

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
д.е.н., с.н.с. **І. В. Познанська**

(ніднuc)
“ ” 20 p.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва освітньої програми)

на тему: **«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації (на прикладі ТОВ «Телекарт-Прилад»)»**

Виконавець:

студент 4 курсу 3 групи ФЕУП
Тріль М. С.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

ст. викладач
(науковий ступінь, вчене звання)
Перепельчук Т. В.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Сутність мотивації та її значення для ефективного управління персоналом.....	6
1.2. Класифікація та характеристика теорій мотивації у контексті управління персоналом.....	14
1.3. Формування системи мотивації сучасної організації: принципи та елементи.....	19
Висновки до 1 розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД».....	32
2.1. Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад».....	32
2.2. Аналіз стану матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємства.....	43
2.3. Дослідження впливу методів мотивації на підвищення ефективності управління персоналом підприємства.....	56
Висновки до 2 розділу.....	62
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	66
3.1 Вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» з урахуванням зарубіжного досвіду.....	66
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих мотиваційних заходів.....	72
Висновки до 3 розділу.....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	92
Додаток А.....	93
Додаток Б.....	94

ВСТУП

В умовах значної нестабільності усіх сфер життя в Україні, які викликані тривалою несприятливою ситуацією внаслідок пандемічних обмежень 2020 – 2021 рр та військових дій на території країни 2022 – 2023 рр. і частини 2024 року, критичного стану економічних і демографічних показників та показників чисельності та структури економічно-активного населення, обмежувальним характером законодавчих актів на протязі декількох років, вимушеною внутрішньою та зовнішньою міграцією населення, великою кількістю звільнень співробітників у всіх областях економіки нашої країни, у тому числі внаслідок призову працівників на військову службу через мобілізацію, персонал підприємств країни є демотивованим. Тому сьогодні важливого значення набувають поточні кадрові показники персоналу підприємств та його кадрового потенціалу (якісні та кількісні) та формування ефективної системи мотивації персоналу і її вдале практичне застосування.

Набуває важливого значення мотивація особистості, тому що «готовність і бажання людини виконувати свої обов'язки є одними з ключових чинників успішної діяльності підприємства. Від них багато в чому залежить те, наскільки повно і ефективно організація використовує свої ресурси і можливості, а це, в свою чергу, безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Це означає, що система мотивації праці багато в чому визначає місце фірми на ринку, а тому вкрай важливо розробити якомога більш ефективні способи мотивування персоналу до якісної праці».[1]

Отже, можна стверджувати, що мотивація є однією з найважливіших функцій управління персоналом, тому що досягнення основних цілей підприємства залежить від злагодженості колективної роботи.

О. М. Лозовський зазначає, що «з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю для забезпечення економічної безпеки підприємства. Керівник повинен розуміти, що поряд з економічною

складовою існує і моральна складова ефективного управління персоналом» та його мотивації.[2] Ефективний керівник, використовуючи різні методи управлінського впливу, переконує працівників організації краще працювати, формує у них внутрішні збудники до підвищення активності в трудовій діяльності, створює умови для переживання задоволення від процесу праці та отриманих результатів.

Але дослідження науковців свідчать про те, що на практиці досить часто простежується невміле або неадекватне застосування системи мотивації, в результаті чого посилюється демотивація. А це призводить до погіршення результативних показників діяльності підприємства, у тому числі прибутку, впливає на показники ВВП країни та її економічну стійкість. Крім того, «недостатня мотивація.... на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників». [3, с.10]

Внаслідок цього сучасна система мотивації персоналу підприємства диктує необхідність удосконалення в системах матеріального і нематеріального стимулювання з урахуванням сформованої у персоналу внутрішньої мотиваційної сфери та прогнозування її змін задля підвищення ефективності трудової поведінки членів трудового колективу і результатів їх діяльності.

Актуальність теми дослідження. Тому проблема вивчення складових елементів системи мотивації підприємства, її завдань та принципів у нинішніх високозмінюваних умовах ведення виробничої діяльності сьогодні виходить на перший план та обумовлює вибір автором даної теми для дослідження.

Теоретичні та практичні проблеми мотивації персоналу досліджують і викладають у своїх працях вітчизняні і закордонні науковці. Значний внесок щодо визначення проблем мотивації і її місця в системі управління персоналом підприємства зробили А. Маслоу, К. Алдерфер, В. Врум, К. Левін, С. Дуда, І. Клименко, К. Козак, А. Колот, О. Шаманська, Г. Туніна, В. Ігнатюк і інш.

Але зміна умов господарювання в країні та недостатній розгляд мотиваційних чинників обумовлюють важливість узагальнення всього масиву накопленої інформації та подальших досліджень у даному напрямку.

Об'єктом дослідження розглядається система мотивації праці персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад».

Предметом дослідження виступають методи та інструменти мотивації праці працівників ТОВ «Телекарт-Прилад».

Метою роботи є розробка та економічне і соціальне обґрунтування заходів із удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства.

Відповідно мети дослідження необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Дослідити сутність і значення мотивації для ефективного управління персоналом, розглянути характеристику теорій мотивації, сформулювати принципи та визначити елементи системи мотивації сучасної організації.
2. Провести аналіз показників діяльності підприємства, системи мотивації персоналу підприємства та її впливу на підвищення ефективності управління персоналом підприємства.
3. Запропонувати та обґрунтувати заходи вдосконалення мотивації персоналу підприємства та підвищення її ефективності.

Для розробки вищеперелічених завдань у роботі застосовано такі **методи дослідження**: системного аналізу, теоретичного узагальнення, класифікації, порівняння, економіко-статистичного аналізу, спостереження.

Інформаційною базою дослідження є практичні дослідження та наукові праці з питань мотивації персоналу та її ролі в ефективному управлінні персоналом, законодавчі та нормативно-правові документи щодо питань, які вивчаються, матеріали трудової та фінансової звітності підприємства за останні три роки.

Обсяг і структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список літератури. Обсяг роботи складає 94 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиці, 7 рисунків, список використаних джерел із 43 найменувань, 2 додатка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність мотивації та її значення для ефективного управління персоналом

Мотивація – це складний процес, що охоплює внутрішні та зовнішні фактори що спонукають людину до роботи. Вона є одним з найважливіших факторів успішної роботи усієї організації, адже робочий процес можна ретельно організувати, але якщо працівник, який має виконувати це завдання, незацікавлений вирішувати проблеми пов'язані з цим завданням та буде неохоче виконувати його, фінальний результат роботи підприємства, буде невтішний. [4]

«Інтенсивне вивчення проблеми мотивації до праці вперше розпочав класик англійської політичної економії Адам Сміт, який дійшов наступних висновків: людина завжди намагатиметься покращити свій економічний стан, коли їй нададуть можливість». [5]

Як термін, мотивація, вперше була застосована А. Шопенгауером, у його роботі «Чотири принципи достатньої причини» у 1900-1910 рр., а в подальшому цей термін почали активно застосовувати науковці для пояснення поведінки людини. [6, с.60]

Вивчення мотивації та стимулювання людини, цікавило вчених ще і до цієї роботи А. Шопенгауера. В кінці 19 століття Фредерик Тейлор сформулював свою теорію мотивації що базується на контролі, покаранні та винагороді, ґрунтуючись на якій, Дуглас Мак-Грегор створив свої теорії «Х» та «Y».

У вивченні мотивації людини найбільш продуктивним, було 20 століття, у якому свої роботи написали, такі відомі науковці як: Абрахам Маслоу («піраміда потреб»), Девід МакКлелланд («теорія набутих потреб»), Фредерик Герцберг («двохфакторна теорія мотивації»), Віктор Врум («теорія

очікувань)), Фредерик Скіннер («теорія підкріплень») Усі ці теорії розглядають сутність мотивації, враховуючи різні підходи.

Сучасні автори теж не обходять мотивацію стороною, тому що розуміють її значення для підвищення задоволеності працею та зацікавленості нею, генерування сучасних ідей, підвищення творчої активності працівників, удосконалення їх професійно-кваліфікаційного рівня, та, у підсумку, для підвищення ефективності управління персоналом і, відповідно, організацією, підприємством. Аналіз сучасних економічних трактувань поняття «мотивація праці» показує, що автори різнобічно трактують дане поняття і поки «не досягнуто єдності поглядів стосовно її сутності» [6, с.60]

Науковці розглядають «мотивацію», по-перше, як сукупність чинників або мотивів, які спонукають людину до діяльності; по-друге, як співвідношення потреб та інтересів певного працівника, тобто автори розглядають мотиваційну сферу індивіда та внутрішні регулятори його поведінки; по-третє, як процес формування сукупності мотивів конкретної трудової поведінки (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи різних авторів до визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення поняття «мотивація»
1-й підхід - «мотивація» розглядається як сукупність чинників або мотивів	
Колот А.М. [7, с. 17]	«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...Це сукупність усіх мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини»
2-й підхід - «мотивація» розглядається як співвідношення потреб та інтересів працівника	
Богиня Д.П. [8]	Розглядає мотивацію, як "суб'єктивну сторону діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів"
Занюк С.С. [9, с. 94]	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.

Продовження табл. 1.1

3-й підхід - «мотивація» розглядається як процес	
Бех І. Д. [10]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
Афонін А.С. [11]	"мотивація – це процес стимулювання будь-кого (окремої людини або групи людей) до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації».
Кібанов А.Я. [12, с.85].	Визначає мотивацію як "процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів
Куліков Г.Т. [13, с. 37].	Визначає мотивацію як "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
В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко [14, с.143]	Мотивація - функція управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації.
Кузьмін О.Є. [15, с.136]	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Джерело: розроблено на основі [7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15]

Необхідно зазначити, що кожен з цих підходів відображає різні аспекти багатогранної категорії мотивації і тому має право на існування. «Відмінності у підходах до визначення "мотивації праці" обумовлені, по-перше, зосередженням уваги на статичних або динамічних аспектах мотивації праці, по-друге, дослідженням впливової ролі тих чи інших мотивоутворюючих чинників у конкретній ситуації – переважно внутрішніх чи переважно зовнішніх або врахування комплексної дії тих та інших у забезпеченні досягнення певних цілей» [6, с 61]

Сучасний етап функціонування економіки України виявляє усі прояви кризи (спаду), які, з одного боку, викликані: тривалим періодом пандемічного впливу; військовими діями на території країни, які тривають із 24.02.2024 року; розрушенням виробничих логістичних ланцюгів як усередині країни, так і ззовні, тобто між українськими та закордонними підприємствами; проблемами ринку праці, а саме, критичним зменшенням пропозиції робочої

сили, особливо чоловічої, через демографічні, міграційні проблеми країни та високу смертність та каліцтва на війні. У той же час, з іншого боку, слід відмітити прояви розвитку сучасної інноваційної моделі економіки України. Усі вищенаведені чинники сприяють підвищенню значення гнучкого корегування систем мотивації праці для посилення їх впливу на кінцеві результати діяльності підприємства. Тому ми вважаємо найбільш перспективним третій підхід, відповідно якого мотивація розглядається як процес.

Враховуючи вищенаведені визначення мотивації та їх практичну значимість мотивацію доцільно визначати як процес вибору людиною певного варіанту цілеспрямованої поведінки, який формується внаслідок одночасного сукупного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників (рушійних сил). В результаті сукупної дії цих рушійних сил відбувається актуалізація діючих чи виникнення нових мотивів, які і є спонукальними причинами вчинків та дій працівників.

До внутрішніх спонукальних чинників відносять індивідуальні потреби, інтереси, цінності та ціннісні орієнтації, мотиви, менталітет, психологічні риси характеру людини і інш.

Зовнішніми спонукальними чинниками є умови зовнішнього трудового середовища, які і спонукають працівника, до яких зазвичай відносять заробітну плату, умови організації праці та організації виробництва, зміст праці, взаємовідносини з керівництвом і співробітниками та соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, ступінь відповідальності та інш.

Підвищення ефективності мотивації і, відповідно, поліпшення результатів діяльності організації реально проявиться тільки у випадку, коли зовнішні спонукальні чинники відповідають внутрішнім спонукальним чинникам - потребам, інтересам, цінностям, очікуванням працівників.

Внутрішні спонукальні чинники формують внутрішню мотиваційну сферу працівника, а зовнішні спонукальні чинники є стимулами по відношенню до працівника, за допомогою яких задовольняються або

змінюються внутрішні потреби людей. Таку ж думку висловлює Н. О. Преевозчикова, яка стверджує, що «...мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чогось і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби, в свою чергу, поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), винагороди – внутрішні і зовнішні (стимули)». [16]

Категорія «потреб» розглядається, як нестача у чомусь для нормального існування людини. Вони є основою мотивації трудової поведінки персоналу, тому що викликають необхідність діяльності для задоволення даних потреб. Тобто людина працює для реалізації матеріальних і духовних потреб, таких як їжа, одяг, житло, навчання і інш. Потреби впливають на стан людини (емоційний та психологічний) залежно від їх задоволення чи незадоволення. У випадку незадоволення або лише часткового задоволення потреб працівник може знаходитись у стані пригнічення, дискомфорту і щоб вийти із цього стану він шукає способи для їх задоволення. Для цього працівнику необхідно вміти ставити перед собою завдання та вирішувати їх. За допомогою мислення та волі людини долає перешкоди на шляху задоволення потреб. У процесі задоволення потреб та досягнення цілей людина формує нові умови свого оточення, створює нові об'єкти і це створює нові потреби. Тому потреби є постійним першоджерелом трудової активності людини.

Усвідомлені людиною потреби називаються інтересами, які трансформуються у цінності (властивість якогось предмета або об'єкта задовольняти певну потребу людини) та ціннісні орієнтації (націленість особи на визначену групу важливих для неї цінностей. Визначена група цінностей є орієнтиром у поведінці людини). Цінності та ціннісні орієнтації є основою формування мотивів (вербальної програми дій або цілей).

Мотив «...є суб'єктивним явищем, основною метою якого є усвідомлення вчинків, які формують постановку цілей, здатних спонукати особистість до дії внаслідок зародження спонукаючого фактора ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення людиною.» [17]

Мотиви допомагають працівнику зробити вибір серед різноманітних внутрішніх спонукальних причин трудової поведінки (наприклад, потреб, інтересів та інш.), співвіднести їх із поточною трудовою ситуацією та обґрунтувати свою поведінку в певній ситуації. Цей процес називають мотивацією праці.

Дослідження елементів внутрішньої мотиваційної сфери людини показує, що керівникам усіх рівнів необхідно вивчати внутрішню мотиваційну сферу працівників (їх інтереси та потреби, шукати з ними спільну мову, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат та єдиний колектив) та ступінь впливу на неї зовнішніх спонукальних чинників, до яких відноситься трудова ситуація конкретного підприємства.

Трудова ситуація формується із усієї сукупності умов трудової діяльності, тобто усіх елементів середовища, в якому відбувається трудовий процес і впливає на проявлення (формування) особистих потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій. Такий вплив реалізується через: 1) управлінські дії керівництва (особистий приклад – психологічний вплив; розпорядження, накази – примусовий адміністративно-вольовий вплив і інш.); 2) соціальний контроль – основою якого є соціальні норми та очікування конкретного трудового колективу; 3) стимули до праці, до яких відносяться зміст і характер праці, види матеріального та морального стимулювання, можливості для реалізації творчих потреб, система традицій, стандартів у колективі і інш.

Під впливом елементів трудової ситуації люди можуть вчиняти певні дії всупереч особистим інтересам та внутрішнім бажанням. Тобто працівник усвідомлює зовнішні чинники, пропускає їх через своє сприйняття і, як наслідок, мотивує свою поведінку.

Взаємозв'язок елементів мотивації та стимулювання та їх вплив на трудові дії працівників схематично представлений на рис. 1.2.

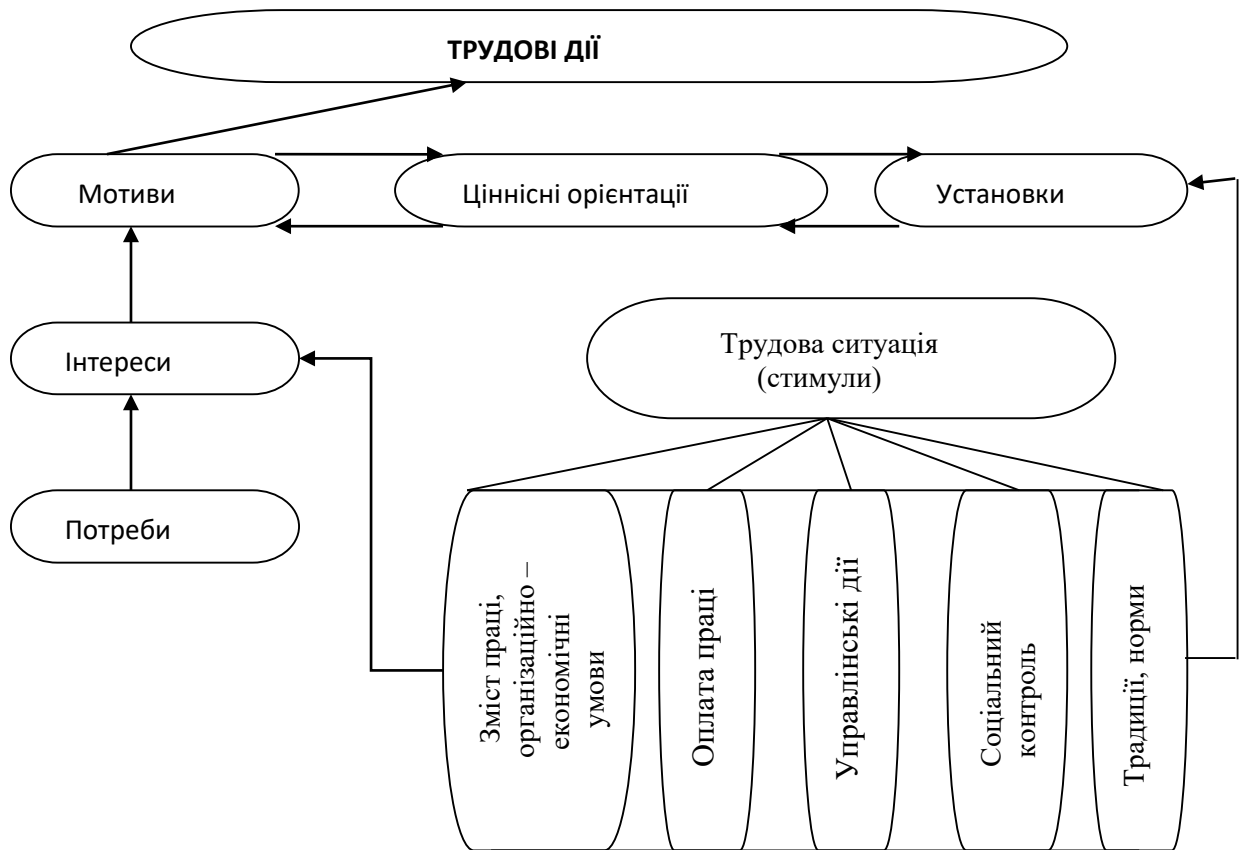


Рис. 1.2. Взаємозв'язок елементів мотивації та стимулювання та їх вплив на трудові дії працівників

Джерело: [18, с.159]

Тобто вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до роботи (мотиваторів) з метою задоволення потреб, визначає активність і інтенсивність її трудових дій, а, відповідно, і результат. Людина сама визначає кількість сил, які будуть нею витрачені на виконання тих або інших завдань.

Зазвичай до своєї професійної діяльності людина вже входить сформованою психологічно, та цілком знає свої потреби, та які саме інтереси вона бажає реалізувати завдяки праці – це є першим шаром мотивації. Стикаючись з робочими моментами на практиці, усвідомлюючи їх, порівнюючи із власними цінностями, мотивації людина починає корегувати свої цінності, та робить їх більш приземистими – це є другим шаром мотивації, в основі якого досі лежить перший шар, але він має поправки з оглядом на досвід, та обставини конкретної професійної діяльності.[19] Це означає, що

мотивація і стимулювання взаємопов'язані та займають важливе місце у системі управління персоналом.

Отже, мотивація є найважливішим фактором результативної діяльності працівника, тобто вона складає основу як трудової діяльності працівника, так і основу результативності підприємства. В першу чергу мотивований персонал є більш продуктивним, оскільки правильно підібрані важелі мотивації, будуть задовольняти їх потреби, і людина буде сама шукати найкращі та найлегші шляхи до виконання поставленої задачі, з чого виходить що робота вмотивованого працівника буде більш якісною та відповідатиме вищим стандартам.

Мотивація націлена на підвищення ефективності виробництва та результатів праці окремого працівника і сприяє забезпеченню підвищення кваліфікації персоналу стабілізації роботи усього трудового колективу організації.

Для успішного управління персоналом керівники повинні вивчати основні мотиви поведінки підлеглих, відносини між ними, ефективні важелі впливу і можливі результати діяльності. Завданням менеджера з персоналу є розробка спонукальних стимулів, які формують у людини бажання працювати таким чином, щоб сприяти досягненню цілей організації.

Таким чином, мотивація представляє собою діяльність із створення умов для формування у людини внутрішніх потреб здійснювати певні дії задля інтересів організації, незалежно від зв'язку (прямого або непрямого) з винагородою.

Подальше дослідження передбачає розгляд теорій мотивації персоналу у контексті управління персоналом та можливість їх застосування в діяльності HR-менеджера на підприємствах України.

1.2. Класифікація та характеристика теорій мотивації у контексті управління персоналом

Видатні зарубіжні та вітчизняні вчені присвятили свої дослідження питанням управління та мотивації персоналу. Аналізуючи історичний досвід людської поведінки, можна побачити, що первинні теорії мотивації виникали через застосування звичайних стимулів: примусу та заохочування - (матеріального і морального). Серед найбільш відомих і актуальних теорій є теорія «батого і пряника» Дж. Бентхема, яка базується на простоті мотивів і стимулів для досягнення цілей; теорія «наукового управління» Ф. Тейлора, яка пропонує оплачувати працю залежно від продуктивності; соціальна теорія Е. Мейо, що включає «паритетне управління», «освіту службовців», «гуманізацію праці» та «групові рішення»; теорія потреб А. Маслоу, яка поділяє потреби на фізіологічні (первинні) та набуті (вторинні, до яких відносяться - приналежність, самоповага, самореалізація); теорії Д. Мак-Грегора («Х» і «Y»); теорія «Z» - В. Оучі; теорія Г. Олдхема та Р. Хекмана, що виокремили характеристики праці, які мотивують працівника..

Г. Емерсон розглядав винагороду не лише як грошові виплати, але й як соціальні поступки роботодавців, що активізують трудову діяльність працівників. К. Левін зробив значний внесок у дослідження мотивації, фокусуючись виключно на людській поведінці.

Прихильники змістовної теорії мотивації, такі як Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, Ф. Герцберг стверджували, що основним мотивом діяльності людини є її потреби. До процесуальних теорій належать розробки таких авторів: В. Врума (теорія очікувань), Дж. С. Адамса (теорія справедливості), теорія Л. Портера – Е. Лоулера.

Л. Фестінгер склав теорію соціального порівняння як основну ідею мотивації. В. Скіннер у своїй теорії підкріплення визначав залежність поведінки людини від оточуючого середовища. Г. Саймон пов'язував індивідуальне сприйняття праці та мотивацію: чи є праця способом

самореалізації чи рутинною діяльністю, що знищує людину. Роботи Р. Лайкерта вказують, що на мотивацію людини здійснює вплив суб'єктивне сприйняття нею свого місця в організації, а також комунікативні, лідерські та організаторські якості. [17]

Зміна підходів щодо дослідження мотивації праці (від теорій силового примусу до сучасних теорій мотивації праці, простежується в різних наукових школах управління. Проблеми, які пов'язані з мотивацією персоналу на підприємстві, розглядалися вченими протягом багатьох років та часів. Тому є декілька підходів до існуючих теорій мотивації. [20, с.15]

За підходами щодо теорій мотивації, які існують, виділяють наступні теорії: процесуальні, змістовні та поведінкові. (табл.1.2, табл.1.3, табл.1.4).

Таблиця 1.2

Процесуальні теорії мотивації праці

Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
Теорія очікувань В. Врума	Людина зосереджує сили на досягненні мети співставляючи її із ймовірністю отримання винагороди за неї
Теорія справедливості С. Адамса	Працівники підприємства порівнюють свої винагороди із зусиллями, які вони здійснили та з винагородами працівників, які виконують таку ж роботу
Теорія Л. Портера – Е. Лоулера	У теорії поєднані елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Розглянуто п'ять визначальних змінних елементів: зусилля, які витрачені, сприйняття, винагорода, результат, ступінь задоволення
Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського	Відповідно паралельному існуванню вищих потреб і нижчих, способи їх задоволення є також паралельними та незалежними
Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера	Мотивація працівника будується відповідно його минулого досвіду та його наслідків.
Теорія виклику С.А. Суркова	Для працівників, які мають високий рівень самовпевненості важливими є складні завдання, які сприймаються ними як «виклик»
Теорія характеристик роботи Р. Хекмана та Г. Олдхема	Основою мотивації працівника вони вважають такі складники, як різноманітність роботи, значимість роботи, самостійність, результативність, наявність зворотного зв'язку.

Джерело: [17]

Таблиця 1.3

Змістовні теорії мотивації праці

Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема	Характеризується простими мотивами та стимулами, які спрямовані на реалізацію мети. Теорія ефективна в екстремальних ситуаціях, але недоцільна при виконанні складних довготривалих проектів, які виконує значна кількість працівників
Теорія наукового управління Ф. Тейлора	Пов'язується прямо пропорційно оплата та кількість виготовленої продукції. Оплата повинна надаватись відразу після виконання роботи.
Соціальна теорія Е. Мейо	Доводив, що вирішальний вплив на процес праці і зростання виробництва спричиняють не стільки матеріально-речові чинники, а більшою мірою чинники морально-психологічні
Теорія потреб А. Маслоу	Обґрунтовано поділ потреб на первинні і вторинні. Після задоволення потреб нижчого порядку, які визначають поведінку людей їх мотивуюча дія припиняється.
Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера	Потреби - мотиватори поведінки людини поділено на три групи: потреби існування (фізіологічні потреби та безпека), потреби приналежності (які відбивають соціальні характеристики людини – бажання мати друзів, мати родину, колег) та потреби зростання (пов'язані із потребою розвитку і самовдосконалення - самовираження).
Теорія потреб Д. МакГрегора («Х» та «У»)	За теорією «Х» працівники бажають уникати роботи, а тому їх потрібно стимулювати погрозами та контролем. За теорією «У» працівники є відповідальними, мають почуття автономії та самовираження
Теорія В. Оучі - «Z»	Для забезпечення ефективної діяльності потрібно дотримання таких принципів: співучасті, суттю якого є встановлення довіри, демократичного стилю керівництва, залучення працівників до прийняття рішень, відкритість, прозорість, тактовність

Джерело: [17]

Таблиця 1.4.

Поведінкові теорії мотивації праці

Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда	Відповідно даної теорії розглядається вплив потреб досягнення, влади та співучасті на поведінку і дії людини.

Продовження табл. 1.4

Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Автор розробив модель мотивації, в основі якої потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Відповідно даної теорії фактори умов праці тільки запобігають появі почуття невдоволеності працею.
Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Локвуда	Детермінантами поведінки людини є пріоритетні орієнтації членів фірми: бюрократичної, інструментальної, орієнтації на основі співучасті або профорієнтації.
Теорія поля К. Левіна	Чинники особистісні та чинники оточення визначають поведінку людини

Джерело: [17]

Відповідно змістовних теорій мотивації людські потреби вистроюються у ієрархічній класифікації, що дозволяє зрозуміти механізми мотивації, та побудувати систему мотивації що буде базуватися на задовільненні потреб працівника. За процесуальними теоріями визнається існування потреб, але підкреслюється, що на мотивацію також впливають сприйняття, очікування і можливі наслідки обраного типу мотивації, і вже по реакції на ці фактори працівник буде приймати рішення про підвищення своєї мотивації, чи бездіяльність. Теорії поведінкових відносин акцентують увагу на чинниках, які визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання завдань.

Усі теорії мотивації персоналу підтверджують, що розвиток підприємства залежить як від розвитку працівників, так і від їх мотивації (тобто їх потреби задовольняються через відповідні форми стимулювання).

Мотивація є складним процесом, що включає різні підходи до визначення цього поняття, трактуючи його як сукупність мотивів, стимулів або внутрішніх та зовнішніх чинників, а також як процес спонукання до певних дій.

Процес стимулювання, у свою чергу передбачає вплив на трудову діяльність працівника шляхом формування індивідуально значущих умов. Він включає зовнішні спонукання та структурні компоненти трудової ситуації. Це означає, що з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб робітників, а з другого боку – забезпечується поведінка, необхідна для

успішного функціонування підприємства, що є своєрідним обміном діяльністю.

Призначення стимулювання полягає у підвищенні активності, якості праці та продуктивності, активізації належного виконання трудових обов'язків. Воно спрямовується на групу працівників або на окремого працівника.

Тобто, відповідно розглянутих теорій мотивації, основними важелями впливу на персонал є мотивація та стимулювання. Вони розуміються як "спонукання до певних дій", але за допомогою різнонаправлених сил, тому мотивація належить до психології, а стимулювання – до економічних наук.

Категорію «мотивація» можна розглядати як процес стимулювання і себе і інших до діяльності, з метою досягнення загальних та індивідуальних цілей підприємства, тобто мотивація впливає на внутрішнє «я» працівника. А «стимулювання» означає зовнішнє спонукання до дії, яке впливає на органи почуття людини. Тому основна різниця між категоріями «мотивація» та «стимулювання» полягає в тому, що стимулювання є одним із засобів реалізації процесу мотивації.

Мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованістю процесами: мотивація спрямована на зміну існуючого стану, а стимулювання – на його закріплення. Вони доповнюють один одного; мотивація спрямована на зміну комплексу мотивів людини під дією стимулів, а стимулювання – на вибір та застосування стимулів для формування системи мотивів до очікуваних дій. Таким чином, мотивація та стимулювання тісно пов'язані: мотивація формує внутрішнє спонукання, а стимулювання – зовнішнє.

Термін «мотивація» більш тісно пов'язаний та задовольняє морально-статусні потреби працівника, а стимулювання, відповідно, матеріальні. Провідні вчені-економісти доводять, що стимулювання є дієвим інструментом розвитку мотивації, зовнішнім чинником, націленим на задоволення потреб персоналу та спонукання його до дій, що відповідають потребам підприємства.

Зміна наукових уявлень про розвиток форм та методів стимулювання відбувалася через зміну мотиваційних концепцій (особливо на межі XX-XXI століть) під впливом таких чинників, як: глобалізація, конкурентне середовище та трансформація індустріального суспільства в інформаційне. У цьому аспекті ключову роль відіграють знання, інновації та інтелект – саме вони зумовили глобальні зрушення форм та методів стимулювання працівників. (табл.1.5)

Таблиця 1.5

Розвиток форм і методів стимулювання працівників у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності.

Автор	Характеристика
У. Гамільтон	Автор основну увагу приділяв матеріальним стимулам. Пропонував використовувати преміювання за скорочення витрат виробництва та за економію матеріалів.
Ф. Тейлор	Оплату праці працівників пропонував здійснювати пропорційно до їх трудового внеску на науково-обґрунтованих норм витрат часу на кожну операцію. Автор підкреслював значення стимулювання ініціативи, сумлінності, навчання працівників, старанності, турботи про них та роз'яснення цілей підприємства
А. Файоль	Розглядав ініціативу найефективнішим стимулом людської діяльності та доводив, що розвивати її потрібно через надання самостійності працівникам у виконанні обов'язків та через заохочення заслуг
П. З. Капустянський	Розглядав такі важливі складові ефективного стимулювання працівників до трудової діяльності: - матеріальне заохочення (виважена оплата праці, участь у прибутках, соціальна підтримка); - моральне заохочення та навчання робітників (наявність трудової конкуренції між працівниками, розвинута корпоративна культура, професійна перепідготовка персоналу та публічне визнання досягнень); - забезпечення належних умов праці (формування режиму роботи фахівців, дотримання безпечного рівня умов праці: санітарно-гігієнічних, психологічних та ергономічних); - стиль управління (передбачає дотримання управлінських повноважень, розширення спілкування керівників із робітниками, моніторинг суджень співробітників); - планування та контроль (формування планів професійного зростання працівників, посилення предметного контролю і обмеження формального видів контролю за діяльністю персоналу)

Продовження табл. 1.5

Е. Мейо	Виділяв такі стимули: приналежність до групи увагу та добре ставлення,
О.В. Притула, Р.О.Ющенко, О.М. Баксалова	Автори виокремлювали складові для ефективного стимулювання працівників, до переліку яких віднесли: - систему оплати праці, яка містить основну та додаткову заробітну плату, виплати заохочувального та компенсаційного характеру; - пільги та соціальні гарантії; - поліпшення умов праці; - участь працівників у власності організації, у розподілі прибутку відповідно обсягу виконаних робіт; - ротація персоналу; - регулювання режиму робочого дня (часу роботи та відпочинку); - розвиток моральних якостей працівників та формування та морального клімату у колективі; - особистісне та публічне визнання індивідуальних досягнень працівників

Джерело: [17]

Будь-яка дієва система мотивації, яка на практиці показуватиме гарні результати, ніколи не буде мати у собі аспекти тільки однієї з теорій мотивації, або використовувати у собі тільки засоби мотивації або засоби стимулювання адже будь яка з систем мотивації чи стимулювання має в собі як позитивні риси, так і недоліки. Саме тому HR-фахівцю слід використовувати комплексний підхід, аналізуючи потреби конкретного персоналу, розробляти власну, унікальну систему мотивації, яка буде ідеально підходити під цей персонал.

1.3. Формування системи мотивації сучасної організації: принципи та елементи

Найвагомішим інструментом управління персоналом, підвищення ефективності його діяльності і, відповідно, діяльності організації, є система мотивації. Дана система повинна відповідати тактичним і стратегічним завданням підприємства, що дає можливість управлінцям формувати лояльність та зацікавленість персоналу, його потрібну поведінку і зростання

продуктивності праці та, в результаті, сприяє зростанню прибутку організації і її розвитку – це основні цілі системи мотивації персоналу.

Поставленим цілям відповідає перелік наступних завдань системи мотивації:

- стимулювання зростання продуктивної праці усіх працівників;
- мінімізація витрат на персонал;
- стимулювання та сприяння професійному розвитку персоналу;
- підвищення стабільності трудового колективу та лояльності персоналу;
- орієнтація персоналу на рішення стратегічних завдань підприємства;
- залучення до організації необхідної кількості висококваліфікованого і мотивованого персоналу та формування його відповідної структури.

При формуванні системи мотивації на підприємстві слід враховувати наступні загальні принципи її побудови, які визначені Г. Л. Вербицькою [3, с. 12] та конкретизовані Ф. Ш. Урмановим [21, с.100]:

Серед них виділено такі принципи:

1. Побудова системи мотивації ґрунтується на індивідуальному підході. Такий підхід передбачає створення інфраструктури комунікації та зворотнього зв'язку, розробку мотиваційних профілів працівників і вивчення змін в них, що обумовлені кризовими процесами.

2. Необхідність забезпечення найвищого рівня безпеки праці для всіх працівників підприємства (в кризових умовах) для нівелювання впливу на мотивацію чинників другого рівня за теорією А. Маслоу.

3. Добір методів оцінки персоналу із забезпеченням максимальної економічної доцільності і об'єктивності.

4. Розробка системи винагород за визначеними правилами: взаємозв'язок винагороди з особистими результатами праці та результатами праці колективу, об'єктивна оцінка результатів діяльності працівника, значущість винагороди і терміновість її отримання, стимулююча роль винагороди. Система винагород повинна враховувати стан підприємства у кризовий період, бути збалансованою і передбачати на майбутнє винагороду

лояльним працівникам, які прикладали зусилля для виходу підприємства з кризи.

5. Використання партисипативного управління для реалізації найбільш доцільних шляхів виходу з кризового стану.

6. Досягнення стабільності психологічно-емоційного стану в колективі.

Дані принципи є фундаментом формування мотиваційної системи в умовах кризи і використовуються у стратегічному управлінні мотивацією, що реалізується через створення актуальних мотиваційних стратегій. Найрозповсюдженими з них є: 1) стимулювання і покарання; 2) мотивація працею, тобто підвищення змістовності праці; 3) ситуаційне управління, яке передбачає постійне спілкування із менеджером щодо ситуацій, які виникають, та вибору варіантів дій. В основі створення мотиваційної стратегії є поєднання підходів, наведених вище.

Вибір будь-якої мотиваційної стратегії визначає потребу визначення пріоритетних принципів, так як у кризових умовах для забезпечення досягнення пріоритетного принципу інколи необхідно жертвувати іншими.

Формування визначеної мотиваційної стратегії дозволяє визначити напрями мотиваційного менеджменту і надати оцінку його результативності, що є головним положенням реалізації принципу об'єктивності оцінки мотивації. В умовах кризових ситуацій мотиваційна стратегія зазнає змін, наприклад, через військові дії, перебої у поставках та збуті, недостатність фінансових та матеріальних ресурсів і інш., тобто через об'єктивні обставини. Такі зміни повинні відбиватися у методиці оцінки мотивації персоналу, а у протилежному випадку може суттєво знизитись ефективність мотиваційних заходів.

Також зміни мотиваційної стратегії обумовлені і змінами в управлінні персоналом, через що відбуваються зміни в системі оцінювання та в системі мотивації персоналу. Змінюється структура і якісні показники потреб персоналу, яким потрібно дати оцінку з урахуванням провідної ролі підприємства для реалізації усієї сукупності цих потреб. З урахуванням даних

положень потребує змін стратегія мотивації і заходи з мотивації персоналу на основі визначення KPI і дослідження їх динаміки та вивчення залежності їх досягнення від результативності діяльності мотиваційного управління в період кризи.

Найважливішим завданням власника або керівника підприємства є створення стимулюючого мотиваційного середовища через реалізацію забезпечення залежності винагороди окремого працівника від результативності його діяльності та кваліфікації, зацікавлення персоналу у максимальному використанні свого трудового потенціалу.

Розробка та запровадження системи мотивації праці працівників підприємства або її реформування передбачає наступні етапи (табл. 1.6.):

Таблиця 1.6.

Етапи створення (реформування) системи мотивації праці на підприємстві

Номер етапу	Назва етапу
I	Складання переліку ключових проблем у сфері мотивації персоналу
II	Проведення соціальної діагностики
III	Розробка системи заходів для вдосконалення мотивації праці на основі отриманої первинної інформації
IV	Розрахунок витрат на запровадження заходів для вдосконалення системи мотивації праці

Джерело: розроблено автором на основі: [22]

Перший етап передбачає визначення переліку ключових проблем у сфері мотивації персоналу підприємства, які виникають через відсутність або недоліки системи мотивації праці (чи недоліки її застосування) на підприємстві. До найрозповсюджених ключових проблем відноситься плинність персоналу, низька ефективність його праці, поганий соціально-психологічний клімат трудового колективу, неритмічний (авральний) режим роботи в окремі періоди. На основі цього списку формується список ключових завдань, до якого загалом включаються, наприклад, формування або

підвищення згуртованості колективу, підвищення продуктивності праці персоналу, підняття командного духу і інш.

Далі проводиться соціальна діагностика (другий етап) з використанням соціологічних методів дослідження, а саме проведення інтерв'ю або анкетування, спостереження, опитування експертів. HR-фахівець може досліджувати соціальну ситуацію на рівні окремого працівника або на рівні трудового колективу підприємства або структурного підрозділу, якість соціального обслуговування, сукупність методів збору інформації для обґрунтування її репрезентативності. На цьому етапі визначаються ключові матеріальні та нематеріальні стимули, у яких є потреба в колективі або для окремого співробітника.

Третій етап - розробка системи заходів для вдосконалення мотивації праці на основі отриманої первинної інформації – передбачає формування/корегування системи мотивації із визначенням ефективних методів мотивації, їх послідовності та періодичності.

На четвертому етапі проводиться розрахунок витрат на запровадження заходів для вдосконалення системи мотивації праці. Система запускається, тестується та визначається її ефективність через порівняння затрат на її запровадження та отриманого прибутку.

Формування системи мотивації персоналу підприємства передбачає вивчення її складових елементів (рис.1.3).

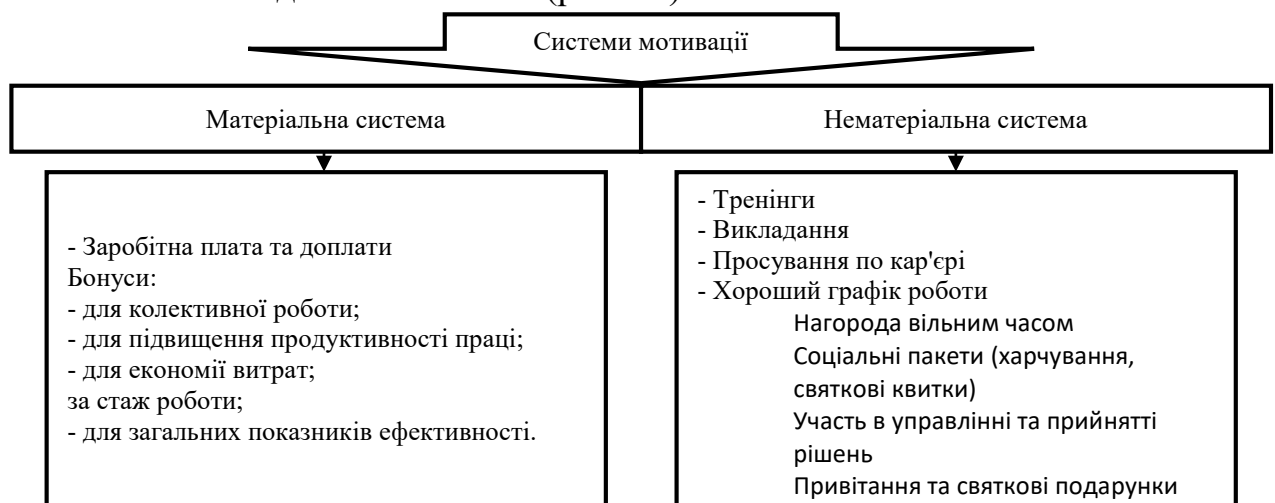


Рис.1.3. Елементи системи мотивації праці персоналу підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі: [23]

Елементами системи мотивації праці персоналу підприємства є матеріальна система та нематеріальна система із переліком відповідних інструментів. Інструменти системи мотивації представляють собою ті види мотивації, за допомогою яких можливо вплинути на мотивацію персоналу.

Тому в процесі організації мотивації працівників (і матеріальної, і нематеріальної), управлінцю або HR-фахівцю необхідно визначити потреби працівників для того, щоб врахувати першочергове задоволення потреб нижчого рівня і тільки після них задовольняти потреби більш високого рівня.

Також правильне проведення процесу мотивації передбачає урахування трудових мотивів працівників. Даний принцип є основою усієї системи мотивації персоналу організації, яка повинна відповідати таким умовам – бути найбільш гнучкою та легкозмінюваною відносно працівників різних категорій персоналу.

Матеріальна мотивація – це грошові важелі, такі як зарплата, надбавки та премії, та негрошові, такі як пільги, страхування та інші блага для самого співробітника. Нематеріальна мотивація – це стимули які направлені на створення психологічно комфортних умов, таких як гнучкий робочий графік, надання більшої свободи при виконанні завдань, визнання досягнень людини, усілякі тренінги та курси. Матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання є основою будь-якої системи мотивації

Як матеріальні, так і нематеріальні засоби стимулювання направлені в першу чергу на задоволення потреб працівників, внаслідок чого підвищується їх мотивація. Матеріальна складова системи мотивації, забезпечуючи конкурентний рівень заробітної плати, зменшує плинність кадрів, що в свою чергу дозволяє зменшити витрати на пошук, адаптацію та підготовку нових працівників, та формує більш стабільний та дружній трудовий колектив, це по-перше. По-друге, за умови заробітної плати більшої, ніж у конкурентів, підприємство має можливість відбирати на ринку праці більш кваліфікованих працівників, та, навіть, переманювати працівників з підприємств-конкурентів. Однак, слід зазначити, що матеріальні інструменти стимулювання мають

недовгу дію, оскільки люди мають тенденцію звикати до них, тому з часом матеріальні інструменти стимулювання матимуть не такий великий ефект. Тому, окрім матеріальної, використовують і нематеріальну мотивацію, [24] тобто такі заохочення до високопродуктивної і результативної роботи, які видаються в негрошовій формі. Хоч нематеріальна мотивація так називається, але вона потребує від підприємства матеріальних витрат - на грамоти, медалі, курси, тренінги та інше. По-перше, грамоти та медалі, є інструментом який задовольняє потребу людини у визнанні, та на деяких працівників, такий засіб стимулювання, діє навіть більше, ніж грошова винагорода. Просування по кар'єрних сходах, для багатьох кваліфікованих працівників це є набагато важливіше за грошову винагороду, та є єдиним засобом їх утримання, адже вони розуміють що отримання нових навичок, це є вкладом в можливості їх кар'єрного просування й надалі.

До нематеріальної мотивації відноситься й гнучкий графік роботи або дистанційна робота – це можливість виконання роботи з дому, без потреби появи на підприємстві, і на сьогоднішній день реалізація цього методу стимулювання є як ніколи легкою. Існують вакансії, на яких одразу пропонують дистанційну роботу, що дозволяє не витратити кошти на оснащення робочого місця для цього працівника, а також є чудовим засобом стимулювання. Сучасна людина бажає і вимагає того, щоб робота давала простір для творчого і професійного вираження.

Також до системи нематеріальної мотивації можна віднести нагороду вільним часом, соціальні пакети, привітання та святкові подарунки, участь в управлінні та прийнятті рішень, безкоштовний проїзд до місця роботи, відшкодування витрат на мобільний зв'язок і інш. Вищеперелічені непрямі інструменти мотивації не пов'язуються із підсумками діяльності підприємства та характеризуються професійним статусом працівників. Вони використовуються для зниження показників плинності кадрів та для підвищення лояльності персоналу.

При формуванні системи мотивації на підприємстві слід враховувати низку факторів, першочерговим з яких є національний фактор, а саме, країна розташування підприємства та національність персоналу. Кожна країна має свої особливості (ментальні, виховальні, робочі, тощо), до яких людина привчається ще змалечку, тому система мотивації яка буде працювати на американця, не буде працювати на японця, оскільки ключову роль буде грати різне виховання. Те ж саме положення стосується підприємств України, тому спроби використання будь-якої національної системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах без їх корегування з урахуванням національних особливостей та менталітету українців, не зможуть бути вдалими.

Необхідно правильно обирати стратегію мотивації. Так, наприклад, у кризових умовах може бути реалізований курс на економію витрат на персонал, в результаті чого підприємство може мати такі негативні наслідки: високу плинність і втрату кадрів, зниження лояльності персоналу і його довіри до підприємства, погіршення ділової репутації. Це створює проблеми у період кризи і уповільнює майбутнє відновлення нормального функціонування підприємства на посткризовому етапі. З цього приводу доцільно навести висновок В.Д. Курманської: «Слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, незалежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впровадженні у життя без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу слід приділити системі мотивації» [21, с. 27].

Ефективне управління мотивацією передбачає застосування певних методів, відповідних їм інструментів та показників оцінки мотивації які представлені в таблиці 1.7.

Для створення інформаційної основи формування та розвитку системи мотивації, як вважають В. Ігнатюк та Г. Туніна, в сучасних умовах антикризового менеджменту доцільно застосовувати такі методи оцінки персоналу, як інтерв'ю, анкетування, описовий, метод «360 градусів», тестування.

Методи та інструменти оцінки мотивації

№	Метод	Опис	Інструменти
1	На рівні поглядів	Головне на цьому рівні враховувати емоційний настрій в колективі, інтереси працівників, стосунки між ними, прагнення до кар'єрного росту та професійного розвитку та інше	Анкети, тести, опитувальники, написання есе
2	На рівні дій	Дії працівників оцінюються у відповідності з професійними нормами і стандартами, наскільки виконуються вимоги та робочі плани. При цьому враховується, працівник проявляє ініціативу або виконує свої обов'язки під суворим контролем керівництва.	Робочі щоденники, тайм- карти, відеоспостереження
3	На рівні продуктивності	На цьому рівні визначається, як результати мотиваційних заходів впливають на підвищення ефективності і продуктивності підприємства в цілому. Така оцінка відбувається за кількома основними напрямками: фінанси, маркетингових показників, навчання і т.д.	Складання внутрішньої звітності

Джерело: [22, с. 78]

Ці методи дозволяють створити профілі окремих працівників та в цілому колективу і, відповідно, обрати кращу модель мотивації, відповідну можливостям і стану підприємства, як у кризовій ситуації, так і на етапі відновлення після кризи.

Г. І. Ковбас вважає найбільш ефективним методом, який застосовується для оцінювання мотивації в кризових умовах, оцінку за ключовими показниками продуктивності. [25]. Але даний метод має недоліки – він не дозволяє отримати інформацію щодо системи потреб і мотивів працівників, хоча встановлює взаємозв'язок винагороди і досягнень працівників у межах організаційних завдань.

Із врахуванням особливих моментів антикризового управління [26, 27, 28], оцінку ефективності всієї системи мотивації в кризових умовах можливо здійснювати на основі оцінювання реалізації загальних принципів її побудови, наведених вище.

Науковці пропонують застосовувати наступні критерії для оцінки ефективності реалізації системи мотивації в кризових умовах:

- її відповідність заздалегідь визначеній стратегії;
- взаємозв'язок з результатами праці та повноваженнями;
- відповідність очікуванням працівників;
- врахування в системі мотивації індивідуальних рис працівника;
- невисока ціна побудови та функціонування;
- можливості вдосконалення відповідно внутрішнім та зовнішнім чинникам середовища;
- комплексність та обґрунтованість. [26, 27, 28]

Таким чином, у межах вивчення методичних підходів до формування системи мотивації праці персоналу підприємства розглянуто мету і завдання системи мотивації, загальні принципи її побудови, сутність і різновиди мотиваційних стратегій, етапи створення (реформування) системи мотивації праці на підприємстві та їх зміст, елементи системи мотивації та відповідні їм інструменти, а також методи та інструменти оцінки мотивації.

Визначено, що оцінку ефективності системи мотивації необхідно проводити з урахуванням загальних та уточнених принципів її побудови, які адаптовані до теоретичних положень антикризового менеджменту. Обґрунтовано, що вибір мотиваційної стратегії впливає на об'єктивність оцінки мотивації. Оцінку мотивації персоналу пропонується здійснювати за трьома напрямками, з урахуванням кризових трансформаційних процесів на підприємстві: оцінки відхилень мотиваційної стратегії в умовах кризи від сталої стратегії; оцінки змін структури і якісних показників потреб персоналу; оцінки та корекції стратегії мотивації, принципів, заходів мотивації персоналу на основі аналізу ключових показників діяльності.

Висновки до 1 розділу

За результатами дослідження теоретичних основ мотивації як складової управління персоналом було розглянуто сутність мотивації як складного процесу, що охоплює внутрішні та зовнішні фактори що спонукають людину до роботи. Досліджено підходи різних авторів до визначення поняття «мотивація»: перший підхід - «мотивація» розглядається як сукупність чинників або мотивів, що спонукають людину до діяльності; другий підхід - «мотивація» розглядається як співвідношення потреб та інтересів працівника; третій підхід - «мотивація» розглядається як процес. Відповідно сучасних кризових умов функціонування підприємств України найбільш перспективним вважається третій підхід, де мотивація розглядається як процес. Враховуючи практичну значимість визначень, які сформульовані вітчизняними та зарубіжними авторами, мотивацію доцільно визначати як процес вибору людиною певного варіанту цілеспрямованої поведінки, який формується внаслідок одночасного сукупного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників (рушійних сил).

До внутрішніх спонукальних чинників відносять індивідуальні потреби, інтереси, цінності та ціннісні орієнтації, мотиви, менталітет, психологічні риси характеру людини і інш. Зовнішніми спонукальними чинниками є умови зовнішнього трудового середовища, до яких зазвичай відносять заробітну плату, умови організації праці та організації виробництва, зміст праці, взаємовідносини з керівництвом і співробітниками та соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, ступінь відповідальності та інш.

Зроблено висновок, що керівникам усіх рівнів необхідно вивчати внутрішню мотиваційну сферу працівників та ступінь впливу на неї зовнішніх спонукальних чинників.

Проведено розгляд змістовних, процесуальних, поведінкових теорій мотивації у контексті управління персоналом та можливість їх застосування в діяльності HR-менеджера на підприємствах України.

Відповідно розглянутих теорій мотивації, основними важелями впливу на персонал є мотивація та стимулювання. Вони розуміються як "спонукання до певних дій", але за допомогою протилежних за спрямованістю процесів: мотивація спрямована на зміну існуючого стану, а стимулювання – на його закріплення. Вони доповнюють один одного: мотивація спрямована на зміну комплексу мотивів людини під дією стимулів, а стимулювання – на вибір та застосування стимулів для формування системи мотивів до очікуваних дій. Тобто мотивація формує внутрішнє спонукання, а стимулювання – зовнішнє.

Розглянуто основні позиції щодо формування системи мотивації сучасної організації: цілі, завдання, загальні принципи побудови (які використовуються у стратегічному управлінні мотивацією та реалізуються через створення актуальних мотиваційних стратегій), етапи формування (реформування), елементи системи мотивації праці та відповідні їм методи, методи та інструменти оцінки мотивації.

Вивчення теоретичних основ мотивації як складової управління персоналом слугує підвалиною для проведення практичного дослідження мотивації промислового підприємства.

РОЗДІЛ 2 . ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»

2.1. Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»

ТОВ «Телекарт-Прилад» - повна назва товариство з обмеженою відповідальністю «Телекарт-Прилад». Підприємство засновано Сергієм Олексійовичем Козловим у м. Одеса в 1995 році та є інноваційним лідером-виробником у двох основних напрямках. Перший напрямок - військовий, до якого, зокрема, відносяться: розробка і виробництво телекомунікаційних комплексів та інш. продукції для силових структур, другий напрямок - цивільний, який включає виготовлення приладів обліку електроенергії, пропускних систем, теплоакумуюючих накопичувачів, систем автопаркування тощо. Загальні дані щодо підприємства наведено у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація щодо підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад»

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Телекарт-Прилад»
Повна назва англійською	Limited Liability Company «Telecart-Prilad»
Код ЄДРПОУ	13881657
Дата реєстрації	10.12.2001
Місцезнаходження	Україна, 65113, Одеська обл., місто Одеса, Люстдорфська дорога, будинок 162
Електронна пошта	offis@telecard.com.ua
Сайт	https://telecard.odessa.ua/

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Відповідно даних реєстру Фонду держмайна України частка держави в статутному капіталі підприємства дорівнює 0 грн., тобто статус підприємства – пртватне. [29]

Статутний капітал ТОВ «Телекарт-Прилад» був створений шляхом внесення учасниками цього капіталу грошових коштів або майна на суму 2 млн грн, що дорівнює 100% статутного капіталу (табл.2.2).

Розподіл внесків засновників у статутний капітал ТОВ «Телекарт-Прилад»

ПІБ засновника	Внесок в статутний капітал, тис. грн.	Доля участі у статутному капіталі, %
Козлова Людмила Порфиріївна	1020	51%
Козлов Олексій Сергійович	490	24,5%
Козлова Ольга Сергіївна	490	24,5%
Всього	2000	100%

Джерело: [29]

Розподіл питомої ваги внесків у статутний капітал ТОВ «Телекарт-Прилад» у відсотках свідчить про те, що 51% капіталу володіє Козлова Людмила Порфиріївна, яка і має вирішальне право голосу, інші 49% порівну поділяються між Козловим Олексієм Сергійовичем та Козловою Ольгою Сергіївною.

Генеральним директором ТОВ «Телекарт-Прилад» виступає Козлов Олексій Сергійович, який представляє інтереси підприємства на усіх заходах або зустрічах з вітчизняними або іноземними компаніями, також він є розпорядником майна підприємства і несе відповідальність за нього.

Товариство діє відповідно Господарського кодексу України, Закону України «Про товариство з обмеженою та додатковою відповідальністю», Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», а також згідно Статуту самого ТОВ «Телекарт-Прилад». Оскільки підприємство є комерційним, основною метою якого є отримання прибутку у межах законодавства України, воно виконує такі види діяльності:

1) основний вид діяльності – 26.51 - Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації.

2) інші види діяльності:

- 26.30 - Виробництво обладнання зв'язку;
- 27.12 - Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури;
- 46.69 - Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;

- 56.29 - Постачання інших готових страв;
- 80.20 - Обслуговування систем безпеки;
- 43.21 - Електромонтажні роботи;
- 25.40 - Виробництво зброї та боєприпасів;
- 29.10 - Виробництво автотранспортних засобів;
- 29.32 - Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів;
- 30.30 - Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування;
- 46.61 - Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;
- 62.01 - Комп'ютерне програмування;
- 62.02 - Консультування з питань інформатизації. [29]

Розвиток підприємства складається із послідовних етапів, упродовж яких підприємство перетворювалось на успішного лідера у своїй галузі та освоювало нові сфери діяльності.

Першим значним проектом підприємства став проект під назвою «Картковий таксофон та телефонна картка України», реалізація якого дала значний поштовх підприємству та дозволила закупити підприємству передове імпортне обладнання тих часів.

1996 рік – підприємство започатковує серійне виробництво нового універсального таксофону «Телекарт-101», який надалі став особливістю та фундаментом таксофонного зв'язку «Укртелекому».

1998 рік – рік зростання обсягів виробництва, у цей рік було побудовано основні власні площі адміністративно-виробничих будівель підприємства - 3 тис. кв. м. Окрім забезпечення підвищення обсягів виробництва, власні виробничі площі дозволили покращити і процес виробництва таксофонів та телефонних карт, шляхом вдосконалення логістики між процесами виробництва та рішення проблеми оренди та взаємозв'язків з орендодавцями.

Наступним великим проектом стала, успішно реалізована система

оплати проїзду в метро м. Харків, яка реалізовувалася за допомогою чіп-карти. Після реалізації проекту у Харківському метрополітені, підприємство цілеспрямовано займається питаннями обліку електроенергії та її оплати. Розробляється ряд електронних приладів обліку, тобто лічильники, які розраховані за задоволення як побутових так і промислових цілей. Лічильники розробки «Телекарт-Прилад» перевершують аналоги закордонних підприємств. Підприємство продовжує розвиток даного напрямку своєї виробничої діяльності, випускає якісну, конкурентоспроможну продукцію, що дозволило йому стати лідером галузі не тільки в Україні, але й за кордоном, на ринках країн близького зарубіжжя.

Березень 2001 року був початком будівництва власного приладобудівельного заводу, який став провідним ланцюгом у створенні замкнутого циклу виробництва власних високотехнологічних виробів. Тендер на будівництво заводу виграла польська фірма «Центрсталь», витративши на будівництво майже 1,5 роки. Завод було оснащено кращими передовими зразками виробничого обладнання.

Кінцевий варіант заводу замкнутого циклу «Телекарт-Прилад» складався з 4 основних підрозділів (рис.2.1).

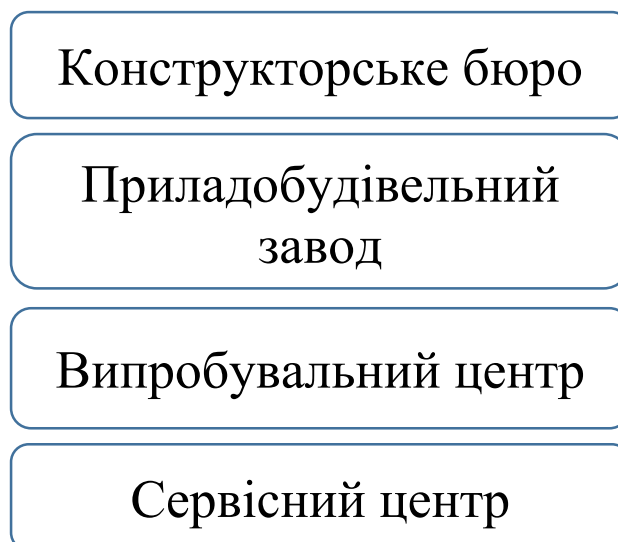


Рис.2.1. Структура замкнутого циклу виробництва ТОВ «Телекарт-Прилад»

Джерело: створено автором

Новостворені потужності дозволили підприємству розпочати серійне виробництво цифрових комутаційних систем (сучасних систем передачі даних).

Підприємство займається розробкою ексклюзивних зразків техніки, як військової, так і медичної, побутової та, у подальшому, за сприятливих умов, їх серійним виготовленням.

Слід зазначити, що іще у 2011 році на підприємстві почались роботи із розробки командно-штабної машини (КШМ), конструкція якої включала різноманітні засоби зв'язку (проводового, радіо-, радіорелейного, супутникового та транкінгового), стійкі до радіоелектронних перешкод та протидії. Іще однією перевагою КШМ є те, що на ній можуть використовуватись для пересування різні шасі, що розширює її можливості при використанні у період бойових дій. Даний проект було зупинено через нестачу коштів на подальшу роботу, тому що Міністерство оборони не заключило договори на цю продукцію, але на початку повномасштабної війни Росії та України – відновлено, через високу потребу в такій техніці.

ТОВ «Телекарт-Прилад» приймає участь у промислових виставках, у тому числі у виставці «Зброя та безпека», на якій у 2018 році презентувалось універсальне мобільне робоче місце оператора для ракетних підрозділів, у 2021 році - рухомий медичний кабінет, який може бути використаний для надання невідкладної допомоги важко пораненим бійцям ЗСУ.

В умовах пандемії підприємство розробило та налагодило виробництво кисневих концентраторів «Бріз-20» - електроприладів, за допомогою яких можливо отримувати кисень високої концентрації через молекулярну фільтрацію повітря фізичним шляхом. Прилад відповідає усім відповідним державним стандартам, санітарним нормам та технічному регламенту. Може застосовуватись у автомобілях швидкої та невідкладної медичної допомоги, рятувальних підрозділах, медичних закладах, а також для індивідуального використання. [30]

У 2022 році, на початку повномасштабного вторгнення зі сторони

Російської Федерації, підприємство отримує державне замовлення на виготовлення спеціальних приладів на потреби ЗСУ.

Важливим та необхідним атрибутом для розвитку бізнесу є процес сертифікації продукції, яка відповідає національним ГОСТам і стандартам МЕК, внесена до Державного реєстру засобів вимірювальної техніки України (сертифікат № UA.MI / 1-868-2007). Підприємство сертифіковано відповідно ISO 9001: 2000, IDT (Sertificate №131492), зареєстровано в системі УкрСЕПРО (від 06.05.2003).

Підприємство використовує передове імпортне та вітчизняне обладнання, яке є основою системи якості підприємства та його лідерських позицій на ринку. Обладнання, яке використовується у випробувальному центрі ТОВ «Телекарт-Прилад» і забезпечує дотримання відповідності продукції стандартам якості наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Обладнання, яке використовується у випробувальному центрі ТОВ
«Телекарт-Прилад»

Країна виробник	Назва обладнання
Франція	Gilles Leroux; Установа для тестування електронних карт на механічні дії
Німеччина	ZERA; Унікальний для СНД комплекс метрологічного обладнання для тестування електролічильників
Німеччина	Установа тестування безконтактних карт на відповідність ISO 10373-6
Франція	Excal; Кліматична камера з регульованим діапазоном температур від -45С до + 180С і вологістю до 98%
Німеччина	Комплекс обладнання для випробувань на радіоперешкоди до 1000 мГц
Росія	Комплекс обладнання для випробувань виробів на електромагнітну стійкість

Джерело [31]

Основним цільовим сегментом збуту продукції підприємства є український ринок. У 2022-2023 рр саме в Україні реалізовано більше 70% вироблених товарів. Європейський та Азійський ринок на другому місці.

Основні споживачі продукції ТОВ «Телекарт-Прилад»: Львівське,

Полтавське, Прикарпатське обленерго; ПАТ "Херсонська ТЕЦ"; "ЕНЕРА" Сумської області; Полтавський турбомеханічний завод та ПрАТ "Запорізький залізорудний комбінат". [31]

Конкуренти підприємства: ТОВ "Телекомунікаційні технології" (TeleTec™), компанія "VAGO" та ТОВ "НІК-ЕЛЕКТРОНІКА".

Асортимент продукції підприємства розширюється з кожним роком і включає: різноманітні пластикові картки (дисконтні, безконтактні, карти з магнітною полоскою, телефонні, ідентифікаційні та ін.); обладнання телефонних станцій; комплексні системи контролю доступу; системи паркування автоматичного режиму; системи міського транспорту (у т.ч. платіжні система); лічильники електроенергії, системні рішення в енергетичній галузі, програмну продукцію для енергетичних компаній, світлофори, касові апарати і інш. Не дивлячись на багатопозиційну конкурентоспроможну товарну пропозицію (завдяки середнім та низьким цінам, завдяки тому, що виробляються ці товари в Україні, системі знижок) все ж більш ніж 90% виробництва зараз зайнято випуском армійських засобів управління та зв'язку. Підприємство обирає стратегію позиціонування на високотехнологічних рішеннях для оборонної сфери.

Робочий графік на підприємстві представляє собою класичну п'ятиденну робочу неділю з вихідними у суботу та неділю та у святкові дні, з початком роботи о 8:00 ранку та закінченням роботи о 17:00 вечора, з урахуванням годинної обідньої перерви. В останні роки у зв'язку з повномасштабним вторгненням, вихідні у святкові дні були відмінені.

Організаційна структура ТОВ «Телекарт-Прилад» на 2020 – 2025 рр графічно представлена в додатку А.

Керує підприємством Генеральний директор, який звітує раді засновників, що очолює підприємство. Генеральному директору безпосередньо підпорядковуються: виконавчий директор, заступник генерального директора з розвитку, заступник генерального директора з воєнних питань, директор заводу, секретаріат, департамент безпеки,

департамент проектного управління, функціональні департаменти, у тому числі і департамент управління персоналом.

Перевагами лінійно-функціональної структури управління є чітка відповідальність кожного керівника окремого лінійного підрозділу, зрозуміла система взаємозв'язків між підрозділами та більш швидка реакція виконавців на накази керівництва, чітка система єдиноначальності, тобто керівник тримає у своїх руках керівництво усім процесом, внаслідок чого має більший простір для виконання свого плану на певне завдання.

До мінусів лінійно-функціональної структури управління відноситься: перенавантаженість керівників, внаслідок чого менш досвідчені, або новопризначені керівники можуть не виконувати свій план, тому на таких посадах може домінувати плинність персоналу, що свідчить про те, що результат роботи підрозділу максимально залежить від компетентності керівника. Внаслідок замкнутості підрозділів, виникають простої у роботі у випадках коли ситуація потребує одночасної роботи двох або більше підрозділів.

Аналіз діяльності підприємства проведено на основі первинних даних форм фінансової та трудової звітності, таких як: Балансу (звіту про фінансовий стан) форма №1, Звіту про фінансові результати форма №2, Звіту з праці № 1-ПВ (квартальна) за період з 2021 по 2023 роки (табл.2.5).

Для проведення аналізу даних таблиці 2.5 проведемо порівняння показників 2023 року із показниками 2022 року – першого воєнного року, та із показниками передвоєнного 2021 року. Можна помітити позитивну динаміку показників, зумовлену значним їх приростом, окрім показника середньооблікової чисельності працівників.

Показник чистого доходу (виручки) від реалізації продукції демонстрував тенденцію зростання, у 2023 р він дорівнював 998 982 тис. грн, що на 61,5% більше порівняно з 2022 р і на 101,5% більше порівняно із показником 2021 р. Що свідчить про те, що підприємство успішно розвивається, не дивлячись на несприятливу зовнішню ситуацію, пов'язану із

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» за
2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп росту, % 2023 р /2022 р	Відхилення 2023 р /2021 р	
					абс. відхиле ння	темп росту, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	495825	618713	998982	161,5	503157	201,5
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	445440	530481	810122	152,7	364682	181,9
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	50385	88232	188860	214,05	138475	374,8
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	5960	31754	105221	331,4	99261	1765,4
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	29861	28343,5	35994	126,9	6133	120,5
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	484	469	479	102,13	-5	98,97
7. Фондоозброєність, грн/особа	61696,2 8	60433,9	75144,1	124,34	13447, 8	121,80
8. Річна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/особу	1024,43	1319,22	2085,56	158,09	1061,13	203,58
9. Середньомісячна продуктивність праці 1-го працівника, грн/особа	85369,1 7	109935	173796,6 7	158,09	88427,5	203,58
10. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн.	91230	63214	127809	202,18	36579	140,09
11. Середньорічна заробітна плата 1-го працівника, тис. грн./особа	188,492	134,79	266,83	197,96	78,34	141,56
12. Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, тис. грн./особа	15707,6 4	11232,05	22235,39	197,96	6527, 74	141,56
13. Чистий прибуток (збиток) на 1-го працівника, тис.грн	12,31	67,7	219,67	324,5	207,36	1784,5

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства за 2021-2023 рр.

воєнними діями Росії на території України. Продукція підприємства користується попитом як на українському ринку, так і за кордоном. Збільшуються замовлення Міністерства оборони України на потреби ЗСУ та зростає реалізація і побутових, і промислових приладів обліку електроенергії, пластикових карт, касових апаратів, світлофорів, програмних продуктів для

енергопостачальних і енергоспоживчих компаній і іншої продукції підприємства.

Відбулось зростання показника собівартості реалізованої продукції на 57,2% у 2023 р відносно показника 2022 р та на 81,9% відносно показника 2021 р. Тобто показники собівартості реалізованої продукції зростали трохи меншими темпами, ніж показники чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. А значить на одиницю реалізованої продукції витрачено загалом менше виробничих та трудових ресурсів, що є позитивним процесом.

Динаміку показника валового прибутку обумовили показники чистого доходу (виручки) від реалізації та собівартості реалізованої продукції. У 2023 р він зріс відносно показника 2022 р на 114,05%, а порівняно із показником 2021 р, відповідно, на 274,8%.

Показник чистого прибутку у 2023 р зріс на 231,4% порівняно з показником 2022 р, досягнувши 105 221 тис. грн, і, відповідно, на 1665,4% порівняно з 2021 р. «Космічна» динаміка показнику чистого прибутку у 2023 р порівняно із показником 2021 р пояснюється найменшим значенням даного показника саме у 2021 р, що було викликано скрутним становищем підприємства через незаключення договорів із Міністерством оборони України на виробництво інноваційних розробок підприємства.

Зростання прибутку останніми роками пов'язане зі змінами у виробництві. Після початку повномасштабного вторгнення підприємство збільшило обсяги виробництва деталей для військової техніки.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році зменшилася на 3,1% порівняно з попереднім роком через виїзд українців за кордон і призов працівників до ЗСУ. Однак у 2023 році чисельність працівників зросла до 479 осіб, що на 2,13% більше порівняно з минулим роком, але на 1,03% менше порівняно з 2021 роком. Що свідчить про те, що підприємство має потребу в робочій силі відповідно зростання обсягів виробництва.

Середньорічна та середньомісячна продуктивність праці на одного працівника також демонструє позитивну динаміку. У 2023 році

середньомісячна продуктивність праці склала 173 796,67 грн на одну особу, що на 58,09% більше відповідного показника 2022 р і на 103,58% більше порівняно з 2021 роком. Це зростання пов'язане із більшими темпами зростання показника чистого доходу (виручки) від реалізації продукції порівняно із динамікою показника середньооблікової чисельності працівників.

Фонд заробітної плати штатних працівників у 2023 р зріс до 127 809 тис. грн, що на 102,18% більше порівняно з 2022 р і на 40,09% більше порівняно з 2021 р. На динаміку цього показника вплинуло підвищення ефективності діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» та зростання значення мінімальної заробітної плати в Україні. Але слід звернути увагу на те, що у 2022 р фонд заробітної плати зменшився у порівнянні з показником 2021 р на 30,7%.

Також у 2022 р у співставленні із показниками 2021 р на 28,5% зменшились показники середньорічної та середньомісячної заробітної плати одного працівника, що пов'язано із кризовими процесами першого року війни в Україні. Показники середньомісячної заробітної плати склали відповідно у 2021 р - 15707,64 грн, у 2022 р - 11232,05 грн, у 2023 р - 22235,39 грн.

Показник чистого прибутку (збитку) на 1-го працівника зростав упродовж досліджуваного періоду. Його динаміка більшою мірою обумовлена динамікою показників чистого доходу від реалізації, собівартості реалізованої продукції та витрат підприємства на засоби і предмети праці.

Тобто, за період 2021 – 2023 рр підприємство ТОВ «Телекарт-Прилад» продовжувало розвиватися, про що свідчить позитивна динаміка таких показників, як чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, чистий прибуток, річна та середньомісячна продуктивність праці одного працівника, чистий прибуток (збиток) на одного працівника.

Слід відмітити критично мале значення показника чистого прибутку у 2021 р., через те, що не були заключені договори із Міністерством оборони України на виробництво інноваційних розробок і підприємство опинилось у скрутному становищі. Але у наступні 2022 – 2023 рр даний показник демонстрував тенденцію зростання.

Показник середньооблікової чисельності працівників у 2022 році зменшився на 15 осіб відповідно показника 2021 року, що відбулось за рахунок звільнення частини персоналу через міграцію, пов'язану з війною, призов працівників до лав ЗСУ та інші причини. Також у 2022 році негативну тенденцію до зменшення продемонстрували показники середньорічної та середньомісячної зарплати, що пояснюється початком воєнних дій РФ на території України. Але у 2023 році відбувається збільшення даних показників, що свідчить про затребуваність та високу конкурентоспроможність продукції підприємства.

2.2 Аналіз стану системи мотивації персоналу підприємства

Стан системи мотивації персоналу підприємства у першу чергу залежить від організації цієї роботи, якою займаються усі керівники підприємства та департамент з персоналу. Даний департамент за штатним розкладом ТОВ «Телекарт-Прилад» включає двох працівників – заступника гендиректора з персоналу та менеджера з персоналу.

До завдань та обов'язків заступника генерального директора з персоналу у розробленні системи мотивації працівників відноситься: визначення рівнів заробітної плати працівників; розробка системи матеріальних пільг і заохочень та надання їх; розробка системи нематеріальних пільг і привілеїв та надання їх; розробка системи моральних заохочень працівників.

Заступник генерального директора з персоналу контролює, чи відповідають засоби мотивації, що застосовуються, результатам роботи працівників. Забезпечує формування якісного та кількісного особового складу працівників. Займається розробкою засад корпоративної культури підприємства, тобто внутрішніх правил поведінки, розробкою посадових інструкцій, дрес-кодом, формуванням атрибутів корпоративного стилю та інш.

Менеджер з персоналу підбирає персонал, визначає вимоги до його компетенцій, тобто приймає участь у розробці посадових інструкцій, бере

участь у розробленні колективного договору та плану соціального розвитку організації, бере участь у вирішенні трудових конфліктів. У межах розробки системи мотивації до функцій менеджера з персоналу відносяться розробка системи матеріальних пільг і заохочень та призначення їх; розробка системи нематеріальних пільг і привілеїв та призначення їх; моральні заохочення працівників.

Розробка та запровадження мотиваційних заходів залежать від кількісного і якісного складу персоналу підприємства та структури персоналу.

Чисельність працівників підприємства за 2021 – 2023 рр та їх склад за статтю представлено на рис. 2.3.

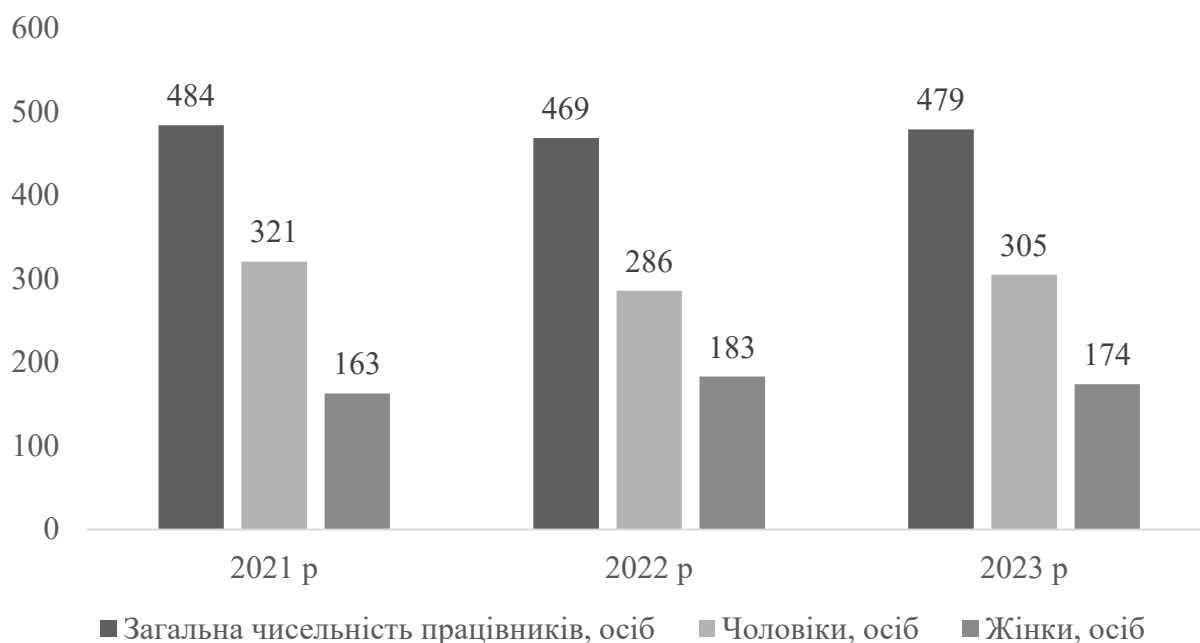


Рис. 2.3. Чисельність та статева структура персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2021 - 2023 рр

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними рис.2.3 загальна чисельність працівників підприємства за 2021 – 2023 рр у 2022 році зменшилась на 15 осіб і склала 469 осіб відповідно показника 2021 р, а у 2023 році чисельність персоналу досягла 479 осіб та мало місце збільшення цього показника на 10 осіб порівняно із показником 2022 р.

Статева структура персоналу відповідає специфіці підприємства і складає у 2021 р 321 (66,5%) осіб чоловічої статі та 163 (33,5%) особи жіночої

статі. Відповідно у 2022 р чоловіків 286 (61%) осіб, жінок – 183 (39%); у 2023 р чоловіків 305 (63,8%) осіб, жінок – 174 (36,2%). Тобто відмічалось зменшення показників загальної чисельності та чисельності чоловіків у 2022 р, що пояснюється воєнними діями РФ на території України. Але ТОВ «Телекарт-Прилад» є стратегічним підприємством, тому основна частина працівників підприємства чоловічої статі має бронь.

Система мотивації праці працівників має пряму залежність від вікової структури персоналу підприємства. Так, кожна вікова категорія персоналу, має свої унікальні потреби під які треба підлаштовувати систему мотивації, задля отримання кращих результатів. Розглянемо склад персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» за віковими категоріями (табл.2.6, рис. 2.4)

Таблиця 2.6

Таблиця розподілу працівників за віковими категоріями ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2023 рік

Вікова категорія персоналу	Кількість працівників	Відсоток від середньооблікової чисельності %
Середньооблікова чисельність	479	100
Чисельність працівників у віці 18-27	95	19,83
Чисельність працівників у віці 28-35	86	17,95
Чисельність працівників у віці 36-54	226	47,18
Чисельність працівників у віці 55-60	60	12,52
Чисельність працівників у віці 61+	12	2,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.6 та рис.2.4 можна спостерігати що більшість працівників на підприємстві у віковій категорії від 36 до 54 років, доля працівників цієї вікової категорії складає 47,18% від середньооблікової чисельності. Саме тому при розробці системи мотивації слід робити акцент на задоволенні потреб працівників саме цієї вікової категорії, розуміючи, що у цьому віці людина вже зазвичай має сім'ю, яку потрібно утримувати, дітей,

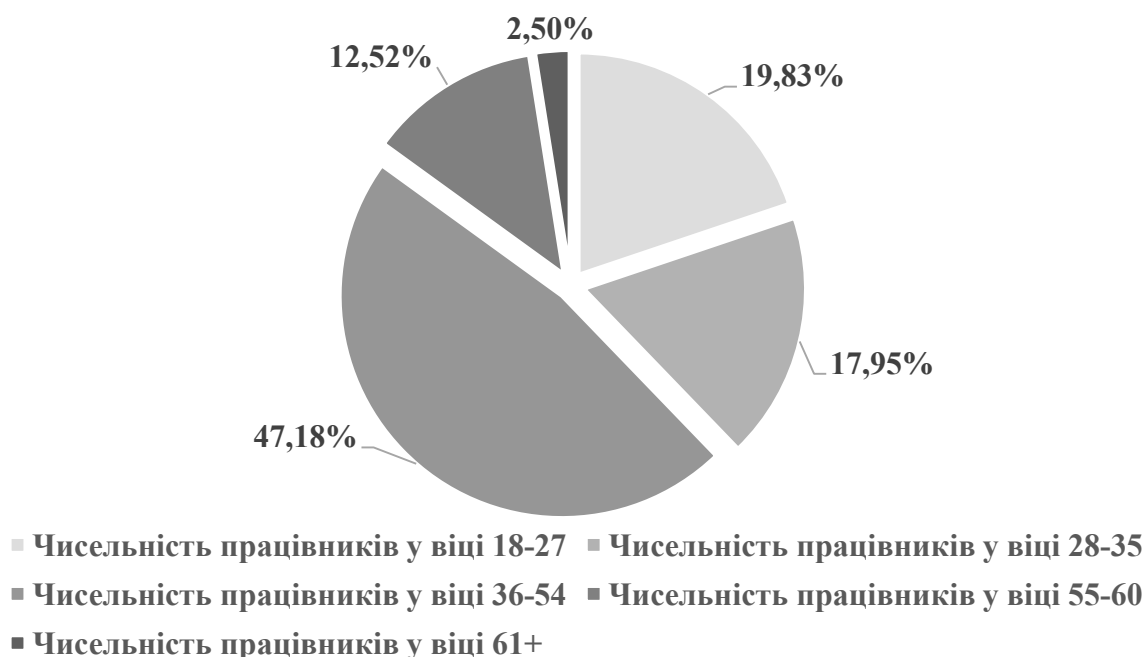


Рис.2.4. Вікова структура персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2023 рік

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

цьому віці людина вже зазвичай має сім'ю, яку потрібно утримувати, дітей, можливо, онуків, навчання вже завершено і настав етап найбільш продуктивної реалізації своїх знань, вмінь, бажань. Тобто для цієї вікової категорії важливим є рівень оплати праці, але і моральна та нематеріальна мотивація теж мають значення.

Наступна за питомою вагою вікова категорія - від 18 до 27 років складає 19,83% (95 осіб) у віковій структурі персоналу. Це молодь, яка іще може навчатись, вступає у шлюбні відносини, розвивається, будує власну домівку, тому для цієї категорії найважливішим є теж рівень оплати праці, який дозволить задовольнити ці потреби. Важливими є і заходи нематеріальної мотивації, тобто оплата спортзалу, басейну, курсів, можливо якихось дитячих заходів, проходження курсів і інш.

Працівників віком від 28 до 35 років 86 осіб, що складає 17,95% від середньооблікової чисельності. Ця категорія теж відноситься до молоді, але до тієї її частини, що вже закінчила навчання, має сім'ю, дітей. До обов'язків цієї категорії відноситься і допомога батькам. Працівники цієї категорії, як

правило будують кар'єру. Для них важливий високий рівень оплати праці, можливості для розвитку, саморозвитку і кар'єрного росту.

Працівники у віці від 55-60 років, тобто працівники передпенсійного віку доля яких складає 12,52% що дорівнює 60 осіб та категорія працюючих пенсіонерів - 12 осіб, що дорівнює 2,5%. Це люди, які вже мають власну домівку, бажаний рівень матеріального забезпечення, досягли певних висот на професійній дорозі. Частина з них може мати певні вади здоров'я. Тому у сфері мотивації для цієї категорії більш важливими стають моральна мотивація, надання пільгових путівок у санаторії та на бази відпочинку, медичне страхування і інш.

Середній вік персоналу підприємства – 44 роки.

Вивчення вікової структури персоналу та потреб кожної групи – завдання співробітників служби персоналу, які необхідно реалізовувати для створення ефективної системи мотивації в організації.

Для формування системи мотивації праці необхідно дослідити і освітній рівень персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2023 р. представлений у табл. 2.7

Таблиця 2.7

Освітній рівень персоналу підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2023 р

Освітній рівень	Кількість працівників	Відсоток від середньооблікової чисельності %
1 вища спеціальна освіта	238	49,7
2 вищі освіти	21	4,4
3 вищі освіти	3	0,6
Кандидати військових наук	2	0,4
Кандидати технічних наук	2	0,4
Доктор технічних наук	1	0,2
Середня спеціальна освіта	212	44,3
Всього	479	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.7 49,7% (238 осіб) персоналу підприємства мають одну спеціальну вищу освіту. Також у складі персоналу підприємства представлені, 1 доктор технічних наук, 2 кандидати технічних наук, 2 кандидати військових наук, 3 працівника з трьома вищими освітами, одним з яких є генеральний

директор підприємства, 21 особа спеціалістів та керівників підрозділів з двома вищими освітами. 212 осіб (44,3%) персоналу мають середню спеціальну освіту.

Така освітня структура персоналу підприємства обумовлена специфікою галузі його діяльності, де не може працювати людина, яка не має фахової освіти і свідчить про те, що працівники підприємства будуть звертати увагу у більшій мірі на матеріальну мотивацію та статусну мотивацію.

Дослідження системи матеріальної мотивації почнемо із оцінки основних показників заробітної плати, яка є основою будь-якої системи мотивації та динаміка якої за 2021-2023 роки представлена у таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Основні показники заробітної плати на ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2021 – 2023 рр

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп приросту, %		
				2022р/ 2021р	2023р /2022р	2023р /2021р
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	484	469	479	-3,1	2,13	-1,03
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	91230	63214	127809	-30,71	102,18	40,09
3. Середньорічна з/п одного працівника, тис. грн	188,492	134,785	266,825	-28,49	97,96	41,56
4. Середньомісячна з/п одного працівника, грн	15707,64	11232,05	22235,39	-28,49	97,96	41,56

Джерело: складено автором за [34, 35, 36, 37, 38]

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна спостерігати позитивну динаміку заробітної плати на досліджуваному підприємстві в цілому за період. Фонд оплати праці у 2023 році зріс на 102,18% порівняно з 2022 роком, а у порівнянні з 2021 роком цей показник збільшився на 40,09%. Але у 2022 році тенденція зміни показника ФОП була негативною, він зменшився на 30,71% у порівнянні із показником 2021 р.

Середньорічна та середньомісячна заробітна плата у 2023 році зросла на 97,96% порівняно з попереднім роком і на 41,56% відносно 2021 року. Але слід

відмітити, що у 2022 році на підприємстві показники середньорічної та середньомісячної заробітної плати зменшилися на -28,49% у співставленні із показником 2021 р. Такі тенденції пов'язані із війною та її наслідками.

Однак мотивуючий фактор заробітної плати залежить не стільки від абсолютного розміру заробітної плати, скільки від її конкурентноспроможності. Тому необхідно порівняти середню заробітну плату ТОВ «Телекарт-Прилад» із мінімальною та середньомісячною заробітною платою по Україні, (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Порівняння показників середньомісячної зарплати ТОВ «Телекарт-Прилад» із середньомісячною та мінімальною заробітною платою по Україні за 2021 –

2023 рр

Показник	2021	2022	2023
Середньомісячна з/п одного працівника ТОВ «Телекарт-Прилад», грн	15707,64	11232,05	22235,39
Мінімальна заробітна плата, грн	6000	6500	6700
Середньомісячна заробітна плата по Україні, грн	12 993,56	13376,21	14308,46
Співвідношення середньомісячної з/п одного працівника ТОВ «Телекарт-Прилад» та мінімальної заробітної плати, %	261,8	172,8	331,8
Співвідношення середньомісячної з/п одного працівника ТОВ «Телекарт-Прилад» та середньомісячної заробітної плати по Україні, %	120,9	84	155,4

Джерело [32, 33]

Порівнюючи показники середньомісячної з/п одного працівника ТОВ «Телекарт-Прилад» із показниками середньомісячної та мінімальної заробітної плати по Україні можна зазначити що у 2021 році мотивуючий фактор заробітної плати був недостатнім, адже заробітна плата на підприємстві була незначно більше за середню заробітну плату по Україні, всього на 20,9% або на 2714,08 грн більше. У 2022 році ситуація погіршилася, адже заробітна плата на підприємстві суттєво зменшилась, при одночасному зростанні мінімальної та середньої заробітної плати по Україні. За 2022 рік показник заробітної плати на підприємстві був меншим за середній показник

по країні на 16% або на 2144,16 грн, але більшим за мінімальну заробітну плату на 72,8%, або на 4732,05. Негативні тенденції були пов'язані з порушенням логістичних зв'язків підприємства, мобілізацією частини працівників-чоловіків, збільшенням тарифів на комунальні послуги для підприємств, тому ТОВ «Телекарт-Прилад» вимушено було зменшити фонд оплати праці. У 2023 році, після налагодження виробництва спец. приладів на потреби армії, можна спостерігати значне зростання заробітної плати на підприємстві, на 97,96% порівняно з попереднім, 2022 роком. У 2023 році середня заробітна плата на підприємстві була більшою за середню по Україні на 55,4% або на 7926,93 грн, що значно підвищує мотивуючий фактор заробітної плати.

Порівняння середньомісячної з/п одного працівника ТОВ «Телекарт-Прилад» та мінімальної заробітної плати в Україні показує суттєве перевищення середньомісячної з/п одного працівника підприємства, але розуміння того, що офіційно встановлена мінімальна заробітна плата, у розмірі 6000 грн у 2021 р, 6500 грн у 2022 р та 6700 грн у 2023 р не може задовольнити потреби робітників свідчить про те, що дане порівняння є суто номінальним.

Важливо дослідити склад та структуру фонду оплати праці підприємства (табл.10, рис. 2.5).

Фонд оплати праці у 2023 р зріс більше ніж у 1,4 р порівняно із показником 2021 р., але у 2022 р спостерігалось його зменшення на 31,8%. У складі ФОП переважну частину займає фонд основної зар. плати: у 2021 р - 91,1%, у 2022 р – 88,9%, у 2023 р – 82,8%, тобто простежується зниження питомої ваги оплати за тарифними ставками та окладами у фонді оплати праці на 8,3% за період. Відповідно, зростає показник фонду додаткової зар. плати: у 2021 р – 8,9 %, у 2022 р – 11,1%, у 2023 р – 17,2%, що свідчить про зростання майже у 2 рази виплат у вигляді надбавок, доплат, премій, винагород, що мають систематичний характер. Фонд додаткової заробітної плати складається із надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів, премій та винагород, що носять систематичний характер та оплати невідпрацьованого робочого часу.

Склад та структура фонду оплати праці ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2021 – 2023 рр

Показники	2021		2022		2023		Темп приросту 2023/2021
		%					
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	91230	100	63214	100	127809	100	40,1
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	83111	91,1	56197	88,9	105826	82,8	27,3
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн, у тому числі	8119	8,9	7017	11,1	21983	17,2	170,8
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн	730	0,8	190	0,3	383	0,3	- 47,53
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн	1825	2,0	4109	6,5	16999	13,3	831
Оплата за невідпрацьований робочий час, тис. грн	5564	6,1	2718	4,3	4601	3,6	-17,3

Джерело: складено автором за [36, 37, 38]

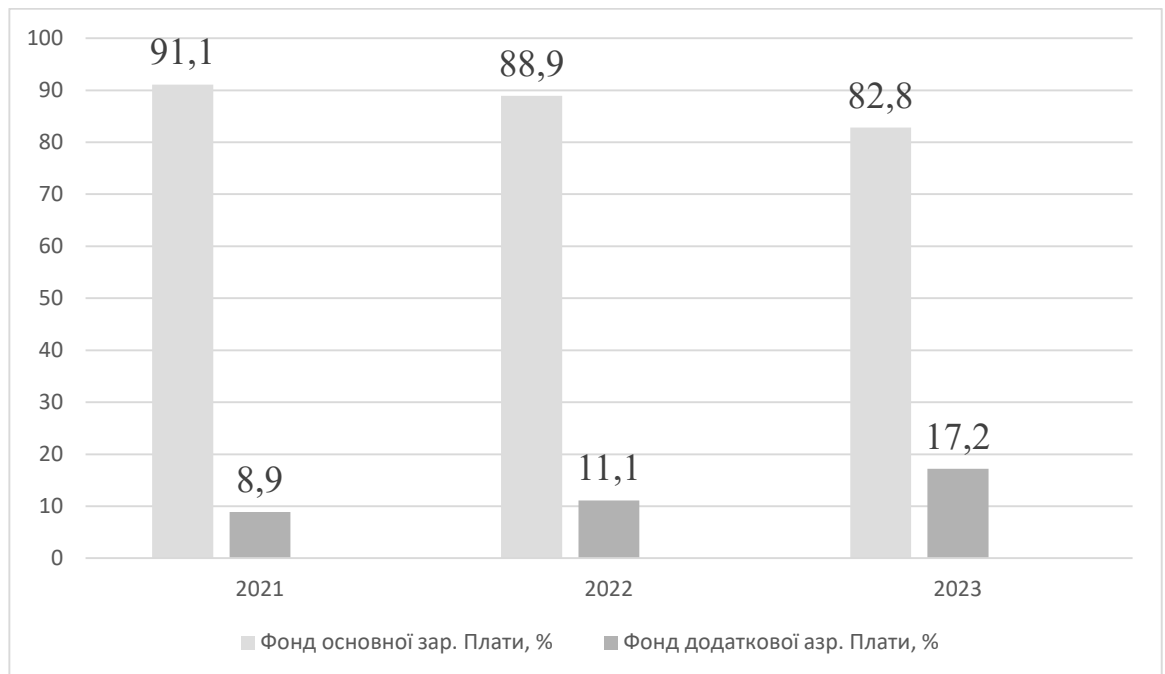


Рис.2.5. Структура фонду оплати праці ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2021 – 2023 рр, %

Джерело: складено автором за [36, 37, 38]

На рис. 2.6 відображено динаміку премій та винагород, що мають систематичний характер і надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів склали: у 2021 р – 0,8%, у 2022 р – 0,3%, у 2023 р – 0,3%, що свідчить про те, що їх питома вага у ФОП зменшилась на 0,5% порівняно із показником 2021 р.

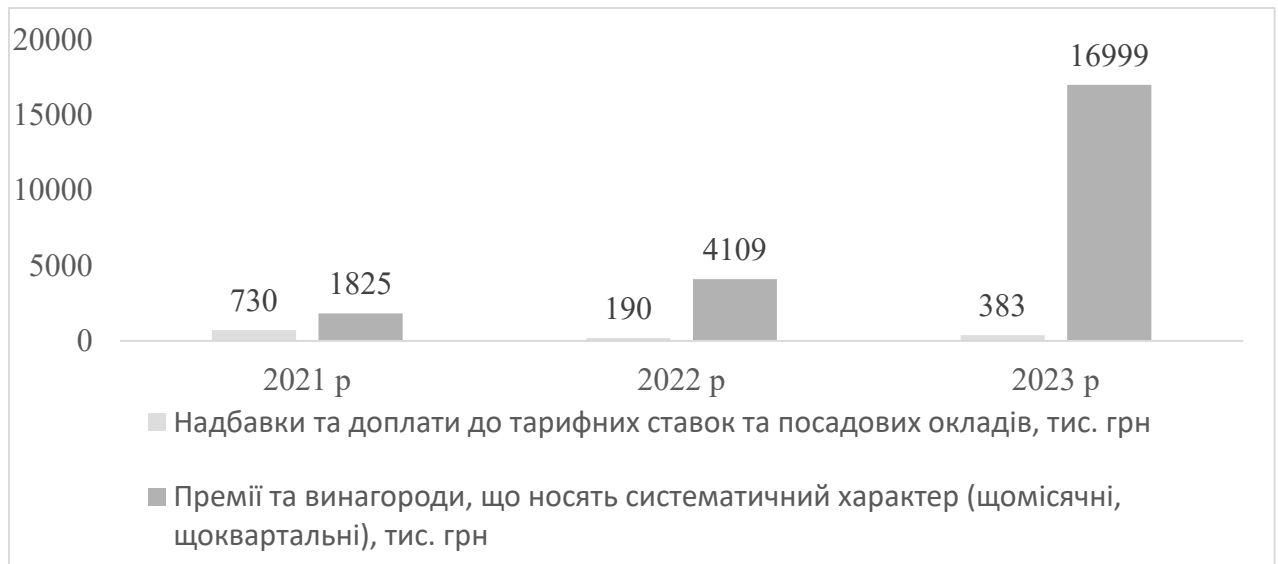


Рис.2.6. Сума премій і винагород та надбавок і доплат у фонді оплати праці ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2021 – 2023 рр, тис. грн.

Джерело: складено автором за [36, 37, 38]

У структурі фонду додаткової заробітної плати найбільшу питому вагу займають премії та винагороди: 2% у 2021 р, 6,5% - у 2022 р, 13,3% у 2023 р, тобто за період 2021 – 2023 рр вони збільшились на 11,3%.

Розглянемо, у яких розмірах на підприємстві передбачено виплату надбавок за вислугу років та компенсації за допуск до секретної інформації, (табл.2.11 та 2.12).

Таблиця 2.11

Система діючих надбавок ТОВ «ТОВ «Телекарт-Прилад»

Показник	Розмір надбавки, %
За вислугу років понад 2 роки	10%
За вислугу років понад 5 років	15%
За вислугу років понад 10 років	25%
За вислугу років понад 15 років	30%

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Телекарт-Прилад»

За даними табл. 2.11 спостерігаємо, що починаючи з дворічного стажу роботи, робітникам нараховується надбавка у розмірі 10% до щомісячної заробітної плати. Далі, з п'ятирічним стажем, надбавка збільшується до 15% від початкової заробітної плати. Для тих, хто має 10 років стажу, надбавка становить 25%, а для працівників зі стажем 15 років - 30%.

Розміри компенсаційних доплат наведено у табл. 2.12

Таблиця 2.12

Система компенсаційних доплат ТОВ «Телекарт-Прилад»

Показник	Розмір компенсаційної доплати, %
Допуск за формою 2	30%
Допуск за формою 3	10%

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Телекарт-Прилад»

Допуск за формою 2 включає в себе допуск до інформації з грифом «Таємно» та «Цілком таємно», за допуск до цієї інформації працівникові начисляється компенсаційна доплата у 30% від тарифної заробітної плати. Допуск за формою 3 є допуском до інформації з грифом «Таємно», за це працівник отримує компенсаційну доплату 10% до тарифної ставки. Слід відмітити що державою встановлено ліміт на розмір компенсаційних надбавок за формами 2 та 3, які не можуть перевищувати 30% та 10% відповідно, що значить, що на підприємстві данні надбавки встановлені саме по верхній межі, що свідчить про можливість підприємства щодо їх виплати та гарне відношення керівництва підприємства до своїх працівників.

Окрім матеріальних засобів мотивації на підприємстві також діють і нематеріальні засоби мотивації. Нематеріальна система мотивації на підприємстві представлена у вигляді:

- 2-х щорічних (щорічну та додаткову) відпусток;
- відпустки з навчання;
- відпустки без збереження заробітної плати;
- соціальної відпустки.

Право на щорічну та додаткову відпустки повної тривалості в перший рік роботи настає після шести місяців безперервної роботи. Черговість

надання відпусток працівникам визначається графіком відпусток, який містить інформацію про підрозділ, посаду, прізвище працівника, що йде у відпустку, та місяць її надання. Графік відпусток складається до 5 січня поточного року, затверджується Генеральним директором, узгоджується з головою профспілкового комітету і доводиться до відома всіх працівників.

Конкретний період надання відпустки в межах, встановлених графіком, узгоджується між працівником і керівником структурного підрозділу не менш ніж за 14 календарних днів до початку відпустки. Щорічна відпустка, за бажанням працівника, може бути поділена на частини будь-якої тривалості, за умови, що основна безперервна її частина складатиме не менше 14 календарних днів. Основою для надання частини відпустки є заява працівника.

Грошова компенсація за невикористану відпустку дозволяється тільки за додаткові дні відпустки, а основна частина відпустки, тобто, 24 календарні дні компенсується лише при звільненні працівника.

Додаткові відпустки, пов'язані з навчанням, надаються працівникам за їхньою заявою за наявності довідки-виклику з навчального закладу.

Відпустки без збереження заробітної плати надаються працівникам за погодженням сторін на термін не більше 15 календарних днів на рік. Але у період війни ця норма припинена, працівник може отримати відпустку без збереження зарплати сукупно на 90 днів. [38]

Окрім надання відпусток, система нематеріальної мотивації на підприємстві представлена у вигляді системи розвитку персоналу, тобто :

- навчання;
- перепідготовки;
- підвищення кваліфікації.

На підприємстві діє система професійного навчання, яка оснований на принципі обов'язковості навчання протягом усього кар'єрного життя.

До 25 грудня начальники підрозділів подають до служби персоналу заявки на навчання і підвищення кваліфікації працівників на наступний рік. Відповідальність за організацію навчання і підвищення кваліфікації покладена

на заступника Генерального директора з персоналу, який наприкінці року складає звіт з навчання, який затверджується Генеральним директором.

Підготовка нових працівників включає індивідуально-виробниче навчання та консультації. Нові робітники прикріплюються до висококваліфікованих працівників. Після теоретичного і виробничого навчання та пробної роботи вони складають іспит, після якого за умови позитивного результату працівник допускається до самостійної роботи. Вивчення стандартів проводиться ПК з СУЯ з усім персоналом.

Перепідготовка організовується для навчання працівників які вже працюють на підприємстві, та планують змінювати місце роботи, але не хочуть покидати підприємство, або бажають отримати нову спеціальність для розширення трудових можливостей. Перепідготовка відбувається так само як і підготовка працівників, але вона може бути скорочена завдяки виключенню вже відомого матеріалу, однак скорочення терміну перепідготовки завдяки виключенню матеріалу з охорони праці не допускається. Перепідготовка може відбуватися як у відриві так і без відриву від основної роботи. Як і підготовка, перепідготовка завершується іспитом.

Підвищення кваліфікації проводиться у двох формах:

- довгострокове;
- короткострокове.

Довгострокове підвищення кваліфікації спрямоване на розширення зони компетентності, а саме, вивчення нормативно-правових актів з охорони праці, сучасних технологій виробництва та автоматизації і механізації передових методів організації праці.

Короткострокове підвищення кваліфікації не перевищує 72 години, та орієнтоване на вивчення актів та нормативних документів що стосуються діяльності підприємства.

На підприємстві також у системі нематеріальної мотивації представлені такі засоби, як:

- оголошення подяки;

- премії;
- нагородження цінним подарунком.

Також слід зазначити, працівники підприємства із числа керівників та службовців проходять атестацію персоналу

Крім того проводиться атестація робочих місць за умовами праці.

Тобто на підприємстві розроблена та діє система матеріальної та нематеріальної мотивації. До системи матеріальної мотивації слід віднести основну заробітну плату за тарифними ставками та окладами (зменшилась на 8,3% за період), надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (їх питома вага у ФОП зменшилась на 0,5% порівняно із показником 2021 р), премії та винагороди, що носять систематичний характер (збільшились на 11,3% за період 2021 – 2023 рр). Система нематеріальної мотивації передбачає надання різних відпусток працівникам, заходи із розвитку персоналу, оголошення подяки, нагородження цінним подарунком, заходи з атестації персоналу та з атестації робочих місць за умовами праці.

2.3 Дослідження впливу методів мотивації на підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Для дослідження впливу системи мотивації на персонал підприємства розглянемо показники плинності кадрів та продуктивності праці персоналу, представлені у табл. 2.12, 2.13.

Таблиця 2.12

Основні показники продуктивності праці на ТОВ «Телекарт-Прилад»

Показники	2022	2023	Темп росту, %
Реалізована продукція тис. грн	618713	998982	61,5
Відпрацьовано людино-днів	8305,7	8841,5	6,5
Відпрацьовано людино-годин	66446	70732	6,4
Середньооблікова чисельність	469	479	2,13
Середньо-годинний виробіток на одного працівника, грн.:	451,79	714,23	58,09

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Телекарт-Прилад»

Аналізуючи дані таблиці 2.12 можна спостерігати позитивну динаміку по усім показникам, а саме, показники реалізованої продукції збільшилися на 61,5%, з 618713 тис. грн у 2022 році до 998982 тис. грн у 2023. Разом з кількістю реалізованої продукції зріс показник середньо-годинної виробітки на одного працівника, розмір якої зріс на 58,09% порівняно з попереднім роком. Показник відпрацьованих людино-днів також збільшилися на 6,5% та показник відпрацьованих людино-годин також зберігає тенденцію до росту, збільшившись на 6,4%. За досліджуваний період чисельність працівників на підприємстві збільшилась на 2,13%.

Підводячи підсумок за таблицею 2.12 можна виділити значне зростання кількості реалізованої продукції при відносно невеликому збільшенню чисельності персоналу, та відпрацьованого часу, що свідчить про зростання продуктивності праці, яке є наслідком покращення системи мотивації (зростання заробітної плати за тарифними ставками і доплатами, зростання премій та винагород, що носять систематичний характер та заходів з нематеріальної мотивації).

Наступним, для аналізу ефективності системи мотивації розглянемо таблицю з руху персоналу (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Показники руху працівників на ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2021 – 2023 рр

Показники	2021	2022	2023	Темп приросту,% 2023р/2021р
Прийнято усього, осіб	103	41	90	-12,62
- жінки	27	7	40	48,15
з них на новостворені робочі місця	-	-	-	-
Вибуло, усього осіб	115	58	53	-53,91
- жінки	19	14	10	-47,37
З причин:	113	58	50	-55,75
- за власним бажанням, звільнені за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаних посаді				
- скорочення штатів	2	0	3	50
Облікова чисельність на кінець звітного періоду	478	461	498	4,2
Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	484	469	479	-1,03
- жінки	146	145	157	7,53

Продовження табл. 2.13

Коефіцієнт обороту з прийому	0,21	0,09	0,19	-9,52
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,24	0,12	0,11	-54,17
Загальний коефіцієнт обороту	0,45	0,17	0,30	-33,33
Коефіцієнт плинності кадрів	0,23	0,12	0,10	-56,52

Джерело: складено автором за [36, 37, 38]

При аналізі даних таблиці 2.12 спостерігається, що кількість вибувших працівників за роками зменшувалась: у 2021 р – 115 осіб, у 2022 р – 58 осіб та у 2023 р – 53 особи, тобто за період зменшення склало 62 особи або 53,91%.

Показник прийняття нових працівників змінювався інакше: у 2021 р – 103 особи, у 2022 р – 41 особа та у 2023 р – 90 осіб, тобто у 2022 р відбулось зменшення кількості прийнятих на 13 осіб або на 12,62% порівняно з 2021 роком з об'єктивних причин, а у 2023 р чисельність прийнятих зросла, причому майже 45% прийнятих – це жінки.

У зв'язку зі змінами чисельності прийнятого та звільненого персоналу можна спостерігати також зміни у показниках обороту робочої сили. Слід зазначити, що усі коефіцієнти обороту за досліджуваний період зменшились: коефіцієнт обороту з прийому – з 21% у 2021 р до 19% у 2023 р, коефіцієнт обороту зі звільнення – з 24% у 2021 р до 11% у 2023 р, загальний коефіцієнт обороту - із 45% у 2021 р до 30% у 2023 р.

Порівняно з попередніми роками, показники плинності кадрів у 2023 році стали більш позитивними, тобто знизились до 10%, що на 13% менше показника 2021 р, який складав 23%. Але межі умовно нормального показника плинності 5-6% даний показник у 2023 р не досяг. Хоча загальна тенденція є позитивною та є наслідком, на наш погляд, покращення мотивації на підприємстві з одного боку та зменшенням кількості робочих місць, куди працівники могли б перейти працювати, з іншого боку.

Для дослідження задоволеності працівників ТОВ «Телекарт-Прилад» системою мотивації на підприємстві, було проведено опитування. Опитування проводилося анонімно. Респондентам було запропоновано відповісти на запитання шляхом вибору між варіантами: «так», «складно відповісти» та

«ні». Загальна кількість опитуваних склала 43 особи. Анкету представлено в додатку Б, а результати опитування - у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Результати опитування працівників ТОВ «Телекарт-Прилад», %

№	Питання	Так	Складно відповісти	Ні
1.	Чи задоволені ви системою мотивації праці на підприємстві?	38	27	35
2.	Чи задоволені ви рівнем заробітної плати?	40	18	42
3.	Чи залежить рівень оплати праці від тривалості стажу вашої роботи на підприємстві?	66	0	34
4.	Чи отримуєте ви надбавки, компенсаційні доплати?	68	0	32
5.	Чи задоволені ви режимом праці і відпочинку на підприємстві?	42	15	43
6.	Чи самостійно ви плануєте власний трудовий процес?	38	14	48
7.	Чи бажали б Ви працювати дистанційно?	55	23	22
8.	Чи просунулись ви кар'єрними сходами упродовж останніх 5 років?	12	9	79
9.	Чи задоволені ви відносинами із вашим безпосереднім керівником?	53	19	28
10.	Чи є у Вас потреба у спілкуванні із керівниками підприємства різного рівня, у тому числі із ТОП-менеджерами підприємства?	68	15	17
11.	Чи надає організація пільги (компенсації) працівникам і членам їх сімей на мед. обслуговування?	28	15	67
12.	Чи є потреба у Вас та членів Вашої родини у корпоративному медичному страхуванні?	58	16	26
13.	У 2020-2023 роках ви проходили підготовку чи перепідготовку, підвищення кваліфікації від організації?	56	0	44
14.	Чи є у вас необхідність отримати більш докладну інформацію щодо заходів мотивації в організації?	54	4	42
15.	Чи плануєте ви у найближчі два роки працювати на підприємстві?	44	15	41

Джерело: розроблено автором

Аналіз результатів проведеного опитування показав такі результати.

1. Системою мотивації праці на підприємстві задоволено 38% респондентів, не задоволено 35%, складно відповісти 27% опитуваних. Такий результат свідчить, що департаменту персоналу потрібно вдосконалювати дану систему. Під час швидких змін зовнішнього середовища, нестабільності у всіх сферах життя, потреби персоналу можуть змінюватись дуже швидко, тому ті заходи, які безвідмовно діяли раніше можуть стати неактуальними. Що

і відбувається на багатьох підприємствах України. Тобто рівень зарплати, який раніше був прийнятний для працівників у якийсь момент перестає задовольняти їх потреби. І вони починають замислюватись і шукати собі нове місце праці з кращими умовами.

2. Відповіді на друге питання підтверджують наше припущення. Рівнем заробітної плати задоволено всього 40% респондентів, 18% складно відповісти та 42% - незадоволені.

3. На запитання «Чи залежить рівень оплати праці від тривалості стажу Вашої роботи на підприємстві?» 66% респондентів відповіли – «так», 34% відповіли «ні». Що підтверджує інформацію щодо виплат надбавок за стаж.

4. На четверте запитання «Чи отримуєте ви надбавки, компенсаційні доплати?» 68% опитуваних відповіло ствердно, а 32% заперечило цей факт. Тобто 2/3 працівників, що прийняли участь в опитуванні, отримує такі виплати.

5. Режимом праці та відпочинку на підприємстві задоволено 42% респондентів, 15% не визначились, 43% - незадоволені. На підприємстві чітко регламентований робочий день, тому працівники не можуть іноді вирішити, наприклад, свої особисті або сімейні питання. Тому це створює для них складнощі.

6. Власний трудовий процес можуть самостійно планувати 38% опитуваних, 14% не визначились та 48% не можуть особисто займатись плануванням власної праці. Це теж свідчить про чітко встановлені межі робочого дня, обідньої перерви та робочої неділі. Тобто працівник повинен у робочий час бути присутнім на підприємстві і виконувати свої обов'язки.

7. Дистанційно бажають працювати 55% працівників, яких опитано, 23% не визначилось та 22% - не бажають дистанційної роботи. Зрозуміло, що дистанційний режим праці має свої складнощі, тому що працівник повинен самостійно себе організувати вдома, тобто відокремити виконання функціональних обов'язків від побутових, сімейних та особистих справ.

8. На запитання щодо кар'єрного просування лише 12% опитуваних дали відповідь «так», 9% - складно відповісти, 79% не просунулись службовими сходами. Тобто цей напрямок може бути резервним при формуванні системі мотивації.

9. Відносинами із безпосереднім керівником задоволено 53% респондентів, 19% не визначились, 28% - не задоволено.

10. Потреба у спілкуванні із керівниками підприємства різного рівня, у тому числі із ТОП - менеджерами підприємства, є у 68% опитаних, 15% - не визначились та 17% не мають такої потреби. Тобто у працівників підприємства є потреба більшої відкритості у відносинах із керівництвом.

11. На запитання; «Чи надає організація пільги (компенсації) працівникам і членам їх сімей на мед. обслуговування?» 28% респондентів відповіла «так», 15% ускладнюються відповісти, та 67% відповіли «ні».

12. 58% респондентів зазначили, що вони самі та члени їх родин потребують корпоративного медичного страхування. 26% опитаних не потребують такого страхування та 16% - складно відповісти на дане запитання. Такі відповіді свідчать про наявність запиту на даний вид нематеріального страхування.

13. На запитання «У 2020-2023 роках Ви проходили підготовку чи перепідготовку, підвищення кваліфікації від організації?» 56% опитаних відповіли «так», 44% - «ні», що свідчить про те, що керівництво різних рівнів та співробітники департаменту персоналу на відповідному рівні організовують розвиток персоналу підприємства.

14. На запитання «Чи є у вас необхідність отримати більш докладну інформацію щодо заходів мотивації в організації?» 46% респондентів відповіли «так», а 42% - «ні», 12% - не визначились. Тобто у частини персоналу є потреба більш докладного інформування щодо мотиваційних заходів.

15. На запитання «Чи плануєте ви у найближчі два роки працювати на підприємстві?» лише 44% респондентів відповіли «так», 41% відповіли «ні», а

15% складно відповісти. Відповіді на дане запитання показують рівень лояльності та задоволеності умовами праці на підприємстві.

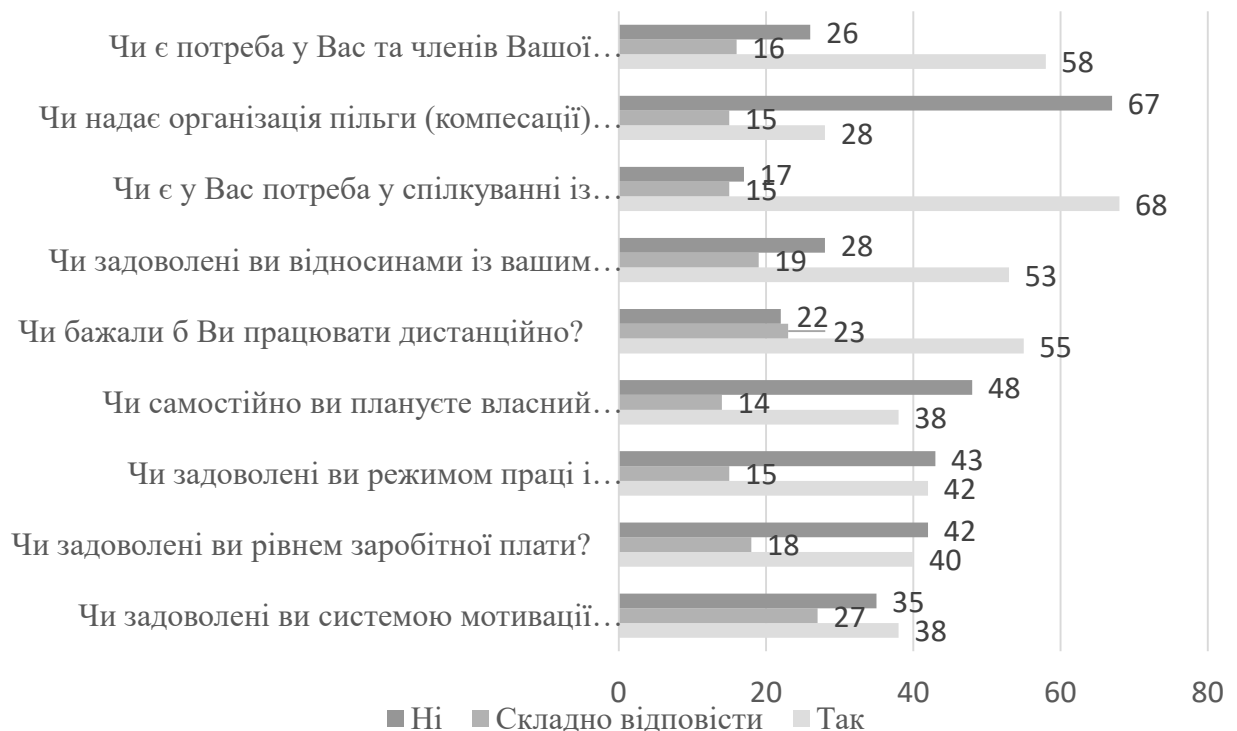


Рис.2.7. Узагальнений аналіз результатів опитування, %

Джерело: складено автором

Таким чином, результати проведеного опитування свідчать про наявність «вузьких» місць як в матеріальній, так і в нематеріальній мотивації.

Висновки за розділом 2

Дослідження техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» за період 2021 – 2023 рр показало позитивну динаміку результативних показників, таких як чистий дохід від реалізації продукції (+101,5%), валовий прибуток (+274,8%), чистий прибуток (+1665,4%), середньорічна вартість основних фондів (+20,5%), фонд оплати праці штатних працівників (+40,9%). Відповідно спостерігається зростання за розрахунковими показниками, такими як фондоозброєність (21,8%), річна та середньомісячна продуктивність праці одного працівника (+103,58%),

середньорічна та середньомісячна заробітна плата 1-го працівника (+41,56%), чистий прибуток (збиток) на одного працівника (+1684,5%). Така динаміка показників свідчить про те, що продукція підприємства є затребуваною та конкурентоспроможною, як на українському ринку, так і за кордоном, а підприємство продовжує розвиватися, не дивлячись на складні кризові умови.

За показником середньооблікової чисельності працівників за період відбулось зменшення у 2023 р порівняно із показником 2021 р на -1,03% або на 5 осіб.

Слід зазначити, що у 2022 році порівняно із показниками 2021 р спостерігалось зменшення таких показників як середньорічна вартість основних фондів (-5,1%), фондоозброєність (- 2,1%), що свідчить про те, що погіршилась забезпеченість працівників засобами праці та зменшились показники фонду оплати праці штатних працівників (-30,7%), середньорічної та середньомісячної заробітної плати 1-го працівника (-28,5%), що вказує на погіршення матеріальної мотивації працівників підприємства. Також у 2022 р на 3,1% або на 15 осіб зменшилась середньооблікова чисельність працівників у порівнянні із показником 2021 року. Така динаміка показників пов'язана із воєнними діями РФ на території України.

Формуванням системи мотивації праці на підприємстві займаються керівники усіх рівнів та департамент персоналу. Розробка та запровадження мотиваційних заходів залежать від кількісного і якісного складу персоналу підприємства та структури персоналу. Статева структура персоналу відповідає специфіці підприємства, більше 60% персоналу підприємства – чоловіки.

Аналіз вікової структури показує, що 47,18% персоналу складає персонал у віці 36 – 54 років, другою за питомою вагою групою є персонал у віці 18 – 27 років (19,83%), третьою групою є персонал у віці 28 – 35 рр (17,95%). Особливості персоналу даних груп слід у першу чергу враховувати при розробці системи мотивації праці.

Персонал підприємства має високий освітній рівень – 49,7% працівників має вищу освіту, іще 6% персоналу мають дві та три вищі освіти, є чотири

кандидати наук та один доктор технічних наук. Особливості такої освітньої структури слід враховувати при розробці системи мотивації.

Розгляд стану матеріальної мотивації підприємства показав, що не дивлячись на те, що середня зарплата на підприємстві зросла за досліджуваний період - вона незначно відрізняється у більшу сторону від середньої заробітної плати по Україні (+55,4%), та немає значного стимулюючого ефекту. Про це свідчать і результати соціологічного опитування.

Аналіз структури фонду оплати праці підприємства показав, що фонд основної заробітної плати зменшується із 91,1% у 2021 р до 82,8% у 2023 р, відповідно збільшилась питома вага фонду додаткової заробітної плати із 8,9% у 2021 р до 17,2% у 2023 році.

У структурі фонду додаткової заробітної плати збільшились абсолютні показники та питома вага премій та винагород, що носять систематичний характер із 2% (від ФОП) у 2021 р до 13,3% у 2023 р. Одночасно зменшились показники сум надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів (з 0,5% у 2021 р до 0,3% у 2023 р), що показує зменшення їх мотивуючої ролі.

На підприємстві діє система доплат і надбавок за стаж роботи та секретність.

Серед нематеріальних засобів мотивації підприємство використовує надання різних відпусток працівникам, заходи із розвитку персоналу, оголошення подяки, нагородження цінним подарунком, заходи з атестації персоналу та з атестації робочих місць за умовами праці.

Для дослідження впливу системи мотивації на персонал підприємства проаналізовано показники руху та плинності персоналу та продуктивності праці персоналу. Продуктивність праці за досліджуваний період зросла на 58,09%, коефіцієнт плинності зменшився із 23% у 2021 р до 10% у 2023 р. Але умовно природнього рівня у 5 - 6% не досяг.

Результати проведеного соціологічного дослідження щодо задоволеності персоналу підприємства умовами праці показали, що систему мотивації праці підприємства необхідно вдосконалювати. Потребує

вдосконалення як матеріальна, так і нематеріальна мотивація. Незважаючи на те, що 2/3 опитуваних отримують доплати і надбавки рівень оплати праці не задовольняє майже 42% опитуваних.

Частина працівників підприємства потребують більш вільного графіку роботи та можливості самостійно планувати власний трудовий процес, тому 55% працівників бажали б працювати дистанційно.

Не дивлячись на переважну задоволеність опитуваних відносинами із безпосереднім керівником 68% респондентів зазначають, що потребують більшої відкритості у відносинах з керівництвом вищого рівня, тобто мають потребу у спілкуванні із керівниками та ТОП - менеджерами підприємства.

Переважна більшість респондентів бажали б користуватись корпоративним медичним страхуванням.

Працівники зазначають необхідність отримання більш докладної інформації щодо заходів мотивації в організації.

Оцінка рівня лояльності працівників до підприємства свідчить, що 41% працівників мають наміри змінити місце роботи у найближчі 2 роки. Це є інформація для служби персоналу щодо необхідності вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» з урахуванням зарубіжного досвіду

Для розробки пропозицій щодо системи мотивації персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» розглянемо досвід провідних закордонних підприємств у цій сфері діяльності.

Управління персоналом на сучасних підприємствах базується на оцінці працівників. Такі відомі підприємства як Google, Microsoft широко використовують практику регулярної оцінки працівників, наприклад, у Google застосовується оцінка «360 градусів», у Microsoft - опитування.

Окрім оцінки продуктивності роботи, регулярні опитування є інструментом для оцінки ефективності впливу на працівника систем мотивації, що дозволяє розробляти індивідуальні програми мотивації та кар'єрного росту.

Закордонні компанії розуміють значення та вартість людського чинника виробництва, тому в останні десятиліття простежуються тенденції, направлені на збереження працівників. Більшість менеджерів вирішують цю проблему надаючи працівникам конкурентну заробітну плату, надбавки та бонуси, а також можливості до професійного розвитку. На сьогоднішній день підприємства все більше починають оберігати своїх працівників, включаючи до системи мотивації, заходи з підтримки як фізичного, так і психологічного здоров'я. Однією з тенденцій у мотивації персоналу закордонних компаній є надання гнучкого графіку роботи, що надає можливість зберігати працівникам баланс між робочим та власним життям.

Розглянемо системи мотивації на таких відомих підприємствах як Tesla, Google та Microsoft, дослідимо, чи використовують вони на практиці вище описані інструменти.

Почнемо дослідження з компаній Ілона Маска -Tesla та SpaceX. В першу чергу Ілон Маск на своїх підприємствах пропагує повну відкритість та щирість керівництва до своїх працівників, так наприклад, керівництво не боїться повідомляти працівникам погані новини, а працівники в свою чергу можуть в будь який час звернутися до когось з керівників та, навіть, добиватись від нього відповіді, якщо це питання відноситься до інтересів підприємства. На підприємстві діє принцип, якщо ти чогось не знаєш, то твій обов'язок це дізнатися.

Окрім повної відкритості у діалозі між керівництвом та працівниками ще одним аспектом стимулювання є можливість зняття стресу, навіть під час робочого дня - на підприємстві є власний масажист.

Наступним аспектом мотивації на підприємствах Ілона Маска є можливість побачити та познайомитися із знаменитостями, адже І. Маск запрошує зірок на свої підприємства, тому окрім можливості познайомитися зі знаменитостями під час їх прогулянок по підприємству, у працівників є можливість поспілкуватися з ними і в менш формальній обстановці, наприклад, на щорічній різдвяній вечірці, яку І. Маск організовує для працівників та своїх друзів.

Отже, система мотивації на підприємствах І. Маска окрім високих матеріальних стимулів базується на нематеріальних стимулах: створенні комфортного робочого місця, можливості знайомства з знаменитостями, максимальним рівнем свободи працівників та повною відкритістю керівництва. [39, 40]

Далі розглянемо особливості в мотивації персоналу компанії Google. І в компанії Google також діє принцип максимальної відкритості, як персоналу та і керівництва - керівництво не приховує проблем, а персонал максимально відкритий для експериментів при розробці нових ідей, адже на підприємстві діє принцип, що краще спробувати та помилитися, ніж зовсім не спробувати, тому керівництво не встановлює штрафи за провали.

Ще однією концепцією до стимулювання персоналу, як і в компаніях І. Маска, є максимальний комфорт та мінімізація стресу, місце для роботи у Google працівник обирає сам, і він може змінювати його хоч кожен день, та працювати так як йому зручно - лежачи, сидячи, стоячи, немає жодної різниці, головне - це результат. Компанія окрім факторів стресу, мінімізує і фактори відволікання від робочого процесу – це стосується використання можливостей доставки їжі, залучення няні чи клінігу домівки. Хоч керівництво і намагається створити комфортні умови роботи, створюючи гармонію в колективі, але одна з головних тез керівництва - це теза «Де є гармонія – там нема інновацій», саме тому керівництво постійно підкидає працівникам різноманітні виклики в роботі.[41]

Цікавим є також досвід мотивації персоналу іще одного підприємства-гіганта – компанії Microsoft. Дана компанія також просуває концепцію відкритості. Задля того щоб працівники могли висловлювати свої проблеми, ідеї та переживання – компанія розробила корпоративну соціальну мережу. Працівники задають питання і в реальному часі отримують відповіді, причому може відповісти як рядовий менеджер, так, навіть, і член ради директорів.

Окрім використання корпоративної соціальної мережі для спілкування із керівництвом, значна увага приділяється організації зворотнього зв'язку із працівниками. Кожен день, різні групи працівників отримують опитування із запитаннями, що націлені на вивчення задоволеності робітниками різними аспектами роботи. Перелік цих питань регулярно змінюється.

Також, як і в компанії Google, працівників стимулюють великим рівнем свободи та регулярними викликами для співробітників. На підприємстві діє система самоменеджменту - працівник має ставити перед собою завдання, яке після закінчення певного періоду оцінюється за шкалою від 0 до 1, притому, якщо по закінченню виділеного терміну працівник виконав завдання у повній мірі та отримав 1, це є знаком того, що працівник обрав для себе занадто легке завдання. Ідеальною оцінкою за цією системою є 0,6 - 0,7 – це означає що

працівник робить для себе виклики. Тим самим працівники постійно покращують свої навички, та генерують нові ідеї.

Матеріальна мотивація є невід'ємною складовою мотивації персоналу, і керівництво великих корпорацій це розуміє, гарантуючи працівникам високий рівень заробітної плати, однак матеріальна мотивація має короткостроковий ефект, та невеликий пік своєї ефективності, саме тому можемо побачити, що на сьогоднішній день, в провідних компаніях матеріальна мотивація відходить на другий план, та менеджери намагаються створювати умови для праці, спонукають працівників до самовдосконалення, шляхом надання їм викликів в процесі роботи [42], тобто застосовувати нематеріальні форми мотивації.

Роль нематеріальних інструментів у стимулюванні персоналу полягає у формуванні корпоративної культури, за допомогою якої підтримуються цінності компанії і відбувається залучення співробітників до спільної мети та в підтримці морального духу колективу.

До форм нематеріальної мотивації відносяться: формування корпоративної культури компанії, стимулювання вільним часом та можливість самостійно планувати свій трудовий процес, професійний розвиток, можливість участі в управлінні виробництвом, моральне, творче та організаційне стимулювання і інш.

До потреб, які можливо задовольнити за допомогою нематеріального стимулювання відносяться:

1. Потреби визнання. Визнання досягнень, нагороди, подяки дають можливість працівникам відчувати, що вони потрібні та їх праця є важливою для підприємства.

2. Потреба у самореалізації. Реалізується шляхом навчання, підвищення кваліфікації, участі в проектах, за допомогою яких працівник розвивається, що стимулює мотивацію працівників.

3. Потреба балансу професійного та особистого життя. Реалізується за допомогою організації гнучкого графіку роботи, віддаленої (дистанційної) роботи, надання можливості піти у відпустку і інш.

4. Потреба участі та впливу. Для персоналу є важливою можливість приймати участь у процесах прийняття рішень та впливати на свою роботу.

5. Потреба комфортної корпоративної культури, де панують співпраця, підтримка, повага, відкритість та чесність, що стимулює внутрішню мотивацію.

Комплексне використання матеріальних і нематеріальних стимулів дає можливість реалізувати потреби працівників та підтримувати їхню мотивацію. Тому доцільно використати вищевикладені положення для вдосконалення системи мотивації праці працівників ТОВ «Телекарт-Прилад».

Слід зазначити, що ТОВ «Телекарт-Прилад» доки ще не стала компанією гігантом, працює у невизначених умовах, в умовах війни, але є одним з провідних підприємств воєнно-промислового комплексу України, яке активно працює над розробкою та впровадженням фахових інновацій, розширює асортимент та вдосконалює якісні показники продукції, що виготовляється, будує плани на майбутнє. Необхідно звернути увагу на високоосвічений та високопрофесійний персонал підприємства, який потрібно мотивувати для закріплення його і в подальшому на підприємстві, тому що фахівців такого рівня непросто знайти на ринку праці або «виростити» на підприємстві. Також привертає увагу зменшення показника середньооблікової чисельності персоналу підприємства за досліджуваний період на 1,03% або на 5 працівників.

Аналіз показників руху та плинності персоналу і показників продуктивності праці персоналу, який було проведено для дослідження впливу системи мотивації на персонал підприємства, показав зростання продуктивності праці за досліджуваний період на 58,09%, зменшення коефіцієнта плинності на 13% за досліджуваний період, який дорівнює 10% у 2023 р, але умовно природнього рівня у 5 - 6% не досяг.

Зростання продуктивності праці на 58,09% при зростанні фондоозброєності на 21,8% свідчить про те, що приріст продукції на

підприємстві забезпечується не тільки за рахунок кращої оснащеності працівників засобами виробництва, але й за рахунок підвищення інтенсивності праці.

Для вивчення суб'єктивних думок працівників щодо окремих напрямів системи мотивації праці було проведено соціологічне опитування 43 працівників підприємства, яке показало необхідність її вдосконалення, тому що більше третини респондентів виявили незадоволеність нею.

Необхідно вдосконалювати матеріальну мотивацію. Незважаючи на те, що 2/3 опитуваних отримують доплати і надбавки рівень оплати праці не задовольняє майже 42% опитуваних.

У частини працівників підприємства є потреба у більш вільному графіку роботи, у плануванні власного трудового процесу, тому 55% працівників бажали б працювати дистанційно.

Лише 12% опитуваних просунулись службовими сходами за останні 5 років, тобто потрібно допомагати працівникам планувати кар'єру та реалізовувати плани у цьому напрямку.

53% опитуваних задоволено відносинами із безпосереднім керівником, але 68% опитаних зазначають, що мають потребу у спілкуванні з керівниками різного рівня, у тому числі із ТОП - менеджерами підприємства, тобто потребують більшої відкритості у відносинах з керівництвом вищого рівня.

58% респондентів бажали б користуватись корпоративним медичним страхуванням. Такі відповіді корелюють із віковою структурою персоналу підприємства.

Розвиток працівників підприємства організовано на належному рівні – 56% опитаних проходили підготовку чи перепідготовку, підвищення кваліфікації від організації за останні 4 роки.

46% респондентів зазначають необхідність отримати більш докладну інформацію щодо заходів мотивації в організації.

41% працівників підприємства мають наміри змінити місце роботи у найближчі 2 роки, що свідчить про недостатній рівень лояльності та

задоволеності працівників підприємства.

Тому вважаємо за доцільне для вдосконалення системи мотивації праці пропонувати наступний перелік заходів:

1. Запровадження показників КРІ для різних категорій персоналу із преміюванням за результатами їх виконання.
2. Надання можливості кращим робітникам за результатами виконання показників КРІ приймати участь у програмі наставництва у якості наставників.
3. Надання можливості дистанційної роботи для частини працівників спеціального конструкторського бюро, які працюють над проектами без грифа «Таємно» або «Цлком таємно».
4. Створення корпоративної соціальної мережі для інформування та спілкування працівників з керівництвом усіх рівнів, у тому числі з ТОП - менеджерами підприємства.
5. Запровадження системи корпоративного медичного страхування для працівників підприємства.
6. Проведення систематичних опитувань персоналу підприємства щодо задоволеності діючою системою матеріальної та нематеріальної мотивації.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих мотиваційних заходів

Для покращення системи мотивації праці на підприємстві запропоновано перелік заходів, які дадуть можливість покращити як систему матеріальної мотивації, так і систему нематеріальної мотивації працівників підприємства з метою вдосконалення системи управління персоналом.

У проведеному опитуванні працівників ТОВ «Телекарт-Прилад» майже 42% опитуваних не задовольняє рівень оплати праці та 41% мають наміри змінити місце роботи у найближчі 2 роки. Ці дані та зростання інтенсивності праці свідчать, що необхідно звернути увагу на оплату праці працівників підприємства, хоча порівняння середньомісячної заробітної плати на

підприємстві і середньомісячної заробітної плати по Україні показало перевищення першої на 55,4% та це не вплинуло на наміри працівників.

За даними соціологічного опитування бажаний рівень зарплати, який би задовольняв працівників підприємств України 32 404 грн (опитування проведено представницею дослідницького агентства – Вікторією Скорботою,). 31% опитаних за вищенаведеним дослідженням збираються звільнитись протягом найближчих 6 місяців. Тому не дивними є результати анкетування, проведеного у ТОВ «Телекарт-Прилад». Індекс задоволеності рівнем оплати праці на підприємстві складає $22235 : 32404 = 68,6\%$.

Тому спочатку потрібно розглянути можливості вдосконалення матеріальної мотивації.

1. Запровадження показників КРІ для різних категорій персоналу із преміюванням за результатами їх виконання.

Для покращення системи матеріальної мотивації на підприємстві пропонується ввести систему КРІ, яка буде наведена у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

КРІ для працівників окремих категорій ТОВ «Телекарт-Прилад»

Категорія персоналу	КРІ
Керівники	Виконання плану реалізації продукції
	Зниження показників собівартості продукції
	Кількість виконаних завдань за період (день/тиждень/місяць)
	Кількість вирішених проблем/конфліктів з колегами
Фахівці, у тому числі	Обсяг реалізованої продукції за місяць
	Кількість заключених договорів з партнерами на реалізацію продукції, на постачання сировини та комплектуючих)
	Кількість заключених договорів з партнерами на постачання сировини та комплектуючих
	Кількість виконаних завдань за період (день/тиждень/місяць)
- інженери-конструктори, - інженери-програмісти	Кількість розробок (програмного забезпечення, нових зразків продукції)
	Своєчасність представлення проектів
	Відсоток проектів, які були реалізовані
Основні виробничі робітники	Відсоток браку
	Кількість виконаних завдань
	Своєчасність виконання завдань

Продовження табл. 3.1

Допоміжні робітники	Кількість одиниць обладнання, яке обслуговується
	Кількість поломок обладнання, яке обслуговується за період (день/тиждень/місяць)

Джерело: рекомендовано автором

Пропонується ввести премію у розмірі 35% від заробітної плати працівникам управлінських посад. Фахівцям, пропонується ввести премію у розмірі 25%, у тому числі інженерам-конструкторам та інженерам-програмістам – 30% преміальних виплат та рядовим працівникам виробничих цехів пропонується ввести премію у розмірі до 20 % від заробітної плати.

Виплата премій буде залежати від загального рівня виконання плану реалізації продукції та отримання чистого прибутку (рівень якого залежить від зниження витрат на сировину і комплектуючі та технологічних рішень виготовлення продукції).

Для запровадження системи KPI потрібно забезпечити інформування працівників щодо позицій для нарахування премій, щоб працівники розуміли, як виконання їх посадових обов'язків буде впливати на результативні показники діяльності підприємства та на їх заробітну плату. Крім того необхідно узгодити посадові обов'язки кожного працівника з показниками KPI та довести зміст цих документів (посадових інструкцій та показників KPI) до кожного працівника.

2. Для покращення матеріальної мотивації робітників підприємства пропонується надання можливості кращим робітникам за результатами виконання показників KPI приймати участь у програмі наставництва у якості наставників.

Спеціаліст, до якого буде прикріплений учень, буде визначатися за результатами KPI за останній повністю закритий період, тобто це буде найбільш продуктивний працівник, що дозволить уникнути випадків коли учнів постійно будуть прикріпляти до одного й того-ж наставника, та надасть

можливість, кожному хто володіє високим рівнем знань та навичок готувати учнів.

За умови якщо спеціаліст відмовляється від можливості стати наставником, наставником обирається працівник який показав другий результат за результатами КРІ за останній період.

За результатами участі у такій програмі робітнику–наставнику виплачується 10% заробітної плати у період підготовки учня.

Оскільки робота з навчання працівників є дуже важливою і займаються цією роботою кращі робітники підприємства, пропонується включити в Положення щодо преміювання працівників ТОВ «Телекарт-Прилад» пункт щодо виплати премії у розмірі 10% за підготовку одного новоприйнятого учня, який успішно пройшов іспит з першого разу, та 5% за навчання одного учня з працівників організації, який теж успішно пройшов іспит з першого разу.

Тобто одночасно можливо покращити і матеріальну, і нематеріальну мотивацію через надання можливості отримати преміальні виплати та задовольнити потреби робітників у самовираженні та самореалізації, що є найвищим рівнем потреб за пірамідою Маслоу.

3. Створення корпоративної соціальної мережі для інформування та спілкування працівників з керівництвом усіх рівнів, у тому числі з ТОП - менеджерами підприємства.

За результатами аналізу досвіду провідних закордонних підприємств та за результатами опитування вважаємо за доцільне створення корпоративної соціальної мережі. Що надасть можливість працівникам отримувати відповіді на питання, які стосуються виробничої діяльності у найкоротші строки та без відвідування у прийомні години керівників різних рівнів. Також буде створена атмосфера довіри та відкритості.

До мережі рекомендується підключити керівників усіх рівнів, у тому числі членів Наглядової Ради.

Працівники задають питання і в реальному часі отримують відповіді, причому може відповісти як рядовий менеджер, так, навіть, і член Наглядової Ради.

Корпоративна соціальна мережа може бути використана і для проведення опитувань щодо задоволеності працівників різними аспектами роботи. Таким чином можна охопити більшість працівників підприємства, отримати інформацію у точно встановлені строки (встановивши дедлайн закінчення опитування). Причому менеджер з персоналу одразу буде отримувати відповіді у вигляді готових результатів, потрібно буде лише проаналізувати отриману інформацію. Тобто керівництво буде своєчасно отримувати та аналізувати інформацію щодо системи мотивації та її окремих складових і здійснювати відповідне корегування даної системи.

Також мережа може бути використана для інформування співробітників щодо нових мотиваційних заходів, які запроваджуються на підприємстві, для викладання новин організації, поздоровлення працівників із днем народження та з ювілейними датами.

4. Запровадження системи корпоративного медичного страхування для працівників підприємства та членів їх сімей.

Оскільки середній вік працівників на підприємстві складає 44 роки, питання здоров'я та проведення періодичного медичного огляду стає важливим та першочерговим, саме тому пропонується підписання договору між ТОВ «Телекарт-Прилад» та клінікою Святої Катерини, яка знаходиться за адресою: пр-т Шевченка, 12/1 та буде надавати працівникам підприємства та їх сім'ям послуги з медичного обслуговування зі знижкою.

Сімейна страховка на 1 рік, яка розрахована на склад сім'ї від 1 до 4 чоловік, коштує 22340 грн, що дорівнює 1861,66 грн на місяць, знижка для працівників підприємства буде дорівнювати 20%, що дозволить працівникам підприємства заощаджувати 372,33 грн на місяць та, відповідно, 4467,98 грн на рік. До послуг які надає медична страховка від клініки Святої Катерини

входить, 5 викликів швидкої медичної допомоги на рік, 5 консультацій зі спеціалістами та 5 днів невідкладного стаціонару, або 1 невідкладна операція.

Підприємство може оплачувати будь-яку суму страховки на кожного працівника відповідно можливостей у конкретному періоді, від 0% до 100% суми страховки. Навіть якщо підприємство у даний час не має можливості сплачувати страхові суми, то і в цьому випадку працівники, які приймають участь у цій програмі отримують 20% зиск, тобто сума знижки за корпоративне медичне страхування, яка надається підприємству.

Це дозволить працівникам витратити менше коштів на проблеми пов'язані зі здоров'ям, та мотивуватиме працівників залишатися працювати у підприємстві на більш довгий строк.

5. Проведення систематичних опитувань персоналу підприємства щодо задоволеності діючою системою матеріальної та нематеріальної мотивації.

Щодо даного заходу актуальною є цитата: «Почута» думка колективу, допоможе вирішити вже наявні проблеми в штаті компанії, виявити приховані, а також зняти напругу між керівництвом і рядовими співробітниками. [3, 4]

В Україні дослідження задоволеності персоналу не проводяться систематично та так часто, як в інших країнах. Причинами цього є невміння аналізувати результати досліджень та нерегулярність проведення таких досліджень через відсутність фахівців на підприємствах, які б займалися цією роботою та соціологічну неграмотність керівництва. Результативними можуть бути лише регулярні дослідження.

Правильно проведене соціологічне дослідження дає можливість систематизувати суб'єктивні думки респондентів, тобто те, що працівники не вимовляють уголос, прогнозувати рішення, які співробітники іще не прийняли. Дана інформація може стати ключовою для керівництва, тому що персонал – це усвідомлений дивовижний ресурс компанії, який може змінити хід її розвитку. Проведення таких досліджень – це можливість подивитись на компанію очима її співробітників.

Для «Телекарт-Прилад» доцільно проводити дослідження задоволеності персоналу у випадку:

- Коли потрібно визначити пріоритети роботи колективу, тобто визначити проблемні зони та першочергові напрями зусиль.
- Для оцінки ефективності запроваджених змін. Наприклад, при вдосконаленні системи мотивації праці доцільним є проведення опитування до початку і після запровадження реформ, що дозволить оцінити їх ефективність.
- Коли потрібно отримати інформацію щодо потреб, інтересів, цінностей працівників. Таке опитування дозволяє скласти «профіль працівника компанії» та отримати інформацію щодо гострих внутрішніх питань.
- Для отримання інформації, як персонал ставиться до тих або інших нововведень, наприклад, до системи мотивації або процесу управління кадровим резервом.

6. Надання можливості дистанційної роботи для частини працівників спеціального конструкторського бюро, які працюють над проектами без грифа «Таємно» або «Цілком таємно».

Серед опитаних респондентів 55% бажають працювати дистанційно, тобто їм потрібен більший рівень самостійності у плануванні власного трудового процесу та у більш вільний графік роботи, тому пропонується введення дистанційного режиму роботи для працівників спеціального конструкторського бюро. Оскільки на сьогоднішній день більшість завдань з розробки, моделювання та прорахунків не потребують додаткового обладнання, пропонується надати працівникам спеціального конструкторського бюро можливість працювати дистанційно, за умови якщо проект, який ними розробляється, не є проектом з грифом «Таємно» або «Цілком таємно». Це призведе до підвищення продуктивності праці, працівників спеціального конструкторського бюро, адже вони будуть працювати за комфортним для себе графіком та в комфортних умовах.

Оскільки на підприємстві діють компенсаційні виплати за формами 2 та 3, продуктивність працівників не буде мати тенденцію до значного зниження

якщо проект, який розробляється буде з грифом «Таємно» або «Цілком таємно».

На підприємстві, у спеціальному конструкторському бюро працюють 54 особи, пропонуємо відправити 30% працівників спеціального конструкторського бюро на дистанційну роботу, на 3 місяці.

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на запровадження дистанційної роботи

Типи витрат	Сума витрат (тис.грн)
Заробітна плата	1248
Нарахування фонду заробітної плати - податок на доходи фізичних осіб – 18%; - воєнний збір – 1,5% - єдиний соціальний внесок – 22%	517,9
Програмне забезпечення	63,6
Усього	1829,5

Джерело: складено автором

Витратна частина для впровадження даного заходу складе 1829,5 тис.грн.

Середня місячна заробітна плата працівників спеціального конструкторського бюро дорівнює 26000 грн.

На дистанційну роботу переводиться: $54 \times 0,3 = 16$ осіб

Заробітна плата працівників, що переводяться: $26000 \times 16 \times 3 = 1248000$ грн

Корпоративна ліцензія на програмне забезпечення коштує 858714 грн на рік, тоді на один місяць її вартість складе: $858714 / 12 = 71559,5$ грн

Витрати на програмне забезпечення на одного працівника конструкторського бюро на місяць дорівнюють: $71559,5 / 54 = 1325,1$ грн

Витрати на програмне забезпечення за 3 місяці для 30% працівників спеціального конструкторського бюро що будуть переведені на дистанційну роботу дорівнюватимуть: $1325,1 \times 3 \times 16 = 63604,8$ грн

Шляхом підвищення продуктивності праці працівників спеціального конструкторського бюро, які перебувають на дистанційній роботі, прогнозовано отримаємо підвищення показника чистого прибутку на 5% у наступному періоді, що буде дорівнювати: 5261,05 тис. грн.

5261,05 - 1829,5 = 3431,55 тис. грн

Економічний ефект за даним заходом буде дорівнювати 3431,55 тис. грн, за три місяці, тобто 1143,85 тис. грн за один місяць.

Узагальнені дані щодо розрахунку економічного ефекту від запровадження дистанційної роботи для частини працівників спеціального конструкторського бюро представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту від запровадження дистанційної роботи для частини працівників спеціального конструкторського бюро

№ з/п	Показник	Значення показника, тис. грн
1.	Витрати на запровадження дистанційної роботи	1829,5
2.	Прогнозоване зростання показника чистого прибутку на 5% у наступному періоді, що буде дорівнювати: тис. грн.	5261,05
3.	Економічний ефект за 3 місяці	5261,05 - 1829,5 = 3431,55

Джерело: складено автором

Вищеперераховані заходи надаватимуть підприємству вищий рівень конкурентоспроможності, підвищення рівня якості вироблюваної продукції, підвищення рівня задоволеності працівників.

Соціальний ефект від даних заходів буде наведено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Соціальний ефект від запровадження щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації ТОВ «Телекарт-Прилад»

Заходи	Соціальний ефект
Запровадження показників КРІ для різних категорій персоналу із преміюванням за результатами їх виконання	• Облегшення моніторингу продуктивності персоналу. • Підвищення оплати праці • Підвищення задоволеності працівників від виконання показників КРІ
Надання можливості кращим робітникам за результатами виконання показників КРІ приймати участь у програмі наставництва у якості наставників	• Покращення якості навчання. • Стимулювання, працівників-кандидатів на участь у наставництві, до саморозвитку.

Продовження табл. 3.4

Створення корпоративної соціальної мережі для інформування та спілкування працівників з керівництвом усіх рівнів, у тому числі з ТОП - менеджерами підприємства	• Прискорення зв'язку працівників з керівництвом компанії. • Чітке розуміння цілей та планів підприємства для працівників. • Підвищення лояльності працівників. • Забезпечення відчуття приналежності до підприємства.
Запровадження системи корпоративного медичного страхування для працівників підприємства та членів їх сімей	• Покращення здоров'я працівників та членів їх сімей • Підвищення лояльності працівників. • Забезпечення відчуття приналежності до підприємства.
Проведення систематичних опитувань персоналу підприємства щодо задоволеності діючою системою матеріальної та нематеріальної мотивації.	• Прискорить реагування керівництва на зміни «настрою» в колективі. • Підвищення адаптації системи мотивації відповідно запитів персоналу.
Надання можливості дистанційної роботи для частини працівників спеціального конструкторського бюро, які працюють над проектами без грифа «Таємно» або «Цілком таємно».	• Покращення балансу між особистим життям та робочим часом. • Збільшення продуктивності працівників шляхом можливості працювати в комфортний для себе час. • Підвищення задоволеності працівників.

Джерело: складено автором

За результатами дослідження наявної системи мотивації, та особливостей і потреб на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад», а також аналізу закордонного та вітчизняного досвіду було розроблена низка пропозицій. Данні пропозиції націлені на покращення стану матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві, та сприяють: пришвидшенню зв'язку між рядовими працівниками та керівництвом, забезпеченню дистанційної роботи, моніторингу «настроїв» в колективі, моніторингу продуктивності праці. Запровадження даних заходів забезпечить швидкий зв'язок між працівниками та керівництвом, швидке реагування на зміни в колективі, покращення якості навчання, залученості та лояльності працівників.

Висновки до 3 розділу

Розгляд досвіду мотивації персоналу на прикладі таких компаній, як Google, Microsoft, компанії Ілона Маска, Tesla та SpaceX показав, що, не

дивлячись на приділення значної уваги матеріальній мотивації на підприємствах широко застосовуються нестандартні заходи нематеріальної мотивації.

За результатами проведеного аналізу та виявлених недоліків системи мотивації персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» з урахуванням кращого зарубіжного досвіду провідних світових компаній запропоновано комплекс заходів для вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства, серед яких:

1. Запровадження показників KPI для різних категорій персоналу із преміюванням за результатами їх виконання.
2. Надання можливості кращим робітникам за результатами виконання показників KPI приймати участь у програмі наставництва у якості наставників.
3. Створення корпоративної соціальної мережі для інформування та спілкування працівників з керівництвом усіх рівнів, у тому числі з ТОП - менеджерами підприємства.
4. Запровадження системи корпоративного медичного страхування для працівників підприємства.
5. Проведення систематичних опитувань персоналу підприємства щодо задоволеності діючою системою матеріальної та нематеріальної мотивації.
6. Надання можливості дистанційної роботи для частини працівників спеціального конструкторського бюро, які працюють над проектами без грифа «Таємно» або «Цлком таємно».

Економічний ефект за результатами запровадження дистанційної роботи для частини працівників спеціального конструкторського бюро, які працюють над проектами без грифа «Таємно» або «Цлком таємно» буде дорівнювати 3431,55 тис. грн, за три місяці.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних основ мотивації як складової управління персоналом було розглянуто сутність мотивації як складного процесу, що охоплює внутрішні та зовнішні фактори що спонукають людину до роботи. Досліджено підходи різних авторів до визначення поняття «мотивація». Відповідно кризових умов функціонування підприємств України найбільш перспективним підхід, де мотивація розглядається як процес. Поняття «мотивації» доцільно визначати як процес вибору людиною певного варіанту цілеспрямованої поведінки, який формується внаслідок одночасного сукупного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників (рушійних сил).

До внутрішніми спонукальними чинниками є індивідуальні потреби, інтереси, цінності та ціннісні орієнтації, мотиви, менталітет, психологічні риси характеру людини і інш. Зовнішніми спонукальними чинниками є умови зовнішнього трудового середовища, до яких зазвичай відносять заробітну плату, умови організації праці та організації виробництва, зміст праці, взаємовідносини з керівництвом і співробітниками та соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, ступінь відповідальності та інш.

Проведено розгляд змістовних, процесуальних, поведінкових теорій мотивації у контексті управління персоналом та можливість їх застосування в діяльності HR-менеджера на підприємствах України.

До основних важелів впливу на персонал відповідно розглянутих теорій мотивації, є мотивація та стимулювання. Вони розуміються як "спонукання до певних дій", але за допомогою протилежних за спрямованістю процесів: мотивація спрямована на зміну існуючого стану, а стимулювання – на його закріплення. Мотивація формує внутрішнє спонукання, а стимулювання – зовнішнє.

Розглянуто основні позиції щодо формування системи мотивації сучасної організації: цілі, завдання, загальні принципи побудови (які використовуються у стратегічному управлінні мотивацією та реалізуються через створення актуальних мотиваційних стратегій), етапи формування

(реформування), елементи системи мотивації праці та відповідні їм методи, методи та інструменти оцінки мотивації.

Дослідження техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» за період 2021 – 2023 рр показало позитивну динаміку результативних показників, таких як чистий дохід від реалізації продукції (+101,5%), валовий прибуток (+274,8%), чистий прибуток (+1665,4%), середньорічна вартість основних фондів (+20,5%), фонд оплати праці штатних працівників (+40,9%). Відповідно спостерігається зростання за розрахунковими показниками, такими як фондоозброєність (21,8%), річна та середньомісячна продуктивність праці одного працівника (+103,58%), середньорічна та середньомісячна заробітна плата 1-го працівника (+41,56%), чистий прибуток (збиток) на одного працівника (+1684,5%). Така динаміка показників свідчить про те, що продукція підприємства є затребуваною та конкурентоспроможною, як на українському ринку, так і за кордоном, а підприємство продовжує розвиватися, не дивлячись на складні кризові умови.

За показником середньооблікової чисельності працівників за період відбулось зменшення у 2023 р порівняно із показником 2021 р на -1,03% або на 5 осіб.

Слід зазначити, що у 2022 році порівняно із показниками 2021 р спостерігалось зменшення таких показників як середньорічна вартість основних фондів та фондоозброєність, що свідчить про те, що погіршилась забезпеченість працівників засобами праці. Також зменшились показники фонду оплати праці штатних працівників, середньорічної та середньомісячної заробітної плати 1-го працівника, що свідчить про погіршення матеріальної мотивації працівників підприємства. Також у 2022 р на 3,1% або на 15 осіб зменшилась середньооблікова чисельність працівників у порівнянні із показником 2021 року, що обумовлено війною.

Формуванням системи мотивації праці на підприємстві займаються керівники усіх рівнів та департамент персоналу. Розробка та запровадження мотиваційних заходів залежать від кількісного і якісного складу персоналу

підприємства та структури персоналу. Статева структура персоналу відповідає специфіці підприємства, більше 60% персоналу підприємства – чоловіки.

Аналіз вікової структури показує, що 47,18% персоналу складає персонал у віці 36 – 54 років, другою за питомою вагою групою є персонал у віці 18 – 27 років (19,83%), третьою групою є персонал у віці 28 – 35 pp (17,95%).

Персонал підприємства має високий освітній рівень, тому особливості освітньої структури слід враховувати при розробці системи мотивації.

Розгляд стану матеріальної мотивації підприємства показав, що не дивлячись на те, що середня зарплата на підприємстві зросла за досліджуваний період - вона незначно відрізняється у більшу сторону від середньої заробітної плати по Україні (+55,4%), та немає значного стимулюючого ефекту. Про це свідчать і результати соціологічного опитування.

Фонд основної заробітної плати за досліджуваний період зменшується із 91,1% у 2021 р до 82,8% у 2023 р, відповідно збільшилась питома вага фонду додаткової заробітної плати із 8,9% у 2021 р до 17,2% у 2023 році.

У структурі фонду додаткової заробітної плати збільшились абсолютні показники та питома вага премій та винагород, що носять систематичний характер із 2% (від ФОП) у 2021 р до 13,3% у 2023 р. Одночасно зменшились показники сум надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів (з 0,5% у 2021 р до 0,3% у 2023 р), що показує зменшення їх мотивуючої ролі.

На підприємстві діє система доплат і надбавок за стаж роботи та секретність.

Серед нематеріальних засобів мотивації підприємство використовує надання різних відпусток працівникам, заходи із розвитку персоналу, оголошення подяки, нагородження цінним подарунком, заходи з атестації персоналу та з атестації робочих місць за умовами праці.

Для дослідження впливу системи мотивації на персонал підприємства проаналізовано показники руху та плинності персоналу та продуктивності праці персоналу. Продуктивність праці за досліджуваний період зросла на

58,09%, коефіцієнт плинності зменшився із 23% у 2021 р до 10% у 2023 р. Але умовно природнього рівня у 5 - 6% не досяг.

Результати проведеного соціологічного дослідження щодо задоволеності персоналу підприємства умовами праці показали, що систему мотивації праці підприємства необхідно вдосконалювати. Потребує вдосконалення як матеріальна, так і нематеріальна мотивація. Незважаючи на те, що 2/3 опитуваних отримують доплати і надбавки рівень оплати праці не задовольняє майже 42% опитуваних. Частина співробітників (55% опитаних) мають потребу працювати дистанційно.

68% респондентів зазначають, що потребують більшої відкритості у відносинах з керівництвом вищого рівня.

Переважає більшість респондентів бажали б користуватись корпоративним медичним страхуванням.

Працівники зазначають необхідність отримання більш докладної інформації щодо заходів мотивації в організації.

Оцінка рівня лояльності працівників до підприємства свідчить, що 41% працівників мають наміри змінити місце роботи у найближчі 2 роки. Це є інформація для служби персоналу щодо необхідності вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

За результатами проведеного аналізу та виявлених недоліків системи мотивації персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад» з урахуванням кращого зарубіжного досвіду провідних світових компаній запропоновано комплекс заходів для вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства, серед яких:

1. Запровадження показників KPI для різних категорій персоналу із преміюванням за результатами їх виконання.

2. Надання можливості кращим робітникам за результатами виконання показників KPI приймати участь у програмі наставництва у якості наставників.

3. Створення корпоративної соціальної мережі для інформування та спілкування працівників з керівництвом усіх рівнів, у тому числі з ТОП - менеджерами підприємства.

4. Запровадження системи корпоративного медичного страхування для працівників підприємства.

5. Проведення систематичних опитувань персоналу підприємства щодо задоволеності діючою системою матеріальної та нематеріальної мотивації.

6. Надання можливості дистанційної роботи для частини працівників спеціального конструкторського бюро, які працюють над проектами без грифа «Таємно» або «Цлком таємно».

Економічний ефект за результатами запровадження дистанційної роботи для частини працівників спеціального конструкторського бюро, які працюють над проектами без грифа «Таємно» або «Цлком таємно» буде дорівнювати 3431,55 тис. грн, за три місяці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. No3(55). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/213/243>, с. 95].
2. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7 (47), 2 т. С. 41 – 45., с. 42]
3. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15. , с. 10].
4. Шмідзен І. Ю., Юхименко І. В. Теоретичні аспекти дослідження взаємозв'язку мотивації та локусу контролю особистості. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Психологія. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2021. №1. С.36–39.
5. Носань Н. С. , Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип 26. URL: <file:///C:/Users/comp/Downloads/379-Текст%20статті-366-1-10-20210614.pdf>
6. Субоч К. П. Теоретичні аспекти мотивації творчої праці. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. Т. 1. С. 60 – 63. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/060-063.pdf
7. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. К. : КНЕУ. 2008. . 230 с.
8. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики : монографія. К. : «Шторм». 2003. 382 с.
9. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь. 2002. 304 с.
10. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2007. 184 с

- 1.1 Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник для студ. вищ. навч. закл. К. : Знання. 2004. 535 с.
12. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. Кіровоград : Степ, 2002. 212 с.
13. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников / Г. Т. Куликова / Ін-т економіки НАН України. – К., 2002. – 339 с., с. 37.
14. Шинкаренко В.Г. Управління результатами діяльності працівників АТП. Харків: Вид. ХГАДТУ. 2015. 143 с.].
15. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник Київ : Вид-во "Академвидав". 2003. С.156.
16. Перевозчикова Н.О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. № 4, 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>
17. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С.218 – 234., С.222. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
18. Дворецька Г. В. Соціологія праці: навч. посібник. К: КНЕУ. 2001. 244с.
19. Чайнський В. Л., Ярмолюк Д. І. Роль мотивації в управлінні персоналом. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: зб. матеріалів VI міжнар. наук.-практ. конф. Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/197.pdf>
20. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Економічні науки*. Вісник Хмельницького національного університету, 2023. №2. с. 13 – 18.

21. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці. *Вісник ЖДТУ*. 2017. №4(82), С.98-102.
22. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/269/144>
23. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>
24. Соколов А. В., Чернявська К. В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства. *Журнал Науковий огляд*. 2015. № 9 (19), С.1 – 5. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/217450171.pdf>
25. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf
26. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.
27. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.
28. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
29. ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД. YouControl-сервіс перевірки контрагентів. Сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13881657/
30. Одеська обласна державна адміністрація: офіційний сайт. <https://oda.od.gov.ua/ochilnyk-oblasti-vidvidav-pidpryyemstvo-z-vyrobnyczstva-kysnevyh-konzentratoriv-tov-telekart-prylad/>

31. Офіційний сайт ТОВ "Телекарт-прилад". TELECARD. URL: <https://telecard.odessa.ua/> (дата звернення: 10.03.2024).
32. Середня заробітна плата за даними ПФУ. Мінфін: сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average/pfu/>
33. Мінімальна зарплата в Україні Мінфін: сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/min/>
34. ТОВ «Телекарт-Прилад» Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.
35. ТОВ «Телекарт-Прилад» Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 р.
36. ТОВ «Телекарт-Прилад» Звіт з праці за 1, 2, 3, 4 квартал 2021 р
37. ТОВ «Телекарт-Прилад» Звіт з праці за 1, 2, 3, 4 квартал 2022 р
38. ТОВ «Телекарт-Прилад» Звіт з праці за 1, 2, 3, 4 квартал 2023 р
39. 6 методів, які використовує Ілон Маск для мотивації працівників.
URL: <https://www.volynpost.com/news/101155-6-metodiv-iaki-vykorystovuie-ilon-mask-dlia-motyvacii-pracivnykiv>
40. Головні HR-принципи GOOGLE і TESLA з перших рук URL: <https://ta-aspect.by/articles/glavnye-hr-principy-google-i-tesla-iz-pervyx-ruk>
41. Як керують персоналом у Google: 7 правил з книги HR-директора технологічного гіганта. URL: <https://hurma.work/ru/blog/kak-upravlyayut-personalom-v-google-7-pravil-iz-knigi-hr-direktora-tehnologicheskogo-giganta/>
42. Як згуртувати людей у корпорації: досвід Microsoft. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/09/09/810747-kak-splotit-lyudei-opit-microsoft>
43. Нові правила надання відпусток під час і після воєнного стану, які діють із 24 грудня. Бухгалтер.UA. 25.12.2023.URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/13890_nov-pravila-nadannya-vgpustok-pd-chas--pslya-vonnogo-stanu-yak--dyut-z-24-grudnya

ДОДАТКИ



Анкета

Шановний респондент!

Запрошуємо вас прийняти участь в опитуванні, щодо задоволеності системою мотивації праці на ТОВ «Телекарт-Прилад». На кожне запитання анкети, позначте знаком плюс відповідь, яка відповідає вашим думкам.

Результати анкетування будуть використані в узагальненому вигляді. Дослідження проводиться анонімно.

№	Питання	Так	Складно відповісти	Ні
1.	Чи задоволені ви системою мотивації праці на підприємстві?			
2.	Чи задоволені ви рівнем заробітної плати?			
3.	Чи залежить рівень оплати праці від тривалості стажу вашої роботи на підприємстві?			
4.	Чи отримуєте ви надбавки, компенсаційні доплати?			
5.	Чи задоволені ви режимом праці і відпочинку на підприємстві?			
6.	Чи самостійно ви плануєте власний трудовий процес?			
7.	Чи бажали б Ви працювати дистанційно?			
8.	Чи просунулись ви кар'єрними сходами упродовж останніх 5 років?			
9.	Чи задоволені ви відносинами із вашим безпосереднім керівником?			
10.	Чи є у Вас потреба у спілкуванні із керівниками підприємства різного рівня, у тому числі із ТОП-менеджерами підприємства?			
11.	Чи надає організація пільги (компенсації) працівникам і членам їх сімей на мед. обслуговування?			
12.	Чи є потреба у Вас та членів Вашої родини у корпоративному медичному страхуванні?			
13.	У 2020-2023 роках ви проходили підготовку чи перепідготовку, підвищення кваліфікації від організації?			
14.	Чи є у вас необхідність отримати більш докладну інформацію щодо заходів мотивації в організації?			
15.	Чи плануєте ви у найближчі два роки працювати на підприємстві?			