

45
12.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



Костюков Руслан Анатолійович
(студент групи ЗМО-22-1м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07»Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

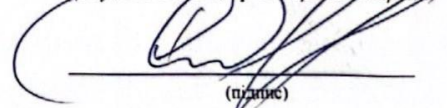
Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Денисюк О.Б.

(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

К.е.н., доц. Пашенко О.П.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Костюков Р.А. Управління мотивацією в системі менеджменту підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто основні напрями удосконалення управління мотивацією в системі менеджменту підприємства. Визначено, що традиційні методи мотивації праці такі як матеріальні в кризових умовах є недостатніми. В умовах війни та супутніх соціально-економічних кризових явищ особливо актуальним, є морально-психологічна підтримка працівників.

Ключові слова: мотивація, стимулювання праці, мотиваційний механізм, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

Annotation

Kostyukov R.A. Management of motivation in the enterprise management system. Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «master», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's thesis examines the main directions of improving motivation management in the enterprise management system. It was determined that traditional methods of labor motivation, such as material ones, are insufficient in crisis conditions. In the conditions of war and accompanying socio-economic crisis phenomena, the moral and psychological support of employees is especially relevant.

Key words: motivation, work stimulation, motivation mechanism, material motivation, non-material motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Зміст та значення мотивації персоналу	7
1.2. Система управління мотивацією персоналу підприємства	19
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління мотивацією працівників підприємства	34
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією персоналу підприємства.....	40
Висновки до розділу 1	50
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «А.С.С. ЛТД».....	52
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	52
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «А.С.С. ЛТД»...	59
2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу підприємства.	64
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	78
3.1. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства.....	78
3.2. Резерви застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві.....	90
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	99
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	110
ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Економіка України схильна до багатьох негативних факторів через війну: великі диспропорції в структурі національної економіки, розрив колишніх господарських зв'язків, інфляція, проблеми «неплатежів», соціальна напруженість, тиск «тіньової» економіки, що швидко розширює свої масштаби, та інше. За цих обставин діяльність підприємств сполучена з величезним і багатоплановим ризиком і тому характеризується високим ступенем нестійкості. Все це обумовлює необхідність створення нових підходів до системи менеджменту, які б створили умови для підвищення ефективності діяльності підприємств – основної ланки господарської системи. І тут головну роль відіграють менеджери – фахівці, які, використовуючи різні інструменти управління, забезпечують досягнення підприємством поставлених цілей. Однак методи реалізації цілей можуть бути різними. Загальновідомо, що координація діяльності людей не може бути ефективною, якщо вони не мають прагнення до співробітництва. Але подібна кооперація не виникає автоматично, її необхідно створювати.

Тому в даний час україн важливо усвідомлення керівниками підприємств і структурних підрозділів, що саме людські можливості є визначальними в досягненні поставлених цілей. Від ефективності управління робочою силою залежать як виробничі результати, загальні показники, що характеризують економічний розвиток країни, так і добробут людей. Вкладення в людські ресурси та кадрову роботу повинні стати довгостроковим фактором конкурентоздатності та виживання підприємства, тому що людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві. У сучасних умовах швидкої зміни ринкового середовища саме персонал часто стає вирішальним чинником, який і забезпечує підприємству успішне, довготривале функціонування та гарну репутацію. Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного

використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок в осмислення проблеми мотивації праці внесли закордонні вчені А. Сміт, Ф. Тейлор, О. Гілберт, Л. Гілберт, А. Файоль, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Л. Портер, Д. Мак-Клелланд та інші. Їх розробки та мотиваційні теорії відомі широкому колу читачів та дослідників. Відомий вклад у вивчення мотивації праці сучасних українських дослідників Абрамова В. М., Данюка В. М., Колота А. М., Афоніна А., Верещагіної Л. А., Кареліної І. М., Січкаря В. С., Смоловікова В. Б., Козенкова Д. Є., Хаєта Г. Л., Єськова О. Л., Кулійчука В. І. та інших.

Дослідження теоретичних питань і практики мотивації та стимулювання персоналу дозволило визначити низку невирішених проблем. Серед них: недосконалі методи роботи керівників щодо мотивації працівників до більш продуктивної праці, недостатня увага індивідуальним потребам працівників, нерозуміння вищої ланки керівництва необхідності посилення уваги до мотивації та стимулювання праці в системі менеджменту підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення методологічних підходів до управління мотивацією праці працівників в системі управління підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення їх дієвості.

Відповідно до поставленої мети в роботі сформульовано та вирішено наступні **завдання**:

- дослідити зміст та значення мотивації праці персоналу;
- дослідити систему управління мотивацією персоналу підприємства;

- узагальнити методичні засади оцінки ефективності системи управління мотивацією працівників підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «А.С.С. ЛТД»;
- здійснити оцінку системи мотивації персоналу підприємства;
- навести напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства;
- обґрунтувати резерви застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є система управління мотивацією підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до формування механізму системи мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження. Розв’язання поставлених завдань здійснено з використанням методів, що базуються на системному, структурно-функціональному і факторному підходах. Використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції, конкретизації, абстракції, порівняння – для формулювання дефініцій за результатами узагальнення наукових джерел; класифікації, систематизації – для визначення інструментів соціально-економічних методів мотивації; статистичного аналізу – для аналізу; економіко-математичного аналізу, соціологічного аналізу; графічний – для візуальної інтерпретації матеріалів; узагальнення – для формулювання висновків за результатами досліджень.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних та закордонних фахівців в галузі економіки, бізнес-адміністрування, менеджменту, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані

періодичні видання, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління мотивацію персоналу підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

удосконалено алгоритм мотивації персоналу на ТОВ «А.С.С. ЛТД», що включає процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації. Це ключ до підвищення ефективності роботи персоналу і підприємства в цілому.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Костюков Р.А. управління мотивацією в системі менеджменту підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир, ДУ «Житомирська політехніка». 09-10 листопада 2023 року.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 116 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 23 рисунки. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та значення мотивації персоналу

Найактуальнішою проблемою сьогодення є криза праці – девальвація трудових цінностей, перетворення праці у засіб виживання і таке інше. Працівники не можуть сприймати досягнення цілей підприємства як сенс та мету їх праці. Певною мірою основою мотивації є потреби, які з'являються в тому разі, коли людина відчуває необхідність у будь-чому. Потреба – це стан людини, яка зазнає нестатків в об'єкті, який необхідний для існування [3, с. 25].

Більшість психологів вважають, що «потреби в принципі можна класифікувати як первинні та вторинні» [4, с. 26]. На цьому принципі побудована піраміда потреб А. Маслоу, який розділяє їх на п'ять рівнів: фізіологічні потреби, потреби у захищеності та безпеці, потреби у приналежності та причетності, потреби у визнанні та повазі та потреби у самовиразі. Згідно з цією теорією людина прагне задовольнити спочатку первинні потреби (перші два рівні), а потім вторинні (третій, четвертий та п'ятий рівні). На цій ієрархії потреб Маслоу пропонував будувати мотиваційну трудову політику. Класифікацію потреб А. Маслоу доповнив Д. Мак-Клелланд, який наголошує на вторинних потребах вищих рівнів – влади, успіху й причетності [5, с. 75]. Ф. Герцберг сформулював теорію двох факторів – гігієнічних та мотивуючих. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у захищеності, а мотиваційні фактори – потребам у повазі та самовиразі – вторинним потребам А. Маслоу. Отже у XX ст. розпочався процес визначення та обґрунтування потреб людини з позиції впливу на трудовий процес працівника.

Досить різнобічно та цікаво приводить класифікацію потреб Л. П.

Червінська (див. рис. 1.1) [72, с. 28].



Рис. 1.1. Класифікація потреб

Потреба у будь-чому формує мотиви, які впливають на поведінку людини, що має на меті задоволення потреби, яка може не проявлятися свідомо, але у будь-якому вигляді потреба формує мотив.

У залежності від ступеня задоволеності потреби коректують поведінку індивіда. Наприклад, якщо мета досягнута, то робота із задоволення потреби може припинитися. При неповному задоволенні або відсутності такого мотиву поведінка може також змінюватися: бажання досягти мети слабне або посилюється. На практиці цей процес проходить значно складніше внаслідок впливу особистих якостей індивіда: для одного – складності, що виникли, стають перешкодою, яку людина не бажає здолати, інший отримує від подолання складнощів додаткову енергію та в будь-якому разі досягає поставленої мети. Після досягнення мети робітник отримує задоволення, тобто те, що є цінним для нього (гроші, нерухомість, визнання, спілкування з друзями, розв’язання наукової проблеми, захист дисертації та інше). Тому термін «мотив» можна класифікувати як спонукання людини до дії, що має напрямок на результат (мету) [51, с. 42].

Аналіз точок зору, викладених у науковій літературі, показує, що більшість авторів значення мотиву розуміють як спонукання до діяльності –

внутрішню мотивацію. Наукова розробка впливу зовнішнього спонукання на працівника знайшла своє відбиття у категорії «стимул». «Стимул – це...зовнішнє спонукання, зумовлене тим, що об'єкт містить у собі можливість задоволення потреби суб'єкта у діяльності» [49, с. 368].

Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук у своїй монографії чітко розрізняють стимули та мотиви праці. Під стимулом вони розуміють зовнішні спонукання до діяльності, а під мотивом – внутрішні. Зовнішнім спонуканням – стимулом завжди виступає визначена зміна обставин або зовнішніх умов діяльності; внутрішнім – реакція на ці зовнішні обставини» [25]. Зміст стимулу пов'язаний зі змістом, видами потреб та мотивами діяльності. Тому у процесі стимулювання трудової діяльності працівників необхідно враховувати персональні потреби людини та мотиви її діяльності.

Мотиви та потреби трудової діяльності формують трудові цінності. Трудова цінність – це мотиваційно-значима для суб'єкта сторона трудової діяльності, вона є найменшим цілісним елементом мотиваційної сфери [26]. Вивченню трудових цінностей присвячено багато опублікованих робіт. Наприклад, вивчення трудових цінностей працівників, що провели українські дослідники Хаєт Г. Л. та Єськов О. Л., дозволили виділити основні трудові мотиваційні типи сучасних працівників: «майстер-альтруїст», «командир-колективіст» та «користолюбєць». Дослідження проводились з метою аналізу ступеню вагомості та задоволення цінностей, що дозволило визначити напрямки удосконалення системи мотивації праці робітників. Подальші вивчення трудових цінностей робітників дозволили визначити ступінь впливу окремих методів мотивації на робітників, розробити модель їх мотиваційної структури та мотиваційний портрет [58].

Трудові цінності складають основу мотивації праці, як прагнення людини до творення, задоволення своїх потреб. Сучасна економічна теорія виділяє декілька підходів щодо класифікації потреб: абсолютні потреби виражають бажання володіти товарами та користуватися послугами; дійсні потреби, спрямовані на певний предмет чи послугу, які виробляються й

пропонуються споживачеві; платоспроможні потреби визначаються відповідними можливостями споживачів; задоволені потреби – ті, що фактично задовольняються наявними благами та послугами. Платоспроможні потреби перетворюються у задоволені, коли на ринку є достатня кількість товарів та послуг, які за своїми споживчими якостями відповідають вимогам покупців [59, с. 198].

Сучасні теорії мотивації праці приділяють велику увагу визначенню, структурі й переліку потреб. Суспільні потреби діляться на дві основні групи: потреби суспільства й населення (особисті потреби). На мотивацію праці людини безпосередньо впливають особисті потреби, що мають активний характер, управляють спонукальним мотивом діяльності, направленої на задоволення потреб. Чим ширша, багатогранніша діяльність людини, тим різноманітніші її потреби, і тим важливішим стає вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці [13, с. 143].

Мотивація трудової діяльності має як теоретичне значення, так і прямий вихід на практику. В економічній літературі поняття «мотивації праці» трактується неоднаково, хоча більшість визначень має багато спільного. Різноманітність підходів до визначення мотивації праці зайвий раз підтверджує її важливість у системі управління персоналом підприємства. Недарма І. С. Процик відзначає: «трудова мотивація є найважливішим компонентом усієї мотиваційної системи особистості, вона є процес вибору та обґрунтування засобу участі людини в трудовій діяльності. У цій формі мотивації людина пояснює самій собі необхідність та важливість включення у ті чи інші галузі суспільного виробництва» [53].

Більшість авторів мають спільну думку: мотивація – це процес: процес стимулювання, процес спонукування, процес створення умов, процес залучення мотивів. Цей процес створює фактори, що впливають на поведінку людини. Метою мотивації автори визначають досягнення цілей організації. Але, на наш погляд, найточніше мету мотивації висловив М. Х. Мескон: досягнення особистих цілей та цілей організації, бо тільки комплексне поєднання цілей

працівників та цілей організації може створити ефективну систему мотивації. Система мотивації, що спонукає працівників тільки на досягнення цілей організації, не буде ефективною, бо найважливіше для працівника – це задоволення його потреб. Тому при створенні системи мотивації необхідно враховувати індивідуальний підхід до кожного працівника, поєднання його інтересів із цілями підприємства.

Таким чином, мотивація праці повинна створювати умови, спонукати працівників до ефективної праці для досягнення цілей працівника та підприємства.

Процес створення мотивів та стимулів, або мотиваційний процес можна класифікувати як циклічний процес, що зображений на рис. 1.2.

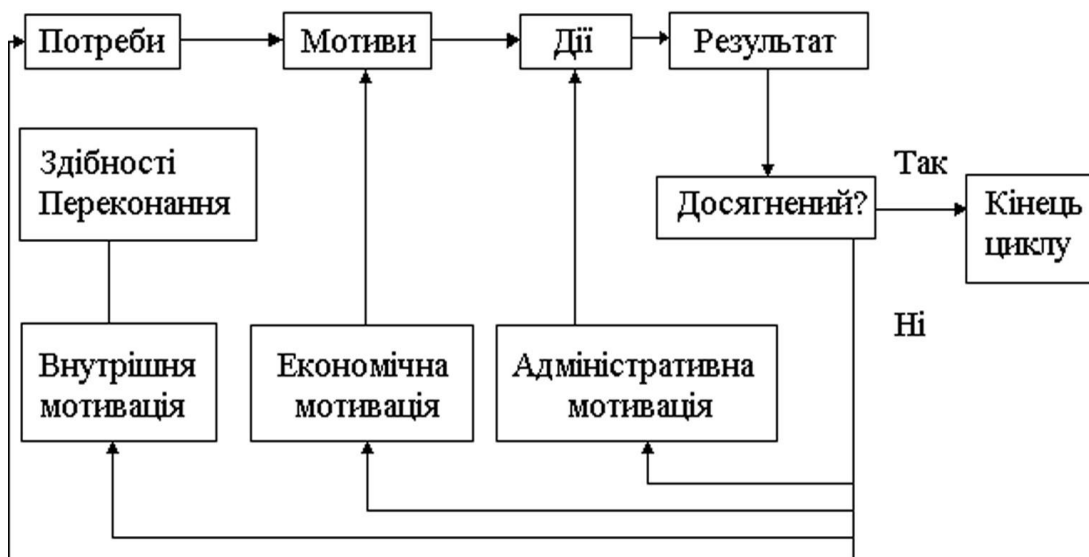


Рис. 1.2. Взаємозв'язки елементів мотиваційних процесів

Потреби формують мотиви, мотиви викликають дії, які приводять до результату. Якщо результат не досягнуто, то підключаються методи досягнення результату: адміністративна, економічна та внутрішня мотивація.

По-іншому процес мотивації показали Джон В. Ньюстром та Кейт Девіс (див. рис. 1.3).

Вони вважають, що «робота менеджерів полягає в тому, щоб визначити спонукання та потреби працівників та направити їх поведінку, мотивуючи співробітників до виконання поставленого завдання» [28, с. 134].



Рис. 1.3. Модель мотивації

Модель мотивації, зображена на рис. 3, зображує роль мотивації у досягненні цілей організації. Внутрішні потреби та спонукання індивіда створюють напругу, на яку впливає навколишнє середовище.

Можливості, цілі та стимули породжують зусилля, які працівники витрачають на виконання якоїсь дії за допомогою здібностей. Виконання заохочується винагородою, яка приводить до задоволення потреб. Таким чином, точка відліку даної моделі – усвідомлення потреб працівника, що, на наш погляд, дуже важливо для створення ефективної системи мотивації праці.

Мотивація, яка заснована на заробітку, акцентує увагу на розподілі та перерозподілі вже створеного та стимулів, таких як підвищення ефективності виробництва, на жаль, не містить. Поляризація базисних цінностей (оплата праці та її змістовність) виникла унаслідок розвитку кризових явищ у сфері праці, дії зовнішніх факторів, що ставлять працівника перед альтернативою вибору між змістовністю та оплатою праці. Мотивацію праці деформують не особливості свідомості, а система управління працею. Логічним завершенням цього процесу є те, що цікавість до самої праці на рівні практичної свідомості перестала бути змістовно утворювальним мотивом трудової діяльності та замінила мотив «обов'язок».

Заміна базового мотиву «зарплата» на «добробут» цілком відповідає сучасним реаліям і відноситься до економічних засобів мотивації. Крім заробітної плати, до економічних засобів мотивації відносяться премії,

грошові винагороди, матеріальна допомога, позики, участь у прибутках та інше.

Поряд з економічними, існують організаційні засоби мотивації. Серед них: мотивація цілями, мотивація збагаченням праці та мотивація участю в справах підприємства.

Мотивація цілями захоплює людей цікавими, складними цілями, пробуджує в них прагнення до змагання. Мотивація участю в справах підприємства мотивує працівників наданням їм права голосу в прийнятті колективних рішень; залучення їх у процес колективної творчості; консультації з ними по спеціальних питаннях і таке інше. Мотивація збагаченням праці складається в наданні працівникам більш змістовної, соціально вагомої роботи, з перспективами кар'єри та професійного росту, тощо.

Мотиваційна структура характеризує співвідношення мотивів, що визначають поведінку людини. Це співвідношення формується під впливом, як генетичних факторів, так і середовища, у якій людина виховувалася і діяла.

Поведінка людини, як правило, визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, в якій вони знаходяться у конкретному співвідношенні один до одного за впливом на поведінку людини. «Мотивування – це процес впливу на людину для спонукання її до конкретних акцій за допомогою пробудження в ній визначених мотивів» [24, с. 45]. Від мотивування залежить ефективність управління.

Науковці виділяють такі основні типи мотивування: перший тип характеризує, як за допомогою зовнішнього впливу на людину, приводяться у дію конкретні мотиви, що спонукають людину до визначених дій; другий тип орієнтується на формування конкретної мотиваційної структури людини (виховний та освітній характер) [31, с. 109]. Але на практиці менеджери прагнуть сполучити переваги цих типів мотивування.

Для мотивування людей використовують численні стимули. Найпоширенішим є матеріальне стимулювання. Але стимулювання відрізняється від мотивування тим, що стимулювання є засобом, за допомогою якого можна здійснювати мотивування.

В літературі існують істотні розходження в понятті «стимул». Частина авторів вважає, що стимул – це духовне явище, стан свідомості. Якщо цінності свідомості є матеріальними, то стимул розглядається як матеріальний. Якщо цілеспрямованість пов'язана з турботою про суспільну користь, яка байдужа до продукту особової праці, то стимул є моральним [14]. Існує розуміння стимулу як відбиття у свідомості людей їх інтересів або, як з суб'єктивного боку об'єктивних матеріальних інтересів [17]. Звідси можна зробити висновок, що зміст стимулу, різні види стимулів пов'язані зі змістом та видами потреб та мотивами діяльності. Які потреби, такими є і стимули.

Тому в процесі стимулювання трудової діяльності працівника необхідно вивчати та аналізувати його персональні потреби та мотиви діяльності. Але мотив та стимул мають багато спільних рис. Слушно відмічено в літературі, що «мотив та стимул є двома активізуючими, спонукаючими початками діяльності суб'єкта. Тому головною та основною рисою, що визначає співвідношення мотиву та стимулу, є взаємозумовленість» [20, с. 55].

Дуже непросто виявити, які мотиви є ведучими в мотиваційному процесі конкретної людини в конкретних умовах.

Ефективна система мотивації відіграє важливу роль, адже успішний розвиток підприємств залежить від вмотивованості працівників. За ринкових умов праці, працівники повинні мати можливість організувати свою роботу таким чином, щоб отримати максимальну віддачу за успішний результат. Дана система потребує розуміння факторів, які мотивують та стимулюють працівників до підвищення результативності праці задля досягнення цілей організації на яку вони працюють.

Мотивація персоналу є необхідною складовою управління персоналом задля досягнення високої продуктивності праці, збереження талановитих працівників та підвищення рівня задоволеності роботою, що в сукупності впливає на загальний успіх організації. Проте для правильного створення дієвої системи мотивування необхідне чітке розуміння поняття «мотивація». Тому трактування поняття «мотивація» займає важливе місце у сфері досліджень науковців, але у їхніх роботах визначення даного поняття є широким і немає єдиного стандарту.

Термін «мотивація» бере свій початок від латинського слова «movere» - що дослівно означає рухати. Під мотивацією розуміють ту внутрішню силу волі людини, яка стимулює до вчинків, спрямованих на досягнення мети та цілей, як у професійній, так і в повсякденній життєвій діяльності. Академічний тлумачний словник української мови трактує поняття «мотивації» як «сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось» [1, с. 810]. Отже, мотивація повинна спонукати працівників до діяльності, що сприятиме задоволенню особистих цілей та цілей організації.

Зокрема необхідно зазначити, що існує як і внутрішня, так і зовнішня мотивація людини. Внутрішня мотивація – це мотивація, що походить від внутрішніх стимулів індивідуума. Коли людина здійснює дії через те, що вони приносять їй задоволення, задовольняють особисті інтереси або являють собою виклик, який необхідно подолати.

Зовнішня мотивація виникає завдяки зовнішнього впливу, тригерами для цього є зовнішні стимули. Певна поведінка проявляється тільки в тому випадку, якщо з нею пов'язані певні переваги (винагорода) або уникнення недоліків (покарання).

В історичному контексті вчені різних епох проводили та проводять дослідження проблеми мотивації, що своєю чергою, призвело до формування різних підходів до трактувань терміну «мотивація». Сам термін «мотивація» вперше було описано у статті, «Світ як воля і уявлення», німецьким

філософом-ірраціоналістом А. Шопенгауером. Опісля, цей термін став популярним для пояснення причин, що спонукають людей до певних дій [20].

Серед вітчизняних вчених, що першими займалися питанням мотивування, одними з найвідоміших осіб є О. О. Герасименко, М. А. Махаєва, які висловили думку, що потрібно покращувати моральні, фізичні та інтелектуальні умови у котрих існує людина, а політекономія є саме тою наукою, що має знайти підхід задля задоволення духовних та фізичних потреб [10]. В. Яновська мислила дещо інакше. Вона вважала, що передусім людині є притаманним бажання покращити «якість» життя коштом інших [78].

Одним з основоположників наукового трактування поняття «мотивація» можна вважати засновника «Наукового менеджменту» Ф. В. Тейлора. Він писав, що неможливо протягом довгого часу примушувати робітника працювати старанніше, аніж середній працівник в його середовищі, якщо не гарантувати йому значної та постійної прибавки в оплаті [Сайко]. Тобто, О. О. Трут вважав, що достойна та справедлива матеріальна винагорода виступає як основний мотив для продуктивної трудової діяльності [67].

В загальному, поняття «мотивація» має велику кількість трактувань. Різноманітність трактувань зумовлене тим, що науковці використовують різноманітні методи дослідження структури, суті та природи даного поняття. Зокрема необхідно зазначити, що деякі вчені використовують у своїх трактуваннях мотивації також таке поняття як «мотивування». Проте необхідно зауважити, що у словниках дані поняття ототожнюються [32; 41].

Розглянемо у Додатку А, що є сформована на основі праць вітчизняних та зарубіжних науковців, трактування та систематизацію визначення поняття «мотивація». Отже на основі Додатку А можна підсумувати, що не існує універсально трактувань поняття «мотивація». Науковці розглядають поняття «мотивація» під різними точками зору, проте їхні погляди можна згрупувати за двома групами.

Перша група науковців розглядає в сукупності сутність мотивації, як процес спонукання за допомогою зовнішніх і внутрішніх рушійних сил з поєднанням мотивів та з використанням чинників впливу психічної та фізіологічної природи задля досягнення певної мети або цілей працівника та/або організації.

Переваги даного погляду на трактування мотивації:

- Він враховує зовнішні та внутрішні фактори, які можуть впливати на мотивацію працівника;
- Він враховує різні типи мотивів та чинників впливу, що дозволяє зрозуміти більш глибоко процес мотивації;
- Він дозволяє організації використовувати різні методи та технології, щоб збільшити мотивацію працівників.

Недоліки даного погляду на трактування мотивації:

- Подібний підхід до мотивації може спричинити навантаження на менеджерів щодо знаходження і реалізації чинників впливу, а не на підвищення задоволення працівників та підвищення ефективності організації;
- Цей погляд може бути складно зрозуміти через велику кількість факторів, які враховуються;
- Цей погляд може бути важко застосовувати на практиці, так як важко контролювати всі фактори.

Основною перевагою цього підходу є те, що він допомагає змістовно зрозуміти сутність мотивації та дозволяє краще підібрати правильні інструменти для сприяння розвитку працівників та досягнення корпоративних цілей.

Друга група вчених висловлює свою думку таким чином, що в сукупності сутність мотивації полягає в тому, що це вид управлінської діяльності задля довготривалого впливу на працівника з використанням відповідних стимулів задля максимізації ефективності його діяльності задля досягнення певних цілей організації та/або працівника.

Переваги даного погляду на трактування мотивації:

- Цей погляд на мотивацію дозволяє зрозуміти, як управлінська діяльність може максимізувати ефективність діяльності працівника, що в свою чергу допоможе досягти цілі організації та/або працівника;
- Використання стимулів дозволяє довготривало впливати на працівника та залучати його до досягнення цілей організації.

Недоліки даного погляду на трактування мотивації:

- Цей погляд може привести до створення системи стимулів, яка не враховує індивідуальні потреби та внутрішню мотивацію працівника, що може призвести до негативного впливу на ефективність його діяльності;
- Недоліком цієї точки зору є також те, що вона може не враховувати фактори, які впливають на мотивацію працівника, і не вирішувати глибинні проблеми, які впливають на ефективність його роботи.

В загальному цей погляд на мотивацію дозволяє зрозуміти, як управлінська діяльність може максимізувати ефективність діяльності працівника, але може привести до створення системи стимулів, яка не враховує індивідуальні потреби та внутрішню мотивацію працівника та не вирішуватиме глибинні проблеми, які впливають на ефективність його роботи.

На нашу думку, перша точка зору є більш загальною і широкою, тоді як друга – більш конкретною і зосередженою на управлінській діяльності. Тобто перша точка зору надає менеджеру більше можливостей для впровадження ефективної мотиваційної системи.

Провівши аналіз Додатку А було також виділено ключові елементи сутності та змісту поняття “мотивація”.

Ключовими елементами сутності поняття “мотивація” є те, що це:

- функція керівництва;
- процес стимулювання до праці;
- стан людини;
- сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, що спонукають до

діяльності;

- комплекс чинників психологічної або фізіологічної природи.

Нами вважається, що найкоректніше та найзмістовніше відображає основну сутність поняття “мотивація” даний пункт: “Сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності”. Адже він охоплює усі виділені елементи сутності поняття “мотивація” та усі чинники внутрішньої і зовнішньої мотивація індивіда. Також можна відмітити важливість таких пунктів: “Функція керівництва” та “Процес стимулювання до праці”, адже без цих елементів неможливе впровадження ефективної системи мотивації для працівників.

Ключовими елементами змісту поняття “мотивація” є:

- Спонування людини до вибору конкретної лінії поведінки для досягнення певного результату, формується на основі її потреб;
- Використання мотивів людини;
- Стимулювання до праці за допомогою фізіологічних, інтелектуальних та психологічних підпроцесів;
- Надання діяльності спрямованості;
- Формування стійких аспектів поведінки людини у трудовому процесі на тривалий час [58].

На наш погляд, ключовими елементами змісту поняття «мотивація» є: «Спонування людини до вибору конкретної лінії поведінки для досягнення певного результату, формується на основі її потреб», «Використання мотивів людини» та «Стимулювання до праці за допомогою фізіологічних, інтелектуальних та психологічних підпроцесів». Причиною цього вибору є те, що потреби, мотиви та стимули виступають ключовими елементами змісту поняття “мотивація”.

Також на основі висловлювань науковців, що представлені у Додатку А, можна виокремити загальну дефініцію результату, котрий досягається завдяки використанню мотивації під час управління персоналом:

- досягнення особистих цілей, та цілей організації;

- максимальний прибуток для підприємства;
- досягнення певної мети;
- максимізація ефективності певної організації;
- розвиток трудового потенціалу.

Ми дотримуємося погляду, що найточніше відображає результат успішного використання мотивації під час управління працівниками даний пункт: “Досягнення особистих цілей, та цілей організації”. Тому, що у ньому комплексно, змістовно та лаконічно описується результат мотивації. Також підкреслюється, що результатом успішної мотивації є змога задовольнити потреби не лише певної організації, а й особистих цілей працівника. Тобто обидві сторони мотиваційного процесу отримують змогу задовільнити свої потреби [58].

Задля того, щоб правильно та комплексно зрозуміти, як працює мотивація потрібно розглянути її головні складові. Спершу необхідно звернути увагу на її важливу складову, як потреби індивідуума. Як зазначає В. Р. Сайко, потреба проявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона повинна знайти можливість зробити певні кроки для задоволення (усунення) потреби [58, с. 60]. Тобто основною роллю потреби є спонукання людини до певної дії.

Зазвичай потреби поділяються на декілька категорій:

- за природою (первинні та вторинні);
- за суб'єктами вияву (колективні, особисті, загальні суспільні);
- за кількісним визначенням та можливістю задоволення (дійсні, фактичні, платоспроможні, перспективні);
- за можливістю їхнього задоволення (насичені та вгамовані, ненасичені та невгамовані)
- за причиною появи (статусні, матеріальні, духовні, трудові).

Але потрібно розуміти, що все, що стосується людських потреб, завжди є індивідуальним, адже люди ставляться по різному до своїх потреб: одні ігнорують, інші намагаються їх задовільнити, а треті просто приглушають.

Найчастішими потребами, що виникають у людей є суспільні (успіх, слава, популярність) та елементарні (безпека, їжа). Звичайно, що адекватною реакцією у працівника на потреби є бажання їх задовільнити.

Поява чіткого розуміння потреби призводить до появи інтересу. Інтерес - увага до кого-, чого-небудь, зацікавлення кимось, чимось [59]. В свою чергу розуміння виниклого інтересу веде до появи мотивів.

Задля задоволення потреб та спонукання до дії людині потрібно мати мотиви. Мотив – це переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб [61, с. 506]. Тобто мотив виступає внутрішньою причиною індивідуума, яка спонукає його до виконання певної дії.

Мотиви, потреби та інтереси мають сильний взаємозв'язок, адже є близькими по суті та виникають практично одночасно. Проте необхідно зауважити, що хоча мотиви формуються на основі виниклих потреб, але вони є частково автономними, адже потреби не можуть сформувати кінцеву сукупність мотивів та їхню силу. Причиною цього є індивідуальність кожної людини та різний підхід до задоволення свої потреб. Необхідно також розуміти, що мотив є внутрішньою силою у людини, і ним важко управляти ззовні, але легко знищити завдяки використанню примусу до працівника.

Також потрібно згадати про таке поняття як “стимул”, що є близьким за змістом до поняття “мотив”, але все ж містить суттєві відмінності. Стимул – спонукання до певної дії, спонукальна причина поведінки індивіда, спрямована на досягнення певної мети [64, с. 63]. Зазвичай ефект від цих дій сприймається відповідно до мотивів та психіки людини. І лише коли стимул є усвідомлений людиною, він перетворюється на мотив.

Необхідно підкреслити, що задля виникнення успішної мотивації повинен відбутися процес перетворення мотивів на мотивацію, що відбувається за допомогою використання привабливої мети. Мета – завчасно передбачуваний результат діяльності окремої людини або усього суспільства, на здійснення якого вона спрямована [66, с. 101]. Отже, сам процес

мотивування людей задля досягнення мети – це стимулювання його до досягнення поставленої мети, наприклад, до творчого підходу або підвищення ефективності, незважаючи на складнощі, котрі виникають під час цього процесу.

Порівнюючи мотиви, що існують у професійному житті з мотивами у повсякденному житті, можна помітити, що активність виникає в обох випадках тоді, коли очікується користь від дій. Отже користь безумовно має мотивуючу силу, але тоді, коли обидві зацікавлені сторони (працівник та організація), що є залученими до процесу, набувають користі при досягненні загальної мети.

Отже, дослідження трактувань терміну “мотивація” та його складових засвідчило не тільки різноманітність підходів трактування, а й важливість врахування усіх складових мотивації. На основі вищевказаної інформації, узагальнимо наступне визначення мотивації. Мотивація – це комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників котрі спонукають працівника до ефективної праці задля задоволення особистих цілей, а також задоволення цілей організації. Такий підхід до трактування поняття “мотивації” є оптимальним, адже сприяє чіткому уявленню її сутності.

У табл. 1.1 представлено систематизацію визначення поняття “мотивація”, за суттю, змістом та очікуваними результатами.

Таблиця 1.1

Систематизація визначення поняття “мотивація” за суттю, змістом та очікуваними результатами

	Сутність	Зміст	Результати
Мотивація	Комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників	Спонукають працівника до ефективної праці	Задоволення особистих цілей, а також цілей організації

Джерело: [58]

На основі систематизованої інформації, у табл. 1.1, можна сформулювати наступний підсумок. На думку Сайко В.Р. дане визначення є оптимальним для використання, адже враховує внутрішні та зовнішні фактори спонукання

працівника до діяльності. Врахування цих двох факторів є важливим, адже внутрішні фактори мотивації є присутні в кожній людині і ефект від них має довгостроковий та більш сталий вплив на працівника, в порівнянні з зовнішніми факторами. Проте зовнішні фактори також необхідно враховувати, адже ефективна система зовнішньої мотивації може бути сформована менеджером та коригуватися згідно з потребами працівника, на відміну від внутрішньої, що залежить лише від самого працівника. А поєднання цих двох складових, які і внутрішніх так і зовнішніх чинників, сприяє комплексному підходу до мотивації працівника. Зокрема необхідно зазначити, що на думку автора завдяки процесу ефективної праці працівника, що забезпечується комплексним підходом до мотивації, задовольняються потреби не лише працівника, а й організації. Тобто обидві сторони отримують кінцевий результат, що задовольняє потреби обох сторін [58].

Аналіз ідентифікованих існуючих визначень поняття “мотивація” дозволив провести узагальнення існуючих поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців на трактування даного поняття.

На основі проведеного дослідження проведено дефініцію поняття “мотивація”. Огляд головних складових мотивації дозволив правильно та комплексно зрозуміти її сутність.

Мотиваційна система управління в процесі ринкових перетворень повинна відповідати вимогам створення конкурентоздатної, високопрофесійної, мобільної, гнучкої робочої сили. Для цього необхідні методичні розробки, що дозволяють ефективно керувати робочою силою, стимулювати і мотивувати її до високопродуктивної праці, якісно змінювати та оновлювати.

Для більшості підприємств справедлива оплата праці, а саме обґрунтоване мотивування старанних працівників та суворі вимоги до нестаранних поки що не стали основним принципом організації заробітної плати. Ніяка система управління не буде ефективно функціонувати, якщо у масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблена

ефективна система мотивації, що дозволяє спонукати інженера, менеджера, техника або робітника працювати продуктивно при досягненні конкретно поставленої мети.

В теорії та практиці управління немає ідеальної моделі стимулювання, що відповідала б різним вимогам. Моделі мотивації, представлені в сучасній літературі, досить різнопланові за своєю спрямованістю та ефективністю. Для підвищення ефективності діяльності підприємства важливо навчити керівників керувати працею на основі мотивації. А це припускає:

- виявлення схильностей та інтересів працівника з урахуванням його особистих та професійних здібностей;
- визначення мотиваційних можливостей та альтернатив у колективі та для окремої особи;
- узгодження та об'єднання окремих заходів у єдину концепцію управління за кінцевими результатами.

Ці основні положення керівники повинні використовувати для рішення конкретних задач у процесі управління колективами.

Трудові цінності складають основу мотивації праці, як прагнення людини до творення, задоволення своїх потреб. Мотиви та потреби трудової діяльності формують трудові цінності. Мотивація вибору способу дії залежить від ціннісних орієнтацій людини. Направленість ціннісних орієнтацій визначають потреби, їх підпорядкованість та роль у свідомості особистості.

На сучасному етапі розвитку суспільства існує необхідність вироблення стимулів і державних регуляторів підвищення ефективності суспільної праці з метою подолання негативних тенденцій в оплаті праці персоналу підприємств. Для цієї мети необхідно створювати ефективну динамічну систему оплати праці, з постійним переглядом критеріїв системи оплати.

Вирішальне значення у мотивації праці сучасних українських працівників відіграє матеріальне стимулювання, тому що форми її

отримання, відносні та абсолютні розміри сприймаються працівником як свідоцтво його цінності для підприємства, впливають на самооцінку працівника та відбивають його соціальний статус.

Керівники вітчизняних підприємств просто зобов'язані усвідомити нагальну потребу відмовляння від традиційної кадрової політики, що заснована на авторитарних принципах, і переходу до політики управління людськими ресурсами, формування нової виробничої культури, яка орієнтована на людину та передбачає максимальне залучення персоналу в справи підприємства, заохочення ініціативи та самодисципліни.

Мотиваційна система управління в процесі ринкових перетворень повинна відповідати вимогам створення конкурентоздатної, високопрофесійної, мобільної, гнучкої робочої сили.

Підсумувавши проведені дослідження було узагальнено визначення поняття “мотивація”. Мотивація – це комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників котрі спонукають працівника до ефективної праці задля задоволення особистих цілей, а також задоволення цілей організації.

Можемо констатувати, що мотивація відіграє ключову роль в управлінні працівниками, а чітке формулювання визначення даного поняття має сприяти керівникам правильно формулювати мотиваційну політику.

1.2. Система управління мотивацією персоналу підприємства

Мотиваційний механізм є комплексом організаційних, економічних, соціальних, матеріальних, психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної діяльності працівника задля досягнення місії організації [59, с. 198]. Механізм мотивації праці широко застосовується у багатьох країнах і, в основному, застосовується для досягнення успіху організації в умовах конкуренції. Його функціонування забезпечує гнучкість управління і сприйняття нововведень в організації.

Механізм мотивації персоналу організації передбачає виконання таких завдань (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Завдання механізму мотивації персоналу

Для того, щоб досягти ефективності мотиваційного механізму керівництву доцільно застосовувати в практичній роботі різні способи мотивації персоналу. В основному вчені виділяють такі методи мотиваційного характеру (рис. 1.5)/

Розглянемо суть кожного з наведених методів.

Методи прямої мотивації можна умовно розділити на матеріальну (грошову) і нематеріальну мотивацію. Щодо першої, то грошова винагорода працівника є одним з найбільш ефективних і поширених методів мотивації персоналу, проте вона ефективна лише в тому випадку, коли працівник вважає заробітну плату справедливою і гідною щодо його праці.

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів схематично було представлено Колотом А.М. [21] (рис. 1.6).

Висока заробітна плата є чинником підвищення старанного, відповідального ставлення до праці та дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників.



Рис. 1.5. Класифікація методів мотивації персоналу



Рис. 1.6. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності працівників, а отже, забезпечує формування стабільного трудового

колективу.

Сьогодні, враховуючи специфіку діяльності багатьох організацій, дуже часто виникає враження, що роботодавець не об'єктивно оцінює ефективність і обсяг роботи в окремих працівників, що призводить до їхнього незадоволення оплатою праці та зниження продуктивності [19, с. 152]. Крім грошової винагороди, керівництво може застосовувати такі способи мотивації, як надання або оплата путівок на санаторно-курортне оздоровлення працівника, надання допомоги в отриманні житла, забезпечення харчуванням (в тому числі безкоштовним) та службовим транспортом, знижки на придбання продукції організації, надання медичних послуг та ін. Важливим моментом є і мотивація працівника, що полягає у самовираженні і самоактуалізації. Роботодавець також може запропонувати, за необхідності, роботу з гнучкими формами зайнятості – гнучким графіком, неповним робочим днем, що дозволить бути задіяними у трудовій діяльності жінкам, які мають малолітніх дітей, студентам, неповнолітнім, особам з обмеженими можливостями здоров'я [24, с. 45].

Нематеріальна мотивація класифікується на соціальну, моральну, соціально-психологічну [27, с. 384]. Соціальна мотивація полягає у престижності роботи, можливості прийняття рішень самостійно. Моральна мотивація пов'язана з можливістю реалізації творчого потенціалу та визнання працівника. На підставі того, як складаються соціально-психологічні відносини працівника з керівництвом і колективом, також формується задоволеність працею [28].

Непряма (примусова) мотивація базується на примушенні працівника виконувати те чи інше завдання, доручене керівництвом. Як правило, при надмірному застосуванні примусової мотивації відбувається обмеження бажань та потреб працівників. Інструментами даного методу є різні розпорядчі документи, такі як накази, розпорядження та ін.

Під впливом методів прямої і непрямой мотивації в правильному співвідношенні працівники виконують свою роботу найбільш раціонально та

ефективно, досягаючи при цьому найкращих результатів, підвищуючи продуктивність праці. Керівник при використанні різних методів мотивації повинен враховувати не тільки соціальні, але і психологічні фактори впливу на поведінку персоналу, враховуючи його індивідуальні та психологічні особливості.

Сьогодні все частіше в сучасних організаціях можна спостерігати ситуацію, коли керівництво вважає за необхідне в більшій мірі використовувати методи моральної мотивації. Це пов'язано з тим, що в організації не завжди є фінансові можливості для матеріальної мотивації працівників з допомогою грошового винагороди [31, с. 109]. При цьому моральна мотивація для керівництва обходиться значно дешевше. На підставі узагальнення у таблиці 1.2. систематизуємо пріоритетні види матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.

Таблиця 1.2

Пріоритетні види матеріальної і нематеріальної мотивації працівників

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
1) заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; 2) організація харчування та субсидії на харчування; 3) оплата санаторно-курортного лікування працівників; 4) знижки на придбання продукції організації; 5) надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; 6) організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; 7) надання допомоги у придбанні працівником житла; 8) надання службового транспорту	1) надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; 2) надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; 3) забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; 4) створення сприятливого психологічного клімату в колективі; 5) надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.

Керівнику організації слід організувати процес роботи таким чином, щоб був дотриманий баланс інтересів і потреб працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитком організації в цілому [36, с. 150]. Щоб впливати на ефективну трудову діяльність, керівнику необхідно більш

ретельно аналізувати і підбирати форми і методи мотивації персоналу. Робота має бути організованою таким чином, щоб працівник міг реалізувати свої можливості, розвинути та застосувати у практичній діяльності всі свої професійні якості.

Механізм мотивації персоналу не має бути нав'язаним співробітникам, а має відповідати інтересам працівників організації. Вони повинні знати про перспективи, що чекатимуть їх в майбутньому, внаслідок сумлінної та якісної праці в своїй організації. Також правильно було б періодично проводити певні соціологічні опитування для виявлення ставлення працівників до існуючого мотиваційного механізму в організації [33].

На нашу думку, механізм мотивації персоналу – це система заходів, спрямованих на досягнення особистих потреб працівників та місії організації, що визначаються взаємозалежністю кінцевих результатів діяльності організації з індивідуальним вкладом кожного працівника.

В умовах формування конкурентного середовища саме від вибору прийнятних мотиваційних механізмів та забезпечення їх раціональної взаємодії в короткостроковому та довгостроковому періодах залежить отримання додаткового, синергічного ефекту мотиваційної системи управління персоналом у цілому, посилення конкурентних позицій сучасної організації [39, с. 260].

Виходячи з наведених визначень, можна дійти до таких висновків:

1) мотивація – це сукупність певних чинників, що впливають на діяльність працівника;

2) механізм мотивації – це сукупність певних інструментів і методів, які можна застосовувати для підвищення ефективності праці працівника та досягнення цілей організації;

3) правильно побудований мотиваційний механізм підвищить ефективність системи управління персоналом організації та покращить організацію соціально-трудових відносин між працівниками і роботодавцями.

В сучасному світі «кадри вирішують все». Тепер ні одна організація не може існувати без творчих особистостей, що своїми креативними ідеями ведуть її вперед, уникаючи труднощів, підходять до проблем професійно та відповідально. Саме формування дієвого мотиваційного механізму дозволить створити найкращі умови для діяльності будь-якої організації та уникнути втрати цінних працівників.

В сучасних умовах основою будь-якого механізму мотивації є психологічні аспекти, що закладені в теоріях мотивації. Їхнє використання допомагає менеджеру розробити стратегію і тактику впливу на підлеглого, враховуючи конкретні умови існування організації та особливості кожного працівника.

Сьогодні ж існує достатня кількість таких теорій мотивацій, які можна обґрунтовано розділити на 3 основні групи (рис. 1.7).

Основою первинних теорій мотивацій став історичний досвід поведінки людини під час застосування матеріальної і моральної мотивації. Найвідомішою із них є теорія «батога і пряника». «Батіг» був уособленням будь-якого покарання, вигнання з країни чи навіть смерті, а «пряник» – свободи, заможності і достатку, а також «зближення» з господарем. Звісно, зараз система мотивації працівників є більш різноманітною.

Однак, «батоном» все-таки є критика і зауваження, що використовує кожен управлінець, а «пряником» – похвала і винагороди для працівника за сумлінне виконання своєї роботи.

Застосовуючи теорію «батога і пряника», необхідно дотримуватись балансу і знати, як вона впливає на кожного співробітника. Вважають, що похвала і критика мають бути в оптимальному співвідношенні 5:1.

Наступною теорією є теорія «X-Y-Z». Над її розробкою працювали три вчені: Ф. Тейлор (теорію «X»), Д. Мак-Грегор (теорія «Y») і В. Оучі (теорія «Z»). Між з собою вони зовсім різні, адже кожна з них має свій рівень потреб людини, а відповідно й методи мотивації (табл. 1.3).

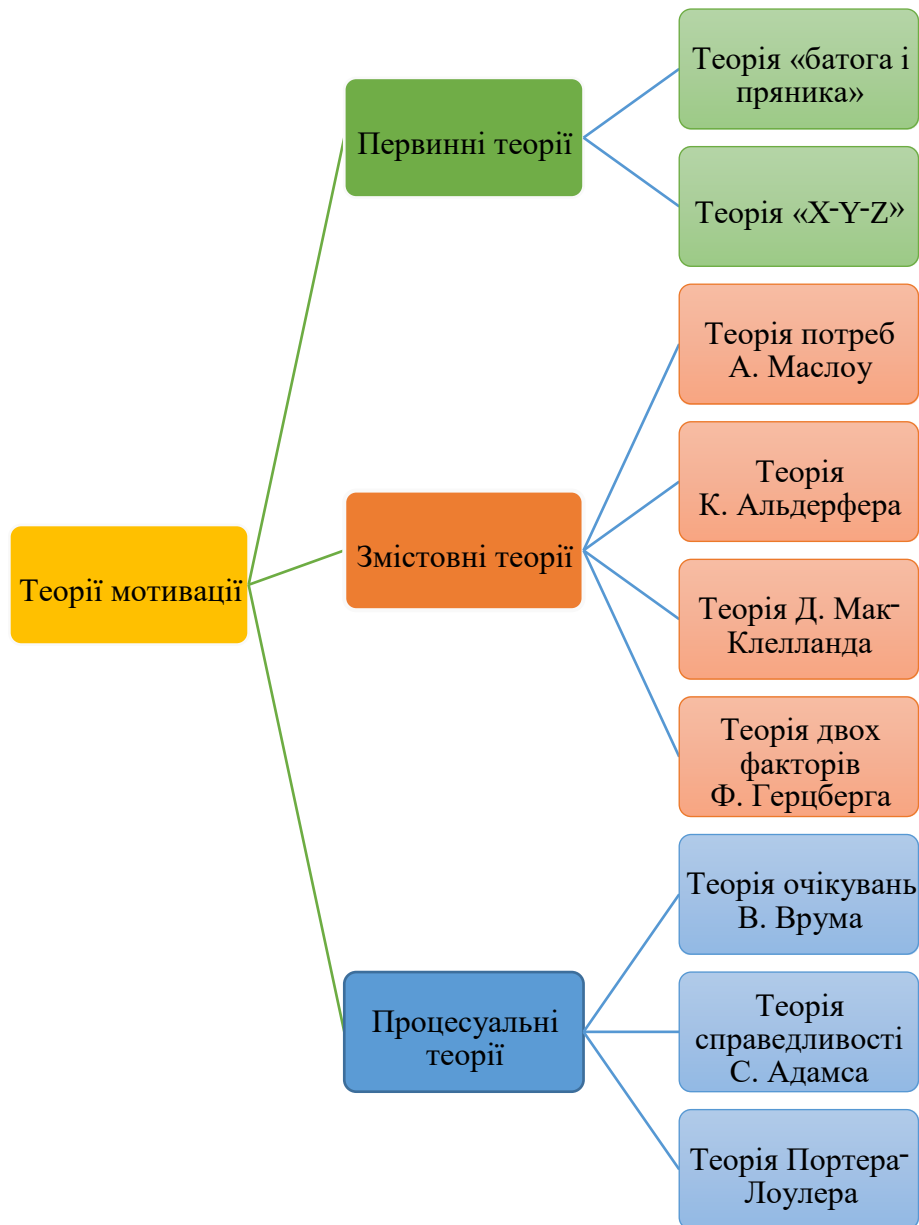


Рис. 1.7. Класифікація основних теорій мотивації

Теорія «Х» передбачає, що людина ледача і намагається уникати роботи. Людей потрібно примушувати до праці; вони хочуть, щоб ними керували; вони не хочуть відповідальності, не терплять змін; їм не можна довіряти. В теорії «Y» особлива увага приділяється природі взаємин, створенню середовища, яке сприяло б виникненню відданості, що супроводжуватиметься максимальним проявом ініціативи та винахідливості. Теорія «Z» пов'язує індивідуальні інтереси працівника з інтересами організації.

Таблиця 1.3

Основні тези теорій мотивацій «X», «Y», «Z»

Теорія «X»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
– мотивом людини є біологічна потреба; – працівник намагається уникати роботи, тому за ним потрібно постійно слідкувати; – необхідність застосування примусу для того, щоб працівник досягав цілей організації; – працівники не хочуть брати на себе будь-яку відповідальність, а прагнуть, щоб ними постійно управляли; – якість роботи є низькою і потребує постійного контролю.	– мотивом людини є соціальна потреба і прагнення працювати; – працівник фізично і емоційно налаштований на роботу; – робота для працівника є джерелом задоволення або покарання, що залежить від її умов; – працівники відзначаються за відповідальність та дотримання вимог праці; – більшість працівників прагнуть застосовувати свої знання і вміння, а також особисто відповідальні за свої дії.	– мотивом людини є поєднання соціальних і біологічних потреб; – працівникам до вподоби згуртована праця та колективне прийняття рішень; – працівник повинен самостійно нести відповідальність відповідно до результатів своєї діяльності; – контроль за результатами праці має бути неформальним; – обов'язковими інструментами мотивації працівників організації є підвищення їхньої кваліфікації, додаткове навчання, професійний та кар'єрний зріст; – керівник повинен постійно піклуватися про свого підлеглого і пам'ятати про те, що кожен працівник є частинкою колективу і допомагає забезпечити успіх організації.

Таким чином, за допомогою теорії «X-Y-Z» охарактеризовано різні типи працівників, яких, відповідно до їхніх потреб, мотивують певні методи та інструменти мотивації.

Змістовні теорії мотивації – це теорії, які ґрунтуються на формуванні, аналізі, виявленні структури мотивів і потреб працівника та пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів. Теорія Абрахама Маслоу, відома також як ієрархічна теорія потреб або «піраміда потреб», виникла в 1954 році (рис. 1.8).

Її основою є дослідження потреб людини. Абрахам Маслоу, зібравши найосновніші, поділив їх на п'ять основних рівнів зі строгою ієрархічною послідовністю і подав у вигляді піраміди, основою якої стали фізіологічні потреби, а вершиною – духовні потреби. Розглянемо кожен із них:



Рис. 1.8. Піраміда потреб Абрахама Маслоу

- 1) фізіологічні, чи базові потреби такі, як повітря, вода, їжа, сон;
- 2) потреби в безпеці, захищеності від хворіб, переконання у задоволенні базових потреб і впевненості в майбутньому;
- 3) соціальні потреби: спілкування з людьми, підтримка, дружба, сім'я;
- 4) потреба в повазі, самовизнанні, статусі, прагнення лідерства, слави;
- 5) духовні потреби: демонстрація творчих можливостей, прагнення використовувати свій талант, знання, здібності, вміння [41].

Ключовими аспектами теорії є те, що перших два рівні потреб є первинними, а останні три – вторинними, а також те, що задоволення потреб людини нижчих рівнів є пріоритетним.

Потреби реалізуються у висхідному порядку – від потреб нижчих рівнів до потреб вищих рівнів.

Наступною є теорія К. Альдерфера, основою якої є три групи потреб людини, а саме: існування, зв'язку і росту, що задовольняються у висхідному порядку. Якщо задоволення вищих потреб не можливе, то посилюється актуалізація нижчих потреб. Як бачимо, різниця теорій К. Альдерфера і А. Маслоу полягає в тому, що, по А. Маслоу, рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору, тоді як, К. Альдерфер вважає, що рух відбувається в обидві сторони: вгору, якщо не задоволена потреба нижчого

рівня, і вниз, якщо не задоволена потреба більш високого рівня (рис. 1.9).

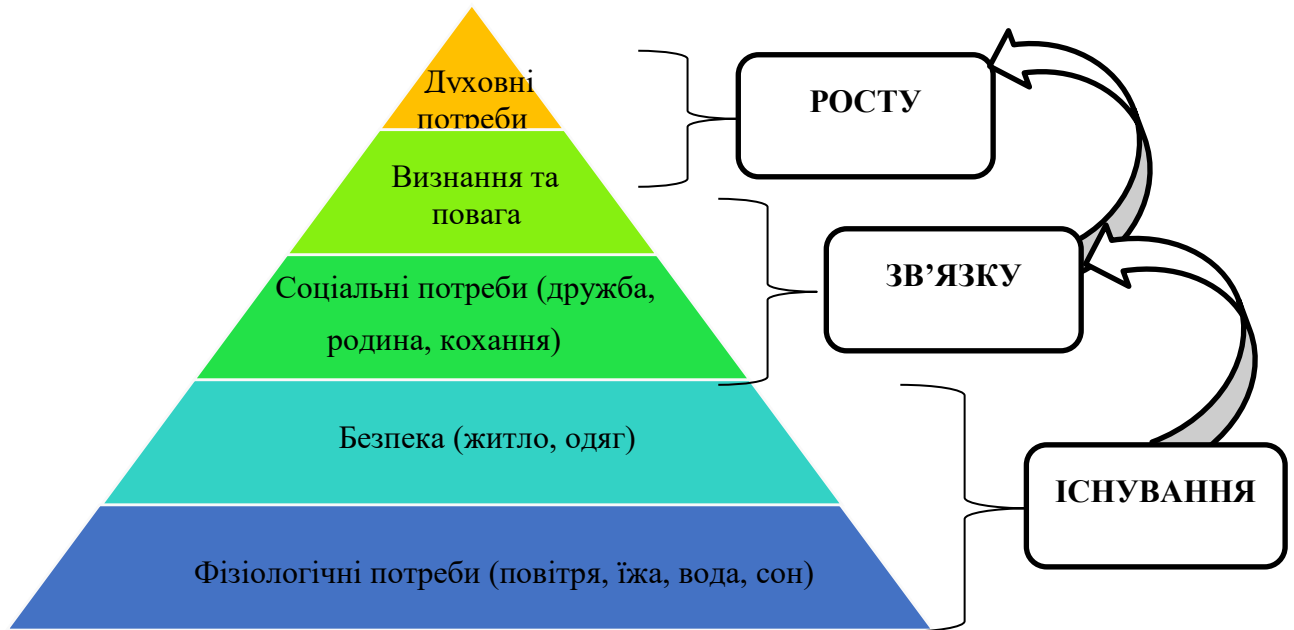


Рис. 1.9. Теорія потреб К. Альдерфера

Теорія Альдерфера припускає, що людину можуть мотивувати різні рівні потреб у будь-який момент часу. Будь-яка потреба, яка має для них високий пріоритет, може час від часу змінюватися. Іншими словами, пріоритети, потреби та мотиви людини не є постійними. Вони можуть переходити від потреб існування до зв'язку, від потреб зв'язку до зростання.

Згідно з теорією, якщо працівник не отримує достатньо можливостей для професійного зростання, він демотивується і розчаровується. Тому замість того, щоб задовольнити цю потреби, керівник може повернутись до задоволення потреби нижчого рівня.

Таким чином, теорія К. Альдерфера є джерелом ефективних методів та форм мотивації працівників, за допомогою яких можна задовольнити потреби нижчого рівня, коли немає можливості створювати умови задоволення вищого.

Основою теорії набутих потреб, розробленої Девідом Мак-Клелландом, є специфічні потреби людини, які набуваються з часом і формуються на основі раннього життєвого досвіду. На думку Мак-Клелланда, більшість людських потреб та мотивів можна розділити на 4 групи (рис. 1.10).

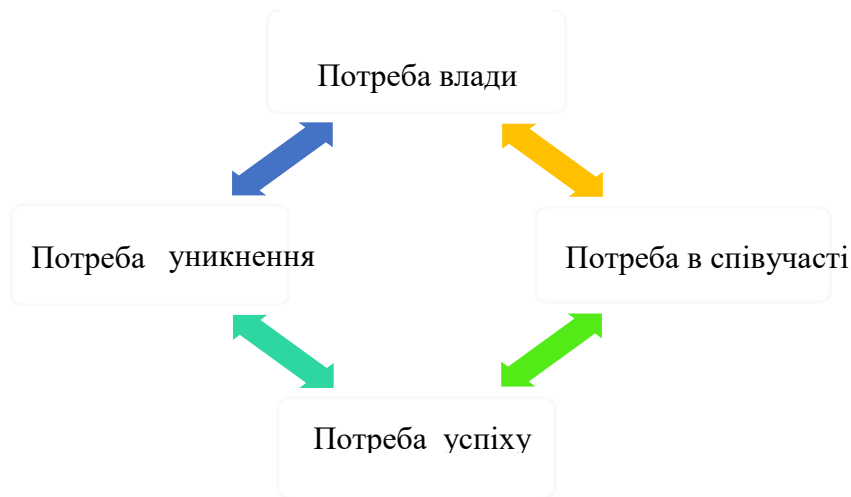


Рис. 1.10. Теорія мотивації Девіда Мак-Клелланда

Перших три групи потреб, а саме: потреба влади, потреба в співучасті, потреба успіху, що впливають на мотивацію та ефективність людини у певних трудових функціях та залежать від посади, були викладені в його публікації 1961 року [43].

Потреба успіху задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення. Потреба влади проявляється як бажання впливати на інших людей. Потреба в співучасті проявляється через бажання бути в дружньому колі, налагодженні товариських відносин, допомоги іншим.

У своїй роботі, опублікованій в 1987 році, Девід Мак-Клелланд додав четверту потребу – потребу уникнення, яка спонукає людей уникати ситуацій і людей, з якими вони мають або очікують мати неприємний досвід. Ці мотиви уникнення включають страх бути відкинутим, страх невдачі, страх успіху та загальну тривогу [46].

Модель теорії мотивації Фредеріка Герцберга стверджує, що існує дві групи факторів, які керівництво організації може налаштувати так, щоб впливати на мотивацію працівників на робочому місці, а саме: гігієнічні та мотиваційні фактори (рис. 1.11).

Гігієнічні фактори усувають незадоволеність, пов'язані з заробітною платою, умовами роботи, внутрішніми потребами. Їхня відсутність призведе до того, що працівники працюватимуть менше.

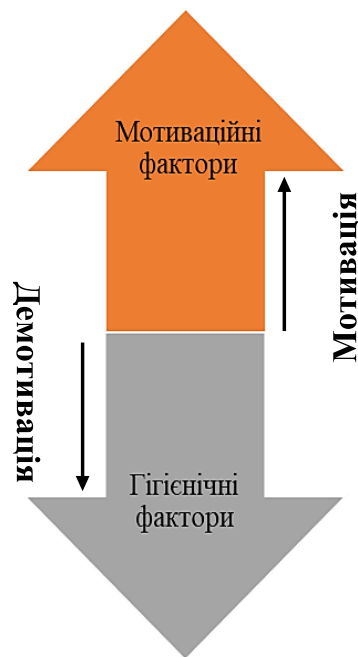


Рис. 1.11. Теорія мотивації Фредеріка Герцберга

Мотиваційні фактори, що викликають задоволеність, пов'язані безпосередньо зі змістом процесу праці: цікавістю роботи, можливістю розвитку, високим ступенем відповідальності, визнанні успіхів і результатів праці, просуванні по службі. Їхня наявність мотивує співробітників працювати більше.

Гігієнічні фактори називають факторами демотивації, які не пов'язані із задоволеністю змістом процесу праці, але повинні бути присутніми на робочому місці, щоб запобігти незадоволенню, а мотиваційні – факторами мотивації, що дозволяють працівникам бути задоволеними своєю роботою і сприяють їхньому зростанню. Реалізація обох груп факторів вигідна і працівникам, і керівництву: гігієнічні фактори поліпшують виконання, а мотиваційні необхідні для досягнення реальних успіхів.

Процесуальні теорії мотивації, на відміну від змістовних, вважаються складнішими, оскільки враховують ще й психологічні аспекти. Так, на думку вчених, кожна із цих теорій крім того, що мотивує людину до певних дій, ще й аналізує ситуацію, в якій вона опинилася відповідно до індивідуальних психологічних особливостей [49]. Однією з них є теорія очікувань Віктора

Врума, яку він представив в 1964 році у своїй роботі «Праця і мотивація». Вона базується на тому, що не тільки потреби мотивують людину [51]. Основою теорії очікувань є три взаємозалежні фактори: витрачені зусилля, очікування, що результати будуть винагородженні та реально отримана винагорода (рис. 1.12).

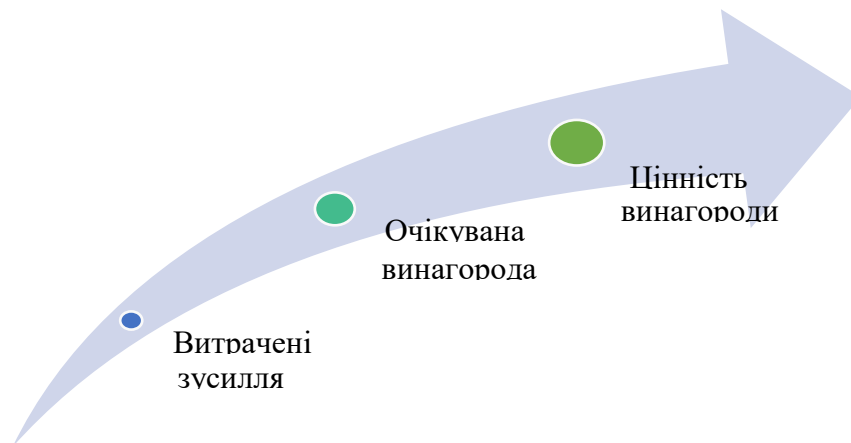


Рис. 1.12. Теорія мотивації Віктора Врума

Таким чином, відповідно до цієї теорії керівництво організації повинно пов'язувати винагороду безпосередньо з результатами роботи та гарантувати, що нагороди є тими, яких заслуговують та очікують працівники.

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса, що була розроблена в 1963 році, побудована на переконанні, що працівники стають демотивованими, якщо вони відчують, що їхня зусилля більші, ніж результати. Вона показує, що несправедливість (уявна чи реальна) шкодить мотивації працівників. Співробітники, які відчують, що до них ставляться несправедливо, будуть емоційно вмотивовані досягти справедливості.

Ігнорування постійної образи співробітників на те, що вони сприймають як несправедливість на робочому місці, не змусить їхнє занепокоєння зникнути.

Якщо його не вирішити, ці тривалі занепокоєння співробітників в кінцевому підсумку зашкодять моральному духу та продуктивності організації [52].

Теорія мотивації Портера-Лоулера, розроблена в 1968 році розширює теорію очікувань Врума, доповнюючи її й іншими аспектами мотивації, що полягають в задоволенні роботою, сприйнятті внутрішніх і зовнішніх винагород, здібностей, рис. Вчені вважають, що на зв'язок між зусиллями та продуктивністю впливають здібності та риси працівників, а також їхнє сприйняття ролі в організації. За допомогою співвідношення винагороди з отриманим результатом, автори теорії виділили три основні чинники, які мають вплив на розмір винагороди:

- 1) зусилля, витрачені працівником;
- 2) індивідуальні якості працівника;
- 3) осмислення працівником своєї ролі в організації [53].

Теорія мотивації Портера-Лоулера є відходом від традиційного аналізу співвідношення задоволеності та продуктивності. На практиці ми бачимо, що мотивація – це не простий причинно-наслідковий зв'язок, а складне явище.

Ця теорія має велике значення для керівників, оскільки, для того, щоб підтримувати мотивацію своїх співробітників, вона спонукає їх зосередити свою увагу на таких моментах:

- встановити відповідність між здібностями та рисами особистості з вимогами роботи, призначивши потрібну людину на потрібну роботу;
- уважно пояснити підлеглим їхню роль або те, що вони повинні зробити, щоб отримати винагороду і переконатися в тому, що вони це розуміють;
- конкретно вказати реальні рівні продуктивності, які очікуються від працівників;
- для досягнення та підтримки мотивації відповідна винагорода має бути пов'язана з успішним виконанням;
- переконатися, що отримані працівниками винагороди відповідають їхнім очікуванням.

Таким чином, врахування теорій мотивації в процесі управління організацією сприяє вибору дієвих і обґрунтованих методів мотивації, які б

допомагали всебічно аналізувати потреби працівників, покращувати мікроклімат, зацікавлювати персонал під час виконання певних завдань, а також досягати особисті цілі та цілі організації на всіх її рівнях. Зрештою, частиною роботи менеджера є зрозуміти, що мотивує кожного співробітника. Це не швидко та нелегке завдання, але довгострокові досягнення щасливих співробітників і підвищення продуктивності переважають час і зусилля, необхідні для виявлення цих мотивів.

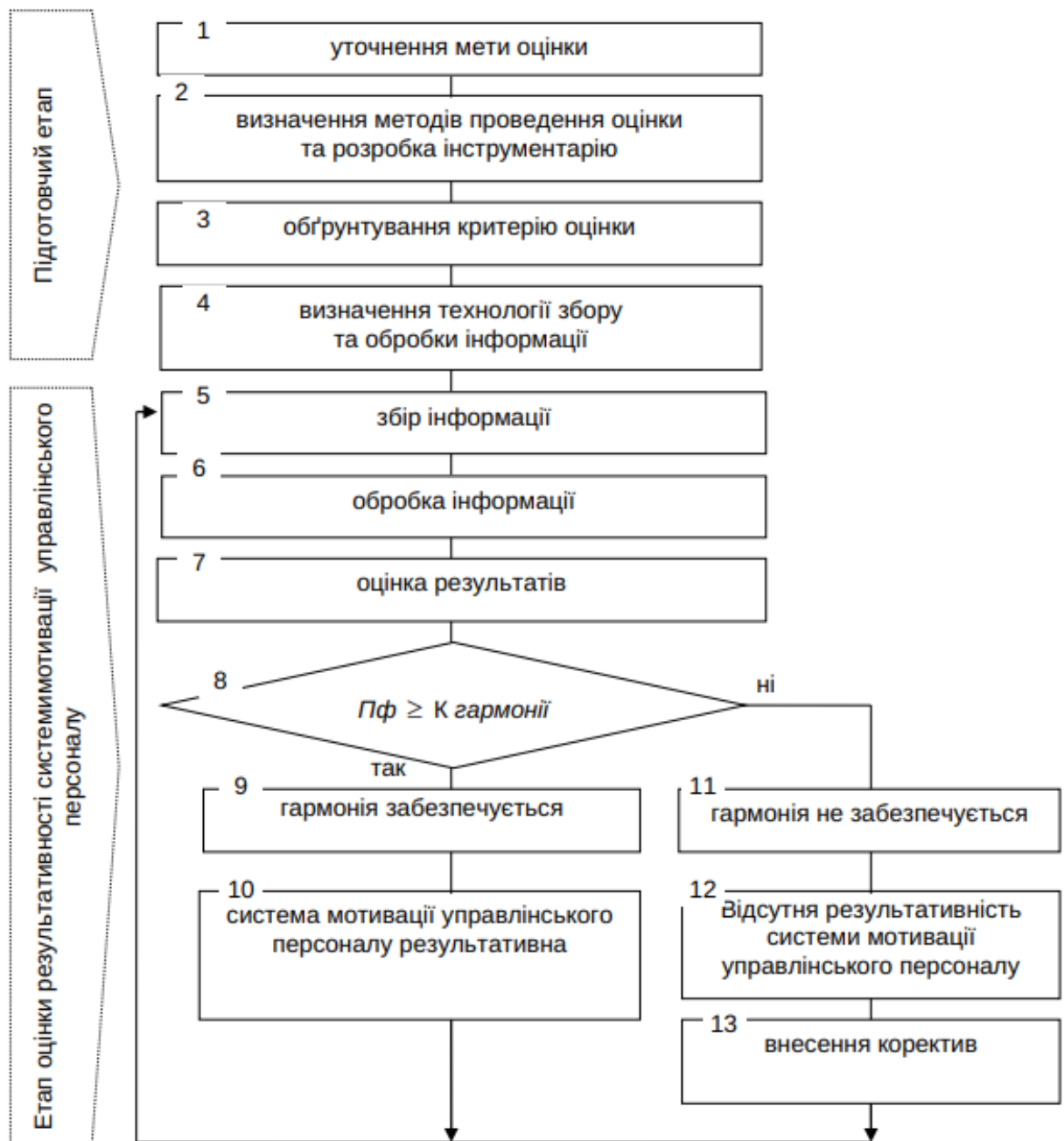
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління мотивацією працівників підприємства

Процес мотивації є досить складним об'єктом дослідження, який постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх причин, тому необхідно постійно відстежувати відповідність запланованих і запроваджених заходів потребам та цілям працівників та підприємства, тобто оцінювати результативність системи мотивації управлінського персоналу. Оцінка результатів мотивації і мотиваційної діяльності, як справедливо зауважують О. В. Ульянченко, В. В. Кривошеєва [68, с. 164], є однією із найбільш складних і невирішених проблем як у науці, так і в практиці. Це підтверджує аналіз досліджень вітчизняних вчених, які присвячено проблемам мотивації персоналу, результати якого свідчать, що питання оцінки ефективності мотивації не знайшли достатнього розвитку в вітчизняній економічній науці. Однак впровадження системи мотивації потребує суттєвих ресурсів, а отже вимагає і оцінки ефективності впроваджуваних заходів.

Впроваджуючи певні заходи з формування і удосконалення системи мотивації персоналу потрібно розраховувати на певний результат, а також необхідно користуватися певними індикаторами та критеріями, які дозволяють визначити економічний та соціальний ефект від впровадження

системи мотивації персоналу; а також класичний підхід до визначення ефективності як відношення результату до витрат є не зовсім прийнятним при визначенні ефективності системи мотивації управлінського персоналу. Причиною цього є складність визначення залежності результатів від витрат на мотивацію працівників, особливо управлінського персоналу.

Узагальнену схему оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу представлено на рис. 1.13.



де Пф – фактичне значення показника;

Кг – критерій гармонізації інтересів та потреб працівників і підприємства

Рис. 1.13. Схема оцінки результативності системи мотивації працівників підприємства

Надзвичайно важливим етапом оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу є підготовчий. Від правильної постановки цілі, обраних методів оцінки, інструментарію, технології збору та обробки інформації залежить достовірність даних на основі яких приймаються управлінські рішення. Особливістю етапу оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу є поєднання інформаційної, аналітичної та практичної складових. Інформаційна складова (у схемі 5–6 блоки) забезпечує збір та обробку даних щодо задоволення потреб, досягнення цілей управлінського персоналу та підприємства. Аналітична (блоки 7–12) – оцінку результатів та порівняння за певними критеріями. Практична складова (13 блок) – прийняття рішення за результатами оцінки щодо необхідності внесення коректив у існуючу систему.

Одним із найбільш важливих і одночасно найбільш складних питань оцінки соціально-економічної результативності системи мотивації управлінського персоналу підприємства є вибір правильних критеріїв оцінювання. В останні роки все більше науковців наголошують на необхідності гармонізації інтересів та цілей підприємства та працівників [51; 53]. При цьому автори зазначають, що гармонізація – це узгодження і відповідність інтересів, найбільш сприятливе їх поєднання та взаємне підсилення [55]. О. А. Шаповал зазначає, що гармонізації інтересів передують етапи: узгодження цілей, узгодження можливостей, узгодження інтересів, гармонізація відносин. Автор наголошує, що найскладнішим етапом від якого може залежати чи буде утворена нова система, як довго та як ефективно вона буде функціонувати є узгодження інтересів [75].

Складність гармонізації цілей підприємства та управлінського персоналу полягає в тому, що вони можуть співіснувати так: бути компліментарними (коли заходи щодо досягнення однієї цілі сприяють

досягненню іншої цілі); конкурувати (коли заходи щодо досягнення однієї цілі ведуть до зниження ступеню досягнення іншої цілі); або бути індиферентними (коли заходи щодо досягнення однієї цілі не впливають на досягнення іншої цілі) [76].

У випадку, коли ні підприємство, ні працівник не можуть задовольнити свої потреби, мова йде про дисонанс – значні протиріччя інтересів, які можуть привести до розпаду та загибелі системи. Якщо досягаються цілі лише однієї сторони, можна говорити про дисгармонію – неузгодженість інтересів. У науковій літературі також широко використовують поняття "баланс інтересів" взаємодіючих суб'єктів, причому розуміють під цим не програш і не виграш жодної сторони. Однак, якщо цілі підприємства та працівників збігаються, а це в основному відбувається при реалізації соціальних інтересів, більш доцільно для характеристики взаємодії цілей працівника і підприємства використовувати поняття "гармонія", тобто узгодження і відповідності інтересів, найбільш сприятливе їх поєднання та взаємне підсилення, досягти якого можливо шляхом гармонізації.

В будь-якій системі є певний набір можливостей, досить повна реалізація яких означає гармонійний розвиток системи, і найбільшої життєздатності система досягає лише завдяки високому ступеню відповідності взаємодіючих сторін. Гармонію розуміють як найбільш сприятливе поєднання сторін. Вона виникає лише там, де є протиріччя, крім того, вона є мірою вирішення протиріч [78]. Таким чином можливі варіанти задоволення потреб основних суб'єктів можна представити у такому вигляді (рис. 1.14).



Рис. 1.14. Варіанти задоволення потреб підприємства та персоналу

Саме від оптимального поєднання інтересів окремих людей з інтересами організації, індивідуальних цілей з колективними залежить загальна ефективність функціонування організації. У зв'язку з тим, що підприємство і працівники мають економічні і соціальні цілі, які важко поєднувати між собою доцільно при визначенні результативності системи мотивації управлінського персоналу розглядати їх окремо. У ряді робіт вітчизняних вчених наведено економічні та соціальні цілі підприємства й персоналу. Зокрема у дослідженні Т. В. Кулинич [34] визначені такі економічні та соціальні цілі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Економічні та соціальні цілі підприємства та персоналу

Цілі \ Суб'єкти	Підприємство	Працівник
Економічні	забезпечення високої фінансової стійкості підприємства; підтримка платоспроможності; забезпечення максимізації прибутку; збільшення частки ринку; підвищення продуктивності праці, якості продукції тощо	отримання достатнього для задоволення основних потреб рівня оплати праці; отримання інших матеріальних виплат, пільг; участь в розподілі прибутків підприємства та ін.
Соціальні	забезпечення підприємства персоналом належної кваліфікації; формування команди компетентних фахівців; забезпечення належних умов праці; підвищення рівня управлінської культури; забезпечення стабільності колективу, лояльності персоналу	можливість використання знань, вмінь та навичок; можливість підвищувати кваліфікацію, створення безпечних умов праці; забезпечення впевненості у майбутньому; можливість кар'єрного зростання; забезпечення участі в управлінні; можливість для самореалізації та творчості тощо

Виходячи з цього, загальну модель оцінки результативності системи мотивації управлінського персоналу ($M_{pm}(t)$) на певний момент часу (t) можна представити у такому вигляді :

$$M_{pm}(t) = (ET_p(t), ST_p(t), ET_{up}(t), ST_{up}(t)), \quad (1.1)$$

де ET_p ET_{up} – показники, що характеризують рівень досягнення економічних цілей підприємства та управлінського персоналу;

ST_p ST_{up} – показники, що характеризують рівень досягнення соціальних цілей підприємства та управлінського персоналу.

Для визначення результативності системи мотивації управлінського персоналу доцільно побудувати матрицю якісної оцінки рівня гармонізації цілей підприємства і управлінського персоналу. Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників [11, с. 96].

Матриця будується наступним чином.

По-перше визначаються середні значення за показниками, які визначають рівень досягнення економічних та соціальних цілей підприємства. Потім їх розподіляють на дві групи: ті, що мають значення вище за середнє (UET_p , UST_p , UET_{up} , UST_{up}) і нижче за середнє (NET_p , NST_p , NET_{up} , NST_{up}). Якщо значення показника є вищим за середнє (чотири бали і вище), йому присвоюється значення „1”, нижчим – „0”. В результаті отримуємо матрицю, в якій наведено різні комбінації задоволення соціальних та економічних цілей суб’єктів взаємодії (рис. 1.15).

РІВЕНЬ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	Високий	1;1;0;0	1;1;1;0 1;1;0;1	1;1;1;1
	Середній	1;0;0;0 0;1;0;0	1;0;1;0 1;0;0;1 0;1;1;0 0;1;0;1	1;0;1;1 0;1;1;1

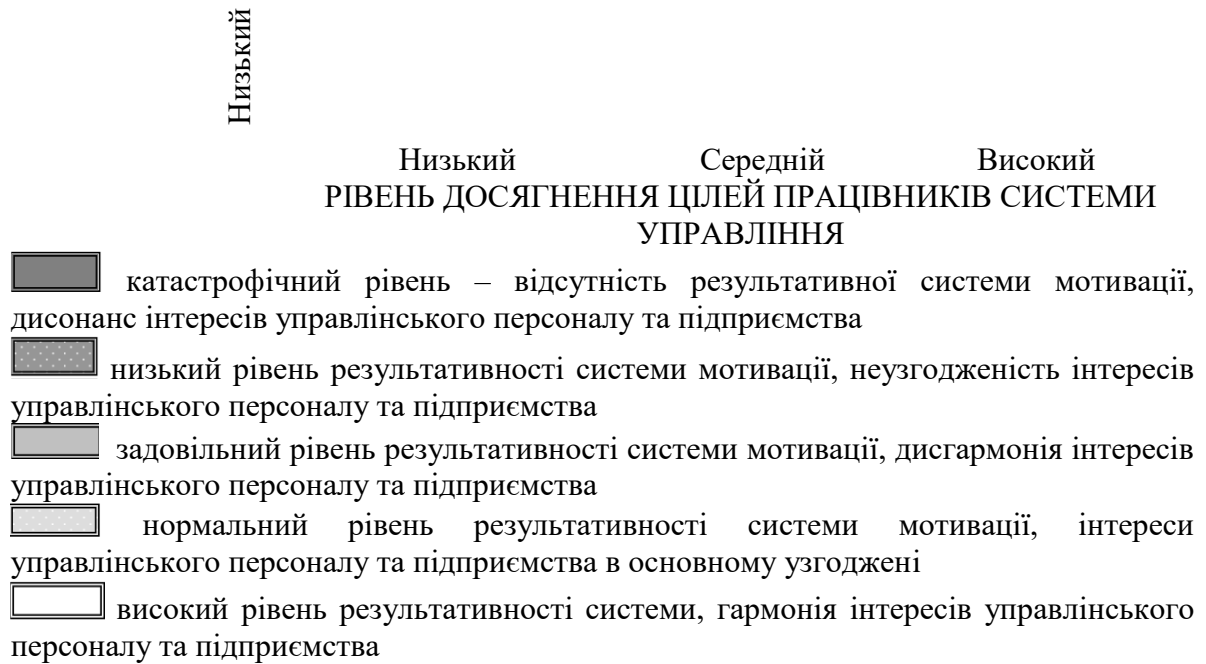


Рис. 1.15. Матриця оцінки рівня результативності системи мотивації управлінського персоналу

Вона дозволяє визначати не лише рівень результативності системи мотивації управлінського персоналу, а й напрямки його діагностики за наявності відхилень від норми. Таким чином, реалізація даного підходу до оцінки дозволяє здійснювати моніторинг за обмеженим переліком показників, які підприємство обирає самостійно, в залежності від пріоритетних цілей. Оцінка рівня результативності системи мотивації за такою методикою дозволяє визначити ключові проблеми підприємства в області мотивації та внести відповідні корективи у існуючу систему мотивації працівників системи управління, що сприятиме його розвитку.

Отже, розглянуті вище положення щодо методичних основ оцінювання та регулювання стану мотивації засвідчують їх складність, багатоаспектність, невизначеність і неуніфікованість практики розрахунків.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією персоналу підприємства

Системи мотивації та стимулювання зайнятості базуються на нормативному рівні трудової діяльності. Це означає, що входження працівника в систему, пов'язану з працею, означає, що він повинен виконувати певні зобов'язання щодо компенсації. Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру.

Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення. До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми

централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів та окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливим організаційно-розпорядницьким документом є «Правила внутрішнього трудового розпорядку», що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу).

Колективний договір – це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;

- інструкція з дотримання правил техніки безпеки та ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації є:

- положення про підрозділи;
- посадові інструкції.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Саме недосконале знання правових аспектів трудових відносин стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками у сучасних умовах на українських підприємствах [17].

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ. Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання – Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації та ін.

У систему нормативних актів про працю входять угоди, генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами.

Нормативно-методичне забезпечення – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядничого, технічного, техніко-економічного та економічного

характеру, а також нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені у встановленому порядку компетентними органами або керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу управління персоналом. Воно полягає в організації розробки і застосування методичних документів, а також ведення нормативного господарства в системі управління персоналом.

Нормативно-методичні матеріали групуються за їхнім змістом.

Розрізняють нормативно-довідкові документи; документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру; документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру.

Перша група включає норми і нормативи, необхідні при вирішенні задач організації та планування праці у сфері надання послуг та управління.

Документи другої групи регламентують задачі, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом; містять методи і правила виконання робіт з управління персоналом.

Наприклад, Цивільний кодекс, КЗпП, регулюючі документи (положення, інструкції, правила) державних органів, накази, положення, інструкції, що видаються керівником організації або відповідним підрозділом з питань праці, чисельності та оплати праці тощо [18].

Документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру містять правила, стандарти, норми, вимоги, що регламентують планування приміщень і робочих місць, надання послуг, тарифні ставки, коефіцієнти доплати, типові норми часу, заходи з техніки безпеки та інше.

Найважливішим внутрішнім організаційно-регламентуючим документом є «Положення про підрозділ» – документ, що регламентує діяльність кожного структурного підрозділу кадрової служби: його завдання, права, функції, відповідальність. На основі типових документів з

урахуванням особливостей організації працівники служби управління персоналом розробляють документи для внутрішнього користування.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- винагорода за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

У розпорядженні кадрової служби знаходяться всі нормативні акти, на підставі яких складаються документи внутрішнього користування:

- колективний договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про підрозділи (відділи, служби, групи) та ін.

Найважливішим організаційним документом є Колективний договір, що розробляється за особистої участі підрозділу служби з управлінням персоналу.

Колективний договір, який укладається між власником або вповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо:

- змін в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплати праці;
- установлення гарантій, компенсацій, пільг;

- участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення управління персоналом, є відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур, які використовуються в різних галузях економіки.

Наприклад, у Державній службі зайнятості використовується «Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України», на митницях застосовуються затверджені типові технологічні схеми митного оформлення вантажів у різних умовах (аеропортах, морських портах, пунктах пропуску автомобільного транспорту).

Єдину технологію обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України розроблено Інститутом підготовки кадрів державної служби зайнятості. Цей документ містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості. Серед них такі:

- залучення безробітних до самостійної зайнятості;
- організація профінформаційного обслуговування незайнятого населення;
- організація семінарів з навчання безробітних техніці пошуку роботи;
- процедури та операції щодо надання послуг з пошуку й підбору роботи громадянам, які зареєстровані безробітними, та громадянам, які працюють і бажають змінити місце роботи або шукають додаткову зайнятість;

– обслуговування керівників та співробітників служб персоналу підприємств, які звернулись у центр зайнятості за допомогою в підборі персоналу та ін.

Друга група документів, які розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, охоплює:

- положення про формування кадрового резерву в організації;
- положення про організацію адаптації працівників;
- рекомендації щодо організації підбору персоналу;
- положення про оплату та стимулювання праці;
- інструкції з правил техніки безпеки тощо [18].

Ефективність функціонування системи управління персоналом значною мірою залежить від інформаційної бази.

Інформаційна база – це сукупність даних про стан керованої системи і тенденції її розвитку за допомогою кількісних характеристик процесів, що відбуваються як серед працівників, так і в навколишньому виробничому та соціальному середовищі. Власне, будь-яке управлінське розв'язання має містити знання ситуації, вплив чинників, їх взаємозв'язків. Інформація сприяє реалізації всіх функцій управління: планової, організаційної, контрольної, регулюючої, розподільної.

Головні функції процесу управління персоналом, реалізовані на різних рівнях системи управління організацією, – вироблення і прийняття рішень та контролю над виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає можливість розглядати управління персоналом як процес, а саме: отримання, передача, обробка (перетворення), збереження і використання інформації.

Процес управління персоналом можна трактувати як безліч узгоджених, постійно прийнятих і реалізованих рішень, направлених ним у кінцевому підсумку для досягнення головної мети функціонування організації. Вироблення кожного з цих рішень мусить бути інформаційно забезпеченим. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом –

сукупність реалізованих рішень щодо обсягу, розміщення і форм організації інформації, що циркулювала у системі управління персоналом при її функціонуванні.

Інформаційне забезпечення включає оперативну, нормативно-довідкову, техніко-економічну інформацію і системи документації. Під час проектування та розробки інформаційного забезпечення системи управління найактуальнішим є з'ясування складу і структури інформації, необхідної і достатньої для прийнятої технології управління. Види інформації та вимоги до неї. Інформація, яка в управлінні персоналом, за своїм характером поділяється на нормативну, довідкову, методичну, дисконтну, засновану на матеріалах первинного обліку і, навіть, звітну, подану вже в узагальненому вигляді.

Основне джерело первинної інформації – це документи відділу кадрів (особисті аркуші з обліку кадрів, особисті картки працівників, особисті справи), накази і розпорядження, первинна облікова і звітна документація по виконаній роботі, і виробленої оплати, документація непромислових структурних підрозділів, що обслуговують підприємство. Ще одне джерело інформації – самі працівники зі своєю думкою про те чи інше питання, матеріали соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю), результати психофізіологічних досліджень (тестування працівників) [18].

У разі необхідності забезпечити захист соціологічної інформації, передбачають її конфіденційний характер. Передусім це стосується думок працівників щодо міжособистісних взаємин у колективі. Багато процесів, що визначають кадрову ситуацію, дуже динамічні: змінюється чисельність персоналу у зв'язку з плинністю, його структура у всій сукупності ознак: віку, стажу роботи; постійно іде процес внутрішньо підприємницького руху кадрів між структурними підрозділами, змінюються професії, рівень кваліфікації.

Інформація у разі постає як засіб контролю над відповідністю фактичної структури робочої сили і необхідної, за своєчасністю

укомплектування вакантних робочих місць. Тому основними вимогами, що висуваються до кадрової інформації, є оперативність і надійність.

Узагальнюючи, можна сформулювати такі критерії оцінки якості інформації. Вона має бути:

- об'єктивною (повна, несуперечлива, достовірна);
- актуальною (задовольняє об'єктивні інформаційні потреби керівників і спеціалістів в міру їхнього виникнення у розвитку кадрової ситуації);
- своєчасною;
- лаконічною;
- комунікативною (зрозумілою і прийнятною для керівників і спеціалістів).

Таким чином, нормативно-правове регулювання управління мотивацію працівників відіграє важливу роль у розвитку підприємств, організацій або установ в Україні, забезпеченні їх стабільного функціонування та досягненні стратегічних цілей і задач, реалізація яких неможлива без ефективного використання найбільш цінного ресурсу сьогодення – людини.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних аспектів управління мотивацією в системі менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки.

1. В умовах сьогодення, як ніколи раніше, формується провідна роль мотивації праці в системі управління виробництвом. Адже саме мотивація праці виступає домінантним механізмом впливу на персонал з метою формування у нього потреби у високопродуктивній праці, посиленні зацікавленості в підвищенні кінцевих результатів діяльності й забезпеченні конкурентоздатності підприємства на внутрішньому і світовому ринках.

2. З одного боку, мотиваційний механізм виступає важелем у загальному механізмі управління підприємством, забезпечуючи безперервне вдосконалення системи менеджменту персоналу, а з іншого, – він є міцним

підґрунтям до побудови алгоритму практичної апробації сучасної системи ділового адміністрування підприємства. Зокрема, мотивація до праці не буде ефективною, якщо не вирішуватимуться проблеми матеріального стимулювання праці.

3. Розглянуто найбільш поширену та науково досліджену теорію мотиваційних процедур. Мотивація є важливою загальною функцією управління, без ефективної управлінської діяльності, а бути виконавчим директором немислимо. Загалом адміністративні рішення повинні враховувати потреби організації та потреби державних службовців, пов'язані з результатами діяльності.

Залежно від цілей компанії слід формувати стимули та мотивацію для довгострокових та короткострокових працівників. Отже, немає різниці між працівниками та керівниками, і кожна сторона знає, чого вони хочуть і що отримують. Це свідчить про розуміння колективних потреб. А саме компанії, які виплачують низьку заробітну плату кваліфікованим працівникам, можуть не пояснити необхідну суму, оскільки очевидно, що це не так. Отже, мотиви та стимули, що формуються між працівниками та роботодавцями, не призводять до конфліктів між пов'язаними сторонами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «А.С.С. ЛТД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «А.С.С. ЛТД» – це стабільна компанія, яка динамічно розвивається та забезпечує надання високої якості послуг в будівельній галузі. ТОВ «А.С.С. ЛТД» працює на ринку будівельних послуг з 2001 року та має державну ліцензію на здійснення всього комплексу робіт, пов'язаних з будівництвом будівель і споруд у відповідності з державним стандартом.

ТОВ «А.С.С. ЛТД» користується заслуженою довірою і високою репутацією серед клієнтів та партнерів, що досягнуто завдяки виконанню своїх зобов'язань перед клієнтами та партнерами, чітким дотриманням законодавства, наявністю потужної матеріально-технічної бази, висококваліфікованим керівникам, інженерам та робітникам різних спеціальностей.

Товариство з обмеженою відповідальністю «А.С.С. ЛТД» (ТОВ «А.С.С. ЛТД») розташоване за адресою: м. Житомир, вул. Хлібна, буд.16, офіс 8. Створене для задоволення суспільних потреб у роботах та послугах в будівничий галузі, а також супутніх та інших галузях і сферах їх реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу.

Основними видами діяльності ТОВ «А.С.С. ЛТД» є:

Основна діяльність: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Додаткові види діяльності:

42.99 Будівництво інших споруд, н. в. і. у.;

43.11 Знесення;

43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику;

- 43.21 Електромонтажні роботи;
- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- 43.31 Штукатурні роботи;
- 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін;
- 43.34 Малярні роботи та скління;
- 43.39 Інші роботи із завершення будівництва;
- 43.91 Покрівельні роботи;
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.;
- 41.10 Організація будівництва будівель.

Управління на ТОВ «А.С.С. ЛТД» здійснюється на базі конкретної організаційної структури. В процесі розробки організаційної структури управління ТОВ «А.С.С. ЛТД» забезпечило ефективний розподіл функцій управління по підрозділах (рис. 2.1).

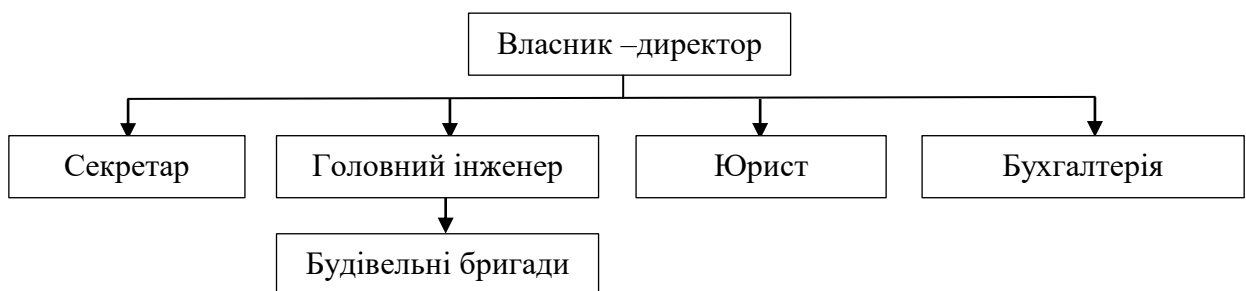


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «А.С.С. ЛТД»

Директор є власником ТОВ «А.С.С. ЛТД» і виконує наступні основні функції:

- керує виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю підприємства та несе всю повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективного використання майна підприємства, а також фінансово-господарські результати його діяльності;
- організує роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів і виробничих одиниць, спрямовує їх діяльність на розвиток і вдосконалення виробництва;

- забезпечує виконання підприємством всіх зобов'язань перед державним, регіональним та місцевими бюджетами, державними позабюджетними соціальними фондами, постачальниками, замовниками і кредиторами, включаючи установи банку, а також господарських і трудових договорів (контрактів і бізнес-планів);

- вживає заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціональному використанню та розвитку їх професійних знань і досвіду, а також для створення безпечних і сприятливих для життя і здоров'я умов праці, дотримання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища;

- забезпечує правильне поєднання економічних і адміністративних методів керівництва, єдиноначальності і колегіальності в обговоренні та вирішенні питань, матеріальних стимулів підвищення ефективності виробництва;

- вирішує питання, які стосуються фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності підприємства, в межах наданих йому законодавством прав, доручає ведення окремих напрямків діяльності іншим посадовим особам;

- забезпечує дотримання законності в діяльності підприємства і здійсненні його господарсько-економічних зв'язків, використання правових засобів для фінансового управління та функціонування в ринкових умовах, зміцнення договірної та фінансової дисципліни, регулювання соціально-трудових відносин, забезпечення інвестиційної привабливості підприємства з метою підтримки і розширення масштабів підприємницької діяльності;

- захищає майнові інтереси в суді, арбітражі, органах державної влади і управління.

Юрист підпорядковується безпосередньо директору підприємства. Для виконання покладених завдань на відділ покладені такі функції:

- пошук, збір, придбання нормативно-правових документів, необхідних для здійснення діяльності підприємством;

- розробка примірних форм договорів і передача їх в структурні підрозділи підприємства;
- візування проектів господарських договорів, що укладаються підприємством з контрагентами, і передача їх на підпис керівнику підприємства;
- аналіз даних про суми штрафів, виплачених підприємством за порушення договірних зобов'язань, і вживання заходів з перегляду системи підготовки, укладення та виконання договорів;
- підготовка позовних заяв та матеріалів для пред'явлення до арбітражних судів та їх безпосереднє пред'явлення;
- вивчення позовних заяв, спрямованих підприємству;
- представництво в засіданнях суду;
- забезпечення підрозділів підприємства, окремих працівників нормативно-правовими актами, необхідними для здійснення ними своїх функцій і обов'язків.

До функцій бухгалтерії можна віднести:

- формування облікової політики відповідно до законодавства про бухгалтерський облік та згідно з структурою та особливостями діяльності підприємства, необхідністю забезпечення його фінансової стійкості;
- робота з підготовки та прийняття робочого плану рахунків, форм первинних облікових документів, які застосовуються для оформлення господарських операцій, по яких не передбачені типові форми;
- розробка форм документів внутрішньої бухгалтерської звітності;
- забезпечення порядку проведення інвентаризацій;
- контроль за проведенням господарських операцій;
- формування і своєчасне надання повної і достовірної бухгалтерської інформації про діяльність підприємства, його майнового стану, доходи та витрати;

- своєчасне відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних з рухом основних засобів, товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів;

- забезпечення розрахунків по заробітній платі;

- складання балансу й оперативних зведених звітів про доходи і витрати коштів, іншої бухгалтерської та статистичної звітності, надання їх в установленому порядку до відповідних органів.

До функцій головного інженера можна віднести:

- керівництво розробкою нових проектів;

- організація розробки і реалізації планів впровадження нової техніки і технології, проведення організаційно-технічних заходів, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

- координація роботи з питань патентно-винахідницької діяльності, уніфікації, стандартизації і сертифікації продукції, атестації і раціоналізації робочих місць, метрологічного забезпечення, механізованого та енергетичного обслуговування виробництва;

- здійснення контролю за дотриманням проектної, конструкторської і технологічної дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та пожежної безпеки;

- забезпечення своєчасної підготовки технічної документації (креслень, специфікацій, технічних умов, технологічних карт);

- забезпечення ефективності проектних рішень, своєчасної і якісної підготовки виробництва, технічної експлуатації, ремонту і модернізації устаткування;

- організація навчання і підвищення кваліфікації робочих і інженерно-технічних працівників і забезпечення постійного удосконалення підготовки персоналу.

Таким чином, в зв'язку з мінливими вимогами навколишнього світу слід зазначити, що структура управління може змінюватися в часі відповідно до динаміки масштабів і змісту функцій управління і т.д.

На ТОВ «А.С.С. ЛТД» існує тісний вертикальний та горизонтальний зв'язок між окремими підрозділами. В основному, зв'язки між начальником підприємства та начальниками ділянок утворюють вертикальні зв'язки. Коли співпраця пов'язана між інженером, наприклад, та бригадиром, то це горизонтальні зв'язки. Керівництво будівельної організації здатне переймати та використовувати моделі управління і організаційну структуру, що успішно застосовуються зарубіжними організаціями або передовими вітчизняними компаніями, що дозволить їм завоювати більшу частку на ринку.

За період діяльності ТОВ «А.С.С. ЛТД» успішно реалізовано ряд будівельних проектів в сферах житлового та комунального будівництва, зокрема житлові будинки, приватні будинки,.

Спираючись на власні маркетингові дослідження, компанія оперативно реагує на постійно мінливий попит і пропонує споживачам продукт, відповідний їх очікуванням, а налагоджені зв'язки із партнерами, постачальниками, службами замовника-забудовника дозволяють пропонувати нашим клієнтам житло за доступними цінами і завжди забезпечувати здачу будинків в заплановані терміни.

Стратегічною метою ТОВ «А.С.С. ЛТД» є досягнення лідируючих позицій як на території м. Житомира, так і Житомирської області на ринку будівництва та реконструкції об'єктів житлового та комунального господарств. Основними напрямками, які націлені на довгострокову перспективу є:

- створення сприятливого іміджу компанії, який формується з роками, і тим самим підвищує конкурентоспроможність;
- лояльність клієнтської бази, яка формується в компанії протягом тривалого періоду, і яка в разі неефективності управління може бути втрачена;
- прибутковість підприємства, яка формується з часом, і завдяки злагоджень та раціональній роботі персоналу приносить очікувані результати.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «А.С.С. ЛТД»

Підприємство, щоб не зазнати краху та завоювати лідируючі позиції на ринку, постійно повинне аналізувати результати своєї минулої діяльності та прогнозувати майбутні зміни й шляхи їх вирішення. Для цього потрібно використовувати ефективні механізми управління фінансовим станом господарства, основним інструментом якого є фінансовий аналіз.

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2020-2022 роках наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «А.С.С. ЛТД»
у 2020-2022 роках

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	9485	12874	9754	269	2,84
Валовий прибуток, тис. грн.	1498	1469	2002	504	33,64
Інші операційні доходи	381	586	312	-69	-18,11
Адміністративні витрати	636	679	787	151	23,74
Витрати на збут	151	254	145	-6	-3,97
Інші операційні витрати	343	971	502	159	46,36
Операційний прибуток, тис. грн.	749	151	880	131	17,49
Чистий прибуток, тис. грн.	200	-548	1691	1491	в 7,5 р.б.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4508,5	3812,5	3878	-631	-13,98
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	896,5	198	313	-584	-65,09
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	8	7	10	2	25,00
Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	1185,63	1839,14	975,40	-210,23	-17,73
Фондовіддача	2,10	3,38	2,52	0,41	19,56
Фондомісткість	0,48	0,30	0,40	-0,08	-16,36
Фондоозброєність, тис. грн.	563,56	544,64	387,80	-175,76	-31,19
Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	10,58	65,02	31,16	20,58	в 1,9 р.б.
Валова рентабельність, %	18,76	12,88	25,83	7,07	х
Рентабельність господарської діяльності, %	2,11	-4,26	17,34	15,23	х

Аналізуючи основні показники господарської діяльності ТОВ «А.С.С. ЛТД» у таблиці 2.1 можна сказати, що чистий дохід у 2022 році у порівнянні з 2020 роком збільшився лише на 269 тис. грн. (2,84%). Валовий прибуток у 2022 році у порівнянні з 2020 роком збільшився на 504 тис. грн. (33,64%), операційний прибуток у 2022 році у порівнянні з 2020 роком – на 131 тис. грн. (17,49%), чистий прибуток збільшився на 1491 тис. грн. (в 7,5 рази більше) за аналогічний період. Слід зробити висновок, що протягом трьох років показники мають тенденцію до зростання.

Проаналізуємо показники ефективності використання ресурсів ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2020-2022 роках у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «А.С.С. ЛТД»
у 2020-2022 роках

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4508,5	3812,5	3878	-631	-13,98
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	896,5	198	313	-584	-65,09
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	8	7	10	2	25,00
Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	1185,63	1839,14	975,40	-210,23	-17,73
Фондовіддача	2,10	3,38	2,52	0,41	19,56
Фондомісткість	0,48	0,30	0,40	-0,08	-16,36
Фондоозброєність, тис. грн.	563,56	544,64	387,80	-175,76	-31,19
Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	10,58	65,02	31,16	20,58	194,54
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	34,50	5,61	11,71	-22,79	-66,05
Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	4,30	-16,22	33,77	29,47	x
Середньомісячна оплата одного працівника, грн.	6281,25	7916,67	8758,33	2477,08	39,44

Дані таблиці 2.2 свідчать, що у 2022 році зменшилася вартість як основних засобів, так і оборотних активів. Основні засоби у 2022 р. зменшилися на 631 тис. грн., або на 13,98% у порівнянні з 2020 р. і склали 3878 тис. грн. Даний фактор разом з незначним зростанням чистого доходу

призвів до зростання фондівддачі на 0,41 пункти та зменшення фондомісткості на 0,08 пункти.

Фондовіддача показує, що з 1 грн., вкладеної у основні засоби, ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2022 р. отримало 2,52 грн. чистого доходу при тому що для отримання 1 грн. чистого доходу витратило 40 коп. вартості основних засобів. Вартість оборотних активів у 2022 р. зменшилась на 584 тис. грн., або на 65,09%, це призвело до зростання коефіцієнту оборотності на майже 21 оборот. Тривалість операційного циклу склав 11,7 днів. Значно зросла рентабельність використання активів ТОВ «А.С.С. ЛТД» – на 29,47 процентних пункти і склала 33,77% у 2022 р.

Далі проаналізуємо майновий стан ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2020-2022 рр. у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники майнового стану ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	4	4	4	0	–
Власний капітал	1 145	597	2 213	1068	93,28
Залучений капітал	3 508	2 782	2 795	-713	-20,32
Дебіторська заборгованість	66	75	101	35	53,03
Кредиторська заборгованість	2 265	2 707	2 040	-225	-9,93
Загальна вартість активів	4 653	3 379	5 008	355	7,63
Тривалість погашення дебіторської заборгованості	2,54	2,13	3,78	1	48,81
Тривалість погашення кредиторської заборгованості	87,16	76,75	76,34	-11	-12,42
Рентабельність власного капіталу, %	17,47	-91,79	76,41	59	337,46

Дані табл. 2.3 свідчать, що покращилась ситуація з власним капіталом ТОВ «А.С.С. ЛТД», його вартість збільшилась у 2022 р. на 1068 тис. грн., або на 93,28%. В той же час дещо зменшилась сума залученого капіталу – на 713 тис. грн., або на 20,32%. Це покращує фінансову стійкість ТОВ «А.С.С. ЛТД».

ТОВ «А.С.С. ЛТД» має велику кредиторську заборгованість показник її

погашення зменшився на 11 днів.

Рентабельність власного капіталу у 2022 р. склала 76,41%, тобто з 1 грн. власного капіталу, ТОВ «А.С.С. ЛТД» отримало 76 коп. чистого прибутку.

Склад та структура операційних витрат ТОВ «А.С.С. ЛТД» за 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура операційних витрат ТОВ «А.С.С. ЛТД» за 2020-2022 рр.

Показники	31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	Пункт структ.
Матеріальні затрати	4717	67,23	7441	72,04	6154	71,20	1437	30,46	3,97
Витрати на оплату праці	603	8,59	665	6,44	1051	12,16	448	74,30	3,57
Відрахування на соціальні заходи	189	2,69	202	1,96	265	3,07	76	40,21	0,37
Амортизація	133	1,90	836	8,09	541	6,26	408	306,77	4,36
Інші операційні витрати	1374	19,58	1185	11,47	632	7,31	-742	-54,00	-12,27
Разом	7016	100	10329	100	8643	100	1627	23,19	0

Найбільшу питому вагу в структурі операційних витрат складають матеріальні затрати – 6154 тис. грн., або 71,2% у 2022 р. Їх сума у порівнянні з 2020 р. зросла на 1437 тис. грн., або на 30,46%, питома вага збільшилась на 3,97 пункти.

На ТОВ «А.С.С. ЛТД» середньооблікова чисельність складає лише 10 працівників. Під час виконання будівельних робіт робітники працюють за договорами підряду. Питома вага витрат на оплату праці зросла у 2022 р. на 74,3% через підвищення розміру мінімальної заробітної плати і відповідно посадових окладів працівників. Це, в свою чергу, призвело до зростання і такої складової операційних витрат як «Відрахування на соціальні заходи» – на 76 тис. грн., або на 40,21%.

В цілому операційні витрати у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зросли на

1627 тис. грн., або на 23,19% і склали 8643 тис. грн.

Далі розглянемо показники оцінки ліквідності ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2020-2022 роках у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки ліквідності ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2020-2022 роках

Показники	Норматив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. +,-
1. Коефіцієнт покриття	>1	0,05	0,10	0,16	0,11
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,03	0,03	0,05	0,02
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільшення	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Чистий оборотний капітал	>0, збільшення	-2438	-2510	-1823	615,00
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	—	2,66	8,05	7,07	4,40

Отже, за період 2020-2022 рр. можемо спостерігати, що всі коефіцієнти ТОВ «А.С.С. ЛТД» не відповідали нормативним значенням. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «А.С.С. ЛТД» показав у 2020-2022 роках, що 0% поточних зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок найліквідніших активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020-2022 роках був значно нижчим за нормативне значення, що є негативним для ТОВ «А.С.С. ЛТД».

Коефіцієнт загальної ліквідності був нижчим за нормативне значення і становив 0,05 у 2020 році, 0,10 – у 2021 році та 0,16 – у 2022 році. Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів показав, що на ТОВ «А.С.С. ЛТД» зовсім не достатньо матеріально-виробничих запасів для погашення короткострокових боргів у випадку необхідності їх розпродажу.

В цілому ТОВ «А.С.С. ЛТД» працює прибутково, займає певну нішу на ринку та має перспективи покращити своє становище на ринку.

2.3. Оцінка системи управління мотивацією персоналу підприємства

Вивчення проблем мотивації працівників має велике практичне значення. Враховуючи ситуацію з трудовою міграцією, виїздом працездатного населення за кордом, «кадровим голодом», підприємства намагаються віднайти стимули, щоб привабити потенційних працівників. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудових відносин, створити режим найбільшого сприяння для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

Проведемо комплексний аналіз стану ефективності використання персоналу ТОВ «А.С.С. ЛТД» (табл. 2.6-2.11).

Таблиця 2.6

Склад та структура персоналу ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2020-2022 роках

Показники	Роки						Відхилення 2022/2020	
	2020		2021		2022			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	П.С.
Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч.:	8	100	7	100	10	100	25	0
– управлінський персонал	5	62,5	5	71,43	7	70	40	7,5
– виробничий персонал	3	37,50	2	28,57	3	30	0	-7,5

Аналізуючи склад та структуру персоналу ТОВ «А.С.С. ЛТД» у таблиці 2.6 можна зробити висновок, що правлінський персонал у 2022 році становить 7 осіб (70%), що на 2 особи більше, ніж у 2020 році, а виробничий персонал у 2022 році становить 3 осіб (30%), що так само, як і у 2020 році. В цілому середньооблікова чисельність персоналу в 2022 році у порівнянні з 2020 роком збільшилась на 2 особи і становить 10 осіб.

Далі розглянемо склад та структуру персоналу за категоріями у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Склад та структура персоналу ТОВ «А.С.С. ЛТД» за категоріями
у 2020-2022 роках

Показники	Роки						Відхилення 2022/2020	
	2020		2021		2022			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	П.С.
Середньооблікова чисельність персоналу	8	100	7	100	10	100	25	0
– управлінський персонал, у т.ч.:	5	62,50	5	71,43	7	70	40	7,5
– керівники	1	12,50	1	14,29	2	20	100	7,5
– спеціалісти	4	50,00	4	57,14	5	50	25	0
– виробничий персонал	3	37,50	2	28,57	3	30	0	-7,5

Аналізуючи таблицю 2.7 можна зазначити, що збільшилась чисельність персоналу в 2022 році у порівнянні з 2020 роком у ТОВ «А.С.С. ЛТД» на 2 особи. Також відбулись зміни в чисельності за рахунок змін по категоріях працюючих. Відбулось збільшення чисельності управлінського персоналу у 2022 році по керівниках на 1 особу, або на 100%, спеціалістів – на 1 особу, або 25%. Виробничий персонал в 2022 році у порівнянні з 2020 роком лишився незмінним.

Таблиця 2.8

Склад та структура персоналу ТОВ «А.С.С. ЛТД» за статтю
у 2020-2022 роках

Показники	Роки						Відхилення 2022/2020	
	2020		2021		2022			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	П.С.
Всього працівників	8	100	7	100	10	100	25,0	0
з них:								
– жінки	4	50,0	3	42,9	3	30,0	-25,00	-20,0
– чоловіки	4	50,0	4	57,1	7	70,0	75,0	20,0

З таблиці 2.8 можна зробити висновок, що питома вага жінок серед персоналу ТОВ «А.С.С. ЛТД» зменшувалася протягом трьох років з 50% до

30%, що зумовлено специфікою діяльності. У 2022 році кількість жінок склала 3 особи, а чоловіків – 7 осіб.

Аналізуючи персонал за віком ТОВ «А.С.С. ЛТД» у табл. 2.9 у 2022 році у порівнянні з 2020 роком, можна спостерігати суттєві зміни в категорії «працівники до 30 років» їх стає менше, це можна пояснити тим, що основна частина молоді мігрує за кордон і не хоче працювати за низьку заробітну плату. Питома вага персоналу за віком від 31 року і старше 56 років у 2022 році становить по 3 особи, або 30%.

Таблиця 2.9

Вікова структура персоналу ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2020-2022 роках

Показники	Роки						Відхилення 2022/2020	
	2020		2021		2022			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	П.С.
Всього працівників	8	100	7	100	10	100	0	0
з них:								
до 30 років	2	25,00	2	28,57	1	10,00	-50,00	-15,00
31–45 років	2	25,00	1	14,29	3	30,00	50,00	5,00
46–55 років	1	12,50	2	28,57	3	30,00	в 2 р.б.	17,50
старші 56 років	3	37,50	2	28,57	3	30,00	0,00	-7,50

В 2022 р. кількість працівників від 46 до 55 років зросла в 2 рази і склала 3 особи. Показники руху персоналу на ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники руху персоналу на ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			Відхилення 2022/2020	
	2020	2021	2022	+/-	%
1. Середньооблікова чисельність, осіб	8	7	10	2	25,00
2. Прийнято на роботу протягом року, осіб	2	3	2	0	0,00
3. Вибуло працівників, осіб:	3	0	2	-1	-33,33
– по поважних причинах	2	0	2	0	0,00
– за власним бажанням	1	0	0	-1	-100,00
4. Коефіцієнт обороту:				0	
– з приймання, %	25,00	42,86	20,00	-5,00	-20,00
– з вибуття, %	37,50	0,00	20,00	-17,50	-46,67
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	37,50	0,00	20,00	-17,50	х
6. Коефіцієнт загального обороту, %	62,50	42,86	40,00	-22,50	х
7. Коефіцієнт динаміки чисельного складу, %	-8,59	12,14	-5,16	3,43	х

8. Коефіцієнт постійності, %	62,50	100,00	80,00	17,50	х
------------------------------	-------	--------	-------	-------	---

Аналізуючи таблицю 2.10 можна зробити висновки, що коефіцієнт обороту з приймання ТОВ «А.С.С. ЛТД» у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшився на 5 пунктів. Коефіцієнт обороту з вибуття теж зменшився на 17,5 пунктів.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році становить 20%, зменшився у порівнянні з 2020 роком на 17,5 пунктів. Коефіцієнт загального обороту в 2022 році становить 40%, що на 22,5 пунктів менше, ніж у 2020 році.

Коефіцієнт постійності збільшився на 17,5 процентних пункти і у 2022 р. склав 80%.

Розглянемо показники ефективності використання персоналу (продуктивності праці) у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Рівень продуктивності праці ТОВ «А.С.С. ЛТД»

Показники	Роки			Зростання 2022/2020
	2020	2021	2022	%
Продукція у порівняльних цінах, тис. грн.	9485	12874	9754	102,836
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб.	8	7	10	125,00
Середньорічна чисельність виробничого персоналу, осіб.	3	2	3	100,00
Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих виробничим персоналом	762	508	762	100,00
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих виробничим персоналом	6096	4064	6096	100,00
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис. грн. / ос.	1185,63	1839,14	975,4	82,27
Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн. / ос.	3161,67	6437,00	3251,33	102,84
Середньоденна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн. / ос.	12,45	25,34	12,80	102,84
Середньогодинна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн. / ос.	1,56	3,17	1,60	102,84

Аналізуючи рівень продуктивності праці на ТОВ «А.С.С. ЛТД» за 2020-2022 рр. у таблиці 2.11 можна зробити висновок.

В 2022 році у порівнянні з 2020 роком продукція у порівняльних цінах збільшилась за 2,8%, середньооблікова чисельність працівників збільшилась

на 2 особи, або на 25%, середньорічна чисельність виробничого персоналу лишилася незмінною. Загальна кількість людино-днів відпрацьованих всіма працівниками зросла на 9%, загальна кількість людино-годин відпрацьованих всіма працівниками збільшилась також майже на 9%.

Середньорічна продуктивність праці працівників у 2022 році становить 975,4 тис. грн./ ос., що майже на 18% менше, ніж у 2020 році. Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу у 2022 році становить 3251,33 тис. грн./ ос., що на 2,84% більше, ніж у 2020 році.

Більш детально розглянемо механізм стимулювання працівників на ТОВ «А.С.С. ЛТД». Система матеріальної мотивації на ТОВ «А.С.С. ЛТД» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», колективним договором, іншими нормативно-правовими актами.

Матеріальна мотивація на ТОВ «А.С.С. ЛТД» включає в себе лише оплату праці. На ТОВ «А.С.С. ЛТД» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників.

Заробітна плата на ТОВ «А.С.С. ЛТД» складається із двох частин:

1. Основна заробітна плата.
2. Додаткова заробітна плата.

Основна заробітна плата представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата на ТОВ «А.С.С. ЛТД» охоплює:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплату за роботу у вечірній час;

- доплату за роботу в нічний час;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачується за заміну працівника, що відсутній через перебування у відпустці, тимчасову непрацездатність, відрядження тощо. Розмір доплати становить до 100% посадового окладу відсутнього працівника.

Оплата за невідпрацьований час включає:

- оплату щорічних відпусток;
- оплату додаткових відпусток;
- оплату працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;
- оплату працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку;
- оплату працівникам, що підлягають медичному огляду за час перебування в медичному закладі на обстеженні; - оплату простоїв не з вини працівників.

Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків виплачується робітникам щокварталу за підсумками роботи за цей період і становить 20% від основної заробітної плати.

Показниками преміювання є:

- виконання завдань, передбачених планами роботи підрозділів;
- якісне і своєчасне виконання функціональних обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б одного показника є підставою для невиконання премії. Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків, на нашу думку, не здійснює мотивації через ряд суттєвих недоліків:

1) відсутні конкретні показники преміювання, які впливають на розмір премій. Зазначені показники преміювання насправді є умовами преміювання, які повинні бути лише додатковими факторами, які дають підставу для виплати премії;

2) показники преміювання не орієнтовані на цілі, які стоять перед підприємством, підрозділами і працівниками;

3) премія нараховується за діяльність працівника, що передбачена посадовими інструкціями, і за яку виплачується основна заробітна плата;

4) кількість показників преміювання є зовнішньою;

5) премія виплачується усім робітникам, через що преміювання перетворюється в стабільну форму виплат.

Для керівників, професіоналів і фахівців нараховується премія за професійні успіхи. Вона виплачується один раз на квартал.

Показники преміювання визначаються на початку кожного кварталу для кожного працівника на індивідуальній співбесіді із директором і залежать від функції підрозділу, цілей підприємства і підрозділу, проблем у діяльності підприємства.

Однак їх кількість завжди є однаковою і становить 4 показники. Кожен з них оцінюється максимально у 5 балів. Максимальна сума за усіма показниками дорівнює 20 балів. Залежно від рівня досягнення кожного показника працівник може отримати премію в розмірі до 20%. Система преміювання за професійні успіхи потребує вдосконалення, оскільки недоліком, на нашу думку, є те, що розмір премії є заниженим і відсутні умови преміювання.

Система матеріальної мотивації для різних категорій персоналу представлена на рисунках 2.2 і 2.3.

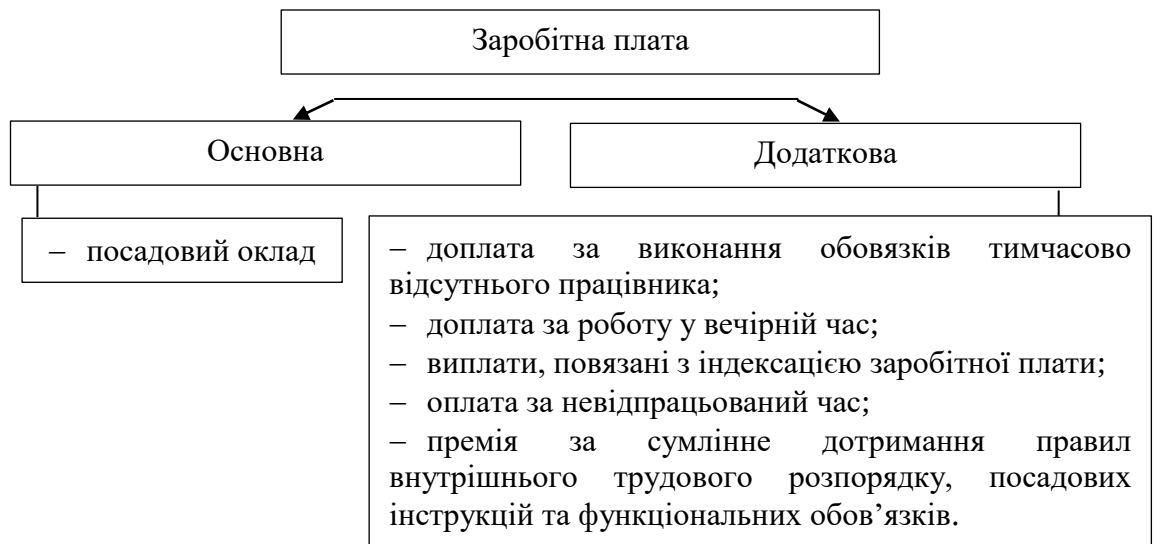


Рис. 2.2. Система матеріальної мотивації робітників на ТОВ «А.С.С. ЛТД»

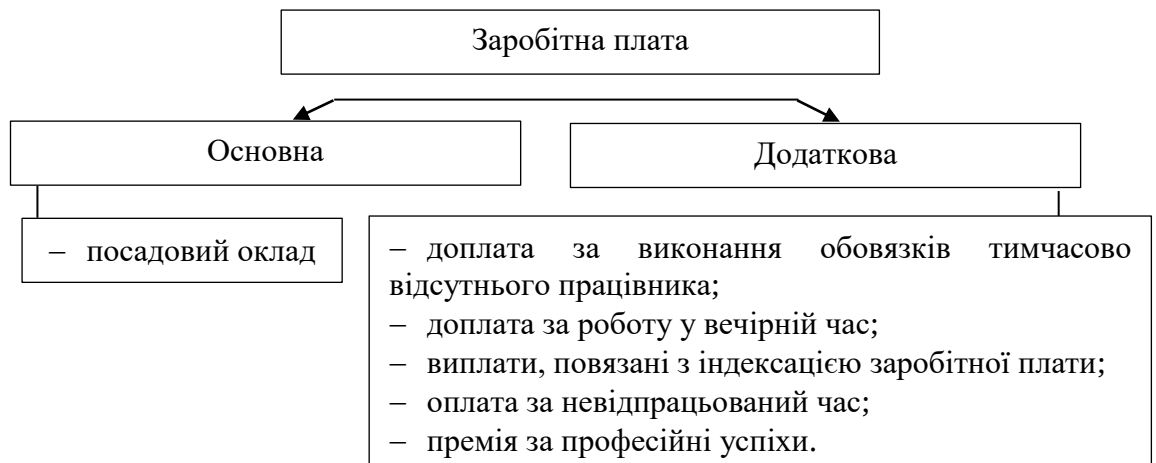


Рис. 2.3. Система матеріальної мотивації керівників, професіоналів і фахівців на ТОВ «А.С.С. ЛТД»

Отже, на ТОВ «А.С.С. ЛТД» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки). Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків для робітників не сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства. Премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів і фахівців відповідає стратегії діяльності

підприємства і суттєво впливає на досягнення поставлених цілей. Однак система матеріальної мотивації на ТОВ «А.С.С. ЛТД» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

Застосування лише матеріальної мотивації не дає необхідного результату, оскільки у працівників, крім фізіологічних потреб (які задовольняє заробітна плата) є інші потреби вищих рівнів. Крім того, орієнтація на систему матеріальної мотивації зумовлює збільшення витрат на персонал, що є не вигідним для підприємства. Тому невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

На ТОВ «А.С.С. ЛТД» застосовуються такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Інформування працівників про діяльність ТОВ «А.С.С. ЛТД».
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
5. Проведення корпоративних заходів.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Режим праці.
8. Можливість кар'єрного росту.
9. Можливість підвищення кваліфікації.
10. Змістовність праці.

Постановка цілей на ТОВ «А.С.С. ЛТД» здійснюється на основі таких принципів:

- визначення показників і термінів їх досягнення;
- досяжність цілей;
- залучення працівників до постановки цілей;
- наявність зворотного зв'язку.

Постановка чітких цілей має суттєвий мотиваційний вплив на працівників, оскільки зосереджує увагу і зусилля на конкретних напрямках роботи, цілі є еталонами результатів діяльності працівників, працівник

усвідомлює, що від нього очікують і яку винагороду він за це отримає. Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, у якій перебуває компанія, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у реалізації цих заходів. Це забезпечує володіння працівниками інформацією, яка необхідна для виконання функціональних обов'язків, підвищення зацікавленості працівників у вирішенні їх завдань, формування відчуття приналежності до компанії, покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Інформування працівників на ТОВ «А.С.С. ЛТД» здійснюється шляхом проведення періодичних нарад.

На ТОВ «А.С.С. ЛТД» періодично організовуються корпоративні заходи: святкування Дня народження ТОВ «А.С.С. ЛТД», Нового року, організація і участь у фестивалях, участь працівників компанії у благодійних акціях і реалізації соціальних ініціатив. Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує колектив, покращує морально-психологічний клімат в колективі, що в результаті підвищить рівень мотивації працівника і зумовить підвищення ефективності праці.

На ТОВ «А.С.С. ЛТД» умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять здоров'ю працівників.

Однак умови праці не мотивують працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві (згідно двохфакторної теорії мотивації Герцберга). Ще одним методом нематеріальної мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного росту.

На ТОВ «А.С.С. ЛТД» практично відсутні можливості для просування по посадах, немає системи планування ділової кар'єри працівників. Працівники можуть посісти вищу посаду лише за наявності вакансії при

використанні підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу. Тому даний метод мотивації не стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості праці.

Для будівельних підприємств актуальною є проблема утримання кваліфікованих працівників. Для більшості організацій будівельної галузі характерно, що керівники не вчилися управляти персоналом, вони мають лише галузеву освіту. Така ситуація несе негативний вплив на продуктивність праці персоналу і як результат, знижуються показники ефективності роботи всього підприємства. Безперечно, ефективність використання персоналу також залежить від особливостей галузі (рис. 2.4).

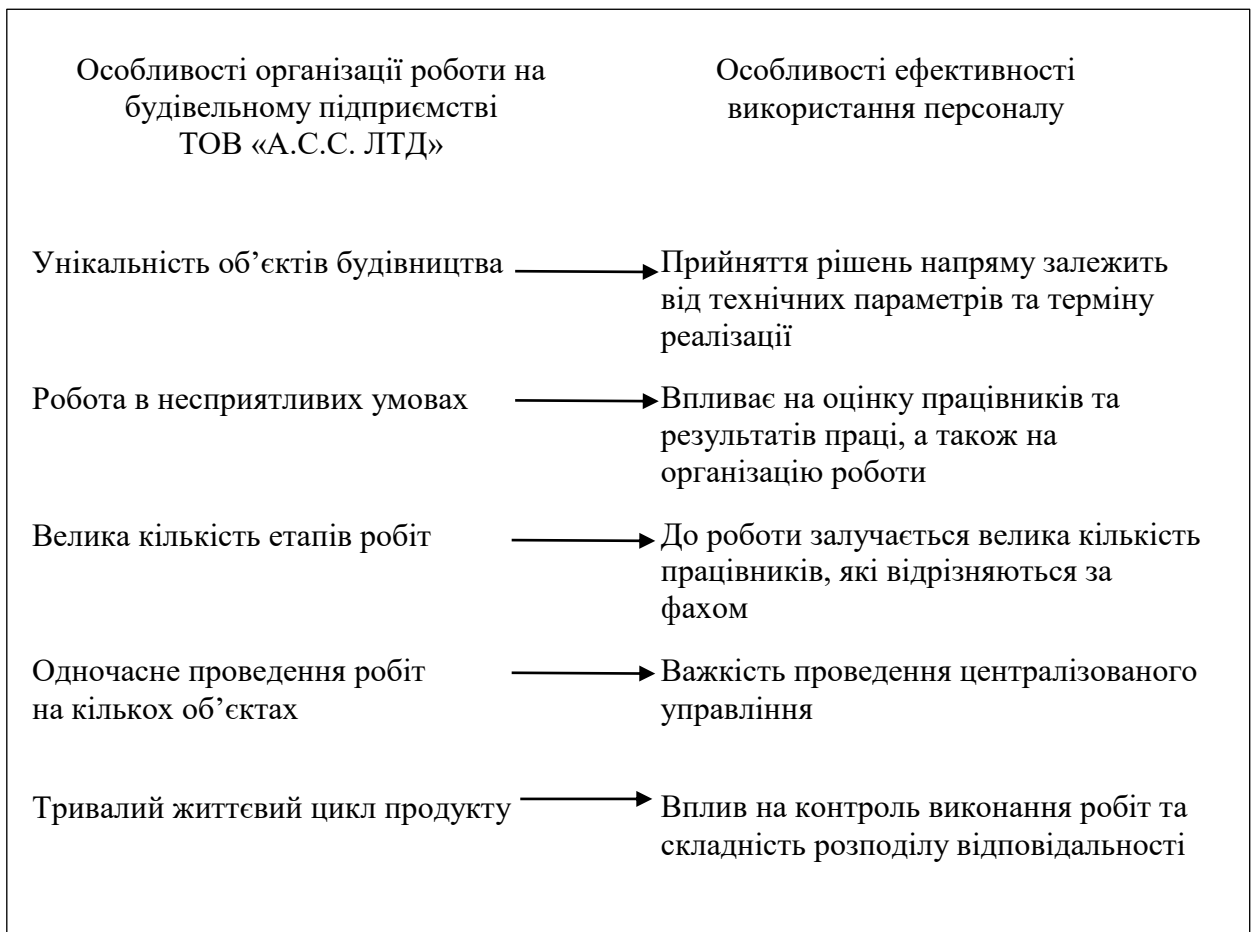


Рис. 2.4. Вплив галузових особливостей організації праці на ефективність використання персоналу на ТОВ «А.С.С. ЛТД»

Джерело: [власна розробка автора]

Отже, головними критеріями, що впливають на розвиток ТОВ «А.С.С.

ЛТД» є постійне навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та практичні навички, що є результатом досвіду роботи. Метою системи управління людським капіталом є забезпечення підприємства кадрами, необхідними для його ефективного функціонування, а також дотримання якісного їх використання та підвищення професійного та соціального розвитку з обов'язковим урахуванням особливостей будівельної галузі.

Аналітичний огляд вказав на те, що якісний людський капітал стає головною рушійною силою ТОВ «А.С.С. ЛТД». Якщо будівельна організація ТОВ «А.С.С. ЛТД» буде його ефективно використовувати та сприяти його розвитку, то це позитивно відобразиться на роботі всієї організації.

Для якісного виконання будівельно-монтажних робіт, необхідним є наявність висококваліфікованих кадрів та вміння ними управляти. Основними проблемами управління людським капіталом будівельного підприємства ТОВ «А.С.С. ЛТД» є приділення недостатньої уваги питанням розвитку персоналу, брак кваліфікованих кадрів з достатнім досвідом роботи, відсутність керівників, навчених ефективно управляти персоналом, поширення тимчасового найму робітників та низький рівень мотивації.

Система підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «А.С.С. ЛТД» недостатньо розвинена. Тому даний метод мотивації не впливає на рівень мотивації працівників. Змістовність праці передбачає, що робота є творчою, достатньо складною, має кінцевий результат, приносить задоволення працівникам.

Як висновок зазначимо, що на ТОВ «А.С.С. ЛТД» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки). Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків для робітників не сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства. Премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів і фахівців відповідає

стратегії діяльності підприємства і суттєво впливає на досягнення поставлених цілей. Однак система матеріальної мотивації на ТОВ «А.С.С. ЛТД» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

Застосування лише матеріальної мотивації не дає необхідного результату, оскільки у працівників, крім фізіологічних потреб (які задовольняє заробітна плата) є інші потреби вищих рівнів. Крім того, орієнтація на систему матеріальної мотивації зумовлює збільшення витрат на персонал, що є невигідним для підприємства. Тому невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

У ТОВ «А.С.С. ЛТД» змістовною є робота керівників і професіоналів, частково змістовною – фахівців. Праця робітничого персоналу є машинною, рутинною, без чітко вираженого кінцевого результату (через технологічну спеціалізацію виробництва), що суттєво зменшує задоволення від роботи. Загалом система нематеріальної мотивації персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства і його стратегії, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного росту.

Вирішувати вищезазначені проблеми необхідно шляхом створення ефективної та сучасної системи управління людським капіталом, яка включатиме в себе підбір кваліфікованого персоналу та раціональне використання кадрового потенціалу, а також оцінку виконаної роботи та методи мотивації персоналу, що здатні підвищити якість роботи працівників ТОВ «А.С.С. ЛТД».

Висновки до розділу 2

В результаті проведеної аналітичної оцінки системи управління мотивацією персоналу у ТОВ «А.С.С. ЛТД» можна зробити наступні висновки.

1. ТОВ «А.С.С. ЛТД» – це стабільна компанія, яка динамічно розвивається та забезпечує надання високої якості послуг в будівельній галузі. ТОВ «А.С.С. ЛТД» працює на ринку будівельних послуг з 2001 року та має державну ліцензію на здійснення всього комплексу робіт, пов'язаних з будівництвом будівель і споруд у відповідності з державним стандартом.

2. В цілому ТОВ «А.С.С. ЛТД» працює прибутково, займає певну нішу на ринку та має перспективи покращити своє становище на ринку. Але у 2020-2022 роках має погані показники ліквідності та фінансової стійкості.

3. У ТОВ «А.С.С. ЛТД» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки). Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків для робітників не сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства.

Премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів і фахівців відповідає стратегії діяльності підприємства і суттєво впливає на досягнення поставлених цілей. Однак система матеріальної мотивації на ТОВ «А.С.С. ЛТД» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства

Будівництво, в силу своєї специфіки та багатогранності, є однією з найбільш складних сфер щодо управління людьми та мотиваційного впливу на них. Управління людськими ресурсами є фундаментальним видом діяльності будь-яких підприємств та організацій, у яких зайняті люди. Існує низка різних варіантів стилів, ідеологій, форм та методів управління людськими ресурсами, проте немає універсальних моделей, що могли б забезпечити кожне підприємство однозначними можливостями щодо підвищення ефективності його функціонування та посилення розвитку. Протягом останніх поглибилися зв'язки між управлінням мотивацією персоналу та вивченням стратегічного менеджменту, суттєво розширюючи соціально-економічні діапазони та можливі причинно-наслідкові зв'язки. Операційні реалії, з якими стикаються будівельні підприємства підтверджують існування низки проблем, пов'язаних із тісними взаємозв'язками між потребами працівників, проблемами їх продуктивності та якістю будівельної продукції.

У контексті дослідження управління мотивацією у будівельній компанії ТОВ «А.С.С. ЛТД» важливо сфокусуватися на мікро- і макро-перспективах у трьох вимірах: 1) орієнтація на людський ресурс; 2) орієнтація на матеріальні ресурси; 3) орієнтація на управління, враховуючи при цьому дію низки зовнішніх та внутрішніх чинників (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Система управління персоналом будівельного підприємства в умовах впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища

В умовах євроінтеграції необхідним є врахування менеджментом будівельних підприємств важливих стратегічних пріоритетів сталого розвитку. При цьому слід також зупинитися на деяких важливих для управління персоналом, в тому числі і мотивацією персоналу компетенціях у контексті захисту довкілля, зокрема набір і відбір персоналу, управління ефективністю, зв'язок між компетенціями, а також процесами найму і управлінням ефективністю (рис. 3.2).

Підбір персоналу може визначатися як процес залучення потрібних осіб, які можуть здійснити позитивний внесок у конкретне підприємство на короткотермінових чи довготермінових засадах, що може зумовлюватися наступними причинами [19]:

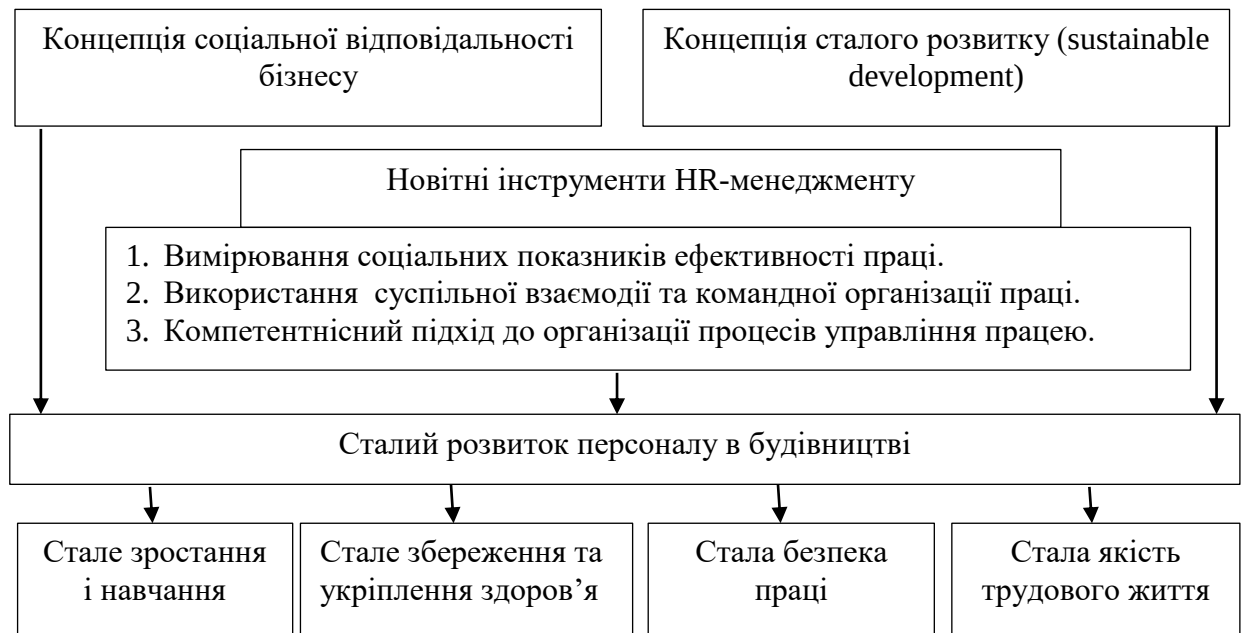


Рис. 3.2. Формування цілей сталого розвитку персоналу у будівництві

- покидання співробітником компанії внаслідок виходу на пенсію або отримання кращої пропозиції щодо роботи;
- організаційна експансія, яка вимагає негайної робочої сили;
- зміни в глобальному середовищі, що вимагають різних кваліфікованих співробітників.

Підбір персоналу може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Внутрішній включає наймання зсередини підприємства і може мати потенційні вигоди у формі значної економії від витрат на рекламу, а також служити джерелом мотивації для співробітників, які можуть бачити можливості для кар'єрного росту в компанії. Однак зворотним боком є те, що втрачається можливість залучення нового досвіду у підприємство ззовні.

У науковій літературі фігурує бачення, що управління ефективністю є процесом оцінювання прогресу співробітника в досягненні цілей підприємства і розглядається як важливий інструмент при визначенні рівня винагород і задіюванні штрафних санкцій. Попри те, що управління ефективністю завжди було предметом наукових дискусій внаслідок відсутності одностайності щодо його визначення, слід відзначити наступні

характеристики напрямків функціонування системи управління ефективністю [22]:

- чітке інформування співробітників про цілі;
- постійний моніторинг їх діяльності та встановлення динаміки прогресу;
- виявлення необхідних ділянок і встановлення чітких вимог до навчання.

Вважаємо, що інтеграція управління людськими ресурсами разом з бізнес-стратегіями привела до потреби сприйняття управління ефективністю у формі системного підходу.

Серед багатьох визначених переваг управління ефективністю, слід особливо відзначити:

- підвищення рівня мотивації та посилення морального духу співробітників;
- сприяння у визначенні підходящих кандидатів для просування по кар'єрних рангах (кар'єрному ліфті);
- допомога у постановці організаційних цілей;
- визначення областей, що вимагають навчання і розвитку.

Очевидним є той факт, що компетенції тісно пов'язані як з процесами найму, так і з процесами управління ефективністю. У тому зв'язку, слід виокремити наступні етапи :

1. Формування характерних особливостей компетенцій для різних рівнів кваліфікації. При цьому слід чітко окреслити базові знання для їх розуміння.

2. Забезпечення менеджером чи фахівцем із підбору персоналу використання на конкретних проектах визначених компетенцій у відповідності до рівнів кваліфікації. Важливим є орієнтир на застосування знань і аналіз результатів, що впливають з дій.

3. Оцінювання ефективності підбору відповідної компетенції.

4. Виявлення невідповідності (різниці між фактичним і необхідним рівнем кваліфікації для будь-якої даної компетенції), прогалин та забезпечення їх усунення, розробка планів дій щодо пом'якшення негативних наслідків. При цьому необхідним є налагодження ефективного надання консультативних послуг та підвищення продуктивності на основі посилення досвіду.

Важливо відзначити, що залежність оплати праці від продуктивності є найбільш популярним методом оцінювання у будівельних підприємствах. Увага повністю фокусується на результатах і умовах процесу, а співробітники отримують винагороду в залежності від досягнення цілей. Проте, виконання ефективних систем на основі залежності оплати праці від продуктивності часто суттєво ускладнюється внаслідок постійного “обертання” будівельників навколо різних проектів. Відтак, управління ефективністю на будівельних підприємствах повинно здійснюватися на засадах повної відповідності до специфіки їх функціонування. Серед низки розроблених методів на основі компетенцій і навичок, їх відмінною ознакою є характер проведення оцінювання. У деяких випадках доцільним є застосування якісного підходу через опис роботи співробітника, в інших – застосування більш кількісних підходів за допомогою шкали оцінювання ефективності працівника [24].

У контексті зазначеного запропонуємо низку спеціальних компетенцій для управління трудовим потенціалом на будівельних підприємствах у контексті сталого розвитку, зокрема захисту довкілля та посилення безпеки:

Компетенція 1: Аудит безпеки.

Ця компетенція формується на основі знань і умінь щодо ефективного забезпечення охорони праці, включаючи розуміння особливостей функціонування систем управління охороною праці та їх нормативно-правового забезпечення, розробку стратегій, стандартів і програми аудиту. Послідовність її формування у відповідності до етапів полягає у наступному:

Формування знань щодо особливостей функціонування систем управління охороною праці, нормативних вимог та їх застосування (засади формування стратегічних рішень та їх підтримка, вплив на загальні бізнес-процеси, стандарти, потенційні ризики тощо).

Оцінювання ефективності застосування стратегічних рішень і процесів, виявлення ризиків і розробка відповідних програм аудиту, контроль за виконанням санітарно-гігієнічних норм праці (оцінювання застосування стратегічних рішень для забезпечення досягнення бізнес-цілей; застосування нормативних вимог і стандартів в області безпеки і санітарно-гігієнічних норм праці до проектів; аналізування та ідентифікація ключових ризиків у сфері охорони праці та розробка відповідних програм аудиту; підтримка стратегічних альянсів із різними зацікавленими сторонами; моніторинг за ефективністю та відповідністю законодавчій базі і стандартам, формування рекомендацій щодо впровадження управління ризиками в галузі охорони праці; визначення впливу на бізнес-процеси; забезпечення тренувань на основі ефективних методичних підходів щодо вирішення проблем, усунення ризиків і посилення функцій контролю; розвиток і підтримка стратегічного альянсу з різними зацікавленими сторонами).

Акумуляування можливостей щодо надання рекомендацій для управління охороною праці, включаючи систему управління ризиками (розробка заходів та формування рекомендації щодо збільшення вкладу управління охороною праці у бізнес-можливості, оптимізацію витрат, зниження ризиків для підвищення ефективності функціонування будівельного підприємства; розширення розуміння необхідності ефективних стратегій внутрішнього контролю та застосування кращих вітчизняних та європейських практик; формування рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками для адекватного виявлення і усунення потенційних загроз і взаємозв'язку з бізнесом).

Компетенція 2: Управління екологічними аспектами функціонування будівельних підприємств.

Полягає в здатності виявляти, оцінювати, усувати і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, забезпечуючи належне функціонування безпеки охорони праці. При цьому підприємствам необхідно послідовно забезпечити:

Формування навичок щодо методичного забезпечення оцінювання впливу на навколишнє середовище і виявлення ризиків (розуміння актуальності безпеки для довкілля, особливостей впливу функціонування будівельних підприємств та екологію; вміння ідентифікації екологічних небезпек та оцінювання ризиків; визначення заходів щодо пом'якшення негативного впливу).

Проведення оцінювання впливу на навколишнє середовище, ідентифікація небезпеки і ризиків, пов'язаних з охороною праці (визначення екологічних аспектів впливу та виявлення небезпеки в області охорони праці; оцінювання ризиків; перевірка ефективності запропонованих заходів щодо пом'якшення негативного впливу та мінімізації ризиків).

Направлення команди на оцінювання ризиків та впровадження заходів щодо пом'якшення негативного впливу та їх мінімізації (моніторинг екологічного аспекту, впливу на навколишнє середовище, аналізування прогалин; налагодження роботи тренерської команди з питань впливу на навколишнє середовище та ризиків).

Консультавання з питань ідентифікації та мінімізації впливу на навколишнє середовище (консультавання з питань довкілля, впливу на навколишнє середовище та небезпеки в області охорони праці; формування конкретного інструментарію ідентифікації; розробка стратегічних пріоритетів та реалізація заходів щодо мінімізації наслідків шкідливого впливу на навколишнє середовище або ризиків у галузі охорони праці).

Компетенція 3: Управління ризиками проекту.

Зосереджена на здатності виявлення, аналізування, планування, відстеження і контролю ризиків. Управління ризиками проекту – процес, який повинен бути структурованим, орієнтованим на визначення і контроль

окремих ризиків, що загрожують проекту, оптимізацію, шляхом мінімізації загроз і максимізації можливостей. Послідовність її формування може відбуватися наступним чином:

Застосовування інструментів управління ризиками для визначення ризиків проекту (застосування методів збору інформації в процесі їх ідентифікації, такі як мозковий штурм, SWOT-аналіз та навички інтерв'ювання; вивчення методів кількісного та якісного аналізу; виконання кількісного і якісного аналізу на основі запропонованих рекомендацій; відстеження і повідомлення про ризики для поставлених завдань).

Аналізування і формування реєстрів ризиків, класифікованих за ступенем впливу та розробка відповідної системи заходів щодо їх усунення (систематизація результатів кількісного і якісного їх аналізування; моніторинг ризиків у відповідності до плану їх контролювання для призначених видів діяльності).

Розробка та інтеграція плану управління з відповідними інструментами і шаблоном для відстеження потенційних ризиків (класифікація, включаючи структуру їх виокремлення на основі масштабів проекту, з урахуванням факторів навколишнього середовища і технологічних активів підприємства, розміри, складність і важливість проекту; управління командою проекту з розробки та оновлення реєстру, в якому узагальнюються потенційні ризики, виявляються передумови та їх сприятливе середовище; контроль за використанням методів управління в разі їх виникнення; розробка інструментів, алгоритмів та шаблонів для їх відстеження, аналізу та переоцінки виявлених ризиків; задіювання проактивних заходів) [26].

Консультації проектної групи за планом попереджувального управління ризиками, який відповідає організаційній політиці і стратегічним напрямкам забезпечення успішної реалізації проекту (проведення періодичних перевірок їх реєстрації і розробка рекомендації щодо плану дій у надзвичайних ситуаціях, якщо виникає ризик вищої складності; управління

проектною командою в проведенні якісного і кількісного аналізу для оцінювання ймовірності його виникнення та відповідного рівня впливу).

Компетенція 4: Забезпечення винагороди за безпеку.

Ця компетенція забезпечує визнання та справедливе визначення винагороди за безпеку. При цьому послідовність її формування може відбуватися:

Забезпечення базового рівня безпекової обізнаності, визначення пропозицій для нагородження (запровадження стандартів безпеки; інформованість про заходи і техніки безпеки, доступних для персоналу; сприяння у колективній підтримці та поширення інформації про безпеку).

Забезпечення навчання на робочому місці, оцінювання потреби в груповому навчанні, забезпечення відповідного зворотного зв'язку із техніки безпеки (проведення фахівцями навчань персоналу на робочому місці; призначення робочих завдань на основі здібностей співробітників з урахуванням питання безпеки; приділення часу для роботи з членами команди для визначення цілей безпеки; забезпечення конструктивного зворотного зв'язку; розробка практичних рекомендацій щодо можливостей досягнення відповідних результатів.

Визначення можливостей навчання та забезпечення офіційного і неформального зворотного зв'язку за показниками безпеки, формування групи уповноважених осіб (визначення наставника; налагодження діалогу зі співробітниками підрозділу (відділу) для розробки планів безпекового навчання; моніторинг; проведення брифінгів (за потреби дебрифінгів); акцентування на тому, що компенсаційні процеси є відображенням прояву турботи підприємства про здоров'я і благополуччя працівників).

Розвиток навиків безпеки праці і спрямування ресурсів для забезпечення безпеки (розробка заходів і системи винагороди за безпеку на основі результатів роботи проектною командою; делегування складних завдань і створення можливостей для розвитку безпеки та навчання).

Компетенція 5: Екологічна звітність у контексті безпеки.

Формування вимог до звітності повинно відбуватися за стандартами охорони навколишнього середовища і безпеки (звітування на основі стандартних робочих процедур і графіків; забезпечення доступу до необхідної інформації; виконання комплексного аналізу вимог звітності з безпеки; надання рекомендацій щодо поліпшення процесу звітності як для керівництва, так і для співробітників).

Компетенція 6: Моніторинг підрядників і субпідрядників.

Ця компетенція відноситься до здатності контролювати підрядників і субпідрядників на предмет виконання ними вимог стандартів, норм навколишнього середовища, підтримки здоров'я та безпеки. Послідовність її формування може відбуватися наступним чином:

Демонстрація базової здатності розуміння ролі різних учасників будівельного процесу (особливості інституційних вимог для кожного учасника).

Аналізування, виявлення та інформування про проблеми для проектів, що можуть супроводжуватися потенційними загрозами безпеці та довкіллю (налагодження хорошої комунікації; мотивування та стимулювання субпідрядників щодо виконання екологічних норм; обговорення з субпідрядниками питань безпеки та заходів щодо її посилення та налагодження належного контролю за цими процесами) [27].

Розробка рекомендацій для забезпечення безпеки та відстеження екологічних норм (розробка документів щодо розвитку системи управління безпекою; розробка базових інструментів аудиту).

Посилення безпеки та виконання норм екологічності в усіх аспектах роботи (впровадження безпечних методів роботи для ключових будівельних робіт, систем безпеки та екологічного менеджменту підприємства; гармонізація відносин у процесі будівництва між керівництвом, підрядниками і субпідрядниками; роз'яснення необхідної поведінки підрядникам і субпідрядникам).

Компетенція 7: Комунікація.

Ця компетенція передбачає здатність організовувати і передавати інформацію, погляди і концепції в галузі охорони праці та навколишнього середовища в лаконічній і зрозумілій формі для різних аудиторій. Йдеться про прийняття відповідних комунікаційних підходів для спілкування і впливу на інших при виборі найсприятливішого ракурсу дій для досягнення бажаних результатів. Її формування може відбуватися у наступний спосіб:

Формування знань і розуміння основних принципів спілкування (знання принципів організації будівництва проектів; розуміння особливостей комунікації у різних форматах).

Налагодження передачі інформації (використання відповідних методів для збору, компіляції та поширення інформації; налагодження здатності ідентифікації і розуміння потреб внутрішньої і зовнішньої аудиторії та, відповідно, адаптація стилю спілкування; усвідомлення основних пріоритетів розвитку будівельного підприємства; розуміння ключових взаємозв'язків і важливості мереж для комунікації підприємства; реалізація ефективних презентацій інструментарію безпеки).

Розробка комунікаційних стратегічних рішень щодо налагодження відповідних стилів і каналів спілкування для різних груп (здійснення чіткої і логічної передачі повідомлень; налагодження зв'язків із ситуативними потребами; виявлення проблем зі зв'язком у процесі та їх вирішення; розробка та впровадження нових, удосконалених методів усного та письмового спілкування для команди).

Чітке формулювання перспективних стратегічних напрямів (забезпечення консультувань для усіх етапів формування стратегії; покращення організаційної комунікації; відстоювання комунікативних навичок; сприяння постійному покращенню організаційної комунікації; демонстрування гнучкості у досягненні взаємоприйнятних рішень; вивчення принципів комунікації; розробка комунікаційних стратегій; виявлення комунікаційних проблем та їх вирішення).

Компетенція 8: Система управління охороною праці, її оцінювання і планування.

Зосереджена на здатності оцінювати системи управління охороною праці та визначати пріоритети планів дій для усунення операційних прогалин. Формування її може відбуватися за наступною послідовністю:

Забезпечення формування бази знань і розуміння нормативних вимог щодо функціонування системи управління охороною праці (проведення аналізу і визначення пріоритетів у системі управління охороною праці).

Координація і оцінювання функціонування системи управління охороною праці, виявлення прогалин і визначення пріоритетів планів дій.

Розробка рекомендацій щодо можливих рішень для усунення прогалин (розставлення пріоритетів в системі управління охороною праці; керівництво групою за вимогами системи управління; затвердження рекомендацій щодо усунення прогалин в нормативних документах з охорони праці системи управління; розробка відповідних планів реалізації).

Забезпечення експертизи вимог до системи управління охороною праці та розміщення пріоритетів (здійювання експертів у предметній області системи; виконання вимог, аналіз прогалин; консультування відповідних груп (підрозділів); впровадження відповідних планів щодо усунення прогалин у системі відповідно до бізнес-цілей).

Отже як висновок зазначимо, що у сучасних кризових умовах України більшість будівельних підприємств мають проблеми: незбалансованість трудових ресурсів та робочих місць, відтік кваліфікованих фахівців за кордон, нестача вузькоспеціалізованих працівників, зниження рівня кваліфікації робітників, що привели до потреби наявності ефективного механізму управління мотивацією працівників.

До основних особливостей будівництва, які впливають на процес управління персоналом, слід віднести наступні:

- унікальність переважної більшості об'єктів будівництва, що визначає потребу в розробці нової проектної документації, а отже і організаційно-

технічних рішень;

- різноманітність видів будівельних робіт, що виконуються;
- залежність значної частини робіт від погодних умов;
- тривалий життєвий цикл продукції будівництва;
- кваліфікація персоналу як управлінського, так і виробничого значною мірою впливає на безпеку подальшої експлуатації об'єкта будівництва;
- багатостадійність процесів, значна кількість учасників у поєднанні із складним процесом організації документообігу, наслідком чого є складність визначення рівня відповідальності кожного суб'єкта.

Все це зумовлює необхідність вдосконалення існуючих механізмів мотивації працівників у будівництві.

3.2. Резерви застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві

У сучасних умовах економічної нестабільності гарантом забезпечення розвитку підприємства є якісна робоча сила. Тому управління мотивацією підприємства – це необхідна умова успішної діяльності будівельного підприємства. Для ТОВ «А.С.С. ЛТД» пропонуємо наступну програму підвищення мотивації персоналу, яка складається з двох блоків (рис. 3.3).

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
• Тренінги та програми навчання • Грошові винагороди за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі • Добровільне медичне страхування	• Сприятливі умови праці • Сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд • Впровадження системи GREAT5

Рис. 3.3. Програма підвищення мотивації персоналу ТОВ «А.С.С. ЛТД»

Блок – Матеріальна мотивація

1. Тренінги та програми навчання

Пропонуємо провести тренінги на робочому місці. Тренувальний процес складається з:

- слід повідомити співробітників про їх прогрес (наприклад, задаючи питання);
- контроль та делегування відповідальності (щоб працівник повністю усвідомлював важливість ситуації, з якою він зіткнеться, і посади, яку він / вона займає у компанії);
- сприяти процесу освіти;
- участь керівника у навчанні шляхом заохочення та мотивації працівників аналізувати більш серйозні проблеми.

Навчання є одним із базових інструментів розвитку людських ресурсів, сприймається як процес набуття нових знань, умінь та навичок. Визнано, що навчання та навчання повинні призвести до підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації та компетентності працівників, що сприяє виконанню функцій на робочому місці. Це процес доповнення знань, необхідних для підтримки компетентностей, необхідних на робочому місці, та вдосконалення поведінки, яка впливає на ефективність використання робочого місця, а також сприяє розвитку особистості працівників, стимулюючи їх винахідництво та підприємництво.

Також пропонуємо впровадити низку тренінгів від сторонніх організацій, що будуть стосуватися зміцненню командної роботи та мотивувати працівників до ефективної праці.

2. Грошові винагороди за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі

Мотивувати працівників може створення онлайн-платформи для інноваційних ідей. Кожен працівник може висловити свої варіанти оптимізації праці, або ідеї розвитку бізнесу на онлайн-платформі. На наступному етапі проводяться опитування членів колективу та керівництва та голосування за те, яка ідея є найбільш привабливою. За результатами голосування переможець отримує грошовий в розмірі 5000 грн.

Блок – Нематеріальна мотивація

1. Сприятливі умови праці

Серед умов, що необхідні для нематеріальної мотивації слід виділити пошук можливостей підтримки творчості співробітників за рахунок організації середовища на робочому місці. особливо це стосується робочого місця офісних працівників. Зручне та привабливе офісне приміщення є елементом формування переваги роботодавця у боротьбі за таланти (створення бренду роботодавця). Це особливо важливо в компаніях, де працюють молоді покоління, більш чутливі до стандартів WLB (баланс між робочим і особистим життям). Окрім переваг співробітників та організації заходів, що об'єднують команду, високий рівень робочого місця, обладнання та облаштування творчого простору – це елементи, які вписуються у стандарт, якого очікують співробітники. Серед рішень, які використовуються в сучасних робочих середовищах, домінує кілька тенденцій:

- Відкрита територія

Двері є бар'єром не тільки у фізичному просторі, а й у психологічному. Для стимулювання творчості потрібен відкритий, а що ще важливіше – спільний простір, у якому кожен член команди відчуває себе як вдома, без необхідності відвідувати офіс колеги чи керівника з відчуттям ролі гостя. Відкритий вільний простір дозволяє рухатись, що стимулює творчість більше, ніж сидіти за столом. Відкриття простору також можливе завдяки склінню замість стін або вікон у стінах, що розділяють офісні приміщення. Перевагою сучасного офісу, безумовно, буде скляна стіна будівлі, що відкриває офісні приміщення для заспокоєння зелені.

- Створення зон

На відміну від відкритих просторів, також рекомендується створити зони, наприклад зони відпочинку, зони, призначені для менш офіційних зустрічей, такі як спільна кухня, або зони фізичної активності, які дозволяють тимчасово відірватися від поточних обов'язків і тимчасово заспокоїтися, щоб дозволити собі свіжий підхід до виконання завдань. Робочі зони, адаптовані

до різних потреб, також важливі. Від місць, де може розміститися велика команда дизайнерів, через маленькі, інтимні столики, відокремлені від суєти офісу, призначені для роботи кількох людей, до тихих зон, що забезпечують повну концентрацію.

- Незалежне облаштування простору

Розташування простору є важливим для ефектів праці людей, які перебувають у ньому. Надання респондентам можливості самостійно облаштувати офісні приміщення підвищило їх ефективність на 30% порівняно з роботою в приміщенні, обмеженому базовим офісним обладнанням.

Водночас у самообладнаному просторі працівники робили менше помилок.

- Зелений колір та озеленення приміщення

Вже давно відомо, що зелень і природа заспокійливо діють на людей, а отже, створюють кращі умови для творчості. Простір, позбавлений природних стихій та білі порожні стіни не сприяють появі нових ідей.

- Цифрове робоче місце

Ця технологія дозволяє працівникам виконувати все більше завдань віддалено, з будь-якого місця і в будь-який зручний для працівника час. Іноді це покращує якість виконуваної роботи, наприклад завдяки свободі працівника пристосовувати умови навколишнього середовища до своїх потреб, наприклад, можливість повної концентрації. З іншого боку, доступ до документів чи проектів з будь-якого мобільного пристрою може сприяти творчим дискусіям у менш формалізованому середовищі, також у компанії – наприклад, на спільній кухні. Отже, оцифрування робочих місць має два виміри. Водночас це відповідь на глобалізацію ринку праці та дає можливість цифрової міграції для роботи без необхідності фізично змінювати місце проживання.

- Організаційна культура та управління

Простір, що стимулює творчість та підтримку технологій, є лише зовнішніми атрибутами інноваційного підприємства. Творчість вимагає почуття свободи, оскільки вона не може обмежуватися обмеженням рамок та шаблонів. Співробітники, які "замикаються" у жорсткій та формалізованій культурі організації, не зможуть повною мірою використовувати свій потенціал, навіть якщо роботодавець створює зовнішні прояви сприятливих умов праці. Компанія, яка очікує від співробітників творчого мислення, повинна бути відкритою до змін, готова до впровадження інноваційних рішень, а у разі можливих помилок – вона не повинна карати працівників, а використовувати отриману інформацію для подальшого розвитку. Співробітників слід винагороджувати за хороші ідеї, а не тільки фінансово. Організації, що сприяють творчості та підтримують творчих працівників, впроваджують такі зміни, авторами яких є самі працівники. Вони повинні мати свободу шукати нові рішення, оскільки це вписано в ДНК компанії та є результатом її організаційної культури.

Отже, запропоновано в офісному приміщенні ТОВ «А.С.С. ЛТД» створити відкритий простір, побудувати окремі зони для праці та відпочинку, дати можливість співробітникам самим спланувати простір офісу, сформувати організаційну структуру.

2. Сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд

З метою покращення психологічного клімату та формування ефективних команд пропонуємо наступний тренінг з командоутворення

День I – Креативні заняття – Будівництво мостів. Огляд методів спілкування між членами команди. Pozнайомтесь із концепцією Рольових команд і навчіться спілкуватися з кожною з ролей. Будівельний авторитет. Імітаційна гра та ознайомлення з «Тематичним дослідженням».

1) Міст Леонардо – будівельне завдання, натхнення дизайном Леонардо Да Вінчі. Чи зможе вся група побудувати цю дивовижну споруду? Весь остаточний проект розділений на 3 етапи:

- заробіток грошей та отримання матеріалів, необхідних для будівництва мосту,

- фаза планування будівництва та проектування конструкції,

- будівництво мосту та колективна робота будівельників.

2) «Наведення мостів», тобто спілкування в команді/компанії/організації, тобто з чого воно складається і від кого це залежить:

- найпоширеніші моделі спілкування в команді,

- напрямки та зміст спілкування,

- структура та потік інформації, методи оцінки ефективності прийняття рішень,

- комунікаційні мережі в колективі.

3) Ефективність роботи команди в довгостроковій перспективі:

- аналіз власної поведінки, сильних і слабких сторін на основі особистого ділового досвіду,

- фактори, що визначають ефективність командної діяльності,

- презентація інструментів для діагностики ефективності власної команди співробітників,

- планування стратегій змін для вдосконалення командної діяльності.

4) Конфлікт як причина труднощів і нерозуміння у стосунках з людьми, тобто кілька простих слів, як нажити ворогів самому:

- джерела та типи конфліктів,

- ставлення до конфліктів та джерел їх вирішення,

- діагностування конфліктної ситуації,

- підготовка та прийняття рішучих рішень,

- стилі вирішення конфліктів та способи вираження непопулярних думок та переконань.

5) Як поведуться справжні Лідери, які залучають маси людей, тобто огляд невербальної поведінки в спілкуванні, так звана Мова тіла, відмітна ознака лідерів.

- Постава тіла, тембр голосу, характерні жести та їх вплив на свідомість підлеглих працівників, що зазнали такого типу впливу.

- Поєднання набутих навичок у галузі особистості лідера, стилю спілкування лідера та невербальної поведінки лідера з почуттям впевненості в собі.

- Вправи, основною метою яких буде розвиток невербальних навичок спілкування, що характеризують лідерів, та посилення почуття впевненості в собі у менеджерів: це дозволяє іншій стороні зрозуміти, що відбувається між вами, та сприяє поліпшенню якості їхніх дій.

6) Імітаційна гра: «Зміни на підприємстві» познайомить учасників з реальністю ТОВ «А.С.С. ЛТД» в період економічної кризи. Члени команди управляють цим підприємством, і їх завдання – пережити останні 30 днів цієї важкої для компанії ситуації. Позитивний фінансовий результат наприкінці місяця означає, що ціль була досягнута. Негативний результат віщує банкрутство. Тривалість: до 2 годин.

Гра стикається і унікальним чином показує точки зору людей, які займають різні посади в компанії. Це дозволяє дізнатись про занепокоєння та наміри всіх сторін, які беруть участь у важливих процесах змін у компанії. У такий складний період не існує простих рішень і швидких компромісів. Важливою є здатність керувати людьми, делегувати завдання та ефективно спілкуватися.

Які ролі будуть грати учасники під час гри? В результаті процесу набору учасники займуть такі посади: Директор, Керівник виробництва та Співробітники виробництва. Розділені на три групи співробітників, вони отримають свої завдання та цілі, які слід реалізувати.

Після закінчення гри учасники отримають індивідуальний відгук від:

тренер, від кожної з груп працівників: Директор, Керівник виробництва, Співробітники виробництва.

II день – Огляд найпоширеніших психологічних ролей, які люди виконують у команді. Розробка ефективних прийомів спілкування та

співпраці залежно від ролі, яку відіграє працівник несвідомо.

1) Найкраще «Розмовляти про себе», а «не про інших», тобто Повідомлення «Я», що складається з трьох частин, і запропоноване доктором Томасом Гордоном, що дає хороші шанси досягти таких результатів:

- дозволяє вам змінити поведінку іншої людини, яку ви вважаєте неприйнятною,
- дозволяє захистити самооцінку людини, з якою ви конфліктуєте,
- робить великий акцент на якості відносин між вами та іншою людиною,
- дає змогу іншій стороні зрозуміти, що відбувається між вами, та сприяє підвищенню якості їхньої діяльності.

2) Анкета «Моя роль у колективі» – Анкета діагностує вісім найпоширеніших ролей та відповідну поведінку в команді, а також дає чіткі та розбірливі поради щодо того, як керувати конкретним працівником таким чином, щоб мінімізувати потенційні конфлікти, стимулювати мотивацію та прихильність, і створити сильну команду.

- вісім найпоширеніших ролей команди: практичний організатор, природний лідер, людина дії, людина ідеї (сіяч), людина контакту, суддя, людина групи, перфекціоніст – типові риси, позитивні сторони, можливі слабкі сторони кожного з вищезазначених згадані ролі та техніки спілкування, необхідні для створення сильної та цілеспрямованої команди,
- діагностика власної ролі, яку найчастіше грають у колективі: її переваги та недоліки та вплив на інших колег,
- розробка ефективних методів спілкування залежно від діагностованої ролі конкретної людини в колективі,
- фільтри сприйняття, тобто когнітивна психологія та міжособистісне спілкування,
- як ефективно спілкуватися з певним типом і які аргументи використовувати?
- управління враженнями в процесі спілкування,

- як сприймають мене інші люди і від чого це залежить?

3) Імітаційна гра: «Мирний договір», не посилаючись на професійний досвід учасників тренінгу, що дозволяє виявити сильні сторони учасників та сфери, що вимагають подальшого розвитку, індивідуальний розвиток у сфері спілкування, здатність будувати стосунки та несвідомі стратегії ведення переговорів та навички управління командними ролями.

Крім того, учасники проаналізують власну поведінку в спілкуванні і дадуть відповідь на запитання: «У процесі спілкування я розумію іншу сторону відповідно до моїх намірів?» І якими можуть бути передбачувані результати в контексті досягнення професійних цілей. Ознайомити учасників з методами та прийомами вирішення проблем та конфліктів. Імітаційна гра вимагатиме від учасників високих навичок командної роботи, а також передових переконливих та комунікативних навичок.

Після закінчення імітаційної гри учасники отримають індивідуальний відгук від: тренера, від кожного члена команди у своїй власній групі, від кожного з членів команди у протилежній групі.

Розклад тренінгу показаний в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розклад тренінгу командування

Розклад	День 1 Будівельне заняття – Будівництво мостів	День 2 Огляд найпоширеніших психологічних ролей в команді	Розклад
Реєстрація учасників	9:45 – 10:00	–	–
Заняття Міст Леонардо	10:00 – 11:00	9:00 – 11:00	Заняття Найкраще «Розмовляти про себе», а «не про інших»
Перерва	11:00 – 11:15	11:00 – 11:15	Перерва
Заняття «Наведення мостів», Ефективність роботи команди в довгостроковій перспективі	11:15 – 13:00	11:15 – 13:00	Заняття Анкета Моя роль у колективі
Вечера	13:00 – 13:45	13:00 – 13:45	Перерва

Заняття "Конфлікт як причина труднощів і незрозуміння у стосунках з людьми", "Як поводитись справжні Лідери"	13:45 – 15:00	13:45 – 15:00	Заняття Імітаційна гра: «Мирний договір»
Перерва	15:00 – 15:10	15:00 – 15:10	Перерва
Заняття Імітаційна гра: «Зміни на підприємстві»	15:10 – 17:00	15:10 – 16:00	Підведення підсумків

3. Впровадження системи GREAT5

GREAT5 – це оновлена модель лідерських компетенцій, яка описує, які здібності та вміння визначають потенціал лідера. GREAT5 також показує, що необхідно стати не просто хорошим, а видатним лідером. В основі моделі лежать п'ять елементів, які визначають лідерський потенціал та задають кожному співробітнику вектор розвитку та зростання як лідера.

В Додатку Д показаний бланк для заповнення, в якому визначені параметри компетенцій.

Таким чином, програма мотивації працівників складається з блоку матеріального стимулювання (проведення тренінгів), а також блоку нематеріального стимулювання (формування сприятливих умов в офісному приміщенні, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату та формування командного духу).

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У цьому підрозділі запропоновано провести оцінку ефективності впровадження механізму мотивації персоналу шляхом співставлення витрат на їх проведення та доходу, що буде отриманий в результаті їх провадження.

Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного й трудового потенціалу працівників. Серед цих заходів важливе значення має матеріальне та моральне стимулювання. У зв'язку із цим варто приділити увагу матеріальному та моральному стимулюванню працівників

підприємства.

Витрати на проведення тренінгу з командоутворення включають витрати на заробітну плату працівників підприємства, що задіяні в розробці програми тренінгу та нарахування ЄСВ на їх заробітну плату, витрати на роботу коучів, що будуть залучені в сторонній організації, витрати на канцтовари, витрати на обіди, витрати на експлуатацію техніки та обладнання інші витрати (табл. 3.2).

Грошові винагороди за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі становитимуть 20000 грн., так як одноразова винагорода становитиме 5000 грн, а планово відбудеться 4 конкурси та нагородження переможців.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення тренінгів, тис. грн.

№	Стаття витрат	Сума, грн
1.	Заробітна плата працівників підприємства, що задіяні в розробці тренінгів та їх організації	
	2 працівника x 4 дні x 400 грн (нарахована зарплата за день роботи)	3200
	ЄСВ 22% на заробітну плату	704
2	Витрати на роботу коучів: 2 коуча x 16 годин x 1000 грн.	32000
3	Канцтовари	1000
4	Витрати на обіди, чай, каву	3000
5	Витрати на експлуатацію техніки та обладнання	1000
6	Інші витрати	1000
	Всього	41904

Для підвищення матеріальної зацікавленості робітників, технічних фахівців, керівників з поліпшення якості послуг, запропоновано вдосконалити існуючу систему матеріального стимулювання.

Розглянемо задачу мотивації працівників ТОВ «А.С.С. ЛТД», у якій потрібно досягти максимального ефекту від використання трудових ресурсів, застосовуючи матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу.

Добровільне медичне страхування працівників надає наступні переваги (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Фактори впливу добровільного медичного страхування працівників на персонал та показники діяльності підприємства

Кожний роботодавець прагне, щоб його співробітники відчували себе впевненими у завтрашньому дні та захищеними від будь-яких негараздів.

Завдяки медичному страхуванню, що входить до корпоративного соціального пакету, компанія не лише захищає своїх співробітників, але й підвищує таким чином лояльність працівників.

Модель мотивації оплати праці сучасних підприємств:

$$P = \sum x_1 \times k_1 + \sum x_2 \times k_2 + \sum x_3 \times k_3 + \sum x_4 \times k_4, \quad (3.1)$$

де

X_1 – безкоштовні обіди (3%);

X_2 – оплата медичного страхового полісу (20%);

X_3 – оплата абонементів у спортзал (4%);

X_4 – оплата корпоративні, спільних поїздок (4%).

k_i – це частка від X_i .

Пропоновані заходи для ТОВ «А.С.С. ЛТД», що покращать мотивацію працівників наведені у табл. 3.3. Для визначення суми використаємо дані про витрати на заробітну плату, а саме 1051000 грн. та частку k від X . Дані занесемо до таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Планові витрати на методи мотивації праці ТОВ «А.С.С. ЛТД»

Методи мотивації	Витрати у місяць на 1 працівника, грн.	Витрати на рік на 10 осіб, грн.
X1 – безкоштовні обіди ($\kappa = 30\%$)	1400,0	168000
X2 – оплата медичного страхового полісу ($\kappa = 20\%$)	2000,0	240000
X3 – оплата абонементів у спортзал ($\kappa = 10\%$)	400,0	48000
X4 – оплата корпоративів, спільних поїздок (2 рази на рік) ($\kappa = 4,3\%$)	2000,0	40000
Разом	5800,0	496000

Джерело [розрахунок автора]

Здійснимо розрахунок середньозваженої вартості мотивації, згідно фонду оплати праці підприємства ТОВ «А.С.С. ЛТД»:

$$P = 1400,0 \times 0,30 + 2000,0 \times 0,2 + 400,0 \times 0,1 + 2000,0 \times 0,043 = 946,0 \text{ грн.}$$

Отже, якщо використовувати пропоновані нами методів мотивації праці на підприємстві, то середньозважена вартість мотивації праці на підприємстві ТОВ «А.С.С. ЛТД» буде становити – 946,0 грн. на 1 працівника.

Отже, якщо в середньому витратити 946,0 грн., а в цілому 58000 грн. в місяць на додаткові блага працівників, їх мотивація зросте на 63,3%.

Зрозуміло, що підприємству проблематично витратити таку суму коштів на працівників щороку. Можна запровадити поступове збільшення витрат на мотивацію на вибір працівника. Запропонувати кожному працівнику обрати якісь 2 категорії на вибір в межах до 3-4 тис. грн.

Загальні витрати на впровадження системи мотивації персоналу показані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження системи мотивації персоналу

Стаття витрат	Сума, грн
Матеріальна мотивація	
Впровадження ключових показників ефективності	2700
Безкоштовні обіди	168000
Тренінги та програми навчання	41904
Грошові винагороди за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі	20000
Всього витрати на матеріальні заходи	232604
Нематеріальна мотивація	
Сприятливі умови праці	25500
Сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд	10000

Впровадження системи GREAT5	10000
Всього витрати на нематеріальні заходи	45500
Всього витрати	278104

На захід «Сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд» буде витрачено 10 000 грн., що включає витрати на оплату праці персоналу та проведення внутрішніх тренінгів з командоутворення.

На впровадження системи GREAT5 витрати становлять 10 000 грн, що включає витрати на оплату праці персоналу, задіяного в розробці системи GREAT5 та на канцтовари.

Витрати на впровадження системи мотивації можна вважати як витрати на розвиток персоналу та на підвищення ефективності управління.

Застосування сучасних інструментів мотивації праці, як в грошовій формі так і не формальних формах соціального пакету, дозволить українським компаніям втримувати висококваліфікованих працівників, та зменшити обсяги трудової міграції, та відтік трудових ресурсів з України.

Застосування саме соціальної складової мотивації праці, адаптація європейського та світового досвіду мотивації праці, через соціальні пакети та сучасну корпоративну політику та культуру, дозволить в скрутні економічні часи, в яких зараз перебуває національна економіка, тим не менше покращити фінансові показники ТОВ «А.С.С. ЛТД».

Як висновок констатуємо, що в умовах війни та супутніх соціально-економічних кризових явищ особливо актуальним є морально-психологічна підтримка працівників. Зокрема, такі заходи як забезпечення комфортних умов для роботи та забезпечення безпеки для рідних – є одними із пріоритетних напрямів нематеріальної мотивації. Система мотивації для ефективної роботи підприємства має бути гармонізована за всіма рівнями – починаючи від підсистеми мотивації окремо взятого працівника та закінчуючи системою мотивації усього підприємства. Відповідно проведених досліджень, зроблено висновок, що керівнику ТОВ «А.С.С. ЛТД» доцільно застосувати чотири основні методи поліпшення мотивації: матеріальний

метод – метод, в якому застосовується система стимулювання співробітників підприємства, заснована на теорії підкріплення; цільовий метод – це метод регулювання поведінки співробітників за допомогою постановки цілей, або управління за цілями; метод різноманіття та комплексного об'єднання ділових процесів, в основі якого лежить зміна характеристик роботи; метод партнерства в управлінні – метод залучення працівників в управління, тобто їх участь у спільному прийнятті рішень. Такі заходи матимуть ряд позитивних ефектів: сприятимуть створенню механізму професійного росту всіх працівників; запобігатимуть конфліктам між керівниками та працівниками; сприятимуть задоволеності працівників працею.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства можна зробити наступні висновки.

1. За результатами дослідження розроблена програма мотивації працівників, яка складається з блоку матеріального стимулювання (проведення тренінгів), а також блоку нематеріального стимулювання (формування сприятливих умов в офісному приміщенні, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату та формування командного духу).

2. Визначено, що структурологічна система побудови ефективного механізму мотивації персоналу ТОВ «А.С.С. ЛТД» включає етапи: знаходження проблеми та висунення ідеї щодо мотивації персоналу; обробка ідеї у системі управління ідеями; розробка проекту впровадження мотиваційного механізму; реалізація проекту; контроль і коригування; вирішена проблема або інший позитивний ефект.

3. Важливою умовою для ефективної роботи системи управління ідеями є мотивація персоналу підприємства. В залежності від типу

управлінської інновації це може бути грошова винагорода у вигляді відсотка від економії чи додаткового доходу підприємства, можливість очолити власний проект тощо.

Таким чином, після успішної реалізації проекту удосконалення системи мотивації підприємство позбавляється проблеми, що стала причиною його ініціації, чи отримує позитивний ефект у вигляді економії, соціального ефекту, іншого корисного ефекту

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі узагальнено вирішення актуального завдання, яке полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та формуванні практичних рекомендацій щодо мотивації персоналу підприємства. За результатами дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

1. Теоретичний аналіз та узагальнення еволюції мотиваційних теорій, засвідчили доцільність міждисциплінарного підходу до вивчення змісту мотивації у сфері праці. Узагальнено періодизацію еволюції мотиваційних теорій, яка включає виокремлення еволюційних переходів з чіткою лінією на корпоративну індивідуалізацію, підвищення цінності інноваційної діяльності та неперервного розвитку людини.

2. Соціально-економічну мотивацію запропоновано розглядати як складний процес впливу на поведінку особи/персоналу/зайнятих, детермінований внутрішніми та зовнішніми чинниками, що передбачає застосування економічних (задоволення матеріальних потреб) та соціальних (задоволення статусних потреб) методів, використання яких забезпечує ефективну працю з елементами інноваційності завдяки створення умов саморозвитку, захищеності, зміни соціального статусу об'єкту такого впливу.

3. Досліджено двовекторний розгляд сутності мотивації – внутрішньоорганізаційний і зовнішньо-наслідковий. Визначено, що мотиваційні впливи мають важливе функціонально-цільове навантаження, що вимагає систематизації їх важелів, інструментів, функцій і завдань у матричній формі.

4. На основі узагальнення методичних підходів до вивчення мотивації, уточнено науково-методичний підхід до оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу до ефективної праці та саморозвитку, який передбачає основні напрями: моніторинг мотивації (оцінку рівня задоволення інтересів і потреб об'єктів впливу, ефективності мотивації й мотиваторів, економічної і

соціальної наслідковості) та обґрунтування шляхів покращення стану регулювання мотивації.

5. Дослідження проводилось на базі ТОВ «А.С.С. ЛТД», стабільній компанії, яка динамічно розвивається та забезпечує надання високої якості послуг в будівельній галузі. ТОВ «А.С.С. ЛТД» працює на ринку будівельних послуг з 2001 року та має державну ліцензію на здійснення всього комплексу робіт, пов'язаних з будівництвом будівель і споруд у відповідності з державним стандартом.

6. Аналізуючи основні показники господарської діяльності ТОВ «А.С.С. ЛТД» можна сказати, що чистий дохід у 2022 році у порівнянні з 2020 роком збільшився лише на 269 тис. грн. (2,84%). Валовий прибуток у 2022 році у порівнянні з 2020 роком збільшився на 504 тис. грн. (33,64%), операційний прибуток у 2022 році у порівнянні з 2020 роком – на 131 тис. грн. (17,49%), чистий прибуток збільшився на 1491 тис. грн. (в 7,5 рази більше) за аналогічний період. Слід зробити висновок, що протягом трьох років показники мають тенденцію до зростання.

7. З'ясовано, що на ТОВ «А.С.С. ЛТД» умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять здоров'ю працівників. Однак умови праці не мотивують працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві (згідно двохфакторної теорії мотивації Герцберга). Ще одним методом нематеріальної мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного росту.

8. У ТОВ «А.С.С. ЛТД» практично відсутні можливості для просування по посадах, немає системи планування ділової кар'єри працівників. Працівники можуть посісти вищу посаду лише за наявності вакансії при використанні підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу. Тому даний метод мотивації не стимулює працівників до підвищення трудової

активності, ефективності та якості праці.

9. Для будівельних підприємств актуальною є проблема утримання кваліфікованих працівників. Для більшості організацій будівельної галузі характерно, що керівники не вчилися управляти персоналом, вони мають лише галузеву освіту. Така ситуація несе негативний вплив на продуктивність праці персоналу і як результат, знижуються показники ефективності роботи всього підприємства. Застосування сучасних інструментів мотивації праці, як в грошовій формі так і не формальних формах соціального пакету, дозволить українським компаніям втримувати висококваліфікованих працівників, та зменшити обсяги трудової міграції, та відтік трудових ресурсів з України.

10. За результатами дослідження розроблена програма мотивації працівників, яка складається з блоку матеріального стимулювання (проведення тренінгів), а також блоку нематеріального стимулювання (формування сприятливих умов в офісному приміщенні, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату та формування командного духу).

11. В умовах війни та супутніх соціально-економічних кризових явищ особливо актуальним є морально-психологічна підтримка працівників. Зокрема, такі заходи як забезпечення комфортних умов для роботи та забезпечення безпеки для рідних – є одними із пріоритетних напрямів нематеріальної мотивації. Система мотивації для ефективної роботи підприємства має бути гармонізована за всіма рівнями – починаючи від підсистеми мотивації окремо взятого працівника та закінчуючи системою мотивації усього підприємства.

Відповідно проведених досліджень, зроблено висновок, що керівнику ТОВ «А.С.С. ЛТД» доцільно застосувати чотири основні методи поліпшення мотивації: матеріальний метод – метод, в якому застосовується система стимулювання співробітників підприємства, заснована на теорії підкріплення; цільовий метод – це метод регулювання поведінки

співробітників за допомогою постановки цілей, або управління за цілями; метод різноманіття та комплексного об'єднання ділових процесів, в основі якого лежить зміна характеристик роботи; метод партнерства в управлінні – метод залучення працівників в управління, тобто їх участь у спільному прийнятті рішень. Такі заходи матимуть ряд позитивних ефектів: сприятимуть створенню механізму професійного росту всіх працівників; запобігатимуть конфліктам між керівниками та працівниками; сприятимуть задоволеності працівників працею.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Академічний тлумачний словник української мови. Том 4, сторінка 37, права колонка. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/p/4/37/2>.
- 2 Артеменко А. К. Формування механізму мотивації та матеріального стимулювання праці в умовах зниження соціального захисту. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 361-368. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2018_3_39
- 3 Баксалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6(1). С. 25-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(1)__6)
- 4 Беззубко Л. В. Напрями створення ефективного мотиваційного механізму праці персоналу підприємства. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2018. № 1. С. 26-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2018_1_6
- 5 Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Григор'єва М. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ, 2004. 438 с.
- 6 Васюренко Л. В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1. С. 36-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_1_7
- 7 Ведерніков М. Д. Вдосконалення тарифної системи оплати праці як ключового елементу в системі мотивації праці персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 1. С. 61-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_1_12
- 8 Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності

персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>.

9 Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Economy and Society. 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>.

10 Герасименко О. О., Махаєва М. А. Антикризовий мотиваційний менеджмент у контексті викликів пандемії COVID-19. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 2. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_2_11

11 Горенко А. І. Особливості системи мотивації найманих працівників в умовах інноваційного розвитку: теоретичний аспект. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 129-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2018_3_16

12 Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2021. № 1. С. 50–55.

13 Гребенник Н. Г. Мотиваційний моніторинг як засіб підвищення результативності праці на підприємстві. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2019. Вип. 2. С. 143-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2019_2_14

14 Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. Інноваційна економіка. 2019. № 3-4. С. 93-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_3-4_15

15 Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 3–4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>.

16 Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», 2001, 254 с.

17 Данилович-Кропивницька М. Л., Дзюрах Ю. М. Механізми

мотивації праці як чинник підвищення ефективності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 7(2). С. 6-9.

18 Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д. Економіка праці. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2004, 332 с.

19 Дорофєєв О. В., Майборода С. В., Донський Д. В. Мотивація та стимулювання праці як фактори підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економічний форум. 2018. № 4. С. 152-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_25

20 Економіка праці та соціально-трудова відносини / В. Я Брич та ін.; за ред. Є. П. Качана Тернопіль: Економічна думка, 2006, 212 с.

21 Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2009, 711 с.

22 Єщенко М. Г., Флоркевич П. А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. Галицький економічний вісник. 2022. № 1. С. 112-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_1_14

23 Жибак М. М., Літвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. Агросвіт. 2017. № 5. С. 10-14.

24 Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.

25 Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с.

26 Ігнат'єва І. А., Сербенівська А. Ю. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2019. Т. 4, вип. 1. С. 41-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2019_4_1_9

27 Капранова Л. Г. Вплив мотивації праці на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні і практичні аспекти

економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 16. С. 384-389.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2017_16_55

28 Кобелєва Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.

29 Кобелєва Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.

30 Копчак Ю.С., Слюсаренко К.В., Чумаков К.І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. Економіка та суспільство. Випуск № 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

31 Костишина Т. А. Соціально-економічна мотивація найманих працівників на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 109-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvypusk_2018_3_16

32 Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. Фінансовий простір. 2018. № 2. С. 170-178.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2018_2_19

33 Криворучко О. М., Ковальова О. П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. С. 5-21.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_3

34 Кулинич Т. В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 3(2). С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)__7)

35 Куліков Г. Т. Детінізація заробітної плати найманих працівників. Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 4. С. 13-17.

36 Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(2). С. 67-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(2\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(2)__18)

37 Львова Я. Я. Дослідження примусової мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 15(2). С. 135-137. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15\(2\)__37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15(2)__37)

38 Майданюк С. І., Паламарчук В. І. Оплата праці як основна складова механізму мотивації управлінського персоналу з економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 409-414. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_1_60

39 Маклаков С.М. Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації в контексті формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки. Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 21–22 бер. 2018 р. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. С. 260-263.

40 Маклаков С.М. Методи соціально-економічної мотивації персоналу. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 11 квіт. 2018 р. Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький: ЦНТУ, 2018. С. 58-60.

41 Маклаков С.М. Мотиваційний тезаурус: сутність, розвиток, теоретико-прикладне значення. Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 29 лист. 2017 р., Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький: ЦНТУ, 2017. С. 68-70.

42 Малік М. Й. Мотивація виробничої діяльності в аграрній сфері

економіки: Методологія і організація. Київ: ІАЕ УААН, 1995. 177 с.

43 Маслоva С. О., Кононюк К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2018. № 2. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_2_16

44 Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.

45 Минка Ю. В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46

46 Міценко Н. Г., Різник Д. В., Васильків Ю. В. Передумови управління мотивацією праці на підприємствах сфери обслуговування. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 54. С. 72-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2018_54_13

47 Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 200. С. 226-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26

48 Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 60–66.

49 Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. Actual priorities of modern science, education and practice, 2022. С. 368–370.

50 Падун Н. П. Специфічні особливості забезпечення мотивації праці в умовах сучасного розвитку ринкової економіки. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2017. Вип. 2. С. 50-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2017_2_10

51 Пачева Н. О., Подзігун С. М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. Міжнародний науковий журнал

"Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2021. № 11(3). С. 42-46.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(3\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)__7)

52 Попадинець І. Р. Моніторинг ефективності мотивації праці управлінських консультантів на рівнях управління підприємством. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 22. С. 42-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_22_33

53 Процик І. С. Мотивування керівників в системі управління підприємством : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". Львів, 2007. 205 с.

54 Райчук Д. В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2020_2_12

55 Ремесник Т. С., Долгальова О. В. Нематеріальна мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2019. №2. С. 106-110. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_19

56 Рогатинський Р. М., Гарматій Н. М., Козак Т. Р. Застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві з використанням інструментів економіко-математичного моделювання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 5. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2019_5_13

57 Роговченко М. П., Вишневська Н. М. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2017. Вип. 2. С. 55-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_2_32

58 Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. С. 60-69. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>

59 Сакун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Бражнікова Т. М. Мотивація працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи. Економічний форум. 2019. №1. С. 198-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_1_33

60 Самойленко Є. С., Кочеткова В. В. Оцінка впливу основних факторів на рівень мотивації працівників. Економіка та управління на транспорті. 2018. Вип. 7. С. 66–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_7_11

61 Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1(2). С. 506-510. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)__60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)__60)

62 Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_34

63 Смачило В. В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 119-126.

64 Смігунова О. В., Колесник А. А. Сутність та роль мотивації праці. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 22. С. 63-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_22_51

65 Соколова Л. В., Колісник О. В., Соколов О. Є. Науково-методичний підхід до оцінки мотивації праці фахівців ІТ-підприємств на основі компетенцій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2018. Вип. 1. С. 266-272. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2018_1_45

66 Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. Менеджер. 2018. № 4. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15

67 Трут О. О. Мотивація працівників як необхідна умова

індивідуальної та групової результативності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 34. С. 92-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_34_20

68 Ульянченко О. В., Кривошеєва В. В. Місце організації оплати праці в управлінні мотиваційним середовищем. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 164-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnaу_ekon_2018_3_19

69 Федоренко А. В. Вплив трендів сучасної економіки на мотивацію праці. Фінансовий простір. 2019. № 4. С. 228-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2019_4_18

70 Федоришин Г., Боярчук Ю. Особливості мотивації професійної діяльності працівників ІТ-сфери. Збірник наукових праць: психологія. 2019. Вип. 23. С. 101-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpfsp_2019_23_14

71 Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та система оплати праці на підприємстві. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. : Економіка і управління. 2019. Вип. 45. С. 115-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2019_45_12

72 Червінська Л. П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері. Київ: ПАРАПАН, 2003. 322 с.

73 Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91.

74 Чернявська Є. І., Маслош О. В. Мотивація праці: поняття, сутність, місцев системі економічних відносин. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2018. № 4. С. 95-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2018_4_20

75 Шаповал О. А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 33. С. 137-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_29

76 Шпикуляк О. Г. Мотивація трудової діяльності в економіці та організації: теоретичний аспект. Збірник наукових праць Вінницького

державного аграрного університету. Вінниця: ВДАУ, 2006. Вип. 29. С. 136-149.

77 Юдіна А. В. Дослідження мотивації успіху залежно від прояву підприємницьких здібностей працівників виробничих колективів. Психологічні перспективи. 2018. Вип. 31. С. 292-307. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppst_2018_31_25

78 Яновська В. Мотивація персоналу як складова соціально-трудова відносин і чинник інтелектуалізації праці. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. : Економіка і управління. 2017. Вип. 40. С. 278-287. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2017_40_29

79 Янченко Н. В. Мотивація персоналу як важіль підвищення продуктивності праці на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2018. №1. С. 173-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2018_1_17

80 Ясінська Й. Нефінансова мотивація працівників підприємств в умовах кризи. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2017. № 2. С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2017_2_7

ДОДАТКИ

Трактування та систематизація визначення поняття “мотивація”

Трактування поняття “мотивація”		Систематизація визначень поняття “мотивація”		
Джерело	Трактування поняття “мотивація”	Сутність	Зміст	Результати
1	2	3	4	5
	Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації	Процес спонукання людей до праці	Використання мотивів поведінки людини	Досягнення особистих цілей або цілей організації
	Мотивація – це функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства	Функція керівництва	Створює у підлеглих стимули до праці	Максимальний прибуток для підприємства
	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу	Довготерміновий вплив на працівників	Зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів	Формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу
	Мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації	Процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою	Єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність	Досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації
	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.	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності	Визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості	Досягнення особистих цілей і цілей організації
	Мотивація – це комплекс чинників психічної або фізіологічної природи, який запускає та організовує поведінку людини, направлену на досягнення певної мети	Комплекс чинників психічної або фізіологічної природи	Запускає та організовує поведінку людини	Досягнення певної мети

Продовження Додатку А

1	2	3	4	5
	Мотивація – це свідома та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників шляхом створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації	Свідома та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників	–	Створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації
	Мотивація – це сукупність рушійних сил, які побуджують людину до здійснення визначених дій	Сукупність рушійних сил	Побуджують людину до здійснення визначених дій	–
	Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності), спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей	Вид управлінської діяльності	Забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності)	Досягнення особистих або організаційних цілей
	Мотивація – це сукупність мотивів, що керують поведінкою, думками чи діями людини на даний момент	Сукупність мотивів	Керує поведінкою, думками чи діями людини на даний момент	–
	Мотивація – це стан людини, який спонукає її вибрати конкретну лінію поведінки для досягнення певного результату, формується на основі її потреб, і який підтримує поведінку цієї людини з точки зору спрямованості та інтенсивності	Стан людини	Спонукає та підтримує конкретну лінію поведінки людини для досягнення певного результату, формується на основі її потреб.	–
	Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей	Сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників	Забезпечують процес спонукання працівника до діяльності	Досягнення особистих колективних цілей
	Мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації цілей і особистих цілей	Сукупність управлінських дій	Заохочення себе та інших співробітників	Досягнення поставлених організації цілей і особистих цілей

Продовження Додатку А

1	2	3	4	5
	Мотивування – це факт існування обставин або чинників впливу на особу, які аргументовано спонукають її до виконання певних дій	Факт існування обставин або чинників впливу на особу	Аргументовано спонукають її до виконання певних дій	–
	Мотивація – це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію	Стимули	Спонукають людину виконувати певну дію	–
	Мотивація – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації	Система управлінських впливів на мотиви співробітників	–	Максимізація ефективності певної організації
	Мотивування – це зовнішній прояв активності людини завдяки внутрішній спонукальній енергії	Зовнішній прояв активності людини завдяки внутрішній спонукальній енергії	–	–
	Мотивація праці є процесом стимулювання до різних видів діяльності, які необхідні для досягнення певних цілей організації	Процес стимулювання до різних видів діяльності	–	Досягнення певних цілей організації
	Мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства	Фактор	–	Конкурентоспроможність персоналу підприємства
	Мотивування являє собою надскладний процес формування такого психологічного стану особистості, який визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети	Процес формування психологічного стану особистості, котрий визначає її поведінку в певних обставинах	Формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує особу до дії	Досягнення конкретної мети
	Якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях	Симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників	Чинники спрямовані на самомотивацію, зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства	Підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці

Продовження Додатку А

1	2	3	4	5
	Мотивація – це складний процес, який вимагає сприятливого середовища, достатнього професіоналізму управлінських кадрів та готовності самого персоналу ефективно використовувати і розвивати свій інтелектуально-трудова потенціал	Процес	Вимагає сприятливого середовища, професіоналізму управлінських кадрів та готовності персоналу до ефективного розвитку свого інтелектуально-трудова потенціалу	–
	Мотивація – це психофізіологічний процес який направлений на формування стійких аспектів поведінки людини у трудовому процесі на тривалий період часу	Психофізіологічний процес	Направлений на формування стійких аспектів поведінки людини у трудовому процесі на тривалий період часу	–

ПРАГНЕННЯ

Які мої кар'єрні
прагнення?

ЗДАТНІСТЬ

Які мої ключові сильні
сторони і що потрібно
.....?

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Що мене мотивує та
заряджає енергією?

ДОДАТКОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ

- 📍 Яка моя ідеальна кар'єра?
- 📍 Що для мене має значення? *
- 📍 Який досвід, що виходить за рамки моєї поточної функції, бізнесу або географії, мене цікавить? *
- 📍 Чи відкритий я до переїзду та/або подорожі? *

- 📍 Те, що скажуть інші, - це мої найсильніші можливості і лідерські якості на основі GREAT5?
- 📍 Які результати я отримав, щоб продемонструвати функціональну експертизу?
- 📍 Що я зробив, щоб розширити своє розуміння нашого бізнесу?
- 📍 Який погляд мого менеджера на досвід і можливості розвитку, які мені потрібні?

- 📍 Що мені найбільше сподобалося в роботі?
- 📍 Що мені потрібно, щоб залишатися залученим і чи задовольняються ці потреби? *
- 📍 Як мій менеджер та/або організація можуть продовжувати мене підтримувати?

Відповіді на ці питання також допоможуть вам оновити свій профіль співробітника в наступних розділах:

ПРАГНЕННЯ

- Кар'єрні преференції; Наступні довгострокові ролі
- Мобільність у найближчі 3 роки
- Критичний досвід, отриманий і

МОЖЛИВОСТІ

- План розвитку працівників
- Огляд Перспектив Менеджера –
- Сильні сторони та можливості
- Необхідний критичний досвід

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

- Зовнішні програми/сертифікати
- Інші