

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту (декан факультету)

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Березянюк Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Розроблення заходів нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11

Харчук Дарина Олегівна

Керівник к. е. н., доц. Зеніна-Біліченко Антоніна Сергіївна

_____ (підпис)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач

_____ (підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянюк

“26” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Харчук Дарини Олегівни

1. Тема роботи «Розроблення заходів нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві»

Керівник роботи Зеніна-Біліченко Антоніна Сергіївна к. е. н., доцент

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти нематеріального стимулювання персоналу. Розділ 2. Оцінка нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс». Розділ 3. Напрямки удосконалення нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
 Результати дослідження відображено в 7 таблицях, 19 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: ОЦІНКА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи		<i>виконано</i>

Здобувач

_____ Харчук Д. О.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Зеніна-Біліченко А. С.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Харчук Д. О. Розроблення заходів нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці». Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

У першому розділі роботи досліджено поняття, сутність та види стимулювання персоналу; проаналізовано методи нематеріального стимулювання персоналу; досліджено зарубіжний досвід нематеріального стимулювання персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано загальну характеристику ТОВ «Сіті Франс Сервіс» та ринкових умов його діяльності; здійснено фінансово-економічну характеристику ТОВ «Сіті Франс Сервіс»; проведено оцінку ефективності нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено основні напрямки підвищення ефективності нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»; надано техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів; проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.

Робота містить 53 сторінок, 7 таблиць, 19 рисунків, 32 використаних джерела.

Ключові слова: персонал, мотивація, стимулювання, система стимулювання праці, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

SUMMARY

D. O. Kharchuk Development of measures for non-material incentives for personnel at the enterprise. - Manuscript.

Qualification work for the bachelor of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities" of the educational-professional program "Personnel Management and Labor Economics". National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

The first section of the work explores the concept, essence and types of staff incentives; analyzed methods of non-material incentives for personnel; studied foreign experience of non-material incentives for personnel.

The second section of the qualification work provides a general description of City France Service LLC and the market conditions of its activities; carried out the financial and economic characteristics of City France Service LLC; an assessment of the effectiveness of non-material incentives for personnel at City France Service LLC was carried out.

In the third section of the qualification work, the main directions of increasing the efficiency of non-material incentives for personnel at City France Service LLC are determined; provided a feasibility study of the proposed activities; the effectiveness of the proposed measures and their impact on the main performance indicators of the enterprise was assessed.

The work contains 53 pages, 7 tables, 19 figures, 32 used sources

Key words: personnel, motivation, incentives, labor incentive system, material motivation, non-material motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	9
1.1. Теоретико-методичні основи організації системи навчання працівників на підприємстві.....	9
1.2. Професійні та категоріальні підходи до нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві.....	14
1.3. Сучасні засоби нематеріального стимулювання персоналу та провідний зарубіжний досвід їх впровадження на підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС».....	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сіті Франс Сервіс» та ринкових умов його діяльності.....	23
2.2. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Сіті Франс Сервіс». Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві.....	26
2.3. Оцінки ефективності нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Сіті Франс Сервіс».....	33
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС».....	38
3.1. Основні напрямки підвищення ефективності нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Сіті Франс Сервіс».....	38
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	41
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.....	46
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідною умовою сталого розвитку національної економіки є підвищення ефективності праці шляхом реформування управління економікою на всіх рівнях, особливо існуючого механізму стимулювання праці на рівні підприємств. Лише шляхом створення системи стимулювання, яка може спонукати працівників до ефективної роботи, можна досягти завдання економічного зростання. Останнє є стандартом ефективності виробництва на макроекономічному рівні та на рівні підприємств.

Дослідження актуальності мотивації праці та її трансформації в умовах сучасної системної кризи залежить від необхідності пошуку нових механізмів стимулювання, нових факторів та напрямків стимулювання для підвищення соціально-економічної ефективності праці.

Проблема побудови системи мотивації праці на підприємстві була й залишається предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, вона не втратила своєї актуальності досі. Так, різноманітні аспекти побудови системи мотивації на підприємстві знайшли своє відображення в працях таких вчених, як А. Колот, І. Петрова, Л. Балабанова, О. Сардак, М. Семикіна, О. Тужилкіна, С. Цимбалюк, А. Климчук, А. Касич.

Метою роботи є розробка напрямків удосконалення нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

Відповідно до мети було встановлено наступні *завдання* дослідження:

- дослідити теоретико-методичних основ організації системи навчання працівників на підприємстві;
- проаналізувати професійні та категоріальні підходи до нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві;
- вивчити сучасні засоби нематеріального стимулювання персоналу та провідний зарубіжний досвід їх впровадження на підприємстві;

- надати загальну характеристика ТОВ «Сіті Франс Сервіс» та ринкових умов його діяльності;
- здійснити фінансово-економічну характеристику ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;
- провести оцінку ефективності нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;
- визначити основні напрямки підвищення ефективності нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;
- надати техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є система стимулювання праці на ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти побудови та оцінки системи нематеріальної мотивації праці на підприємстві.

Методи дослідження. З метою виконання поставлених завдань в роботі були використані наступні методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, економічний, економіко-математичний, статистичний, тощо.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення організації оплати праці на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 100 сторінках. Робота містить 23 таблиці та 3 рисунків. Список використаних джерел налічує 56 найменування, викладених на 5 сторінках. Робота має 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НЕМАТРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретико-методичні основи організації системи навчання працівників на підприємстві

Система стимулювання праці в ринковій економіці є дуже важливим фактором управління та розвитку сучасних підприємств, оскільки вона створює умови праці для кожного працівника і дає йому можливість максимізувати свій трудовий потенціал, що залежить від цілей і завдань підприємства. Сучасні власники, менеджери та управлінці на всіх рівнях у межах своїх службових функцій повинні розуміти та враховувати, що на діяльність конкретних працівників у процесі роботи суттєво впливають різні мотивації, потреби, стимули та цілі.

Матеріальні винагороди у вигляді заробітної плати, використання різних трудових та соціальних виплат, звичайно, мають значний вплив на лояльність та інтерес працівників. Однак, згідно з різними дослідженнями, на ефективність праці працівників та корпоративних службовців впливають також інші умови. Всі ці елементи пов'язані з мотивацією та процесом мотивації праці або системою стимулювання та мотивації працівників [1].

Стимулювання праці передбачає встановлення механізму, за допомогою якого активна робота дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, які стають необхідною та достатньою умовою задоволення важливих та соціальних потреб працівника та формують його мотивацію до праці [2]. Окрім поняття стимулювання праці, існує також поняття мотивації праці. Вони тісно пов'язані і доповнюють одне одного.

Метод стимулювання управління працею протилежний методу мотивації: перший - змінити статус-кво, другий - закріпити його, але вони доповнюють один одного [3]. Різниця між мотивацією та стимулом відображена на рис. 1.1.

Поняття мотивація	
Колот А.М.	•Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Богиня Д.П.	•Мотивація - суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
Кібанов А.Я.	•Мотивація - процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.
Куліков Г.Т.	•Мотивація - процес спонукання людини, соціальної групи здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей.
Поняття стимулювання	
Колот А.М.	•Стимулювання - це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки.
Авчиренко Л.К., Матрусова Т.Н.	•Стимулювання - це процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій.

Рисунок 1.1 – Поняття мотивації та стимулювання праці персоналу [16;17;32]

Аналіз визначення мотивації (рис. 1.1) показав, що автори мають своє власне визначення цього поняття, але їх погляди є послідовними - мотивація залежить від психічного стану людини, залежить від її бажання щось зробити, оскільки це походить від її поведінки. Вважаємо, що мотивація - це низка форм поведінки, покликаних стимулювати інтерес, мотивацію та стимулювання працівників для покращення результатів їх роботи. Ось чому завданням управління є здатність знайти метод, який підходить кожному, шляхом визначення кола його інтересів не тільки в роботі, якою він займається, але і поза роботою [4].

Роботодавці повинні не лише задовольняти власні інтереси, а й враховувати інтереси робітників, адже якщо умови праці, заробітна плата та соціальні умови не

відповідають вимогам, вони не захочуть працювати, а працівники не матимуть жодної мотиваційної діяльності. Результатом буде низька продуктивність праці і, отже, зменшення прибутковості компанії.

Буріна А.В. та Буріна Н.С. вважають, що трудова мотивація це перш за все зовнішня мотивація, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини на робочому місці, та матеріальна оболонка мотивації працівників [5]. Стимулювання праці Поваліча І. П. та Прошкіна Б. Г. розуміється як непряма дія на об'єкт управління, що передбачає створення такої зовнішньої ситуації, щоб надихнути людину чи робочий колектив діяти відповідно до цілей, з якими стикається суспільство [6]. У роботі [7] стимулювання праці - це спосіб управління трудовою поведінкою працівників, що включає в себе цілеспрямовані дії щодо поведінки працівників шляхом впливу на умови життя працівників та використання мотивацій, що керують діяльністю працівників. Те саме визначення стимулювання праці визначається і в роботі [8].

На відміну від інших, стимулювання праці у [9] є стимулом для корпоративного колективу та окремих працівників для підвищення ефективності трудової діяльності. Романшков розглядає стимулювання робочих місць як спосіб мотивувати працівників до дії щодо їх трудової поведінки. Поняття «стимул праці» в соціальних науках означає цілеспрямовані дії щодо соціального об'єкта, щоб забезпечити підтримку його конкретного стану. Згідно з цим визначенням, стимулювання праці - це цілеспрямовані або сконцентровані дії, спрямовані на людину або групу людей з метою збереження певних характеристик її трудової поведінки, особливо заходів щодо трудової діяльності. Коли мотивація праці стимулюється задоволенням різних потреб людей, це винагорода за трудові зусилля [10].

У сучасному економічному словнику [11] автори Рейсберг Б.А., Лозовський Л.С., Стародубцева О.Б. розуміють економічні стимули в першу чергу, як матеріальні стимули. Використання матеріальних стимулів (мотиваторів) сприяє бажаній поведінці виробників, споживачів та покупців.

Володимирова Л.П. розуміє стимулювання праці як вибір заходів стимулювання, які можуть покращити ефективність роботи співробітників, і включає їх у певний діапазон субпідрядів для забезпечення реалізації корпоративних цілей [12].

На думку Толстікової О. В., стимулювання праці передбачає створення умов (економічних механізмів), за яких активна робота, що дає певні заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною та достатньою умовою для задоволення важливих та соціальних умов працівників, сформувавши його мотивацію. На відміну від інших елементів робочої ситуації - команд, інструкцій, вказівок, цінностей та норм, що безпосередньо впливають на працівників, особливістю мотивації є непрямі дії [13]. Система мотивації та стимулювання праці повинна бути встановлена на певній законодавчій базі. Працівники повинні знати, які вимоги до нього пред'являються, які винагороди вони отримають після їх отримання та які штрафи будуть застосовані у разі їх невиконання.

Стимулювання праці ефективно лише тоді, коли органи влади можуть досягти та підтримувати рівень праці, за яку вони отримують зарплату. Процес стимулювання - це дія щодо працівника, і його сфера охоплює його потреби, бажання, мотиви, цілі та поведінкові мотивації. Основою стимулу є взаємодія між зовнішніми умовами та внутрішньою будовою людини. Тому мета стимулу зовсім не в тому, щоб спонукати людину до праці, а в тому, щоб зацікавити її працювати краще та продуктивніше, ніж відносини з управлінням працею. Ці різні визначення вказують на те, що мотивація роботи - це складне і багатогранне явище, яке вимагає всебічних досліджень. Необхідно вивчити потреби працівників та запровадити сучасні методи стимулювання для досягнення цілей співробітників та корпоративних цілей [14].

У роботі [15] стимул вважається частиною мотивації (одним з основних факторів мотивації). У зв'язку з цим стимулювання розглядається як стратегія, а мотивація як тактика. Тому мотивація та заохочення базуються на економічній категорії економічної мотивації людини. Однак, як стратегія вирішення проблем, мотивація полягає в тому, щоб зосередитись на дійсних цінностях та структурі

інтересів працівників, а також більш повно реалізувати наявний трудовий потенціал. Тому стимул визначає стратегію вирішення проблеми і є одним із факторів досягнення стратегії та мети.

Вивчивши найпоширеніші методи мотивації праці, ми можемо знайти найбільш ефективні методи:

1. Матеріальна винагорода - будь-яка періодична (щомісячна, щоквартальна) або одноразова (річна тощо) матеріальна (грошова чи натуральна(продукцією) виплата працівникам на основі оціночних показників та умов їх виробництва, експлуатації, торгівлі чи комерційної діяльності визначається на підприємствах, компаніях, організаціях. Матеріальна компенсація включає: заробітну плату (зазвичай 40-70% від загальної оплати праці працівників); надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні (10-100% від загальної суми виплат); розподіл прибутку та опціони[16].

2. Компенсації - набір конкретних інструментів для мотивації працівників компанії. Це головний фактор, який відрізняє систему винагород у «сімейному» середовищі від «міжнародного». Компанія відшкодовує працівникам фактичні та орієнтовні витрати, пов'язані з переїздом (транспорт, оренда, харчування), та забезпечує соціальні виплати та пільги (навчання дітей, відпустка, тощо). Компенсація може також мати такі форми: транспортні витрати, іноземна орендна плата (оплата житла); оплата житлових витрат у країні / регіоні компанії; витрати на освіту дітей, витрати на харчування; витрати на відпустку; довший час відпусток.

3. Нематеріальні заохочення - це класична форма заохочення працівників, за якої відсутні матеріальні винагороди (подяки, винагороди, винагороди, нові робочі місця, дострокове підвищення), є ігри, змагання, загальні та спеціальні навчальні програми. Метою нематеріального стимулювання є задоволення мотивації підтримання соціального статусу працівників серед робочої сили, дозволяючи працівникам залишати свої робочі місця або посади; шляхом отримання вищих відповідальних посад, поліпшення соціального статусу працівників у робочій силі та підвищення рівня набуття нових знань та навичок та зацікавленість у процесі

практичних навичок; поглиблення інтересу до професійного обміну з професіоналами всередині та поза організацією.

4. Змішані заохочення - використовують комбіновану (матеріальну та нематеріальну) форми, тому це необхідне доповнення до основного стимулу та компенсації. Різні методи мотивації працівників (призи, подарунки, пенсійні та страхові плани, медичне страхування, службові автомобілі, самооплачувані відпустки компанії, подорожі на дозвілля) призначені для підвищення поточної лояльності співробітників та збільшення безперервності їхньої роботи в майбутньому.

Таким чином, стимулювання праці являє собою спосіб управління трудовою поведінкою працівників, що включає в себе цілеспрямовані дії щодо поведінки працівників шляхом впливу на умови життя працівників та використання мотивацій, що керують діяльністю працівників.

1.2. Професійні та категоріальні підходи до нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві

Нематеріальні стимули не передбачають отримання працівниками грошових коштів, але це не означає, що компанії не повинні інвестувати в реалізацію нематеріальних стимулів. Що стосується нематеріальних мотивацій, ми вважаємо, що вони включають: розвиток кар'єри, ділові поїздки, гнучкий робочий час; усні чи письмові подяки керівництва, можливість кар'єрного розвитку, комфортне робоче середовище. Наприклад, діяльність компанії сприяє створенню здорової атмосфери в колективі, що також вплине на загальну ефективність роботи співробітників, спільних відпусток, походів, змагань тощо.

На основі дослідження праць Колот А. М., Цимбалюк С. О., Бойко О.В. було визначено найбільш популярні методи нематеріального стимулювання праці[17]:

1. Соціально-психологічні - зазвичай вони пов'язані з потребою людини у самоствердженні та її бажанням зайняти певний соціальний статус. Ці потреби

можуть бути досягнуті за допомогою участі працівників в управлінні організаціями та прийнятті рішень. Молодих спеціалістів зазвичай приваблює стрімкий розвиток кар'єрних сходів та можливість брати участь у цікавих та перспективних проектах.

2. Етика, пов'язана з визнанням працівників. Ці стимули включають похвалу та критику. Наприклад, крім особистої вдячності, керівники можуть вказувати видатних працівників у звітах вищому керівництву. Похвала може бути висловлена публічно. Іншими словами, відправлення подяки найкращим працівникам слід поширювати через спеціальні листи, вівіски та дипломи.

Вважаємо, що доцільно включати критику в соціально-психологічну форму мотивації. Однак з методами негативного впливу слід поводитися дуже обережно. Нерідкі випадки, коли ефективність позитивних методів стимулювання набагато перевищує ефективність методів негативного стимулювання. Також вважаємо, що доцільним заходом є включення навчання та стажування на виробництві до нематеріального стимулювання та методів стимулювання праці за рахунок організації. Очевидною перевагою цього впливу на працівників є виклик прагненню працівників постійно вдосконалювати свої навички, тобто якщо ви хочете, щоб працівники мали не лише бажання підвищити ефективність роботи, а й можливості.

Також переглядаючи нематеріальні стимули для працівників, слід визначити і наступні, інші підходи до видів нематеріального стимулювання. Так керівництво використовує принаймні 6 нематеріальних способів мотивації працівників:

1. Схвалення - це сильніша винагорода, ніж гроші. Звичайно, гроші завжди важливі. Майже всі люди позитивно реагують, коли почуваються цінованими та поважними. За словами Мері Кей Еш, власниці компанії, що розвивається, Mary Kay Cosmetics, крім грошей, люди хочуть лише дві речі - визнання та похвали. Визнання гарної поведінки досить для того, щоб це повторилося найближчим часом.

2. Акції компанії. Працівники, які купують акції та стають співвласниками, поводяться як власники. Але для того, щоб використовувати цей метод винагороди, компанія повинна використовувати колективне керівництво для прийняття рішень замість демократичного та виробництва конкурентоспроможної продукції. Генрі Форд також використовував цей метод. У його компанії працівники є акціонерами.

Дослідження Мічиганського університету показують, що використання цього методу винагороди може збільшити дохід компанії в 1,5 рази. На жаль, в наших українських реаліях система, на жаль, була імітована через недотримання вищевказаних умов.

3. Нагороди за вільний час. Це допоможе запобігти виробленню у працівників звички марно витратити час. Якщо працівник закінчить роботу достроково, у нього буде більше часу, щоб витратити на себе та сім'ю. Цей спосіб підходить тим, хто має вільний час. В іншому випадку керівництво хотіло б збільшити навантаження.

4. Взаєморозуміння та інтерес до працівників. Для ефективних працівників метод компенсації є найважливішим. Для них дуже важливі внутрішні винагороди. Цей підхід вимагає від керівників хороших неформальних контактів зі своїми підлеглими та розуміння того, що їх турбує і що їх цікавить.

5. Просування та особистісне зростання. Цей метод винагороди вимагає великих фінансових витрат для керівників вищого рівня, але в даний час він може дозволити таким компаніям, як IBM, Digital Equipment Corporation та General Motors, зберегти лідируючі позиції на американському ринку. Рух вгору за кар'єрними сходинками приносить силу, а не лише матеріальні вироби. Люди люблять це більше, ніж гроші.

6. Забезпечення самостійної та приємної роботи. Цей метод особливо підходить, коли працівники бажають стати професіоналами, але відчувають тиск для контролю або відчувають, що виконуватимуть інші завдання більш професійно, з більшою ефективністю та кращими результатами. Тут мистецтво керівника полягає у виявленні здібностей такого працівника, якому може бути важко вжити ці дії для наступного контрольного заходу. У багатьох випадках такі люди можуть ефективно працювати без нагляду, але через відсутність сміливості вони не можуть звернутися до керівництва з цього приводу [18].

Традиційно існує три набори нематеріальних стимулів:

- ті, що не потребують інвестицій компанії;
- ті, що вимагають інвестицій та невирішеного розподілу;
- ті, які вимагають інвестицій компанії та розподіляються за працівниками.

Перша група включає, наприклад, «список почесней», привітання з днем народження, призи для найкращих працівників, керівництво для адаптації працівників до системи, встановлені стандарти та етапи.

Таким чином, нематеріальні стимули покликані збільшити лояльність співробітників до компанії, одночасно зменшуючи витрати на компенсацію працівникам витрат на оплату праці. Те, що ми називаємо нематеріальним, стосується стимулів за високопродуктивні роботи. Ці заохочення не видаються працівникам у формі готівки чи безготівкової форми, але можуть вимагати від компанії інвестицій. Основним ефектом, досягнутим за рахунок нематеріальних стимулів, є підвищення лояльності та рівня зацікавленості працівників до компанії.

1.3. Сучасні засоби нематеріального стимулювання персоналу та провідний зарубіжний досвід їх впровадження на підприємстві

Реакцією на зміни в структурі мотивів і їх ієрархії стало виникнення численних концепцій сучасності, які об'єднують безлічі нових положень - «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті працівників» декларують необхідність нових підходів до підвищення трудової і соціальної активності діяльності працівників. Безпосереднє відношення до нематеріального стимулювання праці з перерахованих вище мають теорії «збагачення змісту праці» та «гуманізації праці». Дані теорії спрямовані не тільки на повніше використання ресурсів, а й на подальший розвиток потенційних можливостей особистості. В основному під розвитком тут розуміється розвиток виключно тих здібностей і навичок, які безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю індивіда, так само з його рівнем освіти і рівнем професійної підготовки. Збагачення змісту праці сприяє не тільки збільшенню, безпосередньо, змісту праці, а й більшу відповідність між змістом праці, рівнем освіти, кваліфікацією і посадою. Це дозволяє продуктивніше використовувати знання і досвід працівника, тим самим, показуючи йому його цінність[17].

Таким чином, працівник отримуватиме більше задоволення від роботи, а, отже, не залишить свій пост, навіть отримавши пропозицію перейти на посаду оплачувану краще, тому що буде відчувати відповідальність перед організацією. Так само це допоможе знизити плинність кадрів. Крім того, збагачення змісту праці зумовлює зростання вимог посади до рівня кваліфікації працівника, виступає причиною ініціації конкретних заходів професійного навчання персоналу. Наприклад, збагачення змісту праці може бути досягнуто за допомогою поєднання декількох функцій (на основні функції накладаються функції по контролю якості, тощо).

Навчання співробітника таким суміжними професіями організовується службою управління персоналом, з метою розширення професійного профілю конкретного співробітника або групи співробітників. Таке навчання прямо направлено на подальший розвиток співробітника, що веде до його вищої цінності на ринку праці. Фірма отримує багатофункціонального співробітника, співробітник отримує задоволення від своїх досягнень [18].

Велике значення застосування даних методів має на підприємствах, яким характерно поточно-масове виробництво. Цьому типу виробництва характерна велика кількість працівників з малим рівнем кваліфікації. В цьому випадку збагачення змісту праці та гуманізація праці здійснюються за допомогою освоєння персоналом професій кваліфікованої праці і просування цього персоналу на нові робочі місця. Вищенаведені заходи не тільки покращують умови праці, роблять їх безпечними для працівників, а й сприяють демократизації управління і залучення працівників до управління. Залучення фахівців і співробітників до управління не тільки забезпечує їм подальший розвиток, але і задовольняє потреби високого рангу - потреби самореалізації, визнання, потреба в приналежності[19].

З точки зору розвитку персоналу, участь працівників в управлінні є не тільки сильним механізмом нематеріальної мотивації. Так само даний захід задовольняє і працівників, і організацію. Працівники отримують високий рівень задоволення, в деяких випадках підвищують свій статус в колективі, маючи мотивацію вдосконалюватися і професійно розвиватися, так як прийняття управлінських

рішень вимагає високого рівня компетентності, дозволяє обмінюватися інформацією і досвідом з професіоналами в сфері управління. Користь для підприємства полягає в тому, що залучення співробітників до управління дозволяє повніше використовувати їх професійний досвід, трудовий і освітній потенціал і тим самим підвищити ефективність виробництва. Адже часто управлінський апарат, на ділі, не завжди стикався конкретно з виробництвом, може не знати якихось конкретних специфік або обмежень обладнання, або можливостей його модернізації. Використання знань співробітників, отриманих в ході навчання допоможе фірмі збільшити прибуток і швидше окупити витрати на це саме навчання [20].

Можна виділити ще один перспективний метод нематеріального стимулювання, - методом участі персоналу в управлінні. Це метод участі персоналу в управлінні працею та якістю продукції на рівні структурного відділу організації. Основою цього методу послужив передовий досвід Японії - створення на підприємствах «гуртків якості». Своєрідні «гуртки» формуються із співробітників конкретного розділу, робота їх полягає в аналізі шляхів підвищення якості продукції (або послуги), і зниження витрат виробництва шляхом його спрощення, шляхом введення досягнень НТП, раціоналізаторських пропозицій.

Дослідження зарубіжних фахівців свідчать про високу ефективність роботи «гуртків якості» щодо розвитку персоналу, більшої продуктивності праці, яка знаходить відображення у швидкій окупності витрат на організацію цих «гуртків». За часів використання командно-адміністративного апарату, участь співробітників в управлінні носило виключно формальний характер, тому не мало значного впливу на розвиток персоналу[21]. Впровадження нової моделі має змінити стимулювання розвитку персоналу на краще.

Істотну роль в нематеріальному стимулюванні розвитку персоналу відіграє регулювання робочого часу та заохочення співробітників до підвищення своєї професійної майстерності, шляхом надання їм більшої кількості вільного часу. Особливим стимулюючим ефектом тут мають своєрідні творчі відпустки, які надаються співробітникам для відвідування курсів підвищення кваліфікації, самостійного навчання, підготовки дисертацій, пов'язаних з проблематикою

виробництва. Як правило, ці відпустки надаються поверх відпустки, встановленого чинним законодавством[14].

Підставою для надання такої відпустки може бути як колективний договір, так і індивідуальний план розвитку співробітника. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу шляхом надання вільного часу повинно поширюватися на співробітників, які вже зарекомендували себе, як фахівців з перспективою до розвитку, працьовитих, організованих і успішних співробітників, які з успіхом реалізують свій індивідуальний план розвитку[23].

Цікавим способом покращення мотивації роботи є мотивація дозвілля або модульна система компенсації дозвілля. Особливість мотивації дозвілля полягає в тому, що різниця в навантаженні, спричинена працівниками, які працюють у різний час доби та певний день тижня, безпосередньо компенсується в традиційній системі, забезпечуючи працівникам вільний час замість звичайних грошових винагород.

Ця форма немонетарної мотивації ще не отримала достатнього поширення в практиці вітчизняних підприємств, але досвід використання її іноземними фірмами свідчить про важливість впровадження і випробування цієї системи на території нашої країни. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів, тощо) дає можливість працездатного населення вибирати між робочим часом і відпочинком [24].

До моральним способsd мотивації відносять визнання заслуг (особисто, і, коли необхідно, публічно). Суть цього методу стимулювання полягає в тому, що працівники, які показали себе з позитивної сторони в діяльності підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми, або особисто представляються йому, одержують додаткові привілеї і відповідальність: отримують право підписання відповідальних паперів, в розробці яких вони брали участь, персонально вітають дирекцією з нагоди торжества або сімейного свята. Мета такого підходу – показати співробітнику, що він важлива частина підприємства, його поважають і люблять, йому довіряють. Такі заохочення дуже важливі для співробітників з високим прагненням до самореалізації [24].

Система мотивації у всьому світі постійно зазнає метаморфози - рівень життя зростає, технологічний прогрес створює нові потреби і демотиватори праці, які потрібно враховувати менеджерам при створенні мотиваційної політики.

Зарубіжні фахівці відзначають, що для досягнення високої ефективності праці тільки матеріальної мотивації недостатньо, але і нематеріальна мотивація сама по собі не змусить працівника трудитися, необхідно оптимальне поєднання матеріальних і соціальних стимулів. Наприклад, серед менеджменту середньої ланки дуже цінується просування по службі.

Як один із способів мотивації в цьому випадку можна розглянути часто використовувану в Америці розгалужену систему посад. Вона передбачає планове просування по службі всіх співробітників, з незначними, практично непомітними, змінами заробітної плати та обов'язків. Наприклад, новачок приходить у фірму на посаду стажиста, через кілька місяців отримує посаду помічника менеджера, через пів року - молодшого менеджера, тощо. Модель показує, що витрати на систему незначні, в той час, як старанність, з яким працюють менеджери щоб досягти нової сходинки досить помітно. Розгалужувати систему варто для того, щоб нагорода була ближче, була видимою і краще стимулювала виконавця до роботи [20].

Цінним співробітникам в американській практиці прийнято надавати знаки уваги, висловлювати турботу. Наприклад, вітати дружину співробітника зі святами, або знайти місце в хорошій школі його дочки. Навіть дрібні знаки уваги, на кшталт фірмового шарфика посланого його матері, незначні в плані матеріальних витрат, але дуже високо оцінюються працівниками.

Говорячи про забезпечення працівників соціальними гарантіями, варто згадати японську систему «довічного найму». Японські підприємства зацікавлені в максимальному зниженні плинності кадрів, вони використовують систему, яка допомагає їм утримувати працівників на підприємстві протягом усього життя. Повне забезпечення соціальними гарантіями і прозора система оцінювання працівників, змушує кожного співробітника компанії розуміти свою важливість для компанії, розуміти, що компанія може його захистити.

Співробітники зацікавлені в самовдосконаленні, в удосконаленні компанії і діючих в ній процесів. У випадках, коли фірма бере навчання співробітників на себе, особливо, коли це вимагає вкладення великих коштів, виникає питання про ризик, пов'язаним з неповерненням цих коштів. Найчастіше працівники просто залишають фірму, не повернувши вкладені в них знання і засоби. Особливо гостро ця проблема постає на пострадянському просторі. У японській системі «довічного найму» такої проблеми немає, так як кожен працівник розуміє свою важливість для фірми. Так само однією з особливостей цієї системи є облаштування дитячих садів і шкіл, спонсорування їх[25].

Співробітники фірми віддають своїх дітей в такі школи, згодом ці діти повертаються в фірму після отримання необхідної освіти. Варто зауважити, що ця система функціонує в Японії, заснована на моральних підвалинах японського суспільства, і може бути не сприйнята середньостатистичним працівником на вітчизняних підприємствах.

На жаль, в Україні компанії, що запровадили інструменти для підвищення мотивації працівників, як правило, традиційні інструменти, орієнтуючись на «основі досягнень і результатів діяльності компанії, маніпуляцій із зарплатою та накопичення додаткових вигод». Однак для оптимізації витрат (значна частина яких фактично використовується для заробітної плати) не завжди можливо істотно збільшити витрати на заробітну плату.

Тому зарубіжний досвід показує, що застосування мотивації співробітників та нетрадиційних методів є досить ефективними: «розбита» відпустка, відпустка на день на свята (Японія); створення внутрішнього корпоративного світу (використовуючи умовну валюту, можна отримати певні послуги від компанії в майбутньому (США); проводити внутрішні конкурси компаній для оцінки найкращих якостей (особистих, професійних, специфічних тощо) та недоліків працівника; відшкодування витрат при звільненні (Великобританія); час від часу надання коштів на купівлю одягу, що відповідає дрес-коду і можливість не відповідати на дзвінки керівництва після 18:00 (Франція).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сіті Франс Сервіс» та ринкових умов його діяльності

Автосервіс ТОВ «Сіті Франс Сервіс» виконує технічне обслуговування легкових автомобілів та малотоннажного транспорту. При технічному обслуговуванні підприємством враховуються вимоги, що пред'являються до проведення будь-яких робіт на підставі технічної документації компанії-виробника з певною моделлю.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІТІ ФРАНС СЕРВІС
Скорочена назва	ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»
Код ЄДРПОУ	37553481
Дата реєстрації	23.03.2011 (10 років 2 місяці)
Уповноважені особи	ПЕРЕХРЕСТ АНДРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ
Розмір статутного капіталу	1 200 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів Інші: 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

Автосервіс ТОВ «Сіті Франс Сервіс» проводить поточне і регламентне технічне обслуговування, щоб автомобіль був в робочому стані і надійний. На автомобіль впливають безліч чинників - навантаження, вібрації, камені, пил, волога, повітряні потоки, абразивні частинки, температура. При такому впливі відбувається погіршення стану машини.

Самостійне техобслуговування автомобіля самим автовласником можливо лише частково, але довіряти даний ТО машини найкраще професіоналам. Автосервіс ТОВ «Сіті Франс Сервіс» гарантує якість робіт.

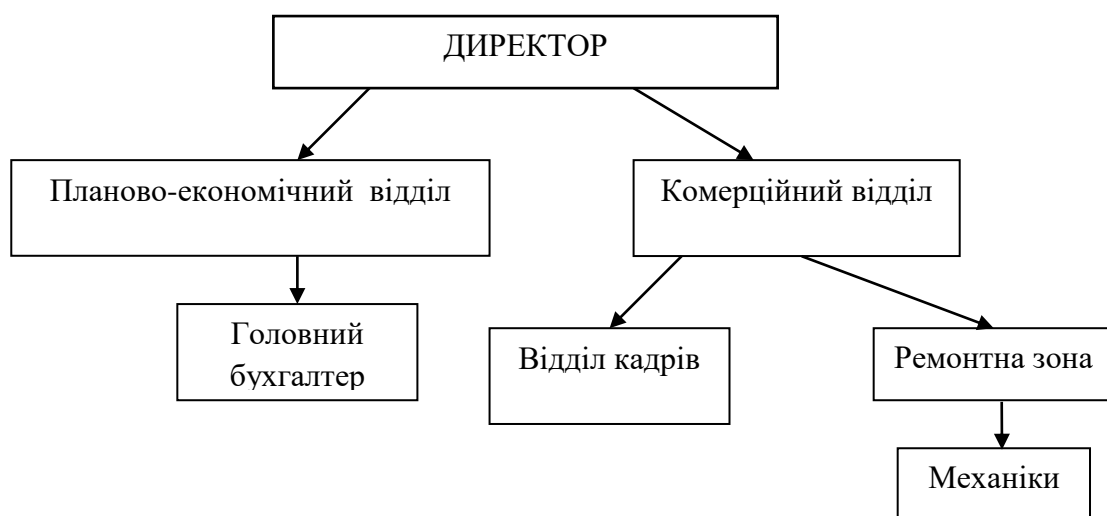


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Автосервіс ТОВ «Сіті Франс Сервіс» проводить комп'ютерну діагностику і технічне обслуговування автомобілів, а також виконує заміну:

- масел;
- фільтрів;
- рідин (антифриз, помпа);
- ламп.

Наступним кроком складемо SWOT-матрицю його діяльності, виділивши сильні і слабкі сторони підприємства, а також наявні можливості, і загрози, які можуть виникнути в процесі діяльності фірми. SWOT-аналіз наведено на рис. 2.2.

Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Наявність широкого асортименту послуг • 2. Вигідне географічне розташування • 3. Вигідна позиція на ринку • 4. Наявність додаткових послуг (консультації, замовлення необхідного товару з-за кордону)
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Плинність персоналу • 2. Невелика частка на ринку • 3. Відсутність клієнтської бази
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Розширення асортименту і площі • 2. Проведення рекламних акцій • 3. Покращення рівня життя населення • 4. Створення інтернет-сайту • 5. Створення системи знижок
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Високі податкові ставки • 2. Нестабільна законодавча база • 3. Наявність великих конкурентів на ринку • 4. Поява нових конкурентів • 5. Різке зниження цін на продукцію конкурентами

Рисунок 2.2 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Автосервіс здійснює післягарантійне обслуговування. Майстри автосервісу ТОВ «Сіті Франс Сервіс» знають, що якісне технічне обслуговування не може бути проведено «на швидку руку», тому що передбачає численні роботи.

Персонал автосервісу володіє професійними якостями, має знання, великий досвід ремонту, високоточне обладнання та інструменти. Клієнти компанії можуть доручити автосервісу технічне обслуговування автомобіля, тому що компанія гарантує якість роботи і безпечну експлуатацію транспорту.

Таким чином, ТОВ «Сіті Франс Сервіс» виконує технічне обслуговування легкових автомобілів та малотоннажного транспорту. При технічному обслуговуванні підприємством враховуються вимоги, що пред'являються до

проведення будь-яких робіт на підставі технічної документації компанії-виробника з певною моделлю.

2.2. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Сіті Франс Сервіс». Соціально-економічна характеристика стану управління персоналом на підприємстві

Фінансово-економічну характеристику підприємства розпочнемо із дослідження динаміки чисельності персоналу, його плинності та структури.

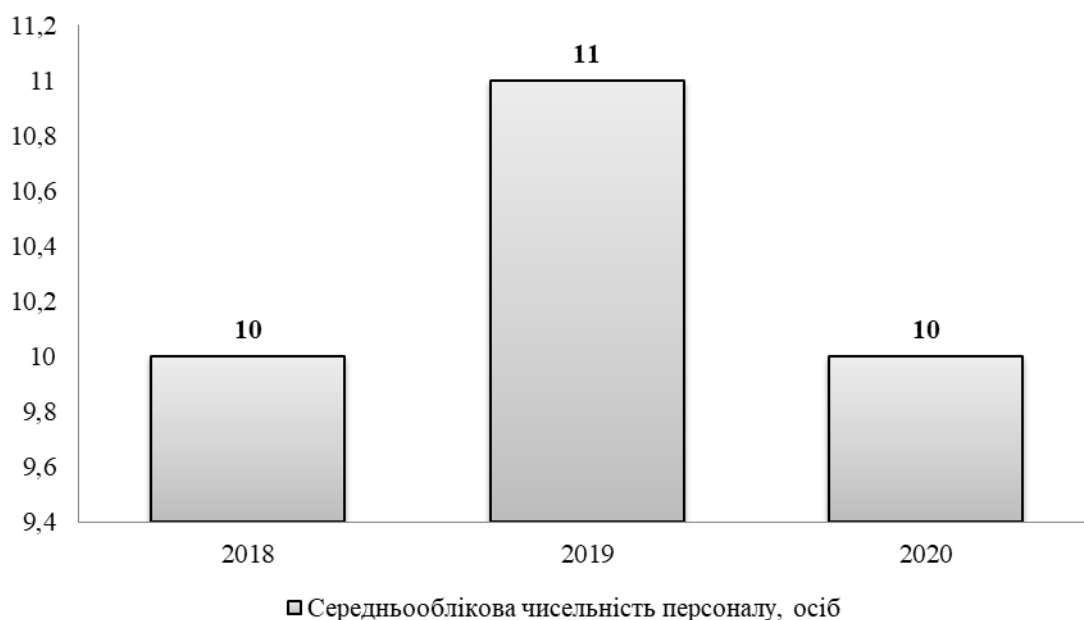


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2018-2020 рр.

Протягом 2018-2020 рр. чисельність персоналу підприємства мала динаміку до зростання із рівня в 10 осіб в 2018 році до рівня в 11 осіб в 2019 році. За 2020 рік чисельність персоналу скоротилася на 1 працівника до рівня в 10 осіб.

В табл. 2.2 відображено показники руху персоналу підприємства протягом 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка плинності персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	10	11	10	1	-1
Чисельність звільнених працівників з роботи за календарний рік	3	5	4	2	-1
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни	3	4	4	1	0
Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни (серед працівників, що пропрацювали на підприємстві 1 рік)	0	1	0	1	-1
Чисельність прийнятих працівників за календарний рік	4	5	3	1	-2
Коефіцієнт обороту по прийому	0,40	0,45	0,30	0,05	-0,15
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,30	0,45	0,40	0,15	-0,05
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,70	0,91	0,70	0,21	-0,21
Коефіцієнт змінюваності	-0,10	0,00	0,10	0,10	0,10
Коефіцієнт плинності персоналу	0,30	0,45	0,40	0,15	-0,05
Коефіцієнт плинності серед працівників, що пропрацювали на підприємстві рік	0,00	0,14	0,00	0,14	-0,14

Протягом 2018-2020 рр. коефіцієнт плинності персоналу мав динаміку до зростання із рівня в 30% в 2018 році до 40% в 2020 році. Також протягом досліджуваного періоду зріс коефіцієнт загального обороту персоналу із рівня в 70% в 2018 році до рівня в 91% в 2019 році. За 2020 рік показник знову становив 70%.

Таблиця 2.3

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2018-2020 рр.

Вікова група	2018		2019		2020	
	Чис. осіб	У % до заг. кількості	Чис. осіб	У % до заг. кількості	Чис. осіб	У % до заг. кількості
до 25 років	2	20,00	2	16,5	2	15,8
від 26 до 35 років	3	30,00	3	31,4	3	32,7
від 36 до 45 років	4	40,00	4	35,2	3	34,3
46-60 років та старше	1	10,00	2	16,9	2	17,2
Всього	10	100,00	11	100	10	100

Протягом 2018-2020 рр. в віковій структурі персоналу переважали працівники від віком від 36 до 45 років, які становили 4 особи в 2018-2019 рр., та 3 особи в 3 особи в 2020 році.

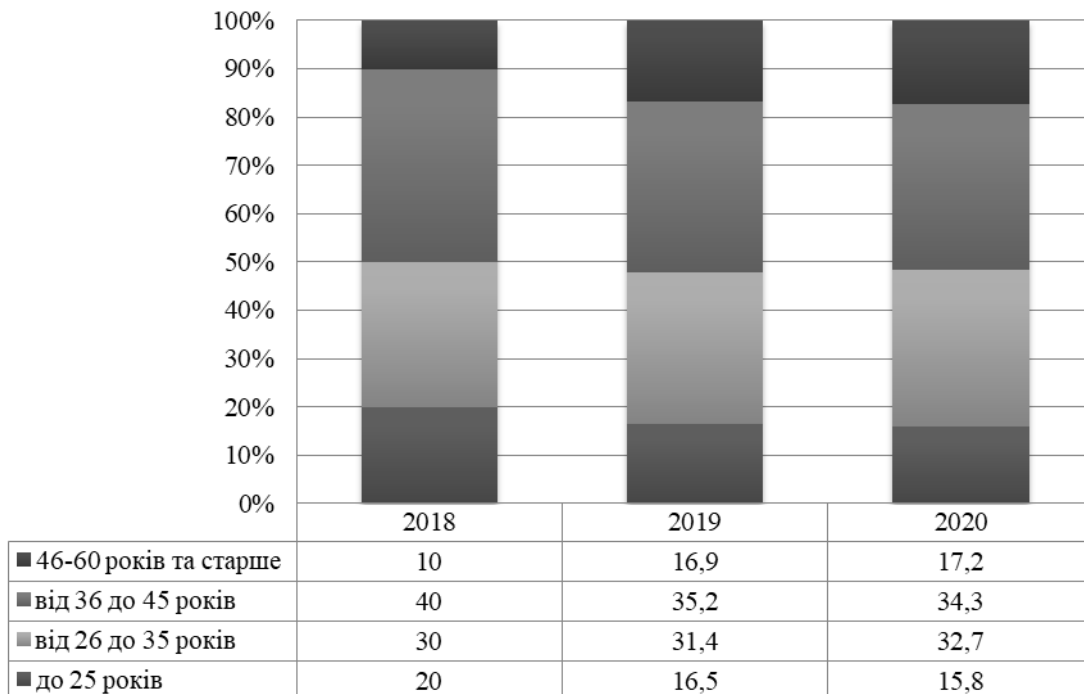


Рисунок 2.4 – Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2018-2020 рр., %

В 2018-2020 рр. в віковій структурі частка працівників віком від 36 до 45 років становила від 40% в 2018 році до 34,3% в 2020 році. Також зросла частка вікової групи від 26 до 35 років, питома вага якої в персоналі підприємства збільшилася із рівня в 30% в 2018 році до 32,7% в 2020 році.

Наступним кроком проаналізуємо динаміку фінансових результатів підприємства протягом 2018-2020 рр.



Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2018-2020 рр., тис. грн..

Так, протягом 2018-2020 рр. чистий дохід від реалізації продукції мав динаміку до скорочення із рівня в 17,502 млн. грн.. до рівня в 16,021 млн. грн.. Також за даний період відбувалося щорічне зростання інших операційних доходів із рівня в 23 тис. грн. в 2018 році до рівня в 1746 тис. грн.. в 2020 році.

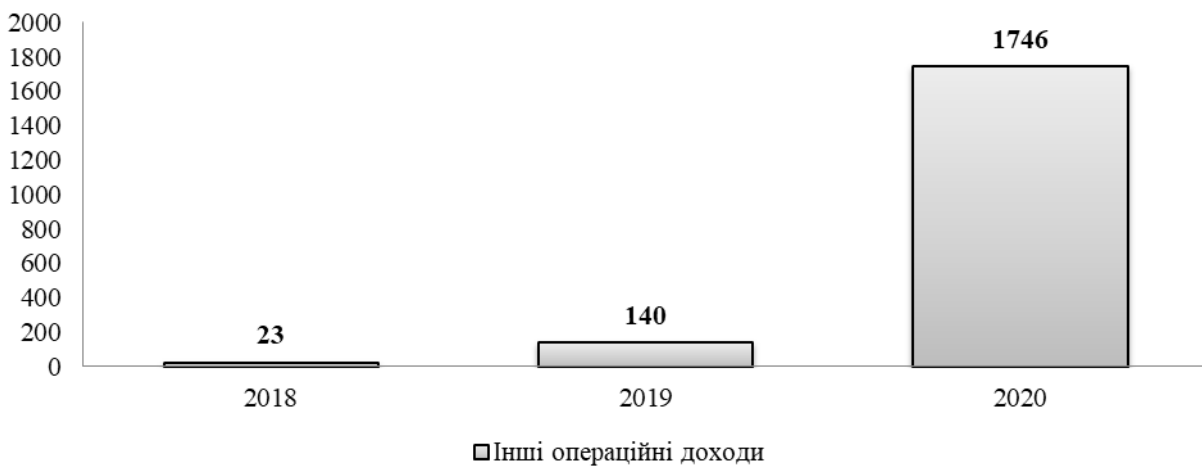


Рисунок 2.6 – Динаміка інших операційних доходів ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2018-2020 рр., тис. грн..

Проте динаміка валового прибутку протягом досліджуваного періоду була негативною, про що свідчать дані рис. 2.7.

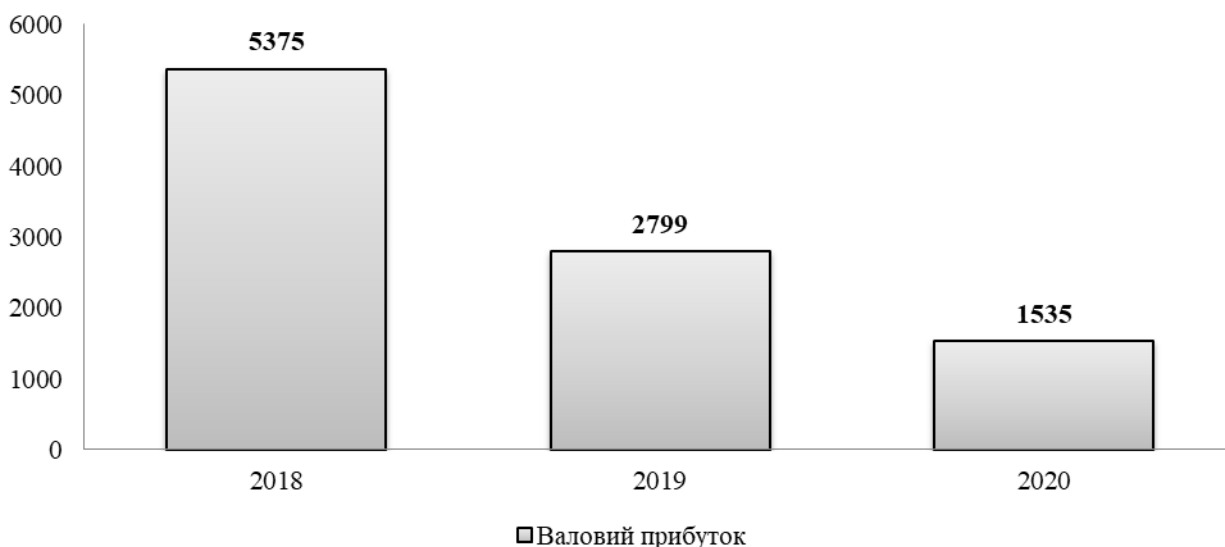


Рисунок 2.7– Динаміка валового прибутку ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2018-2020 рр., тис. грн..

Відповідно до даних рис. 2.7 протягом 2018-2020 рр. валовий прибуток зменшився на 47% в 2019 році до рівня в 2799 тис. грн., а також на 45% в 2020 році до рівня в 1535 тис. грн..

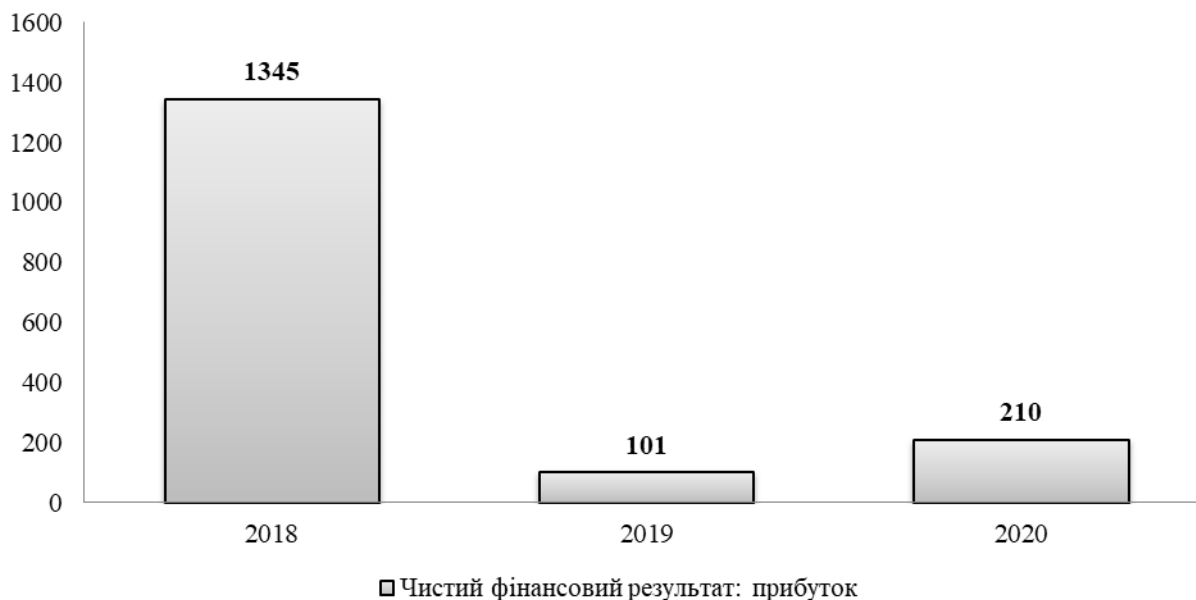


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2018-2020 рр., тис. грн.

За період 2018-2019 рр. чистий фінансовий результат скоротився на 93% в 2019 році до рівня в 101 тис. грн.. За 2020 рік чистий фінансовий результат зріс на 108% до рівня в 210 тис. грн..

Скорочення обсягів чистого прибутку призвело до зменшення практично всіх показників рентабельності діяльності.

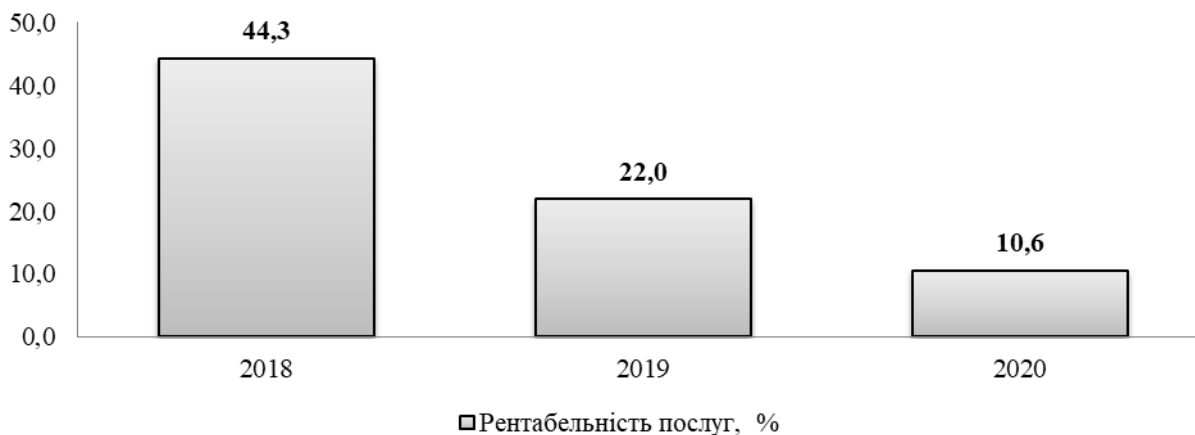


Рисунок 2.9 – Динаміка рентабельності послуг
ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2018-2020 рр., %

Протягом 2018-2020 рр. рентабельність послуг мала чітку динаміку до скорочення із рівня в 44,3% до рівня в 10,6% в 2020 році, що є досить негативним явищем в роботі підприємства.

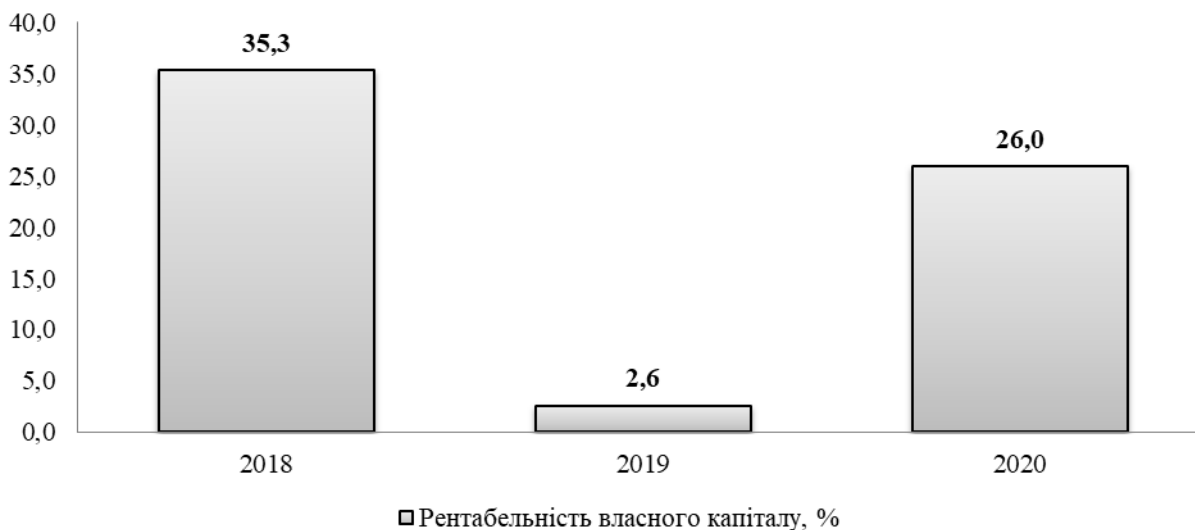


Рисунок 2.10 – Динаміка рентабельності власного капіталу
ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2018-2020 рр., %

Рентабельність власного капіталу протягом 2018-2020 рр. мала динаміку до скорочення в 2019 році до рівня в 2,6% та до зростання в 2020 році до рівня в 26%.

Дане зростання в 2020 році є позитивним адже свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу підприємством.

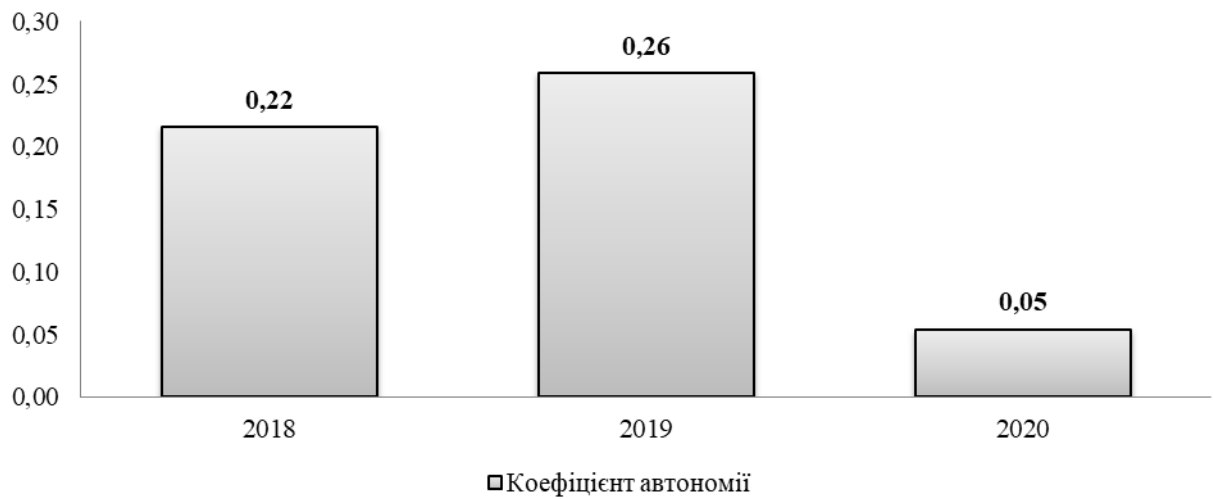


Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнту автономії
ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2018-2020 рр.

Протягом 2018-2020 рр. коефіцієнт автономії був нижче нормативного значення в 0,5, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел запозичення.

Таким чином, протягом 2018-2020 рр. чисельність персоналу підприємства мала динаміку до зростання із рівня в 10 осіб в 2018 році до рівня в 11 осіб в 2019 році. За 2020 рік чисельність персоналу скоротилася на 1 працівника до рівня в 10 осіб. Протягом 2018-2020 рр. чистий дохід від реалізації продукції мав динаміку до скорочення із рівня в 17,502 млн. грн.. до рівня в 16,021 млн. грн.. Також за даний період відбувалося щорічне зростання інших операційних доходів із рівня в 23 тис. грн. в 2018 році до рівня в 1746 тис. грн.. в 2020 році. За період 2018-2019 рр. чистий фінансовий результат скоротився на 93% в 2019 році до рівня в 101 тис. грн.. За 2020 рік чистий фінансовий результат зріс на 108% до рівня в 210 тис. грн.. Протягом 2018-2020 рр. рентабельність послуг мала чітку динаміку до скорочення із рівня в 44,3% до рівня в 10,6% в 2020 році, що є досить негативним явищем в роботі підприємства.

2.3. Оцінки ефективності нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Для оцінки ефективності праці необхідно використовувати вимірювані показники, встановлені для кожного виду працівників.

Показники ефективності повинні бути об'єктивними та легкими для розуміння, чітко розрахованими та безпосередньо пов'язаними з функціональними обов'язками працівників. Слід також враховувати показники участі у процесі та взаємодії структури працівника. Ці показники оцінюють найголовніше - якість взаємодії між корпоративними підрозділами та перехід управлінської команди на нижчі рівні. Слід зазначити, що на практиці важко визначити цінність конкретного результату роботи в очах кожного працівника, тобто його особисті цінності, потреби та власні мотивації.

Все це пов'язано з людською особистістю та внутрішнім світом, тому їх важко визначити кількісно. Тому, створюючи систему стимулювання, доцільно пам'ятати, що неї не всі працівники ставляться однаково. Це допоможе зробити систему стимулювання економічно вигідною. Система нематеріального стимулювання повинна не тільки орієнтуватися на працівників різних рівнів, але також враховувати їх соціальний статус, вік, стать та психологічні особливості.

Саме тому системи нематеріальної мотивації на підприємстві здійснимо за допомогою проведення опитування.

З метою визначення загального рівня мотивації працівників на підприємстві проведемо опитування задоволеності системою матеріальної та нематеріальної мотивації праці.

В опитуванні брало участь 10 працівників підприємства, тобто всі працівники, включаючи директора та механіків.

Дані, що відображені в таблиці показують рівень задоволеності первинних потреб, що проявляється як в формах матеріального, так і в формах нематеріального стимулювання. Безпосередньо питання вимагали прямої відповіді «Так» або «Ні».

Виявлення ступеню задоволеності матеріальною та нематеріальною системою мотивації праці працівників ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в 2020 році

Питання	Результат опитування			
	Відповіді		Частка відповідей	
	ТАК	НІ	ТАК	НІ
1. На інших підприємства рівень заробітної плати і умови роботи порівняно краще, ніж на досліджуваному підприємстві	5	5	50	50
2. Досягнення встановлених планів та результатів вимагає істотних моральних і психологічних зусиль	6	4	60	40
3. Занадто часто виникають понаднормові роботи	6	4	60	40
4. Чи вважаєте Ви, що рівень стимулювання праці на підприємстві є не ефективним	6	4	60	40
5. Психологічний клімат в колективі низький, складно спілкуватися	7	3	70	30
6. Чи відсутня оплата за разові роботи	6	4	60	40
7. Чи створена система наставництва на підприємстві	3	7	30	70
8. Колектив при досягненні відповідного рівня показників, що перевищують планові значення не отримує премію чи винагороду	8	2	80	20
Всього відповідей	47	33	58,75	41,25

За даними табл. 2.4 можемо зробити висновок, що рівень задоволеністю системою матеріальної та нематеріальною системою мотивації праці на сьогодні є досить низьким. Окрім того, вважаємо за доцільне здійснити аналіз у відповідності до вікових категорій, щоб визначити які мотиви важливі для працівників кожної вікової групи на підприємстві.

1. вікова група до 25 років (рис. 2.12)

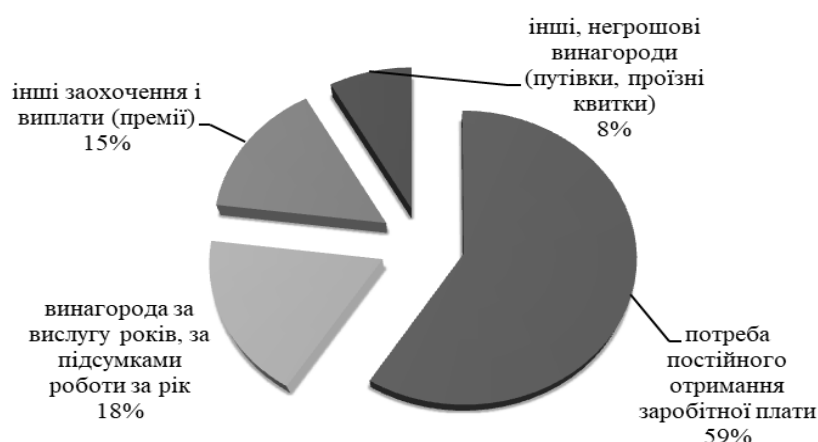


Рисунок 2.12 – Структура матеріальних мотивів працівників ТОВ «Сіті Франс Сервіс» вікової групи до 25 років

Основною мотивацією для вікової групи у віці до 25 років є матеріальна мотивація, яка полягає головним чином у отриманні заробітної плати (59%), премії за досягнення в роботі (18%) та інших винагород (15%). 20% респондентів вважають, що мотивація кар'єри є важливою.

2. вікова група від 26 до 35 років (рис. 2.13):

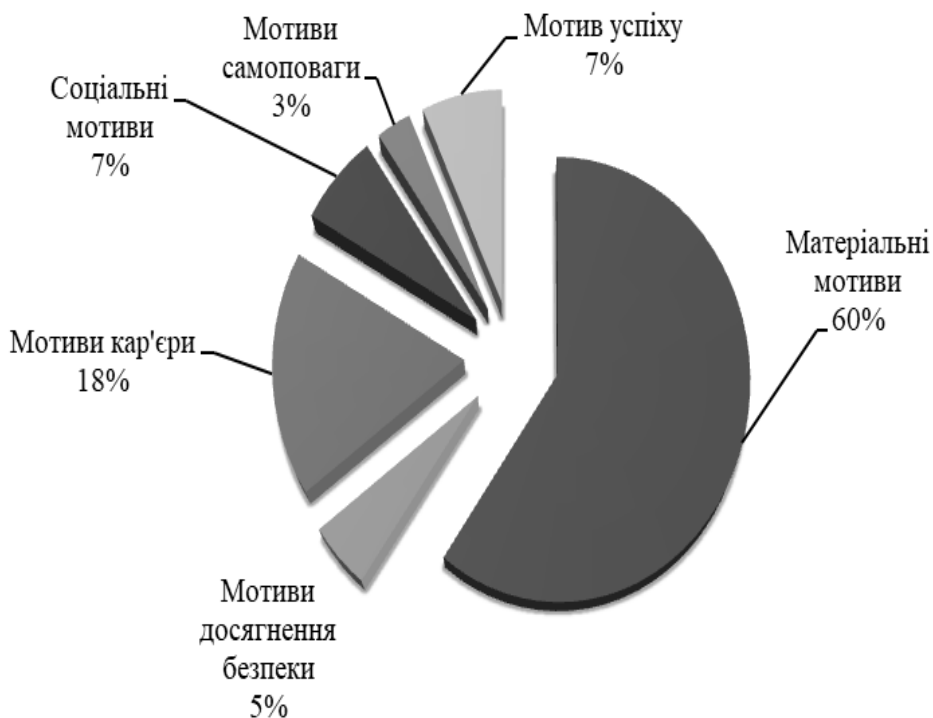


Рисунок 2.13 – Мотивація працівників ТОВ «Сіті Франс Сервіс» вікової групи від 26 до 35 років

Відповідно до рис. можна зробити висновок, що у віковій групі від 26 до 35 років найважливішим є матеріальна мотивація (60% респондентів), професійна мотивація дуже важлива для 18% респондентів, мотивація успіху та соціальна мотивація - склали 7%.

3. вікова група від 36 до 45 років (рис. 2.14):

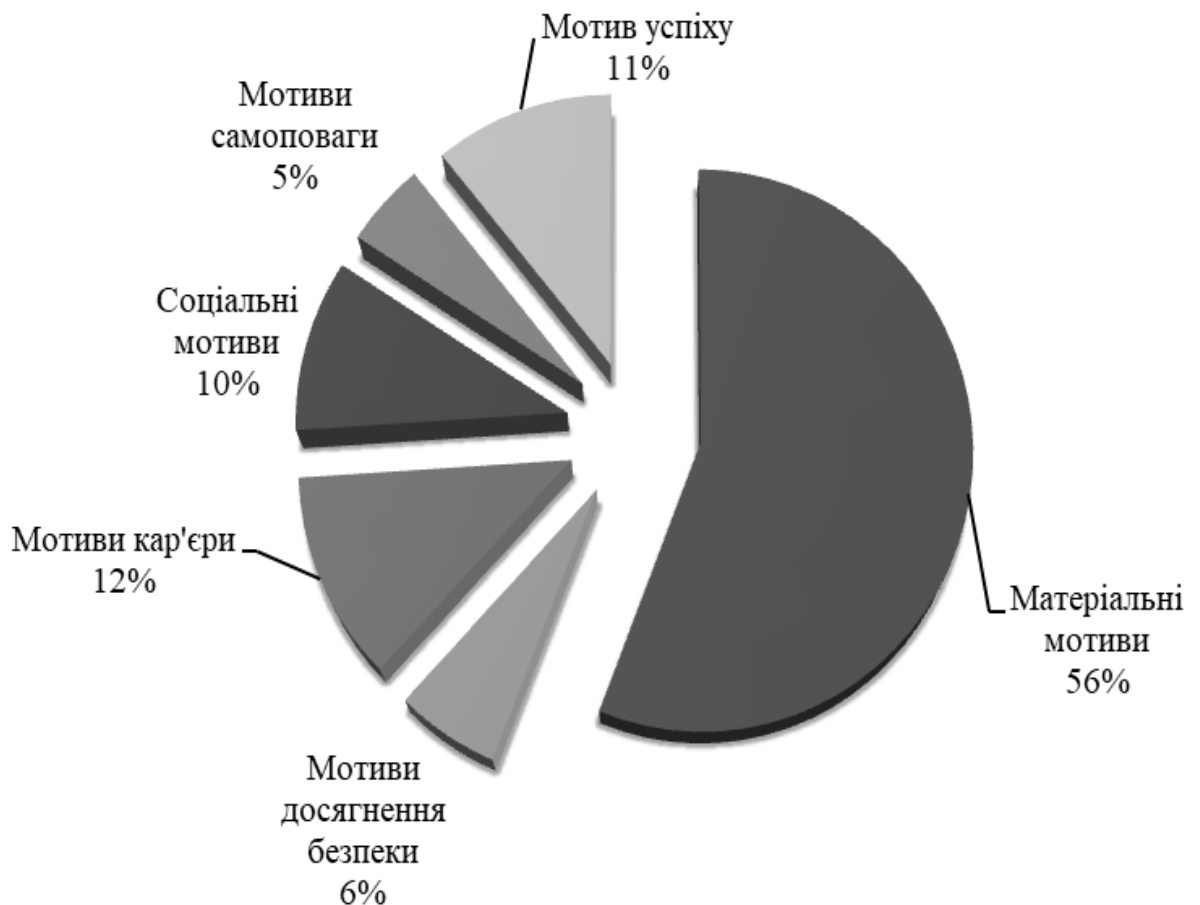


Рисунок 2.14 – Мотивація працівників ТОВ «Сіті Франс Сервіс» вікової групи від 36 до 45 років

У віковій групі від 36 до 45 років 56% респондентів ставлять матеріальну мотивацію на перше місце. На другому місці - професійна мотивація, що дуже важливо для 12% респондентів, а 11% респондентів вважають, що це мотивація до успіху.

4. вікова група 46-60 років(рис. 2.15).

Для вікової групи 46–60 важлива матеріальна мотивація переважної більшості респондентів (51%). Друге місце - це мотивація до успіху, що становить 12%, а третє - мотивація самооцінки, мотивація досягнення безпеки та мотивація суспільства.

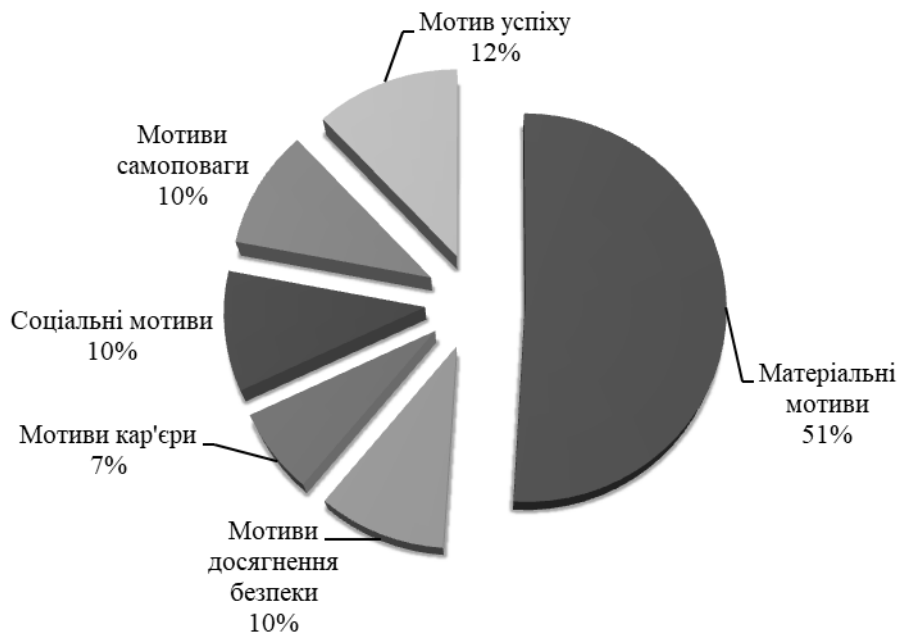


Рисунок 2.15 – Мотивація працівників ТОВ «Сіті Франс Сервіс» вікової групи від 46 до 60 років

Таким чином, рівень задоволення нематеріальною мотивацією серед працівників підприємства протягом 2018-2020 рр. був досить низьким. Також слід відмітити, що серед працівників, найбільш важливими були матеріальні мотиви, частка яких в різних вікових категоріях становила від 51% до 60%. Найбільш ваговими нематеріальними мотивами для працівників були мотиви успіху та мотиви кар'єри. Це свідчить про те, що ТОВ «Сіті Франс Сервіс» доцільним є розробка заходів нематеріального стимулювання, що будуть орієнтовані на забезпечення кар'єрного зростання та навчання персоналу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО
СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІТІ ФРАНС
СЕРВІС»

3.1. Основні напрямки підвищення ефективності нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Для формування коректного трудового ставлення необхідно створити такі умови, за якої працівник розглядає свою роботу як свідому діяльність, необхідну для нормальної матеріальної підтримки себе та своєї сім'ї, як джерело самовдосконалення, професійний та підвищення кваліфікації.

Аналіз корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві дає можливість виділити основні ефективні методи нематеріального стимулювання працівників:

- поводитися з працівниками як з людиною, поважати її та її потреби і інтереси;
- створювати безпечні та комфортні умови праці; забезпечувати етику праці та соціальне забезпечення;
- створити умови та забезпечити рівні можливості для кар'єрного розвитку працівників; співробітники беруть участь у різноманітних програмах навчання та підвищення кваліфікації;
- створюють атмосферу відкритої конкуренції та регулярно підводять підсумки конкуренції; забезпечують відповідність винагороди працівникам їх роботі результати;
- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівників; встановлення найбільш прозорої системи оцінки праці та оплати праці; справедливий розподіл доходів;

- публічне визнання успіху працівників на роботі та підтвердження їхньої цінності для компанії різними способами, які можуть бути використується керівництвом.

Вибір методів нематеріального стимулювання повинен бути якомога об'єктивнішим і відображати загальну структуру мотивації працівників та підприємства, і лише в цьому випадку система може бути ефективною. Розумно розроблена система невидимих стимулів може не тільки стимулювати потенціал людей для досягнення цілей, але і приносити задоволення в робочому процесі, задовольняючи потреби працівників, і забезпечувати безпечні умови праці для всього підприємства шляхом досягнення економічних, соціальних та організаційних цілей.



Рисунок 3.1 - Пріоритетні напрямки нематеріальних заходів стимулювання на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Підвищення важливості мотивації праці та статусу не означає зменшення ролі матеріального стимулювання. Вони як і раніше залишаються важливими факторами, які можуть значно збільшити трудову діяльність та допомогти досягти високих результатів в індивідуальній та колективній діяльності ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

Ефективна система мотивації працівників повинна розвивати почуття приналежності до компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс». Добре спланована система стимулювання може суттєво підвищити ефективність роботи працівників, збільшити обсяг наданих послуг та підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Сіті Франс Сервіс», оскільки незадоволені працівники не можуть якісно виконувати свою роботу, поширювати негативну інформацію про компанію та спричиняти втрату репутації та престижу. Однак система стимулювання на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс» повинна бути комплексною і систематичною.

В цілому основними напрямками удосконалення системи нематеріальної мотивації на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» повинні бути:

1. Проведення зборів. Щотижня, а інколи щомісяця на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» проводяться загальні збори. На такій «планерці» доцільно підвищити залученість співробітників. Так, доцільно відзначати їх успіхи, допомагати вирішити питання, ділитися планами і новинами - це надихне та залучить персонал.

2. Привітання. Будь-які події в житті працівника від річниці роботи в компанії до дня народження - це відмінний привід зарядити всіх позитивними емоціями. Гучні святкування на кухні з повітряними кулями і тортом іноді надихають більше, ніж премія.

3. Зворотній зв'язок. Можливість висловитися – це доказ, що компанія слухає і чує думку кожного, а значить - поважає і цінує своїх фахівців. Це мотивує робити для компанії більше.

4. Право вибирати. Можливо це звучить занадто просто, але вибір робочого столу або банальне голосування за місце проведення корпоративу дає відчуття цінності думки кожного працівника.

5. Навчання. Співробітник відчуває, що компанія не просто бере його знання і навички, а й готова давати йому можливість професійного росту. Конференції та

тренінги, майстер-класи та стажування - відмінний спосіб мотивувати співробітників і вивести компанію на новий рівень.

6. Місця для відпочинку. На роботі повинні бути місця, де співробітники не тільки працюють, а й відпочивають. Тому в компанії повинні продемонструвати свою турботу і реалізувати їх потреби. Затишна кухня, кімната з іграми і диванами допоможуть відпочити, а працівник, що відпочив, як відомо, працює ще більш продуктивно.

7. Конкурси. Командні змагання - це не тільки можливість провести тимблдінг і згуртувати команду, а й дати можливість кожному окремому співробітнику показати себе.

8. Наставництво. Це особливо важливо для молодих фахівців і співробітників на адаптації. Немає нічого більш мотивуючого, ніж допомога професіонала, на якого ти хочеш бути схожим.

Таким чином, зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «Сіті Франс Сервіс» вважаємо за доцільне впровадження наступних заходів, а саме: впровадження системи наставництва, привітання працівників, проведення тренінгів та навчання.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Зважаючи на виокремленні заходи щодо удосконалення нематеріального стимулювання на підприємстві вважаємо за доцільне визначити витрати за кожним із заходів далі.

1. Впровадження наставництва. Наставництво - це план адаптації та навчання нових працівників, метою якого є не лише передача знань та досвіду наставників новим працівникам, щоб вони могли розвинути необхідні навички та вміння у цій конкретній роботі. Наставниками можуть бути лише висококваліфіковані експерти, які мають достатній досвід роботи в компанії та готові передати його молодим працівникам. Реалізація наставницької програми в компанії зачіпає інтереси принаймні чотирьох типів учасників: нових працівників, наставників, команд та

всієї компанії. Розглянемо переваги даного заходу для кожного суб'єкта господарювання більш докладно.

<p>Переваги для компанії:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • пом'якшення етапу входження в компанію; • розвиток позитивного ставлення до роботи; • швидке встановлення сприятливого ставлення до підприємства; • зниження стартових витрат; • скорочення плинності кадрів; • зростання продуктивності праці і професіоналізму молодих працівників.
<p>Переваги для колективу:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • економія часу безпосереднього керівника і колег по роботі; • зниження кількості помилок молодих працівників під керівництвом наставника; • швидке знайомство молодих працівників з колективом, зменшення ймовірності конфліктних ситуацій і комунікативних помилок; • відсутність фактора відволікання від роботи, так як навчанням молодого працівника займається наставник, а не весь колектив.
<p>Переваги для нових працівників:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • зниження стресу в період адаптації і психологічний комфорт; • прискорення процесу адаптації; • постійна підтримка з боку наставника; • можливість звернутися до наставника з будь-якого питання і отримати професійну пораду; • швидке освоєння професійних навичок і вихід на необхідний рівень продуктивності; • зменшення кількості помилок; • підвищення рівня знань, умінь та навичок, кар'єрне зростання; • підвищення мотивації до роботи.

Рисунок 3.2 – Переваги для ТОВ «Сіті Франс Сервіс» при впровадженні наставництва

Визначаємо витрати на впровадження системи наставництва на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

1. Оплати праці наставників. Із урахування того, що наступником буде витрачено 4-5 годин робочого часу протягом трьох місяців, загальний час становитиме 440 годин, вартість яких становитиме для ТОВ «Сіті Франс Сервіс» $440/8*522 = 28,710$ тис. грн. на місяць, а за три місяці – 86,13 тис. грн.

2. Мотивація наставників. З кожного навченого працівника наставник отримує від 850 грн., в залежності від кваліфікації, відповідно за рік ця сума складе 61,200 тис. грн.

Прорахуємо витрати, які несе компанія через плинність кадрів:

V1 – витрати на подачу оголошення (1500 грн.);

V2 – витрати на роботу рекрутера (в середньому 1000 грн. на одну вакансію);

V3 – витрати на залучення до співбесіди лінійного керівника (350 грн. за годину);

V4 – витрати на працевлаштування (біля 300 грн).

$$\begin{aligned} \text{Взаг на 1 особу} &= V1 + V2 + V3 + V4 = 1500 + 1000 + 350 + 300 \\ &= 3150 \text{ грн.} \end{aligned}$$

За умови, що при впровадженні даної системи наставництва серед працівників скоротиться плинність кадрів на 20%, витрати на залучення нових працівників :

$$E = 4 * 5300 = 21,2 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати на реалізацію програми наставництва в перший рік становитимуть 147,33 тис. грн..

Окрім ефекту скорочення витрат на залучення нових працівників, розраховуємо також вплив при зростанні продуктивності праці співробітників в результаті впровадження системи наставництва:

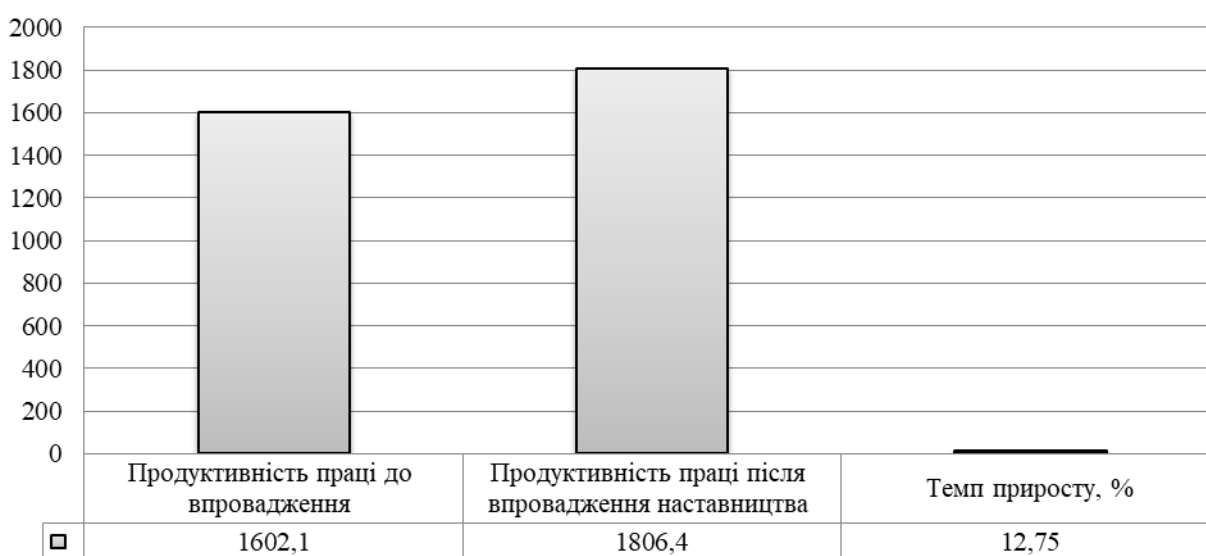


Рисунок 3.3 – Продуктивність праці до і після впровадження системи наставництва на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Впровадження наставництва дозволить щорічно збільшувати чистий дохід підприємства на 10-15%.

2. Впровадження тренінгів та навчальних програм. Напрямки програми навчання обслуговуючого персоналу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»:

1. Стандарти обслуговування. Рекомендується навчити обслуговуючий персонал, згідно професійного стандарту стандартам обслуговування в сфері послуг. Знання стандартів обслуговування, дозволить співробітникам знизити помилкові дії, заощадить час на виконання робіт і як наслідок, підвищить продуктивність праці. Цей курс дозволить створити єдиний атестаційний лист і максимально лаконічно передавати знання новим працівникам.

2. Командо-утворення. Рекомендується запросити коуча, для проведення тренінгу спрямованого на командо-утворення. Тренінг дозволить конструктивно взаємодіяти членам команди один з одним, підвищить їх здатності до самоврядування і прийняття єдиного рішення, що дозволить працівникам спільно домагатися цілей організації.

3. Стресостійкість. Рекомендується пройти тренінг «Стресостійкість». Емоційний і психічний стан працівників позначається на обсягах виконаної роботи, на якості контакту з людьми і послуги, що надаються. Тренінг дозволить скорегувати поведінку співробітників і навчить уникати конфліктних ситуацій.

4. Клієнто-орієнтованість. Рекомендовано щотижня, під час планових зібрань надавати інформацію щодо напрямків клієнтоорієнтованості працівників. Проводити лекції повинні наставники, інформацію брати з відкритих джерел. Активне обговорення всіх тонкощів щодо поточного ремонту автомобільного транспорту дозволить завоювати довіру гостя. Перспектива отримати постійного клієнта і хорошої репутації сервісу.

5. Техніка активних і ефективних продажів. Позначить значущість знання послуг, що надаються підприємством, а також інформацію про додаткові та супутні послуги. Навчить, як правильно запропонувати додаткові послуги.

Визначимо витрати на впровадження даного заходу в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження тренінгів та навчання на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Види робіт	Спеціалісти, що будуть залучатися	Вартість, грн..	Кількість	Загальна вартість, грн..
Навчальні семінари	Тренер	5000	5	25000
Навчальні тренінги	Тренер	5000	4	20000
Проведення психологічних тренінгів	Психолог	4000	3	12000
Залучення психолога	Психолог	2500	2	5000
Проведення тематичного тимбілдінга 1 раз в квартал	Тренер	2500	4	10000
Всього				72000

Таким чином, сумарні витрати на впровадження даного заходу для підприємства становитимуть 72 тис. грн.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження корпоративних свят та створення кімнати відпочинку ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Види робіт	Назва робіт, купованих предметів	Вартість	Кількість	Загальна вартість, грн
Створення кімнати відпочинку	Ремонтні роботи	5000	1	5000
	Купівля крісел	1500	6	9000
	Купівля столу	4000	1	4000
	Купівля посуду, чайника, кавоварки, тощо	20000	1	20000
Організація корпоративних свят	Оренда залу	3000	5	15000
	Купівля подарунків	500	10	5000
Всього				58000

Сумарні витрати на впровадження даних заходів становитимуть 58 тис. грн..

Таким чином, впровадження корпоративних свят та створення кімнати відпочинку ТОВ «Сіті Франс Сервіс» становитиме 58 тис. грн., впровадження системи тренінгів та навчання на рік становитимуть 72 тис. грн., а загальні витрати на реалізацію програми наставництва в перший рік становитимуть 147,33 тис. грн.. Впровадження даних заходів дозволить підвищити рівень продуктивності праці

персоналу підприємства на 12-15%, що в свою чергу призведе до зростання чистого доходу компанії.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства

Враховуючи те, що запровадження запропонованих заходів дозволить збільшити чистий дохід в середньому на 10-15%, визначимо економічну доцільність даних заходів в табл. 3.3. Сумарні витрати на впровадження даних заходів становлять 277,3 (72,0+58+147,3) тис. грн.

Таблиця 3.3

Економічна доцільність впровадження заходів покращення нематеріальної мотивації на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
Приріст чистого доходу, тис. грн.	2002,6	2202,9	2423,2	2665,5	2932,0	12226,23
Собівартість послуг, тис. грн.	1502,0	1652,2	1817,4	1999,1	2199,0	9169,67
Інші витрати, тис. грн.	243,3	255,5	268,3	281,7	295,8	1344,56
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	257,3	295,2	337,5	384,7	437,2	1711,99
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	46,3	53,1	60,8	69,2	78,7	308,16
Чистий прибуток, тис. грн.	211,0	242,1	276,8	315,4	358,5	1403,83
Інвестиції, тис. грн.	277,3	0,0	0,0	0,0	0,0	277,30
Коефіцієнт дисконтування (30% річних)	1,00	0,71	0,51	0,36	0,26	
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	277,3	0,0	0,0	0,0	0,0	277,30
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	211,0	242,1	276,8	315,4	358,5	1403,83
Дисконтований ГП, тис. грн.	211,0	172,9	141,2	115,0	93,3	733,42
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.						456,12
Термін окупності проекту, років						1,44

Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо покращення системи нематеріальної мотивації на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» є економічно доцільним, адже при початкових витрат в розмірі 277,3 тис. грн., підприємство зможе отримати в перший рік реалізації проекту чистий прибуток в розмірі 211 тис. грн.. Термін окупності за проектом становить 1,44 року, а чистий приведений дохід складає 456,12 тис. грн..

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

Встановлено, що стимулювання праці являє собою спосіб управління трудовою поведінкою працівників, що включає в себе цілеспрямовані дії щодо поведінки працівників шляхом впливу на умови життя працівників та використання мотивацій, що керують діяльністю працівників.

Визначено, що нематеріальні стимули покликані збільшити лояльність співробітників до компанії, одночасно зменшуючи витрати на компенсацію працівникам витрат на оплату праці. Те, що ми називаємо нематеріальним, стосується стимулів за високопродуктивні роботи. Ці заохочення не видаються працівникам у формі готівки чи безготівкової форми, але можуть вимагати від компанії інвестицій. Основним ефектом, досягнутим за рахунок нематеріальних стимулів, є підвищення лояльності та рівня зацікавленості працівників до компанії.

Досліджено, що зарубіжний досвід показує, що застосування мотивації співробітників та нетрадиційних методів є досить ефективними: «розбита» відпустка, відпустка на день на свята (Японія); створення внутрішнього корпоративного світу (використовуючи умовну валюту, можна отримати певні послуги від компанії в майбутньому (США); проводити внутрішні конкурси компаній для оцінки найкращих якостей (особистих, професійних, специфічних тощо) та недоліків працівника; відшкодування витрат при звільненні (Великобританія); час від часу надання коштів на купівлю одягу, що відповідає дрес-коду і можливість не відповідати на дзвінки керівництва після 18:00 (Франція).

Визначено, що ТОВ «Сіті Франс Сервіс» виконує технічне обслуговування легкових автомобілів та малотоннажного транспорту. При технічному обслуговуванні підприємством враховуються вимоги, що пред'являються до проведення будь-яких робіт на підставі технічної документації компанії-виробника з певною моделлю. Персонал автосервісу володіє професійними якостями, має знання, великий досвід ремонту, високоточне обладнання та інструменти. Клієнти

компанії можуть доручити автосервісу технічне обслуговування автомобіля, тому що компанія гарантує якість роботи і безпечну експлуатацію транспорту.

Встановлено, що протягом 2018-2020 рр. чисельність персоналу підприємства мала динаміку до зростання із рівня в 10 осіб в 2018 році до рівня в 11 осіб в 2019 році. За 2020 рік чисельність персоналу скоротилася на 1 працівника до рівня в 10 осіб. Протягом 2018-2020 рр. чистий дохід від реалізації продукції мав динаміку до скорочення із рівня в 17,502 млн. грн. до рівня в 16,021 млн. грн.. Також за даний період відбувалося щорічне зростання інших операційних доходів із рівня в 23 тис. грн. в 2018 році до рівня в 1746 тис. грн.. в 2020 році. За період 2018-2019 рр. чистий фінансовий результат скоротився на 93% в 2019 році до рівня в 101 тис. грн.. За 2020 рік чистий фінансовий результат зріс на 108% до рівня в 210 тис. грн.. Протягом 2018-2020 рр. рентабельність послуг мала чітку динаміку до скорочення із рівня в 44,3% до рівня в 10,6% в 2020 році, що є досить негативним явищем в роботі підприємства. Протягом 2018-2020 рр. коефіцієнт автономії був нижче нормативного значення в 0,5, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел запозичення.

Досліджено, що рівень задоволення нематеріальною мотивацією серед працівників підприємства протягом 2018-2020 рр. був досить низьким. Також слід відмітити, що серед працівників, найбільш важливими були матеріальні мотиви, частка яких в різних вікових категоріях становила від 51% до 60%. Найбільш ваговими нематеріальними мотивами для працівників були мотиви успіху та мотиви кар'єри. Це свідчить про те, що ТОВ «Сіті Франс Сервіс» доцільним є розробка заходів нематеріального стимулювання, що будуть орієнтовані на забезпечення кар'єрного зростання та навчання персоналу.

Визначено, що зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «Сіті Франс Сервіс» вважаємо за доцільне впровадження наступних заходів, а саме: впровадження системи наставництва, привітання працівників, проведення тренінгів та навчання.

Досліджено, що впровадження корпоративних свят та створення кімнати відпочинку ТОВ «Сіті Франс Сервіс» становитиме 58 тис. грн., впровадження системи тренінгів та навчання на рік становитимуть 72 тис. грн., а загальні витрати

на реалізацію програми наставництва в перший рік становитимуть 147,33 тис. грн.. Впровадження даних заходів дозволить підвищити рівень продуктивності праці персоналу підприємства на 10-15%, що в свою чергу призведе до зростання чистого доходу компанії.

Визначено, що впровадження запропонованих заходів щодо покращення системи нематеріальної мотивації на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» є економічно доцільним, адже при початкових витрат в розмірі 277,3 тис. грн., підприємство зможе отримати в перший рік реалізації проекту чистий прибуток в розмірі 211 тис. грн.. Термін окупності за проектом становить 1,44 року, а чистий приведений дохід складає 456,12 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
2. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Генкин А. П. Основы управления персоналом. М. : Высшая школа, 2012. 310 с.
5. Бурина А.В. Бурина Н.С. Мотивация персонала в аспекте организационной культуры. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы*, 2005. № 1. С. 465–467.
6. Пономаренко А.П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействия. *Економіка промисловості*. 2009. №5(48). С. 180–185.
7. Толстікова О.В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб. *Комунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник*. 2006. № 71. С.333–337.
8. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
9. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
10. Ромашов О.В. Социология труда: учебное пособие М.: Гардарики, 2011. 320 с.
11. Современный экономический словарь / [авт. – уклад. Райзберг Б.А. Лозовский Л.Ш. Стародубцева Е.Б.]. М.: 2010. С.323.
12. Владимирова Л.П. Экономика труда. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Изд. дом «Дашков и К», 2002. 300 с.

13. Абрамов В.А. Нематериальные стимулы. *Управление персоналом*. 2002. № 10. С.33.
14. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Наковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.
15. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. *Агросвіт*. 2015. № 22. С. 50-53.
16. Колот М. А. Мотивація стимулювання й оцінка персоналу. К.:КНЕУ, 2005 .
17. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ, 2012. 397 с.
18. Клемин Т. В. Гибкие системы вознаграждения за границей. *Персонал Микс*. 2011. № 1. С. 25-26
19. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
20. Самоукина Н. В. Стимулирование персонала как проблема. *Управление персоналом*. 2014. № 7. С. 15-21.
21. Злышко О.В. Специфика мотивации персонала в современных условиях. *Фундаментальные исследования*. 2009. №3. С. 60–62.
22. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Наковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.
23. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (6). С. 361-367.
24. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С.45-51.
25. Клемин Т. В. Гибкие системы вознаграждения за границей. *Персонал Микс*. 2011. № 1. С. 25-26.
26. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній URL: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatelnaia-motivaciya-sekrety-uspeshnyh-kompanij.html>.

27. Лебедько С. Мотивація персоналу. Український та світовий досвід. URL: <http://open.kmbs.ua/ua/articles/13211/temp>.
28. Нестандартная мотивация: примеры. URL: <http://professional.ru/Soobshchestva/tsentr-razvitiya-karjery/nestandartnaja-motivatsija-primery>.
29. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Пріоритети управління людським капіталом*. С. 323-333.
30. Шермерорн Дж. Организационное поведение [8-е издание; пер. с англ., под ред. Е. Г. Молл]. Спб.: Питер, 2008. 637 с.
31. Шугаев А. А. Социальные программы на предприятиях Германии. *«Проблемы теории и практики управления»*. 2014. № 3. С. 96-101.
32. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. Київ, 2015. 450 с.