

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Розробка та впровадження системи мотивації персоналу, на прикладі
підприємства Comfort Studio»

Виконав: здобувач II курсу, групи Е-20м

ОПП з Економіка бізнесу

Спеціальності 051 Економіка

шифр і назва

Попов М.С.

прізвище, ініціали

Керівник: Незгода О.К., к.е.н., доцент

прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Дніпро
2022

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь МАГІСТРА

ООП з _____

Спеціальність 051 Економіка

Затверджую:

Зав. кафедри _____

(підпис, прізвище, ім'я та по-батькові, науковий ступінь та вчене звання)

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Попов Максим Сергійович

1.Тема роботи: «Розробка та впровадження системи мотивації персоналу, на прикладі підприємства Comfort Studio»

2.Керівник роботи: Незгода Ольга Костянтинівна, кандидат економічних наук, доцент

Затверджені наказом від " ____ " _____ 20__ р., № _____

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 10.01.2021 року

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: дані звіту з переддипломної практики, дані наукової літератури, законодавство України.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

Розділ 1 – теоретико-методологічні засади розробки системи мотивації персоналу

Розділ 2 – техніко-економічний аналіз результатів діяльності підприємства Comfort Studio

Розділ 3 – розробка системи KPI та оцінка ефективності впровадження системи мотивації

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Незгода О.К., доцент		
Розділ 2	Незгода О.К., доцент		
Розділ 3	Незгода О.К., доцент		

7. Дата видачі завдання 22.09.2021 року

8. Календарний план виконання роботи

№п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір та обговорення теми кваліфікаційної роботи	До 15.09.2021	15.09.2021

2	Остаточне затвердження теми кваліфікаційної роботи	До 20.09.2021	20.09.2021
3	Одержання завдання на кваліфікаційну роботу у наукового керівника	До 25.09.2021	22.09.2021
4	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	До 15.10.2021	15.10.2021
5	Виконання першого розділу	До 01.11.2021	23.10.2021
6	Збір матеріалів на підприємстві	До 15.11.2021	15.11.2021
7	Виконання другого розділу	До 25.11.2021	25.11.2021
8	Виконання третього розділу	До 20.12.2021	20.12.2021
9	Оформлення висновків і рекомендацій	До 24.12.2021	24.12.2021
10	Оформлення роботи, одержання відгуку	До 10.01.2022	10.01.2022
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи	До 12.01.2022	12.01.2022
12	Захист кваліфікаційної роботи	20.01-21.01.2022	21.01.2022

Здобувач

підпис

прізвище, ініціали

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

прізвище, ініціали

АНОТАЦІЯ

Попов М.С. Розробка та впровадження системи мотивації персоналу, на прикладі підприємства Comfort Studio.

В роботі досліджено існуючі наразі теорії мотивації персоналу та класифікації засобів підвищення трудової мотивації. Проаналізовані методики визначення рівню і джерела трудової мотивації (психологічні тести, інтерв'ю). Проведене психологічне тестування співробітників підприємства Comfort Studio, результати оброблені за допомогою методів математичної статистики для виявлення закономірностей в них, таким чином знайдені домінуючі типи мотивації в працівників з різною спеціалізацією. Розглянуте питання розробки системи KPI для мотиваційних заходів, проаналізований ефект впровадження системи за допомогою моделі Шапіро. З'ясовано, що після появи на підприємстві системи мотивації плинність кадрів і ефект від навчання залишилися такими самими, але виросла продуктивність праці, що проявилось у збільшенні місячного прибутку.

Ключові слова: меблева промисловість, мотивація персоналу, модель Шапіро, психологічне тестування, система KPI

SUMMARY

Popov M.S. Motivation and Employee Development, for example, Comfort Studio

In this work, current employee motivation theories and classifications of ways of work motivation improvement are studied. Methodologies for determining the level and source of motivation to work (psychological tests, interview) are analyzed. Psychological testing of Comfort Studio enterprise staff was conducted, results were processed using mathematical statistics methods to identify patterns in them, thus found the dominant types of motivation of employees with different specializations. Problem of KPI system for motivational activities development is considered, effect of system implementation is analyzed using Shapiro's model. It was found that staff turnover and benefits from training remained the same, but labor productivity increased, which was manifested by increase in monthly income after motivation system appearance on enterprise.

Keywords: furniture industry, staff motivation, Shapiro's model, psychological testing, KPI system

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Поняття та види мотивації.....	8
1.2. Теорії мотивації персоналу.....	13
1.3. Інструменти мотивації персоналу.....	20
1.4. Методики оцінки мотивації персоналу.....	26
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА COMFORT STUDIO.....	34
2.1. Аналіз меблевої галузі.....	34
2.2. Загальна характеристика підприємства Comfort Studio.....	39
2.3. Аналіз мотивації персоналу Comfort Studio до впровадження системи...	45
2.4. Аналіз економічних показників підприємства.....	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ КРІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	53
3.1. Розробка системи КРІ для оцінки ефективності мотиваційних заходів...	53
3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження системи мотивації персоналу.....	66
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

В наш час існує багато підходів до оптимізації діяльності підприємства: від аналізу витрат до оптимізації оподаткування. Один з них, фактично, виходить за рамки суто економічної науки, відносячись до сфери інтересів психології – це питання мотивації персоналу. Проблемою психології наразі є складність формалізації: хоча методи математичної статистики давно та успішно використовуються психологами, виведення закономірностей функціонування людської психіки у вигляді, зручному для практичного використання, все ще є складним. Це породжує іншу проблему – складність оцінки результатів психологічних впливів (наприклад, мотиваційних заходів) на людей, що, в свою чергу, заважає їх розробці та відбору ефективних практик.

Метою роботи є створення системи мотивації для співробітників підприємства Comfort Studio та методів оцінки ефективності її впровадження.

Завдання роботи:

- дослідити наявну на сьогоднішній день літературу з питань теорій та засобів мотивації персоналу, оцінки джерела та рівня трудової мотивації.

- дослідити специфіку меблевого виробництва в Україні.

- дізнатися, які типи мотивації переважають у співробітників Comfort Studio та які стимули будуть ефективними для них.

- розробити методи оцінки ефективності впровадження системи мотиваційних заходів та провести оцінювання.

Об’єкт дослідження – трудова мотивація співробітників підприємства Comfort Studio.

Предмет дослідження – способи впливу на трудову мотивацію співробітників підприємства Comfort Studio.

Використані методи дослідження: аналіз наукової літератури, психологічне тестування, використання методів математичної статистики та математичних моделей.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні підбору мотиваційних заходів з точки зору психологічних особливостей співробітників, при розробці системи КРІ для оцінки ефективності впровадження системи мотивації.

Практично значущими є елементи роботи, які стосуються визначення типів мотивації працівників (можуть бути застосовані в майбутньому при коригуванні системи мотивації), розробки системи КРІ, оцінювання ефективності впровадження системи мотивації (таким же чином можна оцінювати ефективність змін в системі).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та види мотивації

Основи поняття про мотивацію були закладені Аристотелем, який вважав, що відправною точкою при здійсненні будь-якої дії є бажання. Інтерес до цієї теми виник у дослідників починаючи з XV ст., причиною тому було розповсюдження філософії гедонізму, представники якої ставили за мету життя людини насолоду та задоволення, а детермінантами поведінки називали прагнення до приємного та запобігання незадоволення, на їх думку, є основою особистості людини.

Вперше термін «мотивація» був вжитий Артуром Шопенгауером в статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900-1910). Мотивація є однією з найбільш загальних категорій серед тих, які описують психіку людини. В найбільш загальному визначенні це внутрішній стан організму, що спонукає його поводити себе певним чином.

Наразі існують три основних пояснення феномену мотивації:

1. Фізіологічне, відповідно до якого всі дії людини так чи інакше продиктовані внутрішніми стимулами або потребами, такими як голод, спрага, статевий потяг, тобто первинним драйвом, як називають ці потреби через прямий зв'язок між їх задоволенням та станом організму.
2. Біхевіористські пояснення, в яких джерелом мотивації виступають внутрішні стимули, сформовані в процесі навчання. Наприклад, з цієї точки зору бажання мати високу заробітну плату базується на тому, що гроші в сучасному суспільстві є засобом задоволення потреб, які належать до первинного драйву – голоду та спраги.
3. Психологічні пояснення, згідно до яких концепція первинного драйву, який змушує людину діяти, може бути використана і при аналізі більш

складних форм поведінки, таких як прагнення до досягнень, аффіліації та самоактуалізації, описане Абрахамом Маслоу.

Можна виділити три формулювання терміну «мотивація» (див. табл. 1.1).
Перше: мотивація – система мотивів конкретної людини, або сукупність потреб і мотивів, через які вона активно діє в деякому напрямку: створює товар, надає послугу. За другим формулюванням, мотивація – це система дій з активізації мотивів конкретної людини, створення середовища, багатого стимулами та можливостями, в якому кожна людина займається актуалізацією своїх мотивів. Третє тлумачення стверджує, що мотивація – це внутрішні спонукання, які породжуються самою людиною, бажання плідно працювати та бачити результати своєї праці.

Звідси можна дати визначення трудової мотивації – сукупність рушійних сил, через вплив яких людина виконує деякі дії [1].

А.А. Литвинюк виділяє трудову мотивацію на основі матеріальних та нематеріальних стимулів (див. табл. 1.2) [2]. В найбільш широкому сенсі стимул – це будь-які блага (речі, послуги, цінності та ін.), які можуть бути використані для задоволення потреб за умови виконання деяких дій або поводження визначеним чином. Стимул слід відрізнити від мотиву. Мотив – це прагнення робітника отримати необхідні йому блага, стимул – це самі блага. Наявність стимулу не обов’язково породжує мотив, він може і не виникнути, якщо від співробітника вимагаються неприйнятні або неможливі в його стані дії [3]. Наприклад, секретар директора будівельної фірми навряд чи вийде замінити майстра, що повинен був працювати на висоті, але захворів, навіть за наявності стимулу у вигляді премії, бо не має кваліфікації для такої діяльності і не зможе виконати її як слід.

Матеріальне стимулювання – це комплекс різноманітних матеріальних благ, які отримує персонал за особистий або колективний внесок у досягнення мети організації шляхом професійної праці, творчості та дотримання прийнятих норм поведінки. Ці стимули поділяються на грошові (заробітна плата, премії)

та негрошові (транспорт, харчування, страхування, медична допомога, відпочинок).

В сучасному управлінні персоналом прийнято вважати, що відношення до роботи та особистий вклад повністю залежать від величини матеріальних стимулів. Дійсно, ці стимули є основними, але вважати їх єдиним ефективним засобом мотивації не можна.

Ефективність матеріальних стимулів залежить від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовищ, в яких працює компанія, тобто складно передбачити, як насправді в різних умовах робітник буде реагувати на матеріальний стимул.

Матеріальне стимулювання ефективно лише в поєднанні з іншими управлінськими довготривалими програмами. Наприклад, якщо на підприємстві немає можливостей для професійного росту, підвищення кваліфікації, то матеріальні стимули дадуть лише удорожчання низькоякісної робочої сили. Тобто використання матеріальних стимулів повинне підвищувати якість праці робітників.

Матеріальні негрошові стимули додатково поділяються на:

1.Ті, що доповнюють умови праці – надання засобів праці, які необхідні в професійній діяльності, але не зазначені в нормативах обладнання робочого місця (мобільний зв'язок, транспорт, переносний комп'ютер, оплата представницьких витрат).

2.Соціальні – надання співробітникові вільного часу для підвищення ефективності використання робочого часу (харчування повністю або частково за рахунок фірми, недержавне пенсійне забезпечення, організація дитячого відпочинку, абонементи в спортзал).

3.Іміджеві – підвищення статусу працівника на підприємстві та за його межами (харчування в окремій залі для керівників, замовлення напоїв та легких закусок на робоче місце, дорогий відпочинок за рахунок підприємства).

4.Індивідуальні – використовуються для приваблення та утримання рідкісних спеціалістів (сприяння отриманню банківських кредитів, оплата навчання, службове житло або оренда за рахунок компанії).

Нематеріальна мотивація поділяється на соціальну, моральну та психологічну. Соціальна мотивація – це потреба працівника в самоствердженні з бажанням досягти деякого положення в суспільстві та мати деякий обсяг влади. Моральна мотивація базується на потребі людини мати повагу в колективі, бути визнаною як спеціаліст, морально позитивно оціненою як особистість. Основна форма позитивного визнання – це усна подяка, особливо в присутності інших співробітників. Різноманітні відзнаки та цінні подарунки можуть використовуватися як доповнення до цього. Психологічна мотивація – це комфортний клімат в колективі, за якого налагоджується нормальне спілкування, та який стимулює працівників бути задоволеними робочим процесом [2].

Таблиця 1.1

Трактування поняття мотивації різними вченими

Автор	Формулювання
Аристотель	Бажання, що є відправною точкою при здійсненні будь-якої дії [1].
Т.Н. Лобанова	В найбільш широкому сенсі – внутрішній стан організму, що спонукає його поводити себе певним чином [1].
Т.Н. Лобанова	Система мотивів конкретної людини, або сукупність потреб і мотивів, через які вона активно діє в деякому напрямку: створює товар, надає послугу [1].
Т.Н. Лобанова, М. Армстронг	Система дій з активізації мотивів конкретної людини, створення середовища, багатого стимулами та можливостями, в якому кожна людина займається актуалізацією своїх мотивів [1].
Т.Н. Лобанова	Внутрішні спонукання, які породжуються самою людиною, бажання плідно працювати та бачити результати своєї праці [1].

Продовження таблиці 1.1

Т.Н. Лобанова	Сукупність рушійних сил, через вплив яких людина виконує деякі дії (визначення трудової мотивації) [1].
---------------	---

Таблиця 1.2

Різновиди трудової мотивації

Узагальнений тип мотивації	Підтипи	Визначення
На основі матеріальних стимулів	На основі грошових стимулів	Заробітна плата, премії
	На основі негрошових стимулів, що доповнюють умови праці	Надання засобів праці, які необхідні в професійній діяльності, але не зазначені в нормативах обладнання робочого місця.
	На основі соціальних негрошових стимулів	Надання співробітникам вільного часу для підвищення ефективності використання робочого часу.
	На основі іміджевих негрошових стимулів	Підвищення статусу працівника на підприємстві та за його межами
	На основі індивідуальних негрошових стимулів	Використовуються для приваблення та утримання рідкісних спеціалістів
На основі нематеріальних стимулів	Соціальна мотивація	Потреба працівника в самоствердженні з бажанням досягти деякого положення в суспільстві та мати деякий обсяг влади.
	Моральна мотивація	Базується на потребі людини мати повагу в колективі, бути визнаною як спеціаліст,

Продовження таблиці 1.2

		морально позитивно оціненою як особистість.
	Психологічна мотивація	Комфортний клімат в колективі, за якого налагоджується нормальне спілкування, та який стимулює працівників бути задоволеними робочим процесом.

1.2 Теорії мотивації персоналу

Для розробки ефективної системи мотивації недостатньо лише знати визначення цього поняття. Потрібно дати відповідь на питання, що саме породжує в людині бажання працювати і досягати результатів. Намагаючись зробити це, дослідники прийшли до створення різноманітних теорій, що пояснюють виникнення і розвиток мотивації.

Теорії мотивації – система знань про причини, з яких людина здійснює трудову діяльність. Теорії мотивації поділяються на змістовні, які базуються на тому, що людина діє, задовольняючи внутрішні потреби, та процесуальні, які визначають потреби, а також розглядають сприйняття та очікування людини, пов'язані з даною ситуацією та можливими наслідками різних варіантів поведінки в ній.

Змістовні теорії мотивації засновані на пошуку внутрішніх спонукань (які ще називають потребами), через які люди вибирають певний спосіб дій. Основні теорії цієї групи – Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга та Девіда Мак-Клелланда.

Теорія Маслоу має назву «теорія ієрархії потреб». Згідно з нею люди постійно відчують різноманітні потреби, які можна класифікувати та об'єднати в ієрархічну структуру з п'ятьма групами потреб (див. рис. 1.1).

Як вважав Маслоу, незадоволені потреби змушують людей активно діяти, а задоволені перестають бути джерелом впливу, і на їх місце приходять інші, поки

що незадоволені потреби. Потреби, що лежать в основі піраміди, вимагають задоволення у першу чергу, і лише після цього людина починає відчувати потреби верхніх рівнів.

Двофакторна модель Герцберга була створена в кінці 50-х років. Всі фактори, що впливають на діяльність людей, розділені в ній на дві групи: гігієнічні та мотивуючі (див. таблицю 1.3).



Рис. 1. Піраміда потреб Абрахама Маслоу [4]

Таблиця 1.3 [4]

Двофакторна модель Ф. Герцберга

Група факторів	Перелік факторів	Вплив на діяльність працівника
Гігієнічні (відносяться до умов роботи)	Заробітна плата Умови праці Відносини з колегами	Навіть будучи задоволеними повністю, не мотивують на більш ефективну працю.

Продовження таблиці 1.3

	Інформованість про стан компанії	
Мотивуючі (пов'язані зі змістом праці, з тим, як керівництво оцінює результати роботи)	Визнання керівництвом результатів праці та висока оцінка їх. Можливість кар'єрного зростання. Високий ступінь самостійності та відповідальності. Цікаві та складні завдання, що вимагають напруження творчих здібностей для розв'язання.	Мотивують до продуктивної, якісної, ефективної праці

З цього Ф. Герцберг зробив висновок: одна заробітна плата не може бути джерелом мотивації. Гігієнічні фактори не підвищують ступінь мотивації робітників, вони запобігають появі в них відчуття незадоволеності роботою та умовами, в яких вона проходить, а стимулюючу дію мають мотиваційні фактори.

Практичний досвід показує, що теорія Герцберга краще за все виявляє себе за високої зайнятості співробітників та визначеності ситуації на підприємстві.

Д. Мак-Клелланд пов'язує результативність праці з наявністю потреб в належності, владі та успіху. Розвиток та задоволення цих потреб він вважав запорукою високої продуктивності праці, економічного зростання компаній і суспільства в цілому.

Можна помітити, що ці потреби, фактично, збігаються з трьома верхніми рівнями піраміди Маслоу (належність відповідає спілкуванню, потребі бути частиною визначеної групи, влада – визнанню та повазі, успіх – самовираженню).

Більш сучасні процесуальні теорії мотивації базуються на моделях поведінки людей, які беруть до уваги їх сприйняття та пізнання, ця група об'єднує теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості та модель мотивації Портера-Лоулера, теорію Х і теорію Y Дугласа Мак-Грегора.

Теорія очікувань В. Врума була розроблена в 1964 році і стверджує, що стимул якісно та ефективно працювати залежить від поєднання трьох факторів-очікувань людини.

Стимул (мотив) – це причина, через яку людина зацікавлена у виконанні певних дій (див. рис. 1.2).

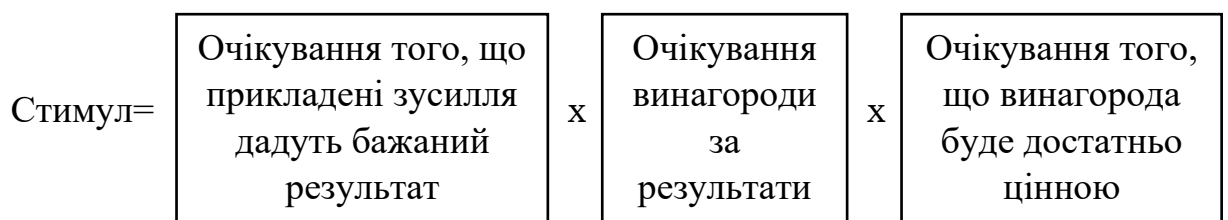


Рис. 1.2. Структура стимулу [4]

Винагорода – компенсація трудових затрат, яка задовольняє будь-які потреби людини.

Чим більше людина впевнена, що її очікування виправдаються, тим більший в неї стимул працювати.

В цій теорії велику роль грають менеджери, обов'язком яких є зробити стимули до праці якомога сильнішими:

1. Навчати підлеглих досягання результатів, створювати середовище, в якому це можливо.
2. Будувати відносини в компанії так, щоб можна було простежити зв'язок між величинами отриманих результатів та винагороди.
3. Знати потреби підлеглих, щоб розуміти, яка винагорода буде для них цінною.

Основне положення теорії справедливості: люди суб'єктивно визначають співвідношення прикладених ними зусиль та отриманої за це винагороди і порівнюють його з аналогічним співвідношенням для інших людей. Якщо

робітник приходить до висновку, що його винагорода несправедливо низька, то він знизить інтенсивність та продуктивність своєї праці.

Менеджери повинні запобігати несправедливості шляхом:

1. Встановлювати обсяги оплати, засновуючись на реальних рівнях відповідальності, кваліфікації, складності, трудомісткості та результативності роботи.

2. Зробити принципи оплати зрозумілими працівникам, щоб вони ясно уявляли собі, як можуть підвищити свій рівень доходів.

Теорія Л. Портера і Е. Лоулера об'єднує елементи теорій очікувань та справедливості. За висновками цих дослідників, в досягненні результатів відіграють роль не лише задоволення очікувань та справедливості винагороди, але і здібності та характер співробітника, а також розуміння їм свого внеску в робочий процес.

Соціальний психолог з США Дуглас Мак-Грегор розробив теорію Х і теорію Y, за допомогою яких намагався виявити фактори мотивації на раціональній та прийнятній основі. Основні його ідеї були сформульовані в 1950-х роках і викладені в книзі «Людська сторона підприємства» (1960). Фактично, ці дві теорії являють собою два типи управління персоналом.

Суть теорії Х в тому, що середня людина не любить працювати і постійно шукає можливість уникнути роботи. Через це менеджерам доводиться впроваджувати ряд жорстких (безперервний контроль, система покарань) та м'яких (заохочення, переконання) форм примусу. Однак ці заходи не вирішують головну проблему: небажання працювати. Це відбувається тому що людині недостатньо лише винагороди за працю, вона хоче задовольнити свою потребу в самореалізації, а в умовах примусу це неможливо.

Навпаки, теорія Y стверджує, що займатися корисною працею для людини так само природно, як відпочивати або грати в ігри. Виходячи з цього, щоб мотивувати робітника на виконання потрібних дій, треба дати йому можливість повністю розкрити свої здібності, бути відповідальним за результати своєї праці, відчувати свою значущість в організації. На думку Мак-

Грегора, інтелектуальний потенціал людей в умовах сучасного йому індустріального суспільства використовувався не повністю. Також він відмічав, що ефективність використання того чи іншого підходу залежить від умов роботи (наприклад, для масового виробництва більш підходить теорія Х). Основною ідеєю Мак-Грегора було те, що хоч повністю побудувати виробничий процес за положеннями цих теорій неможливо, менеджери можуть досягти кращих результатів від робітників, ставлячись до них як до цінних і відповідальних співробітників.

Користуючись системним уявленням про людську діяльність, можна прийти до висновку, що людина приймає рішення на рівні регулювання, адаптації та самоорганізації. Таким чином, потреби повинні бути реалізовані на всіх цих рівнях одночасно. Також можна сказати, що нижчі, вищі та найвищі потреби розвиваються паралельно і сукупно, та підкоряються поведінці людини на всіх рівнях організації, тобто задоволення потреб через матеріальні та нематеріальні стимули має потрійний характер [4].

Все вищесказане може бути систематизоване у вигляді табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Теорії мотивації персоналу

Група теорій	Назва теорії	Зміст
Змістовні (базуються на тому, що людина діє, задовольняючи внутрішні потреби)	Теорія Маслоу	Незадоволені потреби змушують людей активно діяти, а задоволені перестають бути джерелом впливу, і на їх місце приходять інші, поки що незадоволені потреби.
	Теорія Герцберга	На продуктивність праці впливають гігієнічні (відносяться до умов роботи) та мотивуючі (пов'язані зі змістом праці, з тим, як керівництво оцінює результати роботи) фактори. Гігієнічні фактори не підвищують ступінь мотивації робітників, вони запобігають появі в них

Продовження таблиці 1.4

		відчуття незадоволеності роботою та умовами, в яких вона проходить, а стимулюючу дію мають мотиваційні фактори.
	Теорія Мак-Клелланда	Пов'язує результативність праці з наявністю потреб в належності, владі та успіху. Розвиток та задоволення цих потреб є запорукою високої продуктивності праці, економічного зростання компаній і суспільства в цілому.
Процесуальні (визначають потреби, а також розглядають сприйняття та очікування людини, пов'язані з даною ситуацією та можливими наслідками різних варіантів поведінки в ній)	Теорія очікувань В. Врума	Стимул якісно та ефективно працювати залежить від поєднання трьох факторів-очікувань людини (очікування того, що прикладені зусилля дадуть бажаний результат, очікування винагороди за результати, очікування того, що винагорода буде достатньо цінною).
	Теорія справедливості	Люди суб'єктивно визначають співвідношення прикладених ними зусиль та отриманої за це винагороди і порівнюють його з аналогічним співвідношенням для інших людей. Якщо робітник приходить до висновку, що його винагорода несправедливо низька, то він знизить інтенсивність та продуктивність своєї праці. Менеджери повинні запобігати несправедливості, встановлюючи обсяги оплати на основі реальних показників і роблячи систему винагород максимально зрозумілою для робітників.

Продовження таблиці 1.4

	Теорія Л. Портера і Е. Лоулера	В досягненні результатів відіграють роль не лише задоволення очікувань та справедливість винагороди, але і здібності, характер співробітника, розуміння їм свого внеску в робочий процес.
	Теорія Х Мак-Грегора	Середня людина не любить працювати і постійно шукає можливість уникнути роботи. Через це менеджерам доводиться впроваджувати ряд форм примусу. Однак це не вирішує головну проблему: небажання працювати. Це відбувається тому що людині недостатньо лише винагороди за працю, вона хоче задовольнити потребу в самореалізації, а в умовах примусу це неможливо.
	Теорія Y Мак-Грегора	Займатися корисною працею природно для людини. Щоб мотивувати робітника на виконання потрібних дій, треба дати йому можливість повністю розкрити свої здібності, бути відповідальним за результати своєї праці, відчувати свою значущість в організації.

1.3 Інструменти мотивації персоналу

Серед матеріальних стимулів можна виділити грошові винагороди, пов'язані з трудовими показниками, та виплати, що залежать від професійно-кваліфікаційних досягнень робітника. Мета останніх – закріпити орієнтацію на професійне зростання та вибір посади співробітника. Заробітна плата повинна відповідати ефективності, якості та продуктивності праці конкретного робітника. Критерії, згідно яких відбувається її встановлення, мають бути

зрозумілими, щоб працівники могли прослідкувати зв'язок між своєю продуктивністю та величиною грошової винагороди за неї. Необхідно чітко визначити та пояснити персоналу мету менеджменту, вимоги до трудового процесу, критерії оцінки праці та систему її оплати.

Показниками, на основі яких визначається величина винагороди, можуть бути обсяг виробленої робітником продукції або наданих послуг, дохід підприємства, скорочення витрат, обсяг продажів товару, якість обслуговування клієнтів або співвідношення витрат на робочу силу до обсягу реалізованої продукції, кваліфікація співробітника.

Друга група матеріальних стимулів (рис. 1.3) пов'язана з власністю підприємства. Вона базується на формах взаємодії інтересів працівника зі зростанням капіталу фірми у вигляді використання майна організації на безкоштовній, пільговій або пріоритетній основі, можливість стати інвестором в пайовій, кредитній чи акціонерній формі, співучасть в прибутку та управлінні власністю підприємства.

Інструменти корпоративного стимулювання мають суспільний характер, тісно пов'язані з організаційною та суспільною складовими системи. Наприклад, діяльність колективних фондів, корпоративних пенсійних та інших програм залежить від фінансового стану компанії.

Держава також надає деякі матеріальні стимули, в основному, виходячи зі стажу, накопичень, відрахувань.

Цілісна система матеріального стимулювання передбачає наявність в організації різних систем оплати праці. За результатами аналізу різних видів робіт і оплати за них розраховуються базові ставки оплати праці. За допомогою атестацій та системи стимулювання оцінюються показники продуктивності робітників та заохочується їх ріст. Програми участі в прибутку є оцінкою загальних економічних показників організації та додатково стимулюють співробітників досягати високих результатів. Разом базова оплата праці, заохочення за працю та участь в прибутку формують цілісну систему матеріального стимулювання робітників.

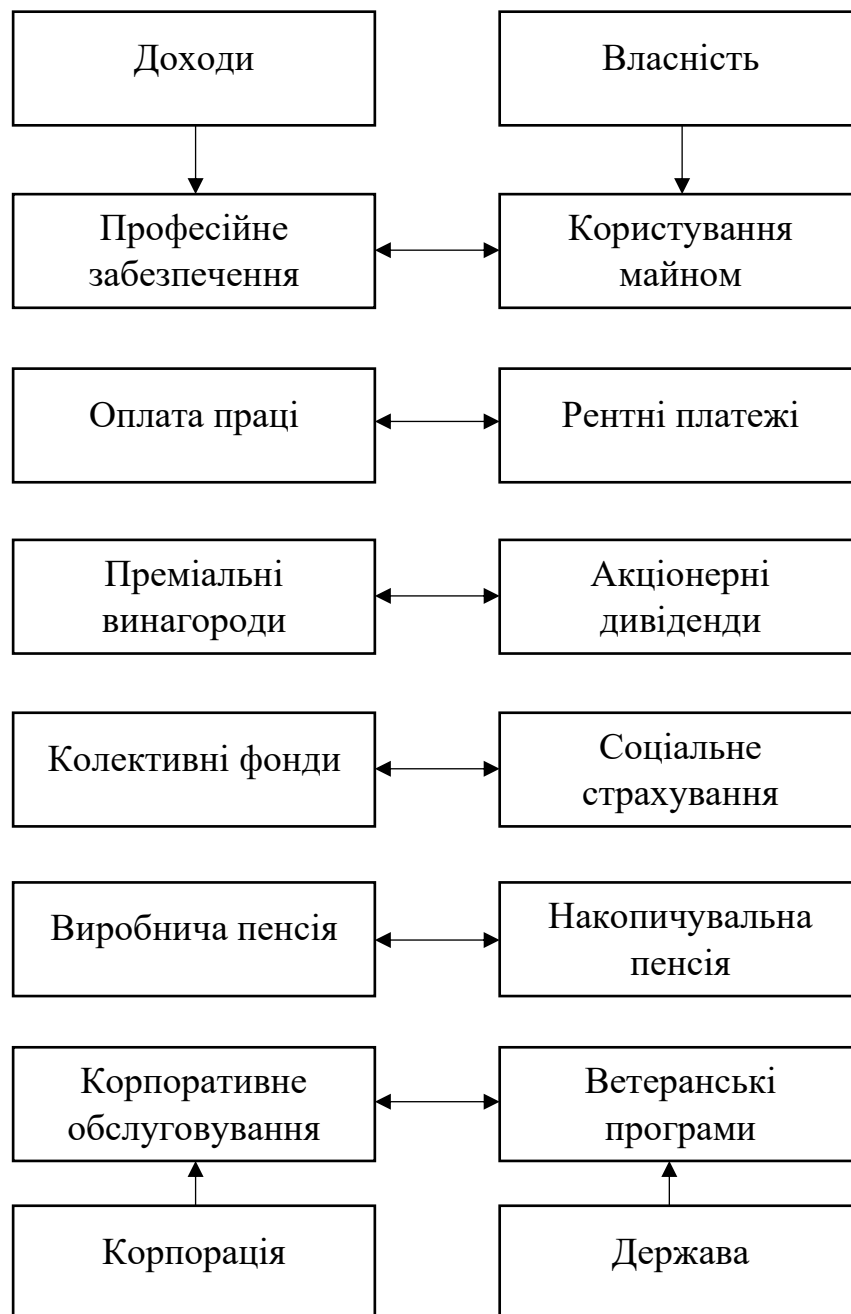


Рисунок 1.3. Інструментарій матеріального стимулювання [5]

Ці компоненти доповнюють одне одного, оскільки кожен з них відображає окремий набір факторів. Базова оплата і оплата, що базується на кваліфікації, спонукають працівників рости по службі, прагнути до отримання посад, що вимагають більш високого рівня підготовки та відповідальності. Винагорода за показниками продуктивності мотивує покращувати їх, виконуючи конкретні робочі завдання. Участь в прибутку – це стимул

працювати в команді і направляти свої зусилля на покращення ситуації в компанії в цілому.

Стимулюючу основу (рис. 1.4) доповнюють інші види доплат. Винагорода за вислугу років – це засіб заохочення до продовження роботи на підприємстві. Якщо компанії потрібна понаднормова праця, праця у вихідні або у незручний час, співробітники, що беруть на себе ці навантаження, повинні отримувати справедливую компенсацію за них.

Надбудова над фундаментом піраміди заохочень незначно впливає на рівень мотивації, оскільки не залежить від прикладених робітником зусиль. Зазвичай комплексна система оплати праці містить також неекономічні програми. Висока продуктивність праці може бути відмічена додатковими вихідними днями, інколи передбачаються «відгули» за неоплачений час роботи. Багато підприємств забезпечують співробітникам і інші привілеї, такі як програми оздоровлення, дитячі садки.

Тобто, список інструментів матеріального стимулювання, які може використовувати компанія, виглядає так:

- Заробітна плата.
- Бонуси і премії.
- Участь в прибутку.
- Додаткові виплати.
- Відстрочені платежі.
- Можливість участі в акціонерному капіталі.
- Безвідсоткові позики.

Вони можуть і повинні бути доповнені інструментами нематеріального стимулювання:

- Участь в прийнятті рішень.
- Можливості для самореалізації і творчості.
- Стиль управління.
- Стабільність, ступінь престижу компанії.

- Субсидії на харчування.
- Навчання повністю або частково за рахунок фірми.
- Компенсація витрат на транспорт.
- Кредити на житло та освіту.
- Надання транспорту компанії для поїздок, пов'язаних з роботою.
- Пільгові медичні послуги.
- Різноманітні форми страхування співробітників.
- Корпоративні пенсії.
- Оплата відпочинку.
- Безкоштовні спортивні, культурні заходи, абонементи для співробітників.

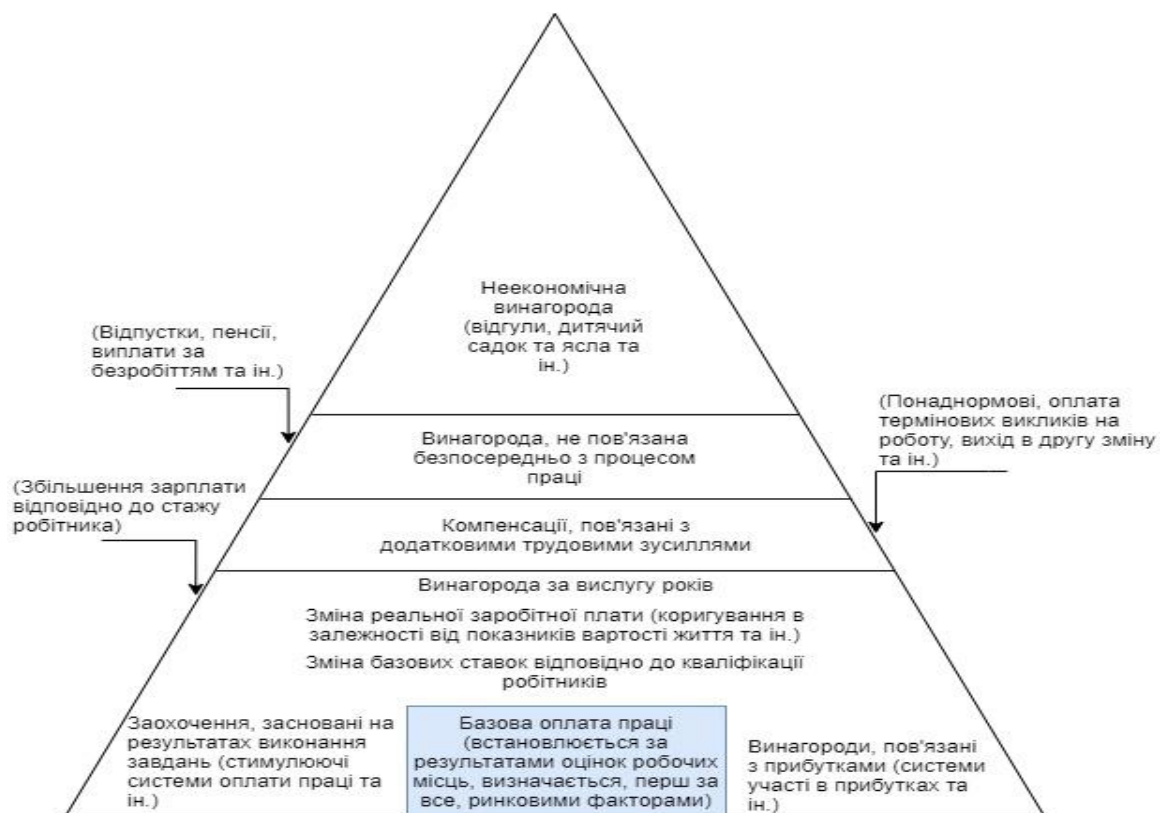


Рисунок 1.4. Піраміда заохочень: складові комплексної системи оплати праці [5]

Загалом, система стимулювання праці має базуватися на таких принципах:

- Об'єктивність: винагорода, яку отримує робітник, повинна залежати від об'єктивної оцінки результатів його праці.
- Передбачуваність: керуючись знаннями про результати своєї праці, співробітник має бути здатним передбачити тип і розмір майбутньої винагороди.
- Адекватність: винагорода повинна бути адекватною частці кожного робітника в підсумках діяльності всього колективу, його досвіду та рівню навичок.
- Своєчасність: винагорода має видаватися відразу після досягнення результату, чим швидше, тим краще (якщо не в вигляді прямої винагороди, то хоча б враховуватися для майбутнього нагородження).
- Значущість: винагорода повинна мати значення для працівників.
- Справедливість: правила визначення розміру винагороди слід скласти так, щоб вони були зрозумілі кожному робітнику і були справедливими, в тому числі, з його точки зору [5].

На додачу до вищеописаних стимулів можна використовувати засоби негативної мотивації. Негативна мотивація – це потяг, який викликаний усвідомленням покарання, неприємностей, незручностей, які можуть виникнути при нехтуванні необхідною діяльністю. Інструментами негативної мотивації є покарання та дисциплінарні заходи, що вживаються для боротьби з небажаною поведінкою та низькою продуктивністю. Прикладами такої поведінки можуть бути запізнення, крадіжки, відсутність співробітника на місці в робочий час, пияцтво, порушення вимог техніки безпеки та інше.

Покарання або дисциплінарний вплив – це небажані для робітника наслідки (догана, штраф, усне стягнення та ін.), що йдуть за порушенням ним або ухиленням від дотримання прийнятих норм і правил поведінки в організації чи невідповідністю вимогам професійної ролі, посади. Найпопулярніші методи негативної мотивації – штрафи, показові звільнення, позбавлення премії, пониження в посаді, в зарубіжних компаніях також використовується

коригування поведінки (без погрози звільненням чи штрафом людину ставлять перед моральним вибором) або усунення від роботи на деякий час з заборобою з'являтися на робочому місці.

Використання інструментів негативної мотивації має свої обмеження:

1. Покарання є стимулом лише тоді, коли загроза діє. Варто загрози зникнути, як прагнення до діяльності, яка була заборонена, виникне знову.
2. Невідворотність покарання. Впевненість, що покарання невідворотне, дає більший мотиваційний ефект, ніж думка про те, що покарання можна уникнути.
3. Часова складова. Чим більша різниця у часі між небажаною дією та покаранням, тим менше воно впливає на людину.
4. Необхідно заздалегідь ознайомити працівників з переліками порушень і покарань за них, правила гри повинні бути їм відомі. Якщо причини стягнення співробітнику незрозумілі, не оцінюються ним як порушення або він не може пов'язати їх зі своїми діями, ефект мотивації буде зворотнім.
5. Покарання не слід пов'язувати з особистістю робітника, бути упередженим до нього, це не підніме його рівень мотивації, а лише викликає конфлікт. Інші співробітники можуть стати на бік несправедливо, на їх думку, покараного і саботувати роботу, що нанесе шкоду колективу в цілому.
6. Покарання може стати причиною негативних психологічних станів: роздратування, агресивності, озлобленості, стану підвищеної тривожності, що переходить в стрес, заважаючи нормально працювати.
7. Покарання може призвести до псевдодіяльності – імітації діяльності, яка направлена на запобігання покаранню.

Позитивне підкріплення завжди ефективніше та більш дієве, ніж негативне, особливо якщо мова йде про довгострокову перспективу. Максимальний рівень мотивації забезпечує поєднання покарань з позитивним підкріпленням [6].

1.4 Методики оцінки мотивації персоналу

Необхідність дослідження зв'язку між мотиваційним потенціалом робітника та його реальною трудовою поведінкою, що відповідає посадовим вимогам та закріплена в нормативних документах, таких як посадові інструкції, підкреслюється всіма практичними спеціалістами з управління персоналом. Проведені дослідження свідчать про те, що чим вищий рівень мотивації до праці і чим точніше мотиваційна структура співробітників відповідає рекомендованій експертами моделі, тим надійніше, ефективніше і результативніше працює як персонал, так і підприємство в цілому.

Частіш за все використовуються наступні методи оцінки: інтерв'ю за компетенціями, професійне інтерв'ю, психологічне мотиваційне тестування, Assessment Center.

Метод інтерв'ю за ключовими компетенціями використовується для оцінки мотиваційного потенціалу людей, що приймаються на роботу. Ключова компетенція – це синтез знань, умінь, навичок і технологій, що є в компанії та забезпечують її конкурентний успіх. Рада Європи рекомендує визначати п'ять груп ключових компетенцій, володіння якими виступає критерієм якості професіоналізму: соціальні, комунікативні, соціально-інформаційні, когнітивні, мотиваційні спеціальні. Останні показують інтерес та ступінь підготовки робітника до самостійної професійної діяльності. Однозначно оцінити ці компетенції можна за допомогою інтерв'ю-гайду, що складається з питань та міні-ситуацій. Після закінчення робиться висновок: чи відповідає кандидат за рівнем проявлення мотиваційного потенціалу моделі, складеній експертами.

Психологічне мотиваційне тестування – дуже важлива форма оцінки професійної мотивації. Перевага тестів в їх стандартизації на великій вибірці досліджуваних та наявність норм, за якими результати оцінки однієї людини можна порівняти з результатами решти опитаних. Найбільш розповсюджені тести:

1. Вивчення мотиваційного профілю особистості (тест Річі та Мартіна).
2. «Словник» І.Г. Кокуріної.

3. Самоактуалізаційний тест (CAT) – тест особистісних орієнтацій Шострома.

4. Методика мотиваційної структури особистості (Motype) В.І. Герчикова.

5. Тест захопленості співробітників Q12 (оцінка залученості до роботи).

6. Тест «Діагностика внутрішньої і зовнішньої мотивації персоналу» (Work Preference Inventory — WPI, Amabile, Hill, Hennessey, Tighe, 1994).

Треба пам'ятати, що коли постає питання про залишення співробітника на поточній посаді, то він розраховує на оцінку себе за професійними досягненнями, а не якостями особистості. В такому випадку слід звернути особливу увагу на доцільність та правомірність тестування і повідомлення результатів працівнику.

Якщо потрібна максимально точна і надійна оцінка мотиваційного потенціалу, можна скористатися методикою Assessment Center (Центр оцінки). Цей метод тестування спеціалізується на оцінці потенціалу співробітника і менше враховує виконання ним робітничих задач. Він включає в себе неодноразову перевірку компетенції набором тестів, груповими вправами та індивідуальними завданнями, виконання яких оцінюється декількома спеціалістами. Assessment Center дає доволі швидко і точну оцінку, є найбільш прогностично валідним в порівнянні з інтерв'ю та психологічними тестами.

Результати досліджень показують, що найбільш продуктивним для працюючого персоналу є використання оцінки за компетенціями, це дозволяє оцінити потенціал кожного та сприяє професійному розвитку. Процедура такої оцінки повинна бути закріплена внутрішнім нормативним правовим актом.

За підсумками оцінювання робітники, результати яких найближчі до ідеального «профілю», можуть бути рекомендовані на заміщення вакансій чи підвищення окладу в межах, визначених розпорядком фірми. Високі чи низькі результати тестування створюють змагальну мотивацію та тягнуть за собою позитивне чи негативне підкріплення.

Для правильного визначення видів стимулювання необхідно знати особливості мотиваційної структури кожного робітника. Виявити їх можна,

користуючись тестом Motype, що базується на типологічній моделі В.І. Герчикова, яка пов'язує мотивацію робітника та особливості його очікуваної трудової поведінки.

Цей тест показує ступінь проявлення (індекс) кожного з 5 типів мотивації у людини: інструментальної, професійної, патріотичної, хазяйської та запобігальної (люмпенізованої) в структурі мотивації людини. Отримані індекси порівнюються з нормативними для кожної посадової групи. За відхиленнями формуються рекомендації щодо форм стимулювання, які найбільш підходять окремим співробітникам і персоналу в цілому. Отримані результати складають Матрицю індивідуального стимулювання, яка містить конкретні стимули, що спонукають даного робітника працювати.

Збір інформації здійснюється шляхом заповнення анкети з 19 питань (версія R1 Motype), розділених на 4 блоки:

1. Відношення до роботи, цінності, пов'язані з нею – питання 4-6, 19.
2. Сприйняття функцій керівника та адміністратора – питання 7, 18.
3. Ставлення до заробітної плати та інших доходів – питання 8-9.
4. Оцінка різних елементів роботи та відносин в компанії – питання 10-17.

Всі питання закриті. Підказки обрані так, що кожна з них відповідає 1-2 типам мотивації. На більшість питань можна дати 1-2 відповіді, це необхідне для визначення не лише основного типу, а всієї структури мотивації респондента.

Після обробки відповідей в Excel отримуємо структуру трудової мотивації людини, виражену числовими коефіцієнтами від 0 до 1. Можна перетворити їх в ранги від 1 до 5, за якими буде зрозуміло, що, в основному, мотивує працівника, а що є незначним в його структурі мотивації.

Для визначення рівню захопленості роботою застосовується тест В. Субботіна «Захопленість роботою». Позитивне відношення, задоволення від роботи, на думку автора пов'язане з такими рисами:

1. Енергійність діяльності.
2. Відданість роботі.

3. Зануреність в діяльність.

Аналіз результатів діагностики свідчить про те, що чим сильніша захопленість роботою, тим:

4. Вища продуктивність праці, задоволеність клієнтів компанії, більш задоволені працівники своєю роботою, лояльніше співробітники.

5. Менше бажання в працівників змінити роботу, менше кадрових перестановок.

6. Кращий стан психічного та психосоматичного здоров'я, співробітники впевненіші у власних силах.

7. Менша вірогідність емоційного вигорання робітників.

При низькій, наприклад, енергійності діяльності (від 0 до 3.5 балів) співробітник не може тривало зберігати працездатність, повільно відновлює сили після навантажень, пов'язаних з професійною діяльністю, швидко здається, зустрівшись з труднощами та перепонами.

Матеріали тесту містять вступ, інструкцію, 17 питань-тверджень, опис способу обробки та визначення результатів та список використаної літератури.

Іншим хорошим засобом якісної діагностики складу мотивів до праці і типу трудової мотивації є «Вивчення мотиваційного профіля особистості» Річі і Мартіна. Людині, яку тестують, треба оцінити в балах значущість 33 тверджень, в кожному питанні розподіливши 11 балів між 4 запропонованими варіантами. Твердження являють собою незавершені речення виду «В процесі організації роботи важливо...» або «Робота менше задовольняла би мене, якщо...». Обробивши відповіді, отримуємо мотиваційний профіль, що складається з 12 шкал (факторів) Річі і Мартіна (заробітна плата, визнання, креативність, влада та ін.).

Популярність здобула також методика PIAV (Personal Interests Attitudes & Values), побудована на ідеях німецького філософа та психолога Е. Шпрангера. Тестування за нею дозволяє віднести працівника до одного з 6 типів:

1. Теоретична людина, основною цінністю якої є пошук істини.

2. Економічна або утилітарна людина, найбільшу цінність для якої має все корисне і практичне.

3. Естетична людина, що вважає найціннішими в житті стиль та гармонію, оцінює оточуюче середовище з точки зору витонченості або відповідності ситуації.

4. Соціальна людина, цінує, в першу чергу, любов, прагнення до загальної любові, любові до всього людства.

5. Політична (індивідуалістична) людина, цінностями якої є особиста влада, вплив, відомість, не обмежені лише сферою політики.

6. Традиційна (релігійна) людина орієнтується на такі цінності як пошук сенсу життя, вищої духовної сили.

Ці типи не є спробою класифікувати людей, це лише перелік різних цінностей, на які може орієнтуватися людина. Вони не залежать від країни та епохи, історичних та соціальних умов, тобто є абстрактно-метафізичними. Шпрангер ввів поняття мотиватора – провідної цінності людини, в прагненні до якої вона здатна пожертвувати менш важливими для неї речами. На думку Шпрангера, існують універсальні мотиватори-цінності, характерні для всіх людей. Знаючи їх, можна підібрати набір стимулів для конкретного робітника. Такий підхід схожий на метод В.І. Герчикова, але відрізняється від нього наявністю інших типів мотивації (теоретичного, естетичного). Можна сказати, що тест Герчикова більше орієнтований на людей, які працюють, а тест Шпрангера – більш узагальнений, менше враховує вид діяльності людини.

Перевагою тесту PIAV є наявність комп'ютерного варіанту і простота обробки при великому обсязі статистичного матеріалу. Форма подання результатів нагадує тест Річі і Мартіна: кількість набраних балів за кожним типом мотивації.

Є ще дві методики, які доцільно використовувати при виявленні мотивів персоналу, це тест Герцберга і тест «Словник» І.Г. Кокуріної. В обох випадках стимульний матеріал надається у вигляді попарних порівнянь, що підвищує валідність тестів.

В опитуванні Герцберга чотири шкали відповідають гігієнічним (зовнішнім) факторам і ще чотири – мотиваційним, тобто внутрішнім. В тесті 28 пар висловлювань, кожен потрібно порівняти, виставивши оцінку: 5-0, 4-1, 3-2, 2-3, 1-4 або 0-5. Шкали також порівнюються одна з одною, таким чином визначається, які фактори відіграють для респондента провідну роль. В результаті отримуємо профіль, в якому показано, наскільки важливими для співробітника є: фінансові мотиви, визнання в суспільстві, відповідальність роботи, відносини з керівництвом, кар'єра, ріст по службі, особистий успіх, зміст роботи, відносини в колективі.

Також можна сказати, які фактори, гігієнічні чи мотиваційні в цілому важливіше для даної людини.

«Словник» І.Г. Кокуріної виявляє не лише тип мотивації, а показує і динамічний аспект: на що орієнтований робітник – процес чи результат праці. В тесті пропонуються різні визначення трьох слів: гроші, колектив, праця. Ці визначення були отримані шляхом опитування великої кількості людей різних професій, віку та статі. Відповіді давалися з точки зору особистого досвіду та здорового глузду. Робітник, який проходить тест, повинен вибрати ті з них, які, на його думку, більш за все підходять до того, що він спостерігає в своєму житті.

Кокуріна виділяє 6 типів мотивації: перетворювальний, комунікативний, утилітарно-прагматичний, кооперативний (співробітництво), конкурентний та досягнення. Оцінюється також динамічний аспект мотивації до праці (див. табл. 1.5) [1].

Таблиця 1.5 [1]

Інтерпретація динамічного аспекту мотивації в тесті «Словник»

Тип мотивації	
Орієнтація на результат	Орієнтація на процес
1 – перетворювальний тип	
Результат отримується заради самого результату.	Діяльність заради самого процесу та досягнення майстерності.
2 – комунікативний тип	

Продовження таблиці 1.5

Прагнення до активної взаємодії з іншими, спілкування під час праці, допомоги іншому.	Орієнтація на збереження позитивних відносин з колективом.
3 – утилітарно-прагматичний тип	
Використання праці для задоволення потреб, не пов'язаних з роботою.	Погляд на працю як на витрату енергії, сил, бажання зберегти здоров'я, працюючи.
4 – кооперативний тип	
Праця розглядається з точки зору користі для суспільства, необхідності для інших людей та суспільства в цілому.	Праця розглядається з точки зору корисності для родини і близьких.
5 – конкурентний тип	
Прагнення бути кращим за інших, мати авторитет, потяг до престижу.	Бажання бути як всі, не гіршим за інших.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА COMFORT STUDIO

2.1 Аналіз меблевої галузі

Всі меблеві підприємства, що працюють на українському ринку, можна поділити на чотири категорії: мікропідприємства, малі, середні та великі.

До мікропідприємств відносять товариства з обмеженою відповідальністю або приватні підприємства з чисельністю співробітників до 10. Часто мають невисокий рівень оснащення основними виробничими фондами. Перевагою таких підприємств є гнучкість, основна продукція – меблі середньої або середньо-високої якості, можливе виробництво меблів на замовлення за власними проектами або в співробітництві з дизайнерами-фрілансерами.

Вироблений товар розповсюджується шляхом прямих продажів. В більшості таких компаній відсутня чітка стратегія розвитку, їх власників влаштовують прибутки від діяльності на місцевому ринку з рентабельністю офіційної економіки.

Малі підприємства – це компанії з 10-50 робітниками, зазвичай, більш формалізовані. Як правило, також орієнтуються на місцеві ринки, але можуть працювати на них не напряму, а в співробітництві зі студіями дизайну та архітекторами. В деяких ситуаціях працюють на експортні ринки, виконуючи невеликі замовлення за договорами.

Виробництво на таких підприємствах більш індустріалізоване, хоча частіш за все залишається несерійним. Дизайн більш складний, компанії часто наймають дизайнерів для довгострокового співробітництва.

Середні підприємства мають від 50 до 250 працівників, індустріалізоване виробництво, яке інколи переходить в серійне. Поширене сучасне обладнання з числовим програмним керуванням, хоча переважає застаріле. Якість продукції відповідає загальному рівню ринку.

В основному підприємства цього типу діють на внутрішньому ринку, але ситуативно можуть бути представлені і на зовнішніх. Продукція, як правило,

реалізується через незалежних дилерів, рідше – через великих дистриб'юторів. В цій групі починають з'являтися бренди, відомі середньому споживачу.

Підприємства, на яких працює більше 250 робітників, відносять до категорії великих.

Кількість виробників меблів (код 31 «Виробництво меблів» за КВЕД) різних типів за роками наведена в табл. 2.1 [7].

Таблиця 2.1

Кількість суб'єктів різних категорій в галузі виробництва меблів (код 31 «Виробництво меблів» за КВЕД) [7]

Роки	Всього, од.	Великі, од.	У %	Середні, од.	У %	Малі, од.	У %	З них мікро, од.	У %
2010	11228	1	0	137	1.2	11090	98.8	10624	94.6
2011	8399	1	0	135	1.6	8263	98.4	7787	92.7
2012	9124	2	0	138	1.5	8984	98.5	8527	93.5
2013	9462	2	0	128	1.4	9332	98.6	8897	94.0
2014	10534	2	0	120	1.1	10412	98.9	10033	95.2
2015	10615	1	0	113	1.1	10501	98.9	10226	96.3
2016	9759	1	0	108	1.1	9650	98.9	9356	95.9
2017	9066	1	0	116	1.3	8949	98.7	8633	95.2
2018	8937	1	0	120	1.3	8816	98.7	8440	94.4
2019	9243	1	0	124	1.3	9118	98.7	8762	94.8

Табл. 2.1 демонструє таку особливість української мебельної галузі, як фрагментованість – переважання малих та мікропідприємств [7].

Динаміка кількості підприємств представлена на рис. 2.1.

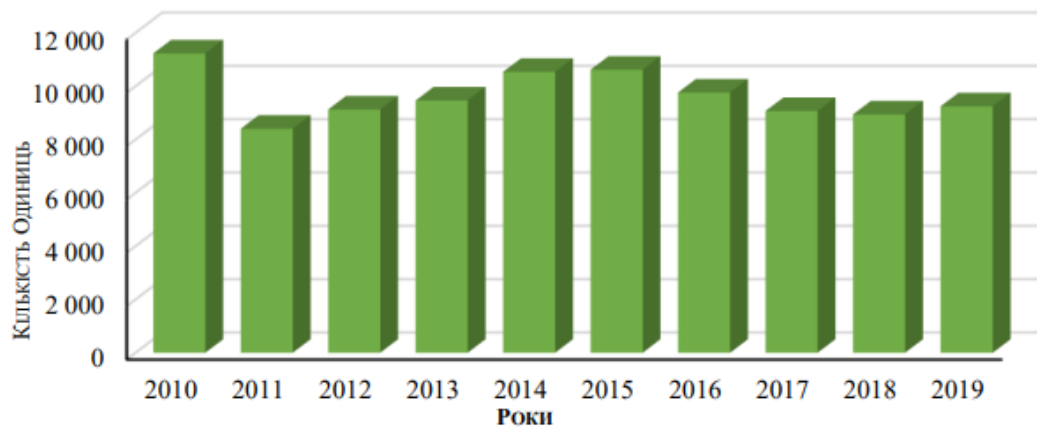


Рисунок 2.1. Динаміка кількості підприємств-виробників меблів [7]

Проблемою меблевого ринку України є велика частка «тіньового» виробництва. При цьому не завжди можна чітко відділити «тіньових» підприємців від «білих»: офіційно зареєстровані виробники можуть пропонувати неофіційне працевлаштування своїм робітникам, ухилятися від сплати податків, спотворюючи бухгалтерські дані, тощо.

Незареєстровані підприємства відрізняються наступними особливостями:

1. В останні кілька років збільшили свою вагу в структурі галузі через доступніші, у порівнянні з офіційними виробниками, ціни, що підвищує попит на їх продукцію серед населення, що втратило купівельну спроможність.
2. В основному, належать до малих та мікропідприємств.
3. Найбільша кількість незареєстрованих виробництв працює в сегменті дешевих меблів, також вагома їх частка в середньому ціновому діапазоні.

Крім цього, розвиток меблевої галузі ускладнюють логістичні проблеми. В середньому, п'ята частина ціни готового виробу в Україні – це витрати на логістику. Недоліками логістичних послуг в нашій державі є зависокі ціни та несвоєчасна доставка [8].

Виробники меблів стикаються з такими труднощами як сильна конкуренція, обумовлена великою місткістю, частими змінами в структурі і виходом на ринок нових виробників меблів. Скорочення обсягів заготівлі лісу (на 2.5% в 2017 році) призвело до зростання цін на сировину: основні різновиди необробленої деревини.

Допомагає розвитку меблевої галузі те, що через зниження купівельної спроможності споживачі стали частіше віддавати перевагу українським меблям, а не імпортним. Однак, слід зауважити, що хоча з 2016 року обсяги реалізації меблів у грошовому вираженні росли, з 2013 по 2017 обсяги реалізації в натуральному вираженні падали. Це можна пояснити ціновим чинником.

Іншим джерелом позитивного впливу є розвиток ринку нерухомості. В 2017 році показник введення житлових приміщень в експлуатацію зріс на 9% в порівнянні з 2016, що призвело до підвищення попиту на меблі [9].

За типом продукції, що виробляється, підприємства меблевої галузі України розподілені наступним чином [8] (див. рис. 2.2):

Розподіл меблевих виробництв за типом продукції в Україні

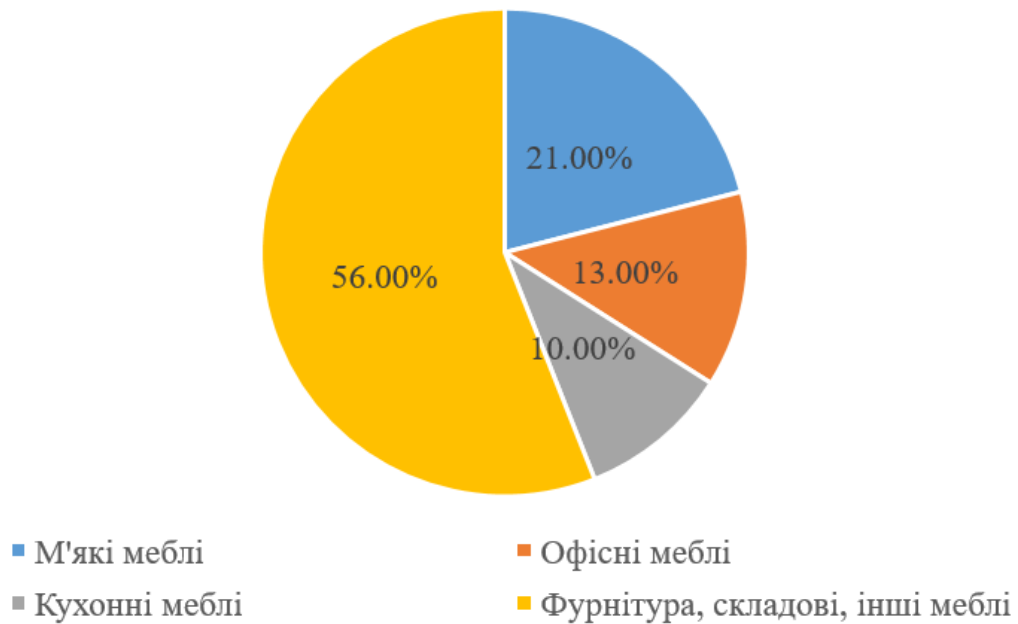


Рисунок 2.2. Розподіл виробників меблів в Україні за типом продукції [8]

Провідними підприємствами на ринку на 2019 рік були «Енран», «Стерх», «Гербер», MERX, «Кухні України», LIVS та «Екмі-меблі» [9]. Найбільшими експортерами є ПРАТ «ПРОГРЕСС», ТОВ «АРТ-ПРОМ», АТ «Новий стиль» (відноситься до польської компанії «Nowy Styl»), ТОВ «Меблі сервіс», ТОВ «Гербор-холдинг» (дочірня фірма польської «Black Red White»), ТОВ «Світ меблів», ДП «Морган ферниче» (одна зі складових «Home Group» з виробництвом в Литві та Естонії) [7].

В своїй роботі меблеві підприємства України повинні дотримуватися затверджених державою стандартів, таких як ДСТУ 2259-93 «Фурнітура меблева. Загальні технічні умови», ДСТУ 4414:2005 «Меблі за індивідуальним замовленням. Загальні технічні умови», ДСТУ ГОСТ 19917:2016 «Меблі для сидіння та лежання. Загальні технічні умови» (ГОСТ 19917-2014, IDT) та інших [10], що має на меті підвищення якості та безпечності продукції. Однак вплив на галузь іншого законодавчого обмеження – 10-річного мораторію на експорт з держави необробленої деревини є питанням спірним.

Згідно з даних Державної фіскальної служби з 2015 року почався ріст податкових надходжень від деревообробних, меблевих та паперових підприємств (див. рис. 2.3).

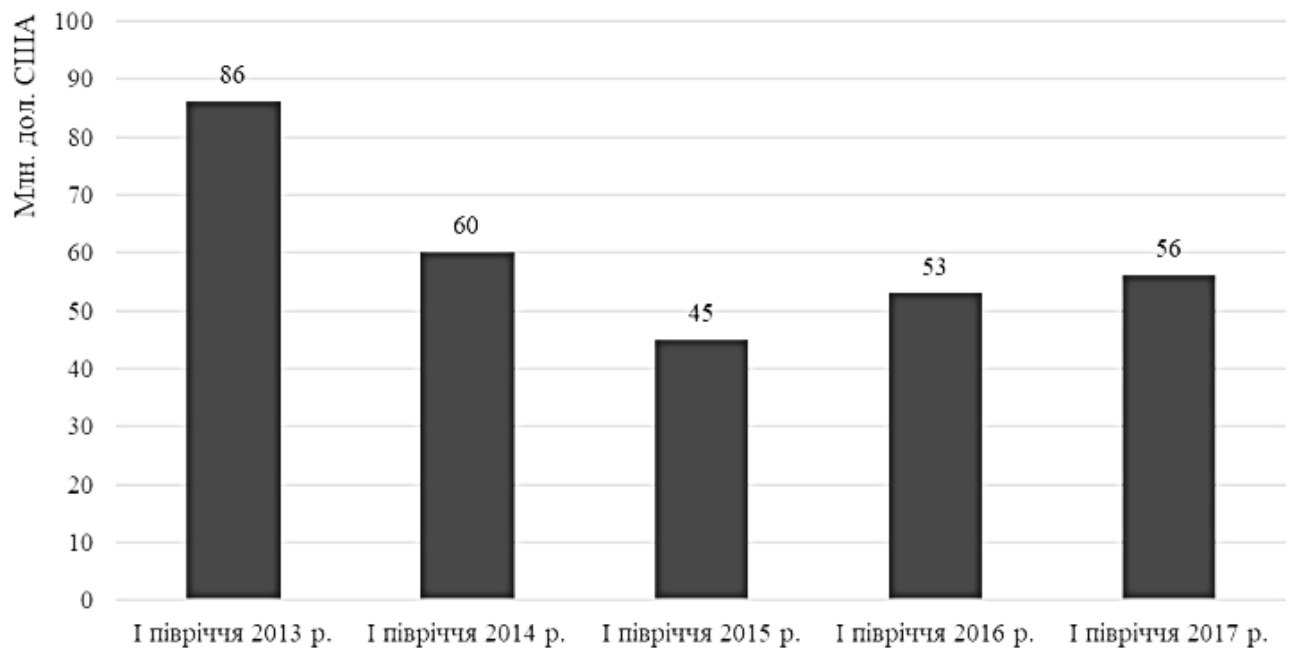


Рисунок 2.3. Динаміка податкових надходжень від деревообробних, меблевих та паперових підприємств за роками [11]

Одночасно з цим спостерігалось зростання обсягів інвестицій в деревообробну галузь. Виросли також обсяги реалізації виробів з дерева, в тому числі меблів (див. рис. 2.4).

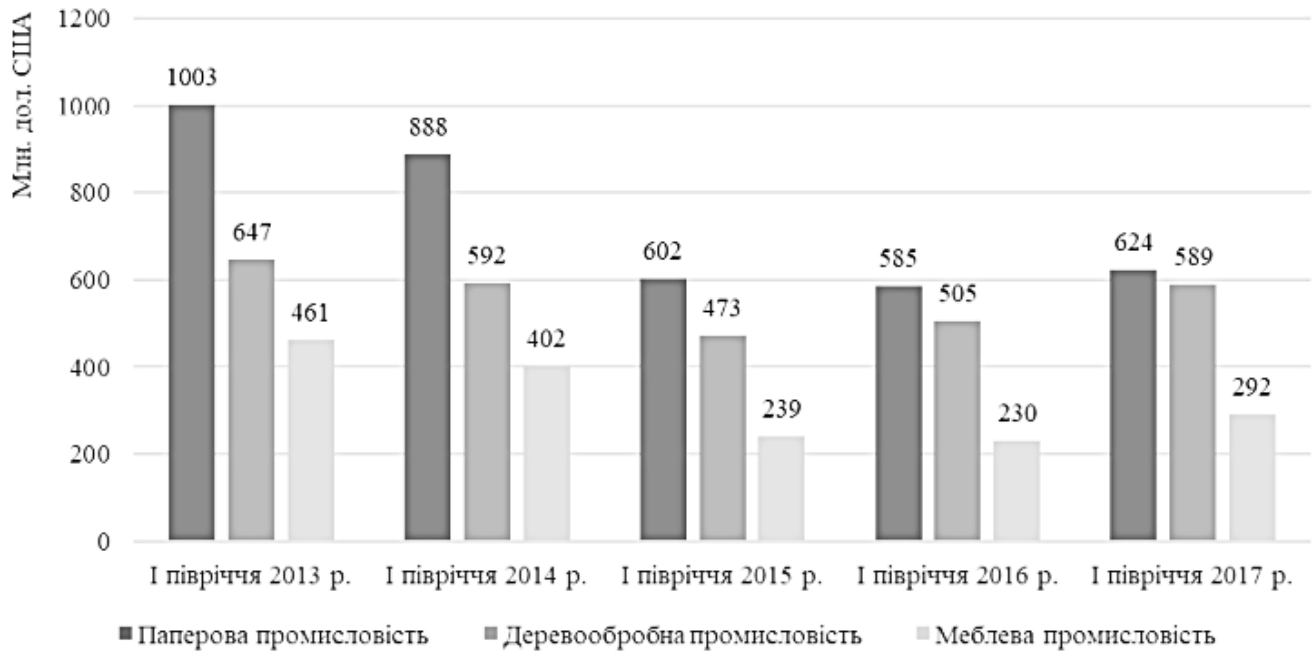


Рисунок 2.4. Динаміка обсягів реалізації виробів з дерева за галузями в 2013-2017 роках [11]

Таким чином, можна сказати, що мораторій на експорт з держави необробленої деревини мав скоріше позитивний вплив на меблеву промисловість [11].

2.2 Загальна характеристика підприємства Comfort Studio

Підприємство з виробництва меблів «Comfort Studio» існує на ринку меблів для дому та офісу з 2006 року. Почало свою діяльність, як підприємство зі збирання меблів. На цей час продовжує свою діяльність в меблевій галузі, займаючись дизайном та виробництвом меблів на замовлення. Підприємством налагоджені тісні партнерські взаємини з постачальниками пиломатеріалів, фурнітури та іншої сировини, SMM-спеціалістами. Завдяки високому професіоналізму співробітників підприємства, клієнт отримує бажане точно в обговорений заздалегідь строк за прийнятною ціною, а вироби відповідають всім нормам якості.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Comfort Studio» (текстом ТОВ «Comfort Studio») є приватним комерційним підприємством, і здійснює

свою діяльність відповідно до Статуту підприємства, закону «Про товариства із обмеженою відповідальністю» чинного законодавства України.

«Comfort Studio» – компанія, що спеціалізується на дизайні та виробництві меблів. «Comfort Studio» є самостійною юридичною особою. Товариством з обмеженою відповідальністю (далі – товариство) визнається засноване однією або кількома особами господарське товариство, статутний капітал якого розділений на частки з визначеними установчими документами розмірами; учасники товариства відповідають за його зобов'язаннями в обмеженому обсязі і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, не більше вартості внесених ними вкладів [12].

Основні види діяльності «Comfort Studio»:

- виробництво корпусних меблів на замовлення (набори для спален, віталень, дитячих кімнат.
- виробництво приставних меблів (тумби, комоди), комп'ютерних та письмових столів.
- комплексні рішення для кухонь: виробництво кухонних меблів, окремих фасадів для декорування кухні, напольного покриття в тон меблів.
- виробництво шаф-купе.
- дизайн окремих предметів меблів та інтер'єру в цілому, виконання 3d-візуалізацій.
- збирання меблів на замовлення.

На різних етапах розвитку компанії частка доходу, принесеного в компанію тим чи іншим напрямом змінювалася. На початку діяльності практично 100% приносило збирання меблів, зараз його частка впала до 10%. Основну частину доходу наразі приносить виготовлення кухонних меблів (60%), решта (30%) припадає на замовлення всіх інших типів.

Органом управління товариства є директор компанії. Структура компанії побудована таким чином: основна частина персоналу розділена на дизайнерів і майстрів з виготовлення меблів, над кожною групою є старший, тобто, до прикладу, старший дизайнер. Веденням бухгалтерії та закупівлями займається

фінансовий менеджер. Такий вид контролю дозволяє підвищити і ефективність прийнятих рішень, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість виконання поставлених завдань і на роботу товариства в цілому.

В даний час в компанії працюють 19 осіб штатних співробітників, однак компанія прагне до розширення. В цілому, компанію можна охарактеризувати як дуже молоду, так як лише засновнику компанії більше 40 років, вік же інших - 30-40 років. З них 14 осіб з вищою освітою і 5 з середньою спеціальною, незакінченою вищою.

Всі дизайнери мають художню освіту, що відповідає напрямку їх діяльності. Директор та фінансовий менеджер мають освіту в сферах маркетингу та фінансів відповідно.

Підприємство з виробництва меблів виконує наступні основні функції:

1. На етапі проектування виробу:

- опитування клієнта для уточнення деталей замовлення.
- створення 3d-візуалізації дизайну.
- підбір матеріалів, оцінка вартості виробу.
- повторне узгодження властивостей майбутнього виробу з клієнтом.
- складання креслень виробу, за потреби – плану кімнати.

2. На етапі виготовлення:

- за потреби – замовлення додаткової сировини у поставника.
- виконання підготовчих операцій (сушка деревини, механічна обробка).
- облицювання виробу (за потреби).
- оздоблення – нанесення захисно-декоративних покриттів (лакування, полірування).
- збирання.
- упаковка готового товару.

Підприємство може зупинитися на першому етапі, надавши замовнику проект окремого виробу або інтер'єру для подальшого самостійного виготовлення або інших цілей.

Для обробки економічної інформації в компанії використовуються такі технічні засоби:

1. Системне програмне забезпечення (ОС Windows, СУБД Oracle);
2. Професійне програмне забезпечення Terrasoft;
3. Офісний пакет Microsoft Office 2013;
4. Програмне забезпечення Autodesk для створення 3d-моделей та креслень: 3ds Max, AutoCAD.
5. Програма для ведення ділової переписки Outlook;
6. Апаратні засоби.

У договорі між підприємством з виробництва меблів і замовником (фізичною чи юридичною особою) слід передбачати:

—опис предмету договору у вигляді ескізу та специфікації, що є частиною договору.

—умови щодо якості виробу, строк гарантії, перелік негарантійних випадків.

—строк виготовлення, умови доставки, монтажних робіт (за потреби), приймання роботи, задоволення претензій замовника у випадку їх виникнення.

—право власності на готовий виріб.

—ціну договору і порядок розрахунків.

—положення щодо відповідальності сторін та форс-мажорних обставин.

—умови вступу в силу договору та припинення його дії, внесення змін в специфікацію, відмови від виконання умов договору, вирішення суперечок.

Для подальшого розвитку підприємства необхідно налагодити облік клієнтів таким чином, щоб була можливість виділити з них постійних, досліджувати соціальні та демографічні характеристики клієнтської бази. Це допоможе підняти лояльність існуючих клієнтів завдяки програмі знижок для постійних замовників, а також вдосконалити рекламну стратегію підприємства. Для цього можна скористатися технологією CRM (Customer Relationship Management), що означає «управління відносинами з клієнтами».

CRM-системи дозволяють зберігати всю інформацію про клієнтів в одному місці, реєструвати проблеми з обслуговуванням, визначати можливості продажів, управляти маркетинговими кампаніями. CRM розраховує кількість лідів за різними каналами (контекстна реклама, органічний пошук та ін.) і їх конверсію в продажі. Вона зберігає всю історію взаємодії з клієнтом (телефонні розмови, переписку) для подальшого аналізу. Допомогає формувати воронки продажів: розділити процес угоди на окремі етапи, побудувати тактику взаємодії на кожному з них, визначати відсоток конверсії між стадіями, оцінювати ефективність співробітників, що відповідають за продаж.

CRM містить засоби ведення документообігу, формування рахунків на оплату за заданими шаблонами, внутрішніх заявок. За допомогою системи можна виділити сегмент постійних клієнтів. Вона дозволяє створювати персональні пропозиції, вести таргетований маркетинг та візуалізувати накопичені дані.

Найкращим варіантом для «Comfort Studio» буде Creatio CRM від Terrasoft [13], оскільки підприємство вже має досвід користування програмним забезпеченням цього розробника.

Важливу роль в розвитку виробництва меблів відіграє ріст ринку нерухомості (наприклад, в 2017 році показник введення житлових приміщень в експлуатацію зріс на 9% в порівнянні з 2016), який стимулює попит на побутові та офісні меблі. Сприятливі умови для українських виробників створює скорочення імпорту (в період з 2013 до початку 2018 року впав на 43%), за даними 2019 року серед споживачів спостерігалася тенденція до вибору продукції вітчизняних виробників [9].

З цього можна зробити висновок, що «Comfort Studio» може посилити свої позиції на ринку області, якщо почне співпрацювати з компаніями-забудовниками. Краще за все буде вибрати забудовників, що спеціалізуються не тільки на житлових будівлях, а займаються також і іншою нерухомістю. В Дніпрі до таких компаній належать Alef Estate [14], девелоперська компанія

«Добробут» [15], група будівельних компаній «Grand Family Estate». Останні цікаві тим, що працюють не лише на українському ринку, а мають філіали в Латвії і Канаді [16], тобто співробітництво з ними допоможе «Comfort Studio» заявити про себе в цих країнах.

Крім безпосередньо виробничої функції підприємство має вирішувати і інші задачі, такі як реклама, охорона та обслуговування приміщень. Крім того, в умовах сучасної української економіки фірмі потрібен юридичний захист. Вирішення цих задач в «Comfort Studio» передане на аутсорсинг. На сьогоднішній день провідним методом реклами, що застосовується на підприємстві, є реклама в соцмережах (Instagram, Facebook). Планування рекламних кампаній, представлення звітності по ним, ведення сторінки фірми в Instagram здійснює SMM-спеціаліст. Використовуються такі методи просування, як підбір хештегів, проставлення геотегів, чергування різних видів контенту (пости, сторіс, IGTV), таргетована реклама, замовлення реклами в блогерів. Не використовуються масфоловінг та маслайкінг через свою низьку ефективність в плані приваблення цільової аудиторії.

Виробничий процес здійснюється на станках марок Jet і Brassa з використанням ручної праці. Меблі поставляються як в зібраному, так і в розібраному і упакованому вигляді з урахуванням побажань замовника. За бажанням замовника здійснюється безкоштовна доставка містом на орендованому транспорті.

При виробництві використовуються високоякісні імпортні і українські матеріали: пиломатеріали з твердолистових порід деревини, заготівки, укріплене термообробкою товсте скло, штучний камінь, різноманітні клеї, лаки та емалі, пружинні елементи і спіненні полімерні матеріали для м'яких меблів та ін. Реалізують продукцію роздрібно, передачею клієнтові без посередників.

Права, обов'язки та відповідальність кожного робітника, порядок взаємовідносин регулюються посадовими інструкціями. Структура підприємства близька до функціональної (розділення праці, кваліфікована підготовка рішень).

2.3 Аналіз мотивації персоналу Comfort Studio до впровадження системи

Першим етапом аналізу мотивації персоналу є вибір методики. Критеріями вибору в нашому випадку були: мінімальний вплив проведення дослідження на робочий процес (тобто, тестування співробітників не повинне було заважати їх роботі), об'єктивність результатів, простота їх аналізу.

З огляду на це було вирішено зупинитися на психологічному тестуванні. Був обраний тест Герчикова Motype через простий та зрозумілий алгоритм обробки результатів та ясні формулювання питань та варіантів відповідей. Для підвищення об'єктивності отриманих результатів анкети були зроблені анонімними, з вказанням лише посади та статі (вік респондентів не враховувався через те, що всі співробітники відносяться до однієї вікової категорії).

Результати тестування співробітників представлені на рис. 2.5.

При подальшій статистичній обробці даних аналізувалися лише результати дизайнерів та майстрів, оскільки вони складають основну масу співробітників. Проте можна сказати, що в директора домінують господарський та патріотичний типи мотивації.

Людина з господарським типом мотивації прагне до повної відповідальності за виконання своєї частини загальної справи. Працює вона повністю самовіддано, цікавість і різноманітність завдань на якість праці не впливають. Такий робітник не потребує постійного контролю чи супроводу його діяльності, в нього це викликає роздратованість. Представниками цього типу складніше керувати, ніж іншими. При вирішенні робочих проблем вони самі виступають господарями. Їх перевагою є те, що вони самі добровільно приймають участь в розробці складних рішень.

Представники патріотичного типу цінують загальну колективну справу, але, хоч і з меншим бажанням, здатні працювати самотійно, однак ця робота повинна мати значення для компанії. Робота, що добре оплачується, але не має відношення до досягнень фірми, не викликає в них захоплення [17].

A	B	C	D	E	F	G	H
Номер п/п	Посада	Стать	Інструментальний	Професійний	Патріотичний	Хазяйський	Люмпенізований
1	директор фінансовий	ч	0.16	0.16	0.3	0.32	0.05
2	менеджер	ч	0.45	0.29	0.19	0.06	0
3	старший дизайнер	ж	0.3	0.43	0.14	0.05	0.08
4	старший майстер	ч	0.25	0.33	0.2	0.07	0.15
5	дизайнер	ч	0.31	0.47	0.16	0.06	0
6	дизайнер	ч	0.32	0.5	0.04	0.06	0.08
7	дизайнер	ж	0.11	0.27	0.47	0.09	0.06
8	3d-моделер	ж	0.23	0.4	0.2	0.12	0.05
9	мебельник	ч	0.39	0.17	0.05	0.35	0.04
10	шліфувальник по дереву	ч	0.46	0.19	0.11	0.15	0.09
11	столяр	ч	0.3	0.39	0.24	0.07	0
12	мебельник	ч	0.27	0.49	0.06	0.13	0.05
13	мебельник	ч	0.25	0.31	0.27	0.08	0.08
14	оператор станків	ж	0.49	0.26	0.05	0.15	0.05
15	монтажник	ж	0.5	0.27	0.15	0.08	0
16	мебельник	ч	0.32	0.29	0.15	0.19	0.05
17	мебельник	ч	0.15	0.43	0.29	0.08	0.05
18	обивник меблів	ж	0.47	0.3	0.14	0	0.08
19	збиральник каркасів меблів	ч	0.32	0.16	0.36	0.08	0.08

Рисунок 2.5. Результати проходження тесту Motype співробітниками «Comfort Studio».

Фінансовий менеджер має інструментальний тип мотивації. Сама по собі праця не є цінною для нього. Він сприймає її як інструмент отримання бажаного (грошей, пільг і т.д.), для нього важлива винагорода за роботу, а не сам процес. Якщо платити йому відповідно до прикладених зусиль, він буде підтримувати максимальну віддачу. Такий робітник буде згодний взяти на себе додаткове навантаження за умови справедливої оплати за нього. Умови праці його не цікавлять, якщо не заважають заробляти гроші. Керівнику такого

співробітника слід контролювати якість його роботи, оскільки, орієнтуючись на кількість, він схильний нехтувати якістю виконання завдань [18].

Результати статистичної обробки даних тестування представлені на рис.

2.6.

Тип мотивації	Середнє (Mcp)				Медіана (Me)			
	Дизайнери	Майстри	Чоловіки	Жінки	Дизайнери	Майстри	Чоловіки	Жінки
Інструментальний	0.254	0.3475	0.303636	0.35	0.3	0.32	0.31	0.385
Професійний	0.414	0.29917	0.339091	0.322	0.43	0.295	0.33	0.285
Патріотичний	0.202	0.1725	0.175455	0.192	0.16	0.15	0.16	0.145
Хазяйський	0.076	0.11917	0.12	0.082	0.06	0.08	0.08	0.085
Люмпенований	0.054	0.06	0.060909	0.053	0.06	0.05	0.05	0.055

Тип мотивації	Мода (Mo)				Ст. відхилення			
	Дизайнери	Майстри	Чоловіки	Жінки	Дизайнери	Майстри	Чоловіки	Жінки
Інструментальний	#Н/Д	0.25	0.32	#Н/Д	0.0879204	0.11315	0.079533	0.162
Професійний	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	0.27	0.0890505	0.10149	0.127629	0.074
Патріотичний	#Н/Д	0.05	#Н/Д	#Н/Д	0.1609969	0.1011	0.106524	0.145
Хазяйський	0.06	0.08	0.08	0.08	0.0288097	0.08816	0.087063	0.053
Люмпенований	0.08	0.05	0.08	0.08	0.0328634	0.04068	0.042533	0.029

Рисунок 2.6. Показники описової статистики типів мотивації співробітників «Comfort Studio» (N=17).

Ми бачимо, що домінуючим типом мотивації в дизайнерів є професійний ($M_{cp}=0.414$), в майстрів – інструментальний ($M_{cp}=0.3475$). Як в чоловіків, так і у жінок переважають інструментальний та професійний типи мотивації з незначною різницею ($M_{cp}=0.304$ і 0.339 для інструментального і професійного типів відповідно у чоловіків і 0.35 та 0.322 у жінок).

Інструментальний тип мотивації вже був розглянутий вище. Професійний тип характеризується тим, що для такого співробітника основне значення має зміст роботи, йому подобаються складні завдання, працюючи над якими він може повністю задіяти свої навички. Віддає перевагу самостійній роботі або роботі в команді, де кожен працює над своєю частиною проекту. Отримує задоволення від підвищення своєї майстерності і вивчення нових речей, пов'язаних зі спеціальністю. Можливе падіння швидкості роботи через надмірний потяг до досконалості [18].

З вищесказаного можна зробити висновок: на підприємстві потрібно створити дві системи мотивації – для дизайнерів, орієнтовану на людей з професійним типом мотивації, і для майстрів, орієнтовану на робітників з інструментальним типом мотивації.

2.4 Аналіз економічних показників підприємства

Мотиваційні заходи, фактично, являють собою інвестиції підприємства в персонал, які потім окупаються за рахунок підвищення продуктивності праці. Тому для розробки системи мотивації вкрай важливо знати, в якому фінансовому стані знаходиться компанія, які вкладення в робітників вона може собі дозволити.

Кінцевий фінансовий результат роботи фірми описується системою таких показників, як дохід (валова виручка), прибуток і рентабельність.

Дохід – це збільшення економічних ресурсів за рахунок притоку засобів або зменшення затрат чи погашення зобов'язань підприємства.

Доходи складаються з доходів від основних видів діяльності (виручка від реалізації продукції, тобто меблів, та надання послуг проектування меблів та інтер'єрів) та доходів від інших видів діяльності.

Основним видом доходу «Comfort Studio» є виручка від реалізації продукції та послуг, в яку входять виручка від реалізації меблів на замовлення, проектів інтер'єрів та меблів. Така виручка означає завершення виробничого циклу і реалізації продукції та послуг, повернення авансованих на

виробництво засобів фірми у вигляді готівки і початок нового циклу обороту засобів.

Витратами вважаються всі затрати підприємства за умови того, що їх призначенням було отримання доходу, розрізняють витрати за основними видами діяльності, направлені на виробництво і реалізацію продукції і послуг, та інші витрати, які не пов'язані з основними видами діяльності.

Прибуток є характеристикою кінцевого результату господарської діяльності підприємства, це один з найважливіших фінансово-економічних показників діяльності компанії, який показує перевищення доходів над витратами. Він є відображенням мети роботи комерційної організації (отримання прибутку і його зростання), за ним оцінюється її ефективність (результати діяльності). Прибуток – це частина виручки, що залишається після покриття виробничих, управлінських та комерційних витрат підприємства.

Існує декілька видів прибутку, що класифікуються за механізмом формування і розподілу.

Валовий прибуток обчислюється за формулою $P_{\text{вал}} = BR - I_{\text{пр}}$, де BR – виручка від продажу продукції, послуг, робіт до сплати ПДВ, $I_{\text{пр}}$ – витрати на виробництво. Виручка за 2020 рік згідно до звітності «Comfort Studio» склала 1529000 грн. В середньому, 50% отриманих від одного проекту грошей йде на покриття пов'язаних з роботою витрат (матеріали, оплата працівникам), тобто маємо $I_{\text{пр}} = 764500$ грн. Маємо $P_{\text{вал}} = 1500000 - 764500 = 764500$ грн.

Прибуток від продажів $P_{\text{від продажів}} = P_{\text{вал}} - I_{\text{ком}} - I_{\text{упр}}$, де $I_{\text{ком}}$, $I_{\text{упр}}$ – комерційні і управлінські витрати відповідно [19]. Комерційними витратами називають всі витрати, пов'язані зі збутом продукції. До таких відносяться витрати на рекламу, транспортування продукції, послуги вантажників [20]. До управлінських витрат відносять витрати на утримання (командування, представницькі витрати, службовий транспорт) та оплату праці (заробітна плата, премії) вищого та середнього управлінського складу, утримання офісу (зв'язок, платежі за комунальні послуги та оренду), послуги інших організацій (юридичних, аудиторських, страхових та ін.), витрати на офісну техніку,

канцтовари та ін [21]. Сума комерційних та управлінських витрат в «Comfort Studio» становить 2% та 18% від виручки відповідно, тобто маємо $P_{\text{від продажів}} = 764500 - 30580 - 275220 = 458700$ грн.

Прибуток до сплати податків дорівнює $P_{\text{до подат}} = P_{\text{від продажів}} + D_{\text{інш}} - I_{\text{інш}}$, де $D_{\text{інш}}$, $I_{\text{інш}}$ – інші доходи і витрати відповідно [19]. До інших доходів відносяться доходи від продажу основних засобів, нематеріальних активів, сировини та інших активів підприємства, штрафи, неустойки та пені, отримані організацією за період, що розглядається, згідно рішення суду або визнані боржниками, вартість майна, отриманого безкоштовно, компенсації за завдані підприємству збитки, прибутки, отримані раніше, але включені до періоду, що розглядається, кредиторська та депонентська заборгованість, строк давності за якою вийшов, та ін. Інші витрати складаються з податків і зборів, що сплачуються за рахунок фінансових результатів (наприклад, податки на рекламу та майно), штрафів, пеней, неустоек, які повинні бути сплачені за порушення умов договорів, відшкодування збитків, спричинених компанією, витрат за минулі періоди, включених до даного, дебіторської заборгованості, за якою вийшов строк давності, витрат на благодійність, спортивні, культурно-просвітницькі заходи, відпочинок і розваги [22].

Інших доходів та витрат в «Comfort Studio» за 2020 рік не було. Податок на нерухомість фірма не платить, оскільки є власником лише майстерні, яка відноситься до групи «Будівлі промислові та склади» (код 125), а згідно розділу XII Податкового кодексу України такий об'єкт, що використовується за призначенням у господарській діяльності суб'єкта господарювання, основна діяльність якого класифікується у секціях В-F КВЕД ДК 009:2010 (виробництво меблів належить до секції С), та не здається власником в оренду, лізинг, позичку не оподатковується [23], тому $P_{\text{до подат}} = P_{\text{від продажів}} = 458700$ грн.

Податок на прибуток розраховується за формулою $H_{\text{приб}} = P_{\text{до подат}} \cdot \alpha_{\text{под}}$, де $\alpha_{\text{под}}$ – ставка оподаткування, для ТОВ, яке не платить ПДВ та

оподатковується за спрощеною схемою, становить 5%, отже $H_{\text{приб}} = 458700 \cdot 0.05 = 22935$ грн.

Знаючи величину податку, можна знайти чистий прибуток – різницю між отриманою виручкою та всіма витратами і податками за період, що розглядається, $\Pi_{\text{чист}} = \Pi_{\text{від продажів}} - H_{\text{приб}} - I_{\text{за рах приб}}$, де $I_{\text{за рах приб}}$ – витрати, що відносяться до прибутку (наприклад, екологічні платежі за понаднормові викиди). Останні у випадку з «Comfort Studio» відсутні, тому $\Pi_{\text{чист}} = 458700 - 22935 = 435765$ грн/рік.

Прибуток є абсолютним показником, а тому не характеризує ефективність роботи підприємства. Її можна оцінити за рентабельністю – відносним показником, який показує, скільки гривень прибутку було отримано з гривні витрат, або вираженому у відсотках.

Рентабельність сумарних активів або ROTA – це відношення чистого прибутку до середньорічної величини активів. Цей показник корисний при оптимізації діяльності компанії: його максимізація змушує менеджерів шукати способи підвищення виручки, зниження витрат і собівартості, позбавитися невиробничих і непрофільних активів, знижувати дебіторську заборгованість.

Розрахункова формула: $ROTA = \frac{\Pi_{\text{чист}}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$.

Згідно з фінансовою звітністю, на початку 2020 року «Comfort Studio» мала активів на суму 3240500 грн, в кінці – 3140000 грн. Середньорічна вартість – 3190250 грн. Маємо $ROTA = \frac{435765}{3190250} = 0.137 = 13.7\%$.

Показник рентабельності власного капіталу в даному випадку буде дорівнювати рентабельності сумарних активів, оскільки займаними коштами підприємство наразі не користується. Відповідно, неактуальним буде показник рентабельності інвестицій.

Ефективність виробничої діяльності оцінюється за рентабельністю виробництва $R = \frac{\Pi_{\text{чист}}}{I}$, де I – витрати на виробництво всієї продукції та послуг[19]. Маємо $I = 764500$ грн (виробничі витрати), $R = \frac{435765}{764500} = 0.57 = 57\%$.

Динаміка зміни основних економічних показників підприємства наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Дані про господарську діяльність підприємства Comfort Studio за 2017-2020 роки

Показники	Роки			
	2017	2018	2019	2020
Виручка від продажу продукції, послуг, робіт до сплати ПДВ	1477100	1453000	1515790	1529000
Витрати на виробництво	738550	726500	757895	764500
Валовий прибуток	738550	726500	757895	764500
Комерційні витрати	29542	29060	30315.8	30580
Управлінські витрати	265878	261540	272842.2	275220
Прибуток від продажів	443130	435900	454737	458700

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ КРІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розробка системи КРІ для оцінки ефективності мотиваційних заходів

Для оцінки ефективності мотиваційних заходів треба мати чітку систему показників, за змінами яких можна буде судити про позитивний або негативний вплив тих чи інших нововведень на діяльність фірми. Отже, перед розробкою безпосередньо системи мотивації слід подумати про систему КРІ.

КРІ (Key Performance Indicator) або КПЕ (ключовий показник ефективності) – це показник, який може бути використаний для оцінювання ефективності та результатів будь-якої діяльності, процесів, управлінських функцій, ефективності окремих виробничих або інших систем, наявних в компанії, тобто, загалом, ступеню досягнення поставленої мети [24].

КРІ можуть бути фінансовими (дохідність, дотримання бюджету, виконання плану за фінансовим результатом), за обсягами робіт (кількість виконаних робіт, виконання плану робіт), за якістю внутрішніх процесів (якість реалізованих проектів, кількість помилок), за ефективністю (дотримання часових вимог, ефективність виконання робіт), за клієнтською задоволеністю (відсоток задоволення продуктом та обслуговуванням, рекламації), за розвитком (професіональне зростання, відсоток співробітників, що пройшли сертифікацію за результатами навчання) [1].

Як визначити, які саме з цих показників необхідно відстежувати для того, щоб зробити висновок про ефективність впровадженої системи мотивації? Є декілька підходів до визначення оптимальної сукупності КРІ.

Перший з них називається розробкою від стратегічних цілей. Він базується на тому, що 90% успіху в довгостроковій перспективі забезпечується правильно обраною і втіленою в життя стратегією розвитку, і лише 10% - короткостроковими тактичними перевагами. Таким чином, КРІ повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями підприємства, для чого

необхідний всебічний аналіз внутрішньої і зовнішньої діяльності компанії. Для кожної мети розробляється декілька показників, що характеризують досягнення бажаних результатів. Ці показники розподіляються між всіма співробітниками. Зазвичай керівники підрозділів відповідають за 6-7 показників, менеджери середньої ланки – за 4-6. КРІ для конкретного співробітника вибирають, виходячи з параметрів, від яких залежить змінна частина його заробітної плати.

Другий підхід передбачає розробку КРІ на основі факторів, які впливають на вартість компанії. Метою при цьому є збереження або збільшення вартості фірми. Цей варіант обирається, якщо акціонери бажають продати підприємство або з іншої причини керівництво зацікавлене її вартістю.

Останній і найбільш розповсюджений на практиці метод розробки системи КРІ – на базі функцій компанії та бізнес-процесів в ній. Його використовують, якщо виявити стратегічні цілі та провести їх декомпозицію або визначити фактори вартості підприємства надто складно, наприклад, через нестабільність зовнішніх обставин та умов функціонування ринку. В такому випадку починають займатися оптимізацією діяльності окремих підрозділів чи бізнес-процесів. Цей підхід дозволяє підвищити локальну ефективність роботи компанії, але не наближує її до досягнення стратегічних цілей [1].

Наразі «Comfort Studio» має ряд стратегічних цілей (відкриття філіалів в інших областях України та найближчих країнах Європи), але для їх досягнення потрібні значні кошти, яких зараз в підприємства немає. Тому було вирішено використати останній метод розробки системи КРІ для того, щоб підвищити ефективність поточної діяльності компанії та виявити можливості для економії та збільшення прибутків в наявних умовах.

Розробка та впровадження системи КРІ складається з трьох етапів:

1. Складання переліку КРІ співробітників з визначенням їх ваг.
2. Встановлення чисельних планових величин показників.
3. Корекція показників відповідно до змін.

Почати слід зі складання списків основних цілей і функцій робітників в період планування. Для цього керівник або самі робітники заповнюють табл. 3.1 [1].

Таблиця 3.1

Функціонал робітників

Укрупнені функції та задачі робітника на рік	Підфункції	Результат за підфункціями	Показники	Періодичність змін показників	Тип показників
Функціонал дизайнерів					
Опитування клієнта для уточнення деталей замовлення	Складання переліку властивостей майбутнього виробу	Список властивостей виробу	Час спілкування	Місяць (середня тривалість проекту)	Нормативний (повинен знаходитися в деяких межах)
			Кількість пунктів у списку		
	Дотримання норм ділового спілкування	Задоволеність клієнта	Наявність скарг на неприпустиме поведінку		Негативний
	Створення 3d-візуалізації дизайну	-	Модель для представлення замовнику		Час розробки
Відповідність побажанням замовника					Оцінка
Повторне узгодження властивостей майбутнього виробу з клієнтом	Досягнення узгодженості	Домовленість про виготовлення виробу	Наявність домовленості		Позитивний
	Дотримання норм ділового спілкування	Задоволеність клієнта	Наявність скарг на неприпустиме поведінку	Негативний	
Функціонал майстрів-мебельників					
Підбір матеріалів та оцінка вартості виробу	-	Кошторис робіт	Відповідність можливостям замовника	Місяць (середня тривалість проекту)	Оцінка

Продовження таблиці 3.1

Підбір матеріалів та оцінка вартості виробу	-	Кошторис робіт	Відповідність підсумковому практичному результату	Місяць (середня тривалість проекту)	Оцінка
Складання креслень	Визначення розмірів	Розміри виробу	Наявність помилок в розрахунку		Негативний
	Оформлення креслень	Креслення	Наявність помилок в оформленні		
	Весь процес		Час виконання		Нормативний (не більше планового)
Замовлення додаткової сировини у поставника	-	Заявка на придбання сировини	Необхідність замовлення		Негативний (показник використовується для відстеження непотрібних замовлень)
			Перевищення бюджету проекту		Негативний
Виготовлення виробу	-	Готовий виріб	Час виконання		Нормативний (не більше планового)
			Наявність дефектів		Негативний
			Недотримання техніки безпеки		Негативний
			Наявність скарг на якість виробу		Негативний

Отримали великий перелік KPI, який потрібно скоротити. На мою думку, для дизайнерів можна залишити такі показники:

- Виконання плану робіт за проектом у встановлений термін.
- Задоволеність клієнтів (відсутність скарг на роботу дизайнера, наявність позитивних відгуків у соцмережах з відзначенням профілів фірми).
- Ефективність роботи з клієнтами (швидке, але повне узгодження деталей проекту).

Для майстрів:

- Виконання плану робіт за проектом у встановлений термін.
- Дотримання кошторису проекту.
- Якість робіт (відсутність помилок у кресленнях, дефектів у виробках, скарг клієнтів на якість, наявність позитивних відгуків у соцмережах з відзначенням профілів фірми).
- Дотримання техніки безпеки.

Для визначення шляхів і можливостей з моніторингу показників проводиться первинне дослідження процесів на підприємстві. Можуть фіксуватися час, витрачений на виконання робіт, кількість звернень або помилок (співробітників чи контрагентів) за деякий період часу (тиждень, місяць). Результати дослідження заносяться в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Моніторинг процесів на підприємстві в листопаді 2021 року

Процес/Функція	Середній час виконання	Кількість операцій	Помилки	Прийнятний рівень помилки зараз/потім, час на виправлення	Заходи з поліпшення функції/процесу
Опитування клієнта для уточнення деталей замовлення	30-50 хв протягом 2 днів	2	-	Зараз: дрібне непорозуміння (наприклад, випадково відповіли одному клієнту в чаті з іншим). Потім: так само.	Впровадити в компанії CRM та фіксувати в ній скарги клієнтів з приводу проходження переговорів. Зробити для списків вимог клієнтів окрему таблицю в базі

Продовження таблиці 3.2

				Час виправлення: до 15-20 хв.	даних компанії, щоб зберігати їх впорядковано, а не в окремих файлах на ПК дизайнерів.
Створення 3d-візуалізації дизайну	7 робочих днів	1	1 (файл не зберігся через збій в програмі)	Зараз: помилки в геометрії, непомітні неозброєним оком в умовах нестачі часу на виправлення Потім: помилки через апаратні та програмні збої Час виправлення: від 15 хв до 2-3 робочих днів	Регулярне створення резервних копій моделей в хмарному сховищі. Встановлення блоків безперебійного живлення для ПК. Використання плагіну Prune Scene для 3ds Max [25].
Повторне узгодження властивостей майбутнього	30-50 хв протягом 2-3 робочих днів	2	-	Як при опитуванні	Фіксація скарг клієнтів в CRM

Продовження таблиці 3.2

виробу з клієнтом					
Підбір матеріалів та оцінка вартості виробу	2-8 годин	1	1 (при розрахунку вартості використана стара ціна поставника)	Зараз: помилки при розрахунках через несвоєчасне оновлення цін на сайтах поставників Потім: малопомітні друкарські помилки в списку матеріалів, що надається клієнту Час виправлення: 5-30 хв	Надавати клієнту не конкретну оцінку вартості, а діапазон, в якому може лежати вартість виробу з бажаними характеристиками.
Складання креслень	3-4 год	2	-	Зараз: незначні друкарські помилки в описі виробу Потім: так само Час виправлення:	Створити шаблони креслень в dwg з правильним оформленням Використання ВІМ-технологій в проектуванні

Продовження таблиці 3.2

				5 хв-2 год	
Замовлення додаткової сировини у поставника	15-20 хв	1	-	Зараз: незначне відхилення у обсязі замовлення Потім: так само Час виправлення: 15-20 хв плюс час доставки у випадку нестачі	Замовляти матеріали з деяким запасом у випадку невпевненості, залишки потім продавати чи використовувати в інших проектах.
Виготовлення виробу	20-30 робочих днів	5	-	Зараз: малопомітна подряпина або дефект лакування Потім: особливості деревини (вкраплення іншого кольору), що впливають на вигляд виробу. Час виправлення: від 30 хв до 8 годин	Наносити лак методом розпилення, а не пензлями, організувати провітрювання майстерні [26].

Після цього треба визначитися з важливістю окремих КРІ, тобто провести ранжування, поставити кожному показнику у відповідність планове значення і створити методики розрахунків КРІ. Потрібно виконати наступні дії:

- До раніше зафіксованих показників після моніторингу додаються ще декілька, які також характеризують виконання співробітниками їх функцій і задач.

- Тим показникам, які показують досягнення найважливіших результатів, задається максимальна вага (40-50%), інші повинні мати вагу не менше 5%.

- Показникам присвоюються планові значення.

- Виводяться формули, створюються методики розрахунку і способи оцінки показників. Домовляються, хто з робітників буде вести первинний облік даних, займатися їх обробкою, затверджувати планові значення.

- Збирають вихідні дані.

- Визначають, які співробітники відповідають за які показники, тобто виконання пов'язаних з ними функцій.

- За потреби фіксуються споживачі результатів (наприклад, клієнти).

Для кожного співробітника створюється оціночний лист. В табл. 3.3 наведено приклад оціночного листа для дизайнера [1].

Таблиця 3.3

Приклад оціночного листа для дизайнера

Показники		Вага	Плановане значення	Факт	Індекс виконання	Зважена оцінка показника
Ефективності	Виконання плану робіт за проектом у встановлений термін	50%	1	1	1	0,5

Продовження таблиці 3.3

Клієнтської задоволеності	Задоволеність клієнтів	20%	0,95	1	1,05	0,2
	Ефективність роботи з клієнтами	30%	1	0,98	0,98	0,294
Всього				2,98	3,03	0,994

За допомогою таких листів можна встановлювати індивідуальні задачі та показники робітникам, попередньо узгоджуючи надання таких завдань з ними. На перших етапах планування подібні зміни мають обговорюватися зі співробітником, що виконує роль консультанта та контролера.

В більшості випадків кількість показників в листі не перевищує 7. Вони мають стикуватися з показниками інших працівників. Узгоджувати списки КРІ можна під час нарад.

Співробітник або його керівник разом з обраним консультантом створюють методики розрахунку показників [1] (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Методики розрахунку показників ефективності діяльності працівників «Comfort Studio»

КРІ для дизайнерів	
Назва	Виконання плану робіт за проектом у встановлений термін
Розрахунок	Відношення фактично витраченого на виконання робіт за проектом часу (в робочих днях) до запланованого (в робочих днях).
Періодичність	Місяць
Нормативне значення	1
Джерело даних	Усні звіти дизайнерів на зустрічах з керівником
Приклад розрахунку за листопад 2021	Дизайнер працював над двома проектами, перший з яких передбачав виконання моделі за 6 робочих днів, другий – за

Продовження таблиці 3.4

	7. Дизайнер витратив на роботу за першим проектом 6 робочих днів, за другим – також 6. Маємо значення показника $(6+6)/(6+7)=0,92$
Назва	Задоволеність клієнтів
Розрахунок	Кількість позитивних відгуків про роботу дизайнера, поділена на загальну кількість відгуків. У випадку, коли відгуків немає взагалі, приймаємо 1.
Періодичність	Місяць
Нормативне значення	0,95
Джерело даних	Особисті повідомлення та коментарі від клієнтів на сторінках фірми в соцмережах, пости зі згадуванням профілей компанії.
Приклад розрахунку за листопад 2021	В цьому місяці скарг на дизайнера не було, але один клієнт розмістив в Instagram пост з позитивним відгуком про виріб, над яким працював цей дизайнер. Маємо $1/(1+0)=1$.
Назва	Ефективність роботи з клієнтами
Розрахунок	Відношення фактично витраченого на переговори з клієнтами щодо проекту часу (в робочих днях) до запланованого (в робочих днях).
Періодичність	Місяць
Нормативне значення	1
Джерело даних	Усні звіти дизайнерів на зустрічах з керівником
Приклад розрахунку за листопад 2021	Дизайнер працював над двома проектами, перший з яких передбачав 2 дні переговорів, другий – 3. Дизайнер витратив на обговорення за першим проектом 2 робочі дні, за другим – 4. Маємо значення показника $(2+4)/(2+3)=1,2$
КРІ для майстрів-мебельників	
Назва	Виконання плану робіт за проектом у встановлений термін (відповідає аналогічному показнику в дизайнерів).
Назва	Дотримання кошторису проекту
Розрахунок	Відношення фактичних грошових витрат за всіма проектами за місяць (в тис. грн.) до запланованих (в тис. грн.).
Періодичність	Місяць

Продовження таблиці 3.4

Нормативне значення	1
Джерело даних	Накладні, кошториси і т.п. документи.
Приклад розрахунку за листопад 2021	Майстер працював над двома проектами, за першим передбачалося витратити 25 тис. грн., за другим – 30 тис. грн. Фактично за першим витратили 25,5 тис. грн., за другим – 29. Маємо $(25,5+29)/(25+30)=0,99$.
Назва	Якість робіт
Розрахунок	Кількість позитивних відгуків про роботу майстра, поділена на суму загальної кількості відгуків та числа помилок. У випадку, коли відгуків і помилок немає взагалі, приймаємо 1.
Періодичність	Місяць
Нормативне значення	0,95
Джерело даних	Особисті повідомлення та коментарі від клієнтів на сторінках фірми в соцмережах, пости зі згадуванням профілей компанії, усні звіти майстра керівництву.
Приклад розрахунку за листопад 2021	В цьому місяці один клієнт написав на сторінці фірми в Instagram позитивний відгук про виріб, зроблений майстром. Водночас, при роботі над іншим проектом майстер припустився помилки. Маємо $1/(1+1)=0,5$.
Назва	Дотримання техніки безпеки
Розрахунок	Кількість нещасних випадків, в яких винуватцем був конкретний майстер.
Періодичність	Місяць
Нормативне значення	0
Джерело даних	Журнали реєстрації та обліку нещасних випадків
Приклад розрахунку за листопад 2021	В журналі немає нещасних випадків, спричинених майстром за цей місяць, отже, для нього цей KPI буде 0.

Після цього слід відстежити динаміку встановлених показників протягом мінімум кварталу. Регулярне перевиконання більше, ніж на 7%, свідчить про те, що планування було виконане неякісно. При ефективному плануванні графік відсотку виконання KPI працівниками буде демонструвати

нормальний розподіл. Максимальний результат не можуть показувати всі, «кращими» будуть 5-10% персоналу.

Для того, щоб система КРІ працювала, потрібні щомісячні моніторинги, аналіз причин недо- чи перевиконання показників та їх корекція [1].

Маючи систему відстеження продуктивності праці, можна говорити про умови отримання тих чи інших заохочень. Для дизайнерів, з урахуванням даних щодо їх ставлення до професійної діяльності, ними можуть бути:

- При вдалому завершенні проекту, дотриманні співробітником планових показників, покращенні ним результатів в порівнянні з минулим місяцем може бути застосований такий простий засіб мотивації, як усна похвала. За нагоди та згоди співробітника можна описати його досягнення в пості в профілі компанії в Instagram, додавши фото найкращих робіт дизайнера.

- Раз в півріччя 2-3 працівників з найкращими показниками можуть отримати безкоштовне навчання за рахунок фірми (наприклад, платний курс зі Skillbox або Udemу) або поїздки на профільну конференцію (за наявності та їхньої згоди).

- Оскільки професійний тип мотивації є у дизайнерів домінуючим, але не єдиним, можна вдаватися до такого виду стимулювання, як премії. В першу чергу слід обговорити зі співробітниками, як вони бажають отримувати винагороду: невеликими сумами раз в місяць або квартал чи більшими – раз в рік або півріччя. Після цього слід визначитися з умовами отримання премії, наприклад, показник «Виконання плану робіт за проектом у встановлений термін» повинен бути меншим за 1 увесь термін між преміюваннями, «Задоволеність клієнтів» має дорівнювати нормативному значенню або перевищувати його, «Ефективність роботи з клієнтами» повинна бути менше або дорівнювати 1.

- В якості негативної мотивації можна використовувати усні зауваження (при порівняно незначних проступках, таких як дрібне непорозуміння з клієнтами), догани, штрафи (при серйозних порушеннях, наприклад, зриві строків виконання проекту).

Відповідно, мотиваційні заходи для майстрів:

- Як і у випадку з дизайнерами, можна вдатися до преміювання, прив'язавши умови отримання премії до KPI: «Виконання плану робіт за проектом у встановлений термін» менше або дорівнює 1 увесь термін між преміюваннями, так само з «Дотриманням кошторису проекту», «Якість робіт» більше 0,95 протягом всього часу між преміюваннями, «Дотримання техніки безпеки» суворо 0.

- Як засіб нематеріальної мотивації можна використовувати допомогу в проходженні профільних сертифікацій. При цьому акцентувати увагу на тому, що це, в перспективі, допоможе майстрам і фірмі заробляти більше.

- Також як засіб нематеріального стимулювання буде доречною усна похвала або освітлення професійних досягнень майстра в Instagram компанії за його нагоди і згоди на це.

- Негативну мотивацію можна зробити такою самою, як і для дизайнерів, але зі своєю специфікою (відшкодування збитків при нещасних випадках, спричинених майстром, штрафи за перевищення нормативу за «Дотриманням кошторису проекту» протягом тривалого часу, наприклад, кварталу).

3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження системи мотивації персоналу

Визначення ефективності будь-яких заходів зазвичай здійснюється за досягнутим результатом. Постає питання: що можна вважати результатом у випадку з мотивацією персоналу? Як виражається цей результат: кількісно чи якісно?

У світовій практиці прийнято вважати за результат те, чого компанія в підсумку досягає від своїх співробітників. Але це надто розпливчате формулювання. При орієнтації лише на кількісні показники втрачається критерій якості. Коли до розгляду береться і якість, кількісні показники знижуються.

Можна вважати показником ефективності досягнення більших результатів при тому ж рівні витрат або збереження результатів при зменшенні обсягу витрат. Тепер треба визначитися з тим, що таке витрати і що являє собою економічний ефект.

При розрахунку ефективності праці використовують такий показник як витрати на трудові ресурси. Трудові ресурси при цьому – це все, завдяки чому підприємство розвивається і отримує прибуток. Завдяки ним підприємство працює, але вони потребують інвестицій: заробітної плати, різноманітних винагород, витрат на забезпечення виробничих операцій (робочий одяг, транспорт та ін.). Чим вища кваліфікація цих ресурсів, тим більші інвестиції потребуються. Основні положення ресурсного підходу містяться в концепції людського капіталу.

Витрати на трудові ресурси розраховуються на основі таких величин, як час, виражений в людино-годинах і людино-днях, і грошове вираження (заробітна плата). Об'єднання часових і грошових витрат дає комплексний показник – собівартість. Підвищення кваліфікації сприяє росту доходів підприємства, але підвищує собівартість.

Другим важливим показником в розрахунку ефективності є показник трудового ефекту, тобто додаткового результату виробничої діяльності, який виражається в збільшенні об'єму випуску продукції, підвищенні її якості та продуктивності праці, підвищенні задоволеності роботою, рості стабільності колективу та зменшенні плинності кадрів, скороченні строків професійної підготовки кадрів.

В цій роботі я вирішив скористатися методикою оцінки ефективності системи мотивації, запропонованою С. Шапіро. В ній для оцінювання використовується декілька показників.

Щомісячний ефект від зменшення плинності кадрів:

$$\mathcal{E}_T = Z_H P (K_{T_1} - K_{T_2})$$

де Z_H – витрати на нового співробітника ($Z_H = Z_{OT}/P_{OT}$, Z_{OT} – витрати на відбір кандидата, P_{OT} – кількість відібраних), P – середньосписочна кількість

робітників, K_T – коефіцієнт плинності ($K_T = P_{ув}/P$, де $P_{ув}$ – кількість звільнених робітників).

Порівнювати будемо результати за листопад та грудень 2021 року. В листопаді звільнень в компанії не було, в грудні вони також не плануються. Таким чином, $K_{T_1} = K_{T_2} = 0$, $\mathcal{E}_T = 0$ в обидва місяці.

Ефект від навчання з наступним суміщенням посад розраховується за формулою:

$$\mathcal{E}_{ОБ} = \mathcal{Z}_{ЗП} P_{СП} N - \mathcal{Z}_{ОБ}$$

де $\mathcal{Z}_{ЗП}$ – заробітна плата одного робітника за місяць, $P_{СП}$ – кількість робітників, які пройшли навчання сумісній професії, N – календарний термін, для якого виконується розрахунок, $\mathcal{Z}_{ОБ}$ – витрати фірми на навчання.

Навчання співробітників в листопаді та грудні не проводилося, $P_{СП} = \mathcal{Z}_{ОБ} = 0$, отже, $\mathcal{E}_{ОБ} = 0$ в обох місяцях.

І, нарешті, останній показник – ефективність від збільшення продуктивності праці.

$$\mathcal{E}_{П} = P D_M (\Pi_2 - \Pi_1)$$

де P – кількість робітників, D_M – кількість днів у місяці, відпрацьованих ними, Π – продуктивність праці, виражена відношенням обсягу продажів за день до кількості співробітників: $O_{П}/(D_M P)$.

Кількість робітників без урахування директора фірми та фінансового менеджера – 17 ($P = 17$). В грудні в 2021 році 22 робочих дні, в листопаді – також 22. Обсяг продажів в листопаді склав 261 тис. грн., в грудні – 290 тис. Маємо:

$$\mathcal{E}_{П} = 17 * 22 * \left(\frac{290000}{22 * 17} - \frac{261000}{22 * 17} \right) = 29000$$

Сумарна ефективність управління за період, що розглядається, обчислюється як сума окремих компонентів [27]:

$$\mathcal{E}_C = \mathcal{E}_T + \mathcal{E}_{ОБ} + \mathcal{E}_{П} = 0 + 0 + 29000 = 29000$$

Отримали позитивне значення ефективності, отже, розроблена система мотивації є ефективною. Частину коштів, отриманих за рахунок підвищення ефективності, можна направити на заходи матеріальної чи нематеріальної мотивації (премії або новорічні корпоративні заходи для співробітників).

Зведемо результати розрахунків в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати розрахунків за методикою оцінки ефективності системи мотивації С. Шапіро

Показники	Період часу	
	Листопад 2021	Грудень 2021
Щомісячний ефект від зменшення плинності кадрів Δ_T	0	0
Ефект від навчання з наступним суміщенням посад Δ_{OB}	0	0
Ефективність від збільшення продуктивності праці Δ_P	-	29000
Сумарна ефективність управління за період, що розглядається Δ_C	0	29000

ВИСНОВКИ

Розглянута наукова література з теми кваліфікаційної роботи, досліджені історія питання, класифікація засобів мотивації (поділ на матеріальні та нематеріальні, поняття негативної мотивації), методи виявлення джерела та рівня трудової мотивації співробітника (психологічне тестування, інтерв'ю, методика Assessment Center). Встановлено, що питання мотивації порівняно давно розглядається в світовій науці: вперше торкнувся його Арістотель, а сам термін був введений на початку XX століття Артуром Шопенгауером.

За підсумком цієї частини роботи можна прийти до висновку, що самі лише матеріальні стимули не можуть бути основою для довготривалої та ефективної мотивації і мають бути доповнені нематеріальними. Також для максимальної ефективності слід поєднувати засоби негативної та позитивної мотивації.

З'ясовано, що меблеві підприємства в Україні працюють в умовах жорсткої конкуренції, викликаній великою місткістю, постійними змінами в структурі, регулярними появами нових виробників. Розвитку галузі сприяє ріст ринку нерухомості та скорочення імпорту, однак при цьому його гальмують скорочення заготівлі лісу в Україні і підвищення цін на основні види необробленої деревини. Розглянутий вплив на галузь мораторію на експорт з держави необробленої деревини, встановлено, що зміни, які відбулися внаслідок цього, мають, скоріше, позитивний характер, що проявляється в зростанні обсягу податків від деревообробної, паперової та меблевої промисловостей. Наступним кроком до підвищення рівня розвитку вітчизняної меблевої галузі може стати перехід на прийняті в ЄС стандарти якості.

Проведене попереднє ознайомлення з особливостями роботи ТОВ Comfort Studio. Отримані знання про бізнес-процеси підприємства надалі були використані при розробці системи KPI. На цьому ж етапі відбулося знайомство з персоналом фірми та вивчення його основних характеристик (віковий склад, рівень освіти співробітників, відповідність отриманої освіти поточним посадам).

Для дослідження поточного стану мотивації працівників підприємства Comfort Studio був використаний метод психологічного тестування (тест Герчикова Motype). Виявлено, що майстрам-мебелювачам більш властивий інструментальний тип мотивації, в той час як дизайнерам – професійний. Значущих відмінностей у типі мотивації між робітниками різної статі не виявлено. Для аналізу результатів тестування були використані методи математичної статистики: обчислення і порівняння показників описової статистики (середнього, моди, медіани, стандартного відхилення) в табличному процесорі Excel.

Відповідно, були запропоновані два переліки мотиваційних заходів, один для людей з домінуючим професійним типом мотивації, другий – для представників інструментального типу. При цьому обидва набори орієнтовані на допомогу робітникам в їх професійному зростанні: в той час як в першому безкоштовне навчання само по собі подається як винагорода, в другому воно представлене як спосіб самостійно збільшити свою вартість на ринку праці. В обох переліках наявні засоби як позитивної, так і негативної (зауваження, догани, штрафи) мотивації. Використовується такий, в цілому, універсальний засіб стимулювання, як усна подяка зі звертанням уваги на позитивні якості і досягнення робітника.

Для оцінки ефективності впровадження системи мотивації з точки зору бізнес-процесів була розроблена система КРІ з двома наборами показників: для дизайнерів і майстрів-мебелювачів. Система складена так, що порівняно легко допускає коригування в тому випадку, якщо досягнення спочатку виставлених планових показників виявиться занадто легкою задачею для співробітників. Для отримання найкращого результату від її використання слід переглядати планові показники раз в звітний період (наразі – один місяць) і своєчасно змінювати їх відповідно до даних моніторингу.

Для оцінювання за більш загальними показниками, що стосуються всього підприємства, а не окремих аспектів його роботи, була використана модель Шапіро, згідно до якої розроблена система мотивації є ефективною, оскільки

кінцеве значення ефективності є позитивним. Ця модель враховує три показники: ефект від зменшення плинності кадрів, ефект від навчання з наступним суміщенням посад і ефективність від збільшення продуктивності праці. Перші дві характеристики з впровадженням системи мотивації не змінилися, але це можна пояснити тим, що плинність кадрів на підприємстві в останні декілька років практично відсутня, а суміщення посад не практикується. Фактично, поява мотиваційних заходів вплинула лише на продуктивність праці, підвищивши її таким чином, що на кінець грудня 2021 року компанія отримала додатково 29000 гривень за рахунок росту продуктивності праці.

Зробити прогноз щодо використання розробленої системи мотивації в майбутньому наразі неможливо через брак вихідних даних та заплановані керівництвом зміни в діяльності підприємства (вихід на ринок Харківської та Київської областей). Можна припустити, що знадобиться додати нові показники до системи КРІ або змінити методики розрахунку існуючих таким чином, щоб вони відображали виконання нових задач. Цікавим буде введення елементів змагання між філіалами з різних областей, конкуренції за обсягами прибутків, кількістю завершених проектів або іншими показниками відповідно до цілей керівництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 482 с.
2. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 398 с. – (Бакалавр. Академический курс).
3. Пугачев В. П. Стимул и установка, Рационально-оценочный процесс [Электронный ресурс] / В. П. Пугачев – Режим доступа до ресурсу: https://studme.org/345457/menedzhment/stimul_ustanovka.
4. Экономика и социология труда: теория и практика : учебник для бакалавров / И. В. Кохова [и др.] ; ответственный редактор В. М. Маслова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 539 с. – (Высшее образование).
5. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. И. Дорофеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 395 с. – (Бакалавр. Академический курс).
6. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 323 с. – (Бакалавр. Академический курс).
7. Бондаренко Н. Дослідження стану розвитку меблевої промисловості України в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Н. Бондаренко, Д. Удалих. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/948.pdf>.
8. Кушнір О. О. Фінансові перспективи розвитку ринку виробництва меблів в Україні [Електронний ресурс] / О. О. Кушнір // 2020 – Режим доступу до ресурсу:

- http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18962/Kushnir_Finansovi_perspektyvy_rozvytku_rynku_vyrobnytstva_mebliv.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
9. Керімова Л. Р. Аналіз ринку меблів України та виявлення основних тенденцій його розвитку [Електронний ресурс] / Л. Р. Керімова, Н. С. Ляліна. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-22.html>.
 10. Будстандарт Online - нормативні документи будівельної галузі України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://online.budstandart.com/ua>.
 11. Галасюк В. В. Особливості державної політики щодо забезпечення сировиною підприємств деревообробної промисловості України [Електронний ресурс] / В. В. Галасюк – Режим доступу до ресурсу: https://visen.knau.kharkov.ua/uploads/visn_econom/2017/3/31.pdf.
 12. Про товариства з обмеженою відповідальністю та товариства з додатковою відповідальністю [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ips.ligazakon.net/document/JG1JV00A?an=3>.
 13. Что такое CRM-система и как она работает? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.terrasoft.ua/page/crm-definition>.
 14. О компании [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://alef-estate.com/ru/about>.
 15. О компании [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dobrobut-dev.com.ua/o-nas>.
 16. Компания [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://gfegroup.dp.ua/about/>.
 17. Патриотический тип, Хозяйский тип, Избегательный тип [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studme.org/112459/menedzhment/patrioticheskiy#652>.

- 18.Официальное признание заслуг, Обогащение труда, Привлечение к управлению [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://studme.org/112458/menedzhment/ofitsialnoe_priznanie_zaslug.
- 19.Экономические показатели деятельности энергетической компании [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://studme.org/65986/ekonomika/ekonomicheskie_pokazateli_deyatelnosti_energeticheskoy_kompanii.
- 20.Коммерческие расходы [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://studme.org/100370/buhgalterskiy_uchet_i_audit/kommercheskie_rashody.
- 21.Бюджет управленческих расходов [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://studme.org/238175/finansy/byudzheth_upravlencheskih_rashodov.
- 22.Определение прочих доходов и расходов, Расчет прибыли (убытка) до налогообложения, чистой прибыли [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://studme.org/236348/menedzhment/opredelenie_prochih_dohodov_rashodov.
- 23.Податковый кодекс України [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
- 24.Базаров Т. Ю. Ключевые показатели эффективности (KPI) [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров – Режим доступа до ресурсу: https://studme.org/222487/psihologiya/klyuchevye_pokazateli_effektivnosti.
- 25.Топ плагинов для 3ds Max [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://diskill.ru/3d-vizualizatsiya/plugins-for-3dsmax>.
- 26.Чтобы дерево блестело: лакирование [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://rsk-factory.ru/articles/proizvodstvo-i-obrabotka-drevesiny/chtoby-derevo-blestelo-lakirovanie/>.

27. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 279 с. – (Бакалавр. Академический курс)