працівник отримує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, участь у прибутку за результатами роботи, участь у прибутку за рахунок вкладеного ним капіталу.

Практичне застосування цих моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що працівники з прибутками отримують в середньому 3% базової зарплати, і лише деякі компанії досягають 10% зарплати. Після запровадження розподілу прибутку кількість робочих місць зросла на 13%, тоді як середня зарплата в компаніях з такою системою участі була на 4% нижчою, ніж у звичайних компаніях. У той же час розподіл прибутку у формі розподілу акцій позитивно впливає на компанію та її працівників, покращує їх трудову етику, створює позитивну робочу атмосферу та стимулює більш ефективну роботу. За рахунок використання такої системи можна очікувати значного підвищення продуктивності [39].

У центрі німецької моделі мотивації праці – її людина. Інтереси вільної людини, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному розумінні — це розуміння інтересів суспільства і класифікація в системі «виробник -споживач ». Але не кожен громадянин здатний працювати відповідно до ринку. Ринкова економіка Німеччини називається соціальною, тому що держава створює умови для всіх громадян, припиняє несправедливість і захищає всіх знедолених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність є важливими передумовами соціального консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій є однією з найкращих моделей, коли-небудь відомих в

історії економічних теорій. Ця модель пропонує як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель мотивації праці характеризується сильною соціальною політикою, яка спрямована на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь бідних. Шведські профспілки з 1950-х років проводять так звану політику солідарності в оплаті праці, засновану на таких принципах: рівна заробітна плата за рівну роботу та скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою.

Політика солідарної оплати праці спрямована на вирішення низки цільових завдань. Перш за все, поряд з ринковою конкуренцією, це стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. Дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. Відповідно до шведської інтерпретації, це означає, що працівники різних компаній з однаковою кваліфікацією та подібними видами діяльності отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності компанії. Наприклад, якщо з 10 підприємств галузі 3 високорентабельні, 5 - середнього рівня і 2 - збиткові, то кожне з цих підприємств буде отримувати однакову заробітну плату за ту саму роботу, на середньому рівні, зазначеному в галузі. контракт.

Шведські профспілки не дозволяють малоприбутковим підприємцям знижувати заробітну плату нижче загального рівня, погодженого під час колективних переговорів. Це мотивує підприємці або модернізують виробництво, або закривають підприємство.

Таким чином, політика солідарності заробітної плати сприяє підвищенню прибутковості компаній.

Ще однією відмінною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою. Компенсувати це допомагає система фіксації одноразового підвищення заробітної плати: заробітна плата зростає для низькооплачуваних і

поводиться для високооплачуваних. Крім того, під час переговорів шляхом перегляду колективних договорів профспілки зазвичай намагаються включити спеціальні положення про авансовий рівень підвищення заробітної плати серед малооплачуваних працівників. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальній, так і в невиробничій, інтелектуальній виробничій сферах.

Аналіз зарубіжних моделей мотивації працівників Пропонуємо адаптувати його переваги до практичної діяльності туристичних компаній України, особливо в компанії «Цитадель».

Застосовувати ту чи іншу модель мотивації працівників у конкретній країні для вітчизняних туристичних компаній не вигідно, тому ми виділили ті складові моделі мотивації іноземних працівників, які відповідають Україні за ментальністю та іншими індивідуальними факторами.

Науковою новизною результатів дослідження є методичний підхід до трудової мотивації персоналу підприємства, заснований на використанні зарубіжних моделей мотивації праці з можливістю адаптації до вітчизняних умов ділової діяльності.

### **3.2. Концепція подальшого розвитку системи мотивації персоналу на підприємстві**

Заохочення працівників є основним засобом підтримки, а також оптимального використання ресурсів і мобілізації наявних людських ресурсів. Основна мета процесу стимулювання – отримати максимальну віддачу від інвестицій від використання наявних трудових ресурсів, що може підвищити загальну продуктивність [46], а отже, і прибутковість компаній.

Для ефективного заохочення ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» використовує матеріальні (заробітна плата, щомісячна премія, відшкодування витрат на зв'язок тощо) та нематеріальні (оплачувана

відпустки, можливість пограти у футбол за рахунок компанії, почесні грамоти тощо).

Аналізуючи заохочення працівників ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія», зрозуміло, що керівництво компанії зацікавлене у покращенні умов праці всіх працівників ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія»: регулярна видача матеріальних та нематеріальних винагород, публікації наказів про заохочення праці, справедливе ставлення до всіх працівників тощо.

ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» має систему стимулювання праці, але, на жаль, матеріальні чинники не завжди на першому плані і не можуть бути єдиною формою винагороди за працю, тому цю систему необхідно вдосконалювати за допомогою нових підходів. Крім того, на підприємстві спостерігається коливання працівників. Відставки зазвичай викликані стресом на робочому місці, складністю і монотонністю виконуваної роботи.

Тому для покращення системи мотивації праці були запропоновані такі заходи:

1. Застосування системи додаткових стимулів для перевищення нормативів.

2. Відгук керівника про задоволеність отриманою винагородою.

3. Поліпшення соціально-побутових умов та умов праці.

4. Перехід від 6-денного тижня до 5-денного.

5. Залучати персонал до розробки та вдосконалення програм стимуляція

6. Забезпечити бізнес професійними психологами для роботи з відділом кадрів для підбору персоналу. Робота з персоналом офісу також є обов'язком психологів. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, що сприятиме зниженню продуктивності праці. Психологи також повинні працювати з працівниками, які нещодавно

взяли на себе роль лідера. Це дозволяє уникнути конфліктів між безпосереднім начальством і підлеглими.

7. Створити простір для психологічного розвантаження. У них психологам доводиться створювати умови, за яких працівники зможуть зменшити стрес на роботі. На жаль, в Україні такі заходи практикуються лише в підрозділах іноземних компаній, хоча вони повинні бути присутніми в будь-якій організації, особливо в тих, де є безпосередній контакт працівника з клієнтом.

8. Перерозподіл роботи між співробітниками. Цей захід покликаний знизити втому від монотонності роботи та забезпечити всебічний розвиток працівника.

9. Регулярне проведення анонімних опитувань на кожному рівні ієрархії команди. Ці опитування повинні негайно виявити безлад у колективі, але не повинні бути причиною покарань. Результати таких опитувань можуть бути доступні лише психологам персоналу та одному з виконавчих працівників чи директорів. Така конфіденційність допомагає уникнути перетворення інформації на донос і правильно реагувати на конфлікти.

10. Об'єктивна оцінка перспективи кожного найнятого працівника. Встановлення відвертих стосунків з підлеглими, надання їм доступу до інформації про нарахування заробітної плати працівникам подібних посад. Це має значно зменшити розчарування людей через невідповідність реальних точок зору та тих, які описані в інтерв'ю.

11. Професійний аналіз причини невиконання комплексу проведеної роботи.

Оскільки матеріальне стимулювання активно використовується підприємством, перераховано всі методи нематеріального стимулювання. Важливу роль у цьому відіграє статус і психологічна мотивація. Цей перелік рекомендацій можна покращити шляхом розширення діяльності компанії, зміни системи мотивації тощо.

Я також було рекомендовано використовувати такі види винагороди співробітників у ТзОВ :

- Табличка з вигравіруваним прізвищем працівника або почесна грамота.
- Альбом з описом робочого місця працівника, де працівник є головною дійовою особою.
- Футболка, кухоль тощо зі спеціальним ярликом (наприклад, «кращий працівник»).
- Сертифікати на обід з родиною чи друзями в найкращих ресторанах міста.

Зрозуміло, що керівник будь-якого відділу компанії «Західноукраїнська юридична колегія» має можливість підвищити стимулюючі функції співробітників. Для цього він повинен:

- 1) Вивчити очікування всіх співробітників компанії щодо розробки ефективних програм управління людськими ресурсами;
- 2) Залучати працівників до розробки та вдосконалення програм компенсацій та заохочення. Цей процес повинен включати проведення опитувань, розробку нових і вдосконалення старих видів стимулів, управління програмами стимулювання;
- 3) Звернути увагу на досягнення колективних цілей;
- 4) Створити умови, за яких працівники компанії чітко знають, яку винагороду вони отримують, матеріальну чи нематеріальну. Для задоволення різноманітних потреб своїх співробітників ТОВ«Західноукраїнська юридична колегія» вживає певних заходів. З точки зору стимулювання праці, менеджери розглядають і пов'язують фізичні потреби як основну потребу в стабільній заробітній платі та інших грошових винагородах.

Потреби цієї групи можна задовольнити методами матеріального стимулювання. З метою задоволення соціальних потреб працівників у процесі колективної праці в компанії «Західноукраїнська юридична колегія» вживаються такі заходи:



- Співробітникам пропонується посада, яка дозволяє їм спілкуватися в процесі роботи;
- Керівники проводять регулярні зустрічі з підлеглими;
- Збереження неформальних груп , якщо вони не завдають реальної шкоди компанії;

Було зарекомендовано наступну пораду щодо задоволення потреб співробітників у впевненості дій керівників ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» з такими порадами [48]:

- 1) Пропонувати підлеглим складну і важливу роботу, яка вимагає від них повної відданості;
- 2) цінувати та сприяти виконанню підлеглими поставлених задач;
- 3) делегувати між підлеглими додаткові права та повноваження;
- 4) сприяння розвитку підлеглих як повноцінних спеціалістів .

Співробітники з гострою потребою брати участь у заходах ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» задоволена тим, що займається такими видами діяльності, які дають великі можливості для соціального спілкування (тобто побудова дружніх стосунків та спілкування з колегами, відчуття потреби). Менеджери повинні підтримувати середовище, яке не обмежує міжособистісні стосунки та контакти в процесах у процесах.

Щоб мотивувати людей досягти бажаного успіху, керівники повинні ставити завдання з помірним ризиком і можливістю невдачі, делегувати достатні повноваження, щоб проявляти ініціативу у вирішенні проблем, бути регулярними і певним чином підвищувати результати.

З метою підвищення трудової мотивації працівників необхідно дотримуватися наступних рекомендацій працівників

1. Керівництво повинно адаптувати доступну винагороду відповідно до поточних потреб працівника.

2. Керівництву слід встановити пряму залежність між винагородою і досягнутими результатами. Винагороди слід давати лише за досягнення цілей.

3. Керівники ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» мають встановити високий, але досяжний рівень продуктивності, який очікують їхні підлеглі, і дати їм впевненість у тому, що якщо вони зможуть зберегти цей рівень продуктивності.

Підвищити мотивацію працівників ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» можна наступними заходами:

- 1) Підвищення фіксованої заробітної плати працівників підприємства на особливих умовах;
- 2) втрата загрози скорочення;
- 3) покращення соціально-трудоових умов;
- 4) супровід професійних навичок і знань;
- 5) посилення зв'язку між заробітною платою та результатами праці;
- 6) можливість навчання, перепідготовки.

Аналізуючи економічну ефективність заохочення працівників ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» можна побачити, що система заохочення є ефективною та дозволяє посилити контроль за трудовою дисципліною працівників.

### **3.3. Формування ефективної моделі стимулювання працівників на підприємстві**

Основним напрямком удосконалення стимулювання на підприємстві має стати створення єдиної системи нематеріальних стимулів. Основними кроками створення такої системи мають бути [58]:

- Підготовка та перепідготовка керівних кадрів ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія»;
- Створення програми соціальної політики ТзОВ , організація культурно-масових і розважальних заходів, додаткового навчання тощо;
- Створення підсистеми морального стимулювання персоналу.

Говорячи про використання соціально-психологічних методів , стимулювання у взаєминах між керівництвом і працівниками: постійна і

точна інформація про виробничо-економічну ситуацію на підприємстві, очікувані перспективи, заплановані заходи, успішність їх реалізації [58].

Крім того, ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» має приділяти більше уваги поінформованості співробітників про переваги, які вони можуть отримати на додаток до своєї зарплати. Це можна зробити за допомогою зустрічей співробітників. Це має викликати увагу до пріоритетів компанії, інтерес до інформації, яка виходить за межі робочого місця, а отже, мислення та дії з точки зору компанії.

Тому необхідно удосконалювати застосовувані соціально-психологічні методи та концепції управління персоналом на підприємстві. Існує три основні напрямки удосконалення використання соціально-психологічних методів стимулювання та мотивації персоналу [51]:

- Підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі;
- Розробка системи управління конфліктами;
- Формування та розвиток організаційної культури.

Приємний душевний клімат - це ситуація, в якій кожен зайнятий своєю справою, кожен знає своє місце в ієрархії організації і задоволений ним, якщо компетенції співробітників не перетинаються і тому немає різких відмінностей, панує атмосфера взаємодопомоги.

Нормальний психологічний клімат створюється не за день, він вимагає великих зусиль. Він може травмуватися від будь-якої дрібниці і тому потребує постійного догляду [51].

Керівники, які будують систему управління у конфліктних ситуаціях особливо важливо зазначити, що, незважаючи на неминучість конфлікту, деструктивного конфлікту необхідно уникати. Деструктивні конфлікти призводять до зниження особистої задоволеності співробітників, що знижує групову співпрацю та ефективність організації. З руйнівною Конфлікт, щоб вийти з нього, необхідно вирішити конфлікт по цій справі (знайти причину і, по можливості, усунути її, знайти компроміс), намагаючись згладити дисфункціональні наслідки конфлікту.

Використовуються такі групи методів [52]:

- Обмеження взаємодії конфлікуючих сторін, застосування Механізми координації (наприклад, поділ повноважень між підлеглими), які призводять до усунення причин конфлікту та згуртовують команду.

- Методи, що об'єднують конфлікуючі сторони і ставлять перед ними спільні цілі. Наприклад, визначення комплексних організаційних, спільних цілей.

- Методи, які спонукають співробітників відійти від конфлікту або зробити свій внесок у його вирішення: створення системи винагород і сприяння безконфліктній поведінці, допомога у вирішенні існуючих конфліктів тощо.

Розглянемо методи формування та підтримки організаційної культури на підприємстві ( таблиця 3.2) [53]

Таблиця 3.2.

**Основні методи формування та підтримки організаційної культури, які можуть бути використані на підприємстві ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія»**

Назва методу	Опис методу
Поведінка керівника	Безумовно, керівнику слід почати з себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які треба закріпити і розвинути у підлеглих
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і примножувати їх професійні навички, але навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного

	<p>ставлення до справи, до організації та роз'яснення того, яку поведінку організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися, вітатися.</p>
<p>Розвиток системи стимулювання у відповідності до потреб працівників</p>	<p>Принципи побудови системи стимулювання та її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, саме те ставлення до справи, ті норми поведінки і робочі результати, в яких знаходять найбільш повне вираження змісту та основна спрямованість роботи, яка культивується і підтримуваної керівництвом. Непослідовність і розбіжність «слова і діла» тут неприпустимі, оскільки навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання відразу викличе різке падіння довіри до політики, що проводиться керівництвом.</p>
<p>Критерії відбору до організації</p>	<p>Яких працівників підприємство хоче бачити в своїй організації: професіоналів, що володіють необхідними знаннями та досвідом, або нового працівника готового прийняти цінності і норми поведінки, що вже склалися в організаційній культурі. Значний вплив на оргкультуру надає те, яка поведінка персоналу підтримується, а яка пригнічується при сформованій практиці управління. Дуже важливо, щоб керівництво заохочувало самостійність та ініціативу з боку підлеглих.</p>
<p>Організаційні традиції і порядки</p>	<p>Порядку, наприклад, якщо раптом з якихось причин керівництво один-другий раз не змогло провести щомісячне</p>

	<p>підведення підсумків роботи з привітанням і нагородженням кращих працівників, це не тільки порушує встановлені правила, а й показує неготовність керівництва розділяти декларовані цінності, що, природно, знижує ентузіазм і бажання персоналу "викладатися" на роботі.</p>
--	---

*Джерело :складено автором*

Для багатьох перебування в команді стає потужним мотиватором. Цей фактор часто не тільки заважає працівникам шукати нову роботу, але й формує їх бажання підвищити ефективність. Ось деякі інструменти [58]:

– Створення згуртованого колективу, наприклад для співробітників, може організувати екстремальні ігри та змагання на природі. Як показує практика, незалежно від займаної посади, люди, поділені на лідерів і керівників заради перемоги, починають шукати шляхи вирішення проблем. Окрім незабутніх відчуттів, у співробітників з'являються нові міцні контакти.

Проблема співробітників «Західноукраїнська юридична колегія» в тому, що вони досить закриті для таких заходів.

- Формування механізмів взаємної комунікації всередині компанії.

Співробітник повинен мати відчуття, що компанія прислухається до їхньої думки і цінує ідеї та пропозиції. Зворотній зв'язок має бути посилений.

Проблема компанії в тому, що працівники часто дізнаються лише про негативні результати своєї роботи. У таких випадках люди часто перестають реагувати на критичні відгуки. Однак, якщо переключитися між негативною і позитивною критикою, то інформація про невдачу буде повністю прийнята.

Важливо, щоб зворотній зв'язок був правдивим, точним, детальним і негайним. Повідомлення про низьку роботу лише мотивують працівника. Вказуючи на те, що було зроблено не так, чому це сталося, як виправити ситуацію, і не забути згадати про позитивні сторони роботи, ефективність такого зворотного зв'язку безсумнівно підвищиться.

– Корпоративи – це звичайний механізм згуртування команди. Організація Дня підприємства може бути хорошим варіантом. Це свято можна було б приурочити до вручення нагород, призів, пам'ятних подарунків, символіки для підведення підсумків конкурсу на кращого працівника, організації, кращий колектив тощо. На сьогоднішній день керівники можуть вчасно підбити підсумки року: зробити звіти, про цілі і говорити про цілі, вислуховувати пропозиції співробітників.

Отже, запропоновані методи приблизно стосуються практики управління та на що слід звернути увагу при управлінні ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» для підтримки бажаної організаційної культури.

Розуміння ролі та значення організаційної культури для успіху в реалізації не лише короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей і здатність будувати, підтримувати та формувати бажану організаційну культуру є найважливішою передумовою успішних організаційних змін [54].

Наступний напрямок покращення стимулів – удосконалення організації праці – включає постановку цілей, використання гнучкого графіка, покращення умов праці [54].

Грамотне цілепокладання підвищує ефективність роботи, задає раціональну технологію для досягнення цього та усунення можливих помилок.

Співробітник, якому довірено виконання завдань на певний час, перебуває в стані визначеності та психологічного комфорту. Правильно поставлена мета повинна бути амбітною, досяжною, вимірною та обмеженою в часі [54].

Навпаки, керівництво повинно допомагати сформулювати накази для виконання багатьох умов:

- Забезпечити уніфікацію професійних мов;
- врахування інтелектуального рівня та загальної культури виконавця;
- Забезпечити цілісність інформації;

- Досягти чітких і недвозначних формулювань;
- Зосередьте увагу виконавця на тому, що ви йому говорите.

Ще одним фактором, який має великий вплив на ефективність роботи працівників, є умови праці робітників. Тому усунення фізичних та моральних скарг має бути головним пріоритетом керівництва. Щоб усунути фізичні незручності, керівництву ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» можна порадити щомісяця вкладати невелику суму грошей на покращення умов праці, не більше того. Інвестиції мають бути повністю винагороджені, оскільки сприятливе середовище, природно, підвищить продуктивність [55].

Отже, ефективне стимулювання має бути перш за все системою, яка задовольняє наступні характеристики :

- Має гармонійний баланс і забезпечення фінансовими та людськими ресурсами;

- Наявність чесних та послідовних правил, які повинні поширюватися на всіх без винятку працівників;

- Залежить від досягнення чітко усвідомлених цілей;

- Інтегрувати загальну стратегію організації;

- Використовувати поєднання фінансових і нефінансових стимулів;

- Регулярно та систематично переглядати результати організації та оцінку впливу;

- Інтеграція з елементами управління якістю, оскільки вони працюють з однією метою;

- Керівник (або особа, яка виконує його функцію) чітко розуміє вплив різних інструментів на мотивацію та лояльність співробітників.

Тому загальною ознакою оптимальної системи стимулювання має бути її складність, тобто врахування всіх потреб працівників та їх задоволення різними матеріальними та нематеріальними стимулами, а також збалансованість компонентів системи. Заробітна плата повинна складатися з кількох частин:



-Перш за все, згідно з описом трудових функцій ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія», необхідно встановити орієнтовну ставку відповідно до стану ринку праці;

-По-друге, необхідно безпосередньо вводити доплати за рахунок виконання планових показників продажів;

-По-третє, ви можете ввести спеціальні бонуси та комісійні. Усе це має бути доповнено прискорюючими факторами в окремих продуктах.

Головною умовою підвищення винагороди є зростання бізнесу у відведеній зоні. Оплата праці працівників, керівників чи адміністративних посад має базуватися на принципах, які дещо відрізняються від загальної системи заохочення працівників. По-перше, їм важко визначити конкретний результат діяльності, тому причина додаткової винагороди має бути іншою, ніж у рядових працівників. По-друге, вирішальним фактором для керівників є не постійна, а змінна частина заробітної плати. Чим вища посада, тим менша частка фіксованого окладу. По-третє, у міру дорослішання зростання заробітної плати менеджерів має сповільнитися, оскільки зростання досвіду, відповідальності та потреб відбувається швидше на ранніх етапах їхньої кар'єри. Також необхідно вводити такий вид заохочення як премія з фонду директора. Базою для нарахування премії з фонду директора буде служити додатковий прибуток, зароблений підприємством.

Планується встановити обов'язковий плановий прибуток, якщо підприємство перевищить план, працівникам буде накопичуватися премія з директорського фонду. Бонус нараховується пропорційно прибутку. Наприклад, якщо підприємство перевищує план на 10%, працівникам нараховується премія в розмірі 10% до основного окладу, при 20% базовий оклад збільшується на 20% тощо [56]. . Тому кожен співробітник, від вищих менеджерів до звичайних продавців, зацікавлений отримати великий прибуток і отримати за це премію. . Отже, заробітна плата на керівних посадах ТОВ «Західноукраїнський юридичний комітет» має становити:

- Насипний

- Змінна частина
- Премія

Для того, щоб працівники мали стимул отримувати більше прибутку для компанії, необхідно розділити їхній дохід на кілька частин, як зазначено вище.

Нагороди мають на увазі відповідність певному стандарту. Норма встановлюється раз на квартал і збільшується або зменшується залежно від дотримання норм, ступеня використання робочого часу та дотримання трудової дисципліни. Кожен з цих факторів необхідно оцінити окремо, а потім включити в загальну оцінку, яка впливає на відсоток премії і, таким чином, може збільшуватися або зменшуватися залежно від рівня ставки, досягнутої працівником [56].

Є ряд стимулів, які можна застосовувати як до керуючих, так і до працівників другої ланки. До даних стимулам можна віднести[56]:

1. Стимул особистої безпеки. Сюди відносяться пільги, що підвищують індивідуальну особисту безпеку стосовно хвороби, подій чи скорочення штатів.
2. Особисті потреби. Цей тип пільг визнає необхідність реалізації певних особистих потреб і відповідальності, наприклад, вихідні та інші форми відпочинку, фінансове консультування, сприяння відпочинку.
3. Фінансова допомога. Кредити, допомога при купівлі будинку.
4. Інші пільги. Полягає в тому, щоб підвищити рівень життя співробітників. До них відносяться субсидовані обіди, відшкодування телефонних витрат і допомогу шляхом надання кредитних карт. Наведемо порівняльну таблицю видів заробітної плати за категоріями персоналу до впровадження і після впровадження системи стимулювання.

Підводячи підсумки проробленої роботи необхідно підкреслити, що впровадження системи стимулювання праці на підприємства повинно позитивно позначитися на прибутку підприємства.

Виходячи з даних можна зробити висновок, що завдяки запровадженій системі стимулювання праці якісно зміниться склад заробленої плати, її велика частина стане залежати від особистих результатів працівників. Можна припустити, що завдяки створеній ефективній системі стимулювання праці прибуток підприємства істотно зросте.

Отже, у даному пункті розглянуто створення такої комплексної системи стимулювання праці, за якої на даний момент персонал показуватиме найбільш високу ефективність та продуктивність праці.

## ВИСНОВКИ

В теорії управління з'явилася потреба розробки більш нових, функціональних теорій мотивації, які б адекватно відображали взаємодію мотиваційного й інших організаційних процесів. Мотивація відіграє найважливішу роль у структурі організації. Сучасний стан теоретичних розробок у сфері мотивації праці вимагає якнайшвидшого і найбільш ефективного вирішення проблем практичного мотивування, що мають місце в сучасній українській економіці. До таких проблем можна віднести: зведення мотивування працівників до голого матеріального стимулювання, яке найчастіше неефективне через перетворення мотиваційних спонукань працівників у постійну економічну необхідність.

ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» - організація з дипломованих спеціалістів, які надають юридичні послуги як для окремих осіб, так і для підприємств. У місті Львові ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» користується хорошою репутацією у своїй сфері. Це результат багаторічної успішної роботи колективу й надійність послуг, що надаються. У ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» фактична чисельність працюючих складає 15 осіб. Середній вік працюючих майже не змінився за останні п'ять років. Загальна чисельність керівників на підприємстві поступово збільшується. Всі працівники мають дипломи, про отримання вищої освіти. Проблема плинності кадрів на підприємстві відсутня, адже підприємство ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» береже своїх кращих спеціалістів та не заставляє задумуватися працівників про зміну місця роботи. Але підприємству слід створити кадровий резерв на випадок звільнення своїх найкращих професіоналів. На підприємстві існує чітка, налагоджена система управління трудовою дисципліною. Вся політика керівництва ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» спрямована на якомога більш повне задоволення життєво важливих інтересів працівників, збереження їх здоров'я, створення сприятливих умов для високопродуктивної праці. На підприємстві, на жаль, відсутня система кадрового резерву. Також,

на підприємстві кожені пів року відбувається загальний збір колективу для зміцнення стосунків у колективі, та між керівництвом. Саме такий тимбілдинг сприяє утворенню здорової атмосфери на підприємстві. Проте, для стимулювання цього не достатньо. Керівництво приділяє високу увагу матеріальному стимулюванню, але забуває про стимулювання моральних та психологічних потреб підлеглих, таких як покращення робочого місця та підтримання командного духу у відділах, але варто відмітити, що для підприємства такого виду діяльності більш важливим є, звичайно, матеріальне стимулювання, хоча останнім чинном тенденція йде до залучення нематеріальних стимулів праці. На основі проведеного аналізу ефективності мотиваційної системи на ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» виявлено ряд резервів, реалізація яких викликала б покращення мотиваційної системи. Одним із резервів підвищення ефективності стимуляційної системи в управлінні є підвищення мотивації за рахунок. Для усунення фізичного дискомфорту керівництву ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» можна порекомендувати щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у поліпшення умов праці, і це інвестування має цілком окупатися, так як сприятлива обстановка, безумовно, підвищує продуктивність праці. Поліпшення умов праці - одна з найнагальніших потреб працівників ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія».

Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці і її ефективності. Довгий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організувати своє робоче місце, а правильна організація робочих місць сприяє підвищенню продуктивності праці, на підприємствах такого виду діяльності дуже легко створити такі умови праці, які задовольняли би працівників, тому підприємство ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» може зробити все можливе для цього. У ході опитування персоналу ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія» було виявлене

задоволення оплатою праці, впевненість у збереженні за собою робочого місця, що сприяє формуванню психологічного клімату та психологічному стану кожного працівника зокрема.

Одним із найефективніших методів заохочення працівники визнали преміювання, що вказує на домінування фінансових методів стимулювання праці працівників над психологічними, з низкою невдоволь, а саме: шкідливі умови праці, монотонна робота, іноді відсутність клієнтів та інше. Керівництву компанії було рекомендовано дотримуватись запропонованих заходів щодо підвищення ефективності заохочення до роботи на ТОВ «Західноукраїнська юридична колегія». Наступним резервом підвищення ефективності системи заохочення в «Західноукраїнській юридичній колегія» є покращення організації праці – у тому числі постановка цілей, розширення виробничих функцій, збагачення трудового колективу, використання гнучкого графіка та покращення умов праці. Розширення виробничих функцій передбачає внесення різноманітності в роботу працівників, тобто збільшення кількості операцій, виконуваних одним працівником, що призводить до подовження робочого циклу кожного працівника та підвищення інтенсивності праці. розширити поле своєї діяльності, інакше може виникнути жорсткий опір з боку працівників. у його відповідальності за деякі функції планування та контролю якості надання послуг. Продуктивність компанії дуже задовільна, оскільки на підприємстві створені такі організаційні умови, що дозволяють працівникам виконувати свою роботу на найвищому рівні. Аналіз діяльності підприємства за 3 останні роки 2018-2020 рр. показав, що протягом останніх років на підприємстві склалася не найприємніша тенденція розвитку, про що свідчать економічні показники. Можливо такий стан був викликаний пандемією, яка дала про себе знати майже у всіх сферах підприємницької діяльності. Проте, можна сміливо сказати, що підприємство рухається у правильному напрямку, про що свідчить збільшення чистого прибутку у 2020 році в порівнянні із 2019 на 7 % лише за один рік. Але негативним моментом стає збільшення

кредиторської та поява дебіторської заборгованості. Інші показники діяльності підприємства також показують негативну тенденцію, що показує дуже сумні перспективи для підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємництво». – Постанова Верховної Ради України від 15 листопада 1992 р. / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
2. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971.,– дод. до № 50. – Ст. 375.
3. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 2 «Баланс», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 // бухгалтерський облік і аудит – 1999. - №6. – С.17-20.
4. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 // бухгалтерський облік і аудит – 1999. - №6. – С.21-26.
5. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л.К. Авчиренко. – М., 2001. – 357с
6. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір, 2010. - № 5. - С. 53-58.
7. Бурмистров, А. Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст] / А. Н. Бурмистров, Н. В. Газенко // Управление персоналом, 2002. – № 7. – С. 48–49.
8. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – К., 2000. – 467 с.
9. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410с.
10. Генкин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М. : Высшая школа, 2002. – 310 с.
11. Грачев М. В. Управление трудом / М.В. Грачев. – М. : Наука, 2001. – 276 с.



12. Дятлов С. А. Рабочая сила в системе рыночных отношений / С. А. Дятлов. – СПб. : СПбУЭФ, 2002. – 116 с.

13. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст, 2010. - № 3. - С. 21-23.

14. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й Оцінка персоналу: Навч.посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 224с.

15. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [Навч. Посіб] / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К., Кондор, 2003. – 296с.

16. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы, эмоции / А.Н. Леонтьев. – М.: Наука, 2001. – 234 с.

17. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570 с.

18. Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2002. – 78 с.

19. Мотивація персоналу. [Підручник] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.

20. Пугачов В. П. Управління персоналом / В.П. Пугачов. – К., 2001 – 400 с.

21. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем : учеб.пособие / Т. Саати, К. П. Кернс ; пер. с англ. ; под ред. И. А. Ушакова. – М. :Радио и связь, 1991. – 244 с.

22. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : учеб. пособие / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 189 с.

23. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya\\_stimulyuvannya\\_pratsi\\_pidpriemstvi\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriemstvi_organizatsiyi)

24. Економічне стимулювання [Електронний ресурс] – URL: [http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/51-e/192\\_ekonomichnestimulyuvannya.html](http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/51-e/192_ekonomichnestimulyuvannya.html)

25. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції [Електронний ресурс] – URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_36199\\_ponyattystimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html](https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattystimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html)
26. Стимулирование труда [Електронний ресурс] – URL: [https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie\\_truda.htm](https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm)
27. Методи мотивації праці та їх класифікація [Електронний ресурс] – URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_10550\\_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ihklasifikatsiya.html](https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ihklasifikatsiya.html)
28. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html)
29. Передумови ефективного мотивування працівників [Електронний ресурс] – URL: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644_0.html)
30. Сучасні системи та форми стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://revolution.allbest.ru/management/00796426\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html)
31. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya\\_pratsi](https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya_pratsi)
32. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах [Електронний ресурс] – URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014>
33. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html>
34. Нематериальная мотивация [Електронний ресурс] – URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1551>
35. Офіційний сайт Сіті Франс Сервіс [Електронний ресурс] – URL: <https://www.peugeot-citroen.com.ua/cto/>
36. Формування маркетингових стратегій підприємства [Електронний ресурс] – URL: <https://studin.ru/all/marketing>

torgovlya/formuvannyamarketyngovoi-strategii/praktika/harakterystyka  
pidpryemstva

37. Сіті Франс Сервіс [Електронний ресурс] – URL:  
<https://carbook.ua/garages/c-kiev/898>

38. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] –  
URL:[https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a894  
21216c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html)

39. Показники ділової активності підприємства [Електронний ресурс] –  
URL:[https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/42-pokazniki-dlovo  
aktivnostpdprimstva.html](https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/42-pokazniki-dlovoaktivnostpdprimstva.html)

40. Оборотність оборотних активів [Електронний ресурс] – URL:  
[https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/292  
oborotnistoborotnikh-aktiviv](https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/292oborotnistoborotnikh-aktiviv)

41. Аналіз оборотності обігових коштів [Електронний ресурс] – URL:  
<https://library.if.ua/book/89/6248.html>

42. Аналіз трудових ресурсів [Електронний ресурс] – URL:  
<https://works.doklad.ru/view/jf218pL175o/5.html>

43. Аналіз руху кадрів [Електронний ресурс] –  
URL:[https://studme.com.ua/145501126292/ekonomika/analiz\\_dvizheniya\\_kadrov.  
htm](https://studme.com.ua/145501126292/ekonomika/analiz_dvizheniya_kadrov.htm)

44. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] –  
URL:[https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a894  
21216c27\\_1.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_1.html)

45. Метод аналізу ієрархій [Електронний ресурс] – URL:  
<https://studfiles.net/preview/5591472/page:5/>

46. Мотивація та стимулювання праці персоналу [Електронний ресурс]-  
URL:[https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3bc69b5d53b884  
21206d37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3bc69b5d53b88421206d37_0.html)

47. Удосконалення мотиваційної діяльності [Електронний ресурс] –  
URL: <https://studfiles.net/preview/5286573/page:5/>

48. Проект заходів щодо підвищення мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1719-1.html>

49. Розробка системи вдосконалення мотивації персоналу [Електронний ресурс] – URL: <http://stud24.ru/management/rozrobka-sistemivdoskonalennya-motivac-personalu/416477-1428919-page5.html>

50. Масажне крісло Касада [Електронний ресурс] – URL: <https://casada.ua/massazhnoe-kreslo-casada-smart-v-uk>

51. Система мотивації на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://ukrbukva.net/page,26,110208-Sistema-motivacii-na-predpriyatii.html>

52. Аналіз, оцінка й основні форми матеріального стимулювання персоналу організації [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a8942131c36\\_1.html](https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a8942131c36_1.html)

53. Приклади позитивних та негативних цінностей [Електронний ресурс] – URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_67262\\_prikladi-pozitivnih-ta-negativnih-tsinnostey.html](https://studopedia.com.ua/1_67262_prikladi-pozitivnih-ta-negativnih-tsinnostey.html)

54. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [http://stud.wiki/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37\\_2.html](http://stud.wiki/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html)

55. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37\\_2.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html)

56. Удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <http://uareferat.com/%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0>

57. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>

58. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу  
[Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/7914205/page:3/>

## **ДОДАТКИ**