

16
05.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



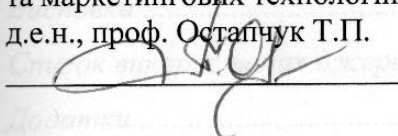
ІЛЬЧЕНКО Дарина Віталіївна
(студентка групи ЗПВ-20-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

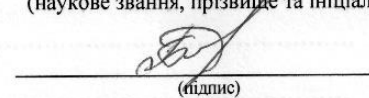
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

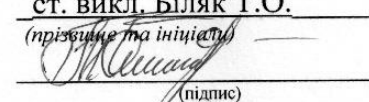


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
ст. викл. Біляк Т.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства</i>	6
1.1. Суть поняття та роль мотивації персоналу підприємства.....	6
1.2. Система мотивації персоналу підприємства.....	12
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства.....	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації персоналу підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	31
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»</i>	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	34
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ».....	39
2.3. Оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ».....	44
2.4. Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ».....	51
Висновки до розділу 2	62
<i>Висновки</i>	67
<i>Список використаних джерел</i>	72
<i>Додатки</i>	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Успіх підприємств проявляється не лише через реалізацію конкурентоспроможного продукту чи використання передових технологій. Важливим є ефективність менеджменту, який створює сприятливе середовище та надає стимули, мотивуючи працівників підвищувати свою продуктивність. Можна демонструвати найкращі управлінські якості, створити для колективу ідеальні умови для роботи, однак ніщо із цього не допоможе досягти бажаних результатів без належної зацікавленості персоналу. Наймані працівники, які погано виконують свої щоденні обов'язки, а більшість робочого часу проводять за кавуванням, перекурами й інтернет-серфінгом, не здатні привести свою компанію до успіху. Проте одразу вдаватися до звільнення співробітників недоцільно. Тим паче, що в більшості випадків розв'язувати проблему допоможе правильна мотивація персоналу. Для будь-якого підприємства, яке прагне до зростання, важливо ставити в пріоритет добробут працівників. Пропонуючи сприятливе середовище та високу винагороду за працю, роботодавці забезпечують високу мотивацію працівників, що потенційно позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства за всіх інших факторів. Будь-який працівник, який відчувається задоволеним на робочому місці, автоматично показує найкращі результати, підвищує продуктивність і результативність підприємства. Щоб залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку, підприємства повинні зосередитися на збереженні своїх продуктивних людських ресурсів для підвищення результативності. Мотивація працівників передбачає надання конкурентоспроможної винагороди (як прямої, так і непрямої) за працю та турботу про їхній добробут, сприяння робочому середовищу, яке заохочує витрачати більше зусиль і підвищувати продуктивність. В умовах сьогодення, під час проведення воєнних дій на території країни досить складно втримати висококваліфікованих кадрів, забезпечити їм високу зарплату та безпеку, зберегти психофізіологічний стан для подальшого розвитку. Тож, мотивація

персоналу підприємств в умовах воєнного стану є досить актуальною проблемою, що потребує вирішення.

У теперішніх нестабільних та важких умовах праці надзвичайно важливим постає питання правильного формування механізму мотивації працівників. Дана проблема є актуальною для підприємств усіх сфер діяльності, оскільки персонал є найбільш важливим елементом забезпечення продуктивності та розвитку підприємства. Створення ефективної системи мотивування працівників забезпечить економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Питання формування та реалізації мотиваційної діяльності на підприємстві досліджувало багато зарубіжних вчених-економістів. Серед них: А. Сміт, А. Маслоу, Д. МакГрегор, А. Врум, Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль та інші. Цю проблему у своїх публікаціях також розглядали такі вітчизняні науковці, як З.М. Шильнікова, О.О. Гетьман, Т.П. Збрицька, В.П. Сладкевич та інші. Однак, досі не сформовано усталеного визначення поняття мотивації персоналу організації

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад мотивації персоналу підприємства, а також визначення резервів покращення системи мотивації у ТОВ «Комтех Полісся».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити суть поняття мотивації та її роль для персоналу підприємства;
- охарактеризувати систему мотивації персоналу підприємства;
- обґрунтувати методичні засади аналізу рівня мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення

відносин у сфері мотивації персоналу підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»;

- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»;

- проаналізувати систему мотивації персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»;

- визначити основні шляхи удосконалення системи мотивації ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ».

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає система мотивації персоналу підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення рівня мотивації персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувались методи індукції та дедукції, логічного аналізу, монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень мотивації персоналу підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові статті та матеріали конференцій, чинне законодавство України, дані фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні заходів з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 79 сторінках друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть поняття та роль мотивації персоналу підприємства

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» [60, с. 810].

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. Серед вітчизняних вчених, що першими займалися питанням мотивування, одними з найвідоміших осіб є М. М. Вольський, Г. М. Цехановський [55].

М. М. Вольський висловлював 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.

Г. М. Цехановський мислив дещо інакше від М. М. Вольського. Він вважав, що перед усім людині є притаманним бажання покращити «якість» життя коштом інших. Одним з основоположників наукового трактування поняття «мотивація» можна вважати засновника «Наукового менеджменту» Ф.В. Тейлора. Він писав, що не можливо протягом довгого часу примушувати робітника працювати старанніше, аніж середній працівник в його середовищі, якщо не гарантувати йому значної та постійної прибавки в оплаті [68]. Тобто,

Ф. В. Тейлор вважав, що достойна та справедлива матеріальна винагорода виступає як основний мотив для продуктивної трудової діяльності. 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 [5].

У науковій літературі вітчизняних та зарубіжних дослідників є багато визначень щодо поняття «мотивація», тому пропонуємо проаналізувати найбільш вагомі їх трактування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дефініції понять пов'язаних з мотивацією

№	Джерело	Визначення
1	2	3
1	Колот А.М. [25, с. 14]	Мотивація - процес, що охоплює низку внутрішніх та зовнішніх факторів, які націлені мотивувати, допомагати визначити поведінку людини та її особливості, а 10 також надають спрямованість до певних дій з метою досягнення поставлених цілей
2	Богиня Д.П. [2, с. 12]	Мотивація - суб'єктивний аспект особи, який виражається за допомогою її потреб та інтересів, які слід задовольнити
3	Кузьмін О.Є. [28, с. 35]	Мотивація - транслює процес, який може заохочувати людину до дій з метою задоволення потреб та досягнення поставлених цілей, як особистих, так і загальних
4	Сердюк О.Д. [57, с. 14]	Мотивація - процес задоволення працівниками своїх потреб та очікувань, що реалізується в результаті досягнення поставлених цілей
5	Тюхтій М.П. [62, с. 53].	Мотивація праці - формування у особистості внутрішніх сил під впливом зовнішніх мотиваційних факторів та особистих цінностей, які в змозі впливати на трудову діяльність працівника
6	Лисак В.Ю. [31, с. 109]	Мотивація праці несе в собі спонукальний характер, який передбачає ряд цілеспрямованих дій з метою досягнення особистих та колективних цілей
7	Савчук Л. М., Бутенко Н. Ю., Власова А. М. [41, с. 87]	Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації
8	Крушельницька О., Мельничук Д. [27, с. 117]	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

Продовження табл. 1.1

1	2	3
9	Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [28, с. 85]	Мотивування — вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності), спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей
10	Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. [63, с. 99]	Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей
11	Кобелева Т. О., Перерва П. Г. [20, с. 134]	Мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації цілей і особистих цілей
12	Процик І. С. [50, с. 26]	Мотивування – це факт існування обставин або чинників впливу на особу, які аргументовано спонукають її до виконання певних дій
13	Черниш І. В., Козик М. В. [65, с. 87]	Мотивація – це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію
14	Носань Н. С., Коршуков Р. В. [39, с. 63]	Мотивація – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації
15	Герасименко А. В. [7, с. 3]	Мотивація праці є процесом стимулювання до різних видів діяльності, які необхідні для досягнення певних цілей організації
16	Грідін О. В., Заїка С. О., Заїка О. В. [9, с. 3]	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
17	Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. [4, с. 43]	Мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства
18	Заставнюк Л. І. [16, с. 3]	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
19	Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. [8, с. 50-51]	Мотивація – це складний процес, який вимагає сприятливого середовища, достатнього професіоналізму управлінських кадрів та готовності самого персоналу ефективно використовувати і розвивати свій інтелектуально-трудова потенціал
20	Орлов О. Г., Федюніна О. Р. [42, с. 369]	Мотивація – це психофізіологічний процес який направлений на формування стійких аспектів поведінки людини у трудовому процесі на тривалий період часу

На основі вищевказаної інформації, було сформульовано 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.

Терміном «мотивація» в сучасній психології позначаються як мінімум два психічні явища:

- 1) сукупність стимулів, що викликають активність індивіда і визначальну її активність, тобто систему чинників, детермінуючих поведінку;
- 2) процес утворення, формування мотивів, характеристика процесу, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні.

Важливо розуміти, що до головних завдань мотивації можна віднести:

1. Залучення нових працівників у компанію. Відомо, що будь-яке підприємство хотіло б мати у складі свого персоналу якомога більше висококваліфікованих працівників. Для досягнення даної цілі варто бути конкурентоспроможними на ринку праці. Система мотивації повинна бути ефективною та раціональною.

2. Утримання співробітників на підприємстві. Це завдання полягає у тому, щоб забезпечити комфортні умови праці для своїх підлеглих. Якщо працівникам не вистачатиме мотивації до праці, то компанія втрачатиме необхідних для організації фахівців, і разом з цим втрачатиме кошти, які вже були залучені на підбір, навчання та підвищення кваліфікації.

3. Простота та ефективність. Мотиваційна система повинна бути доступною та зрозумілою для кожного працівника [51, с. 56].

Мотивація виходить із задоволення від самої роботи та бажання досягти певних цілей, наприклад, заробити більше грошей або домогтися просування по службі.

Одним словом, поведінка людей визначається тим, що їх мотивує. Робота співробітників – це результат їх здібностей (наприклад, навичок та досвіду) та мотивації. Талановитий співробітник, який почувається позбавленим мотивації, навряд чи добре працюватиме, у той час як мотивований співробітник часто може зробити набагато більше, ніж від нього очікують.

Іншими словами, у співробітників є певні потреби чи бажання і це змушує їх робити певні речі (поведінка), які відповідають потребам (задоволення), і це може потім змінити те, які потреби та бажання є первинними.

Добре мотивована команда може забезпечити такі переваги:

- Найкраща продуктивність. Це може призвести до зниження собівартості продуктів, що випускаються компанією, і, таким чином, дозволить організації продавати свій продукт за нижчою ціною і забезпечити собі перевагу на ринку.
- Нижчий рівень невиходу працювати, оскільки співробітники задоволені своїм трудовим життям.
- Зниження плинності кадрів (кількість працівників, що залишають бізнес). Це може призвести до зниження витрат на навчання та підбір персоналу.
- Задоволені працівники забезпечують компанії хорошу репутацію як роботодавця, що полегшує пошук найкращих талантів.
- Мотивовані співробітники можуть покращити якість продукту та обслуговування клієнтів [61].

На простому рівні здається очевидним, що люди роблять щось, наприклад, йдуть на роботу, щоб отримати те, що хочуть, та уникнути того, чого не хочуть. Чому саме вони хочуть того, що вони роблять, і не хочуть того, чого не роблять, все ще залишається загадкою. Існує кілька напрямів у теоріях мотивації:

- Теорії змісту;
- Теорії процесу.

Теорії змісту зосереджуються у тому ЩО мотивує, тоді як теорії процесу зосереджуються у тому, ЯК мотивовано поведінка людини.

Теорії змісту – це ранні теорії мотивації. У робочому середовищі вони зробили найбільший вплив на управлінську практику, тоді як в академічних колах вони найменше прийняті. Теорії змісту також називаються теоріями

потреб: вони намагаються визначити наші потреби та пов'язати мотивацію із задоволенням цих потреб. Теорії змісту що неспроможні повністю пояснити, що мотивує чи демотивує нас. Теорії процесів пов'язані з тим, як відбувається мотивація, і який може впливати на нашу мотивацію [61].

Основні змістовні теорії: ієрархія потреб Маслоу, теорія МакКлелланда, двофакторна теорія Герцберга та інші.

Основні процесуальні теорії: теорія Скіннера, теорія Врума, теорія справедливості Адама, теорія постановки цілей Локка та інші.

Жодна теорія мотивації не пояснює всі аспекти мотивів людей чи його відсутність. Проте, кожне теоретичне пояснення може бути основою розробки прийомів мотивації [61].

Короткий аналіз основних мотиваційних теорій відобразимо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні мотиваційні теорії [61]

Теорія	Коротка сутність теорії	Невраховані моменти
1	2	3
Ієрархія потреб А. Маслоу	Мотивація працівників відбувається відповідно до зміни потреб. Менеджер має створити ситуацію, за якої працівник буде задовольняти свої потреби в інтересах підприємства	Мало враховані індивідуальні риси працівників. Перехід потреб працівників з рівня на рівень (у ланцюжку потреб) не підтверджується практикою управління підприємством
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	Люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі. Люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірного ризику, особистої відповідальності та ініціативи	Не враховують механізм задоволення у працівників потреб нижчого рівня, які є не менш активні, ніж вищі
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Відсутність «гігієнічних» чинників веде до незадоволеності працею. Наявність «мотиваторів» може лише частково компенсувати відсутність гігієнічних чинників. Наявність «гігієнічних» чинників сприймається природно і не має мотиваційного впливу	Суб'єктивні методи дослідження. Одноразова наявність двох груп чинників ускладнює розробку процесу мотивування працівників
Теорія справедливості С. Адамса	Працівники бажають відчувати справедливість при розподілі робіт та винагород. Встановленням працівникам залежності винагороди від результатів праці	Визначення справедливості винагороди є суб'єктивним як з боку працівника, так і з боку керівника, і практично не піддається узгодженню
Теорія Е. Локка	Існує певна залежність між ціллю	Складність довести до

	діяльності підприємства та мотивацією працівників до ефективної праці	працівників підприємства повну та зрозумілу для них інформацію
Продовження табл. 1.2		
1	2	3
Теорія очікувань В. Врума	Встановлення чіткого співвідношення між результатами роботи працівника та винагородою за ефективну роботу. Контроль за рівнем самооцінювання працівників, їх навичок та знань	Не цілком враховані індивідуальні особливості працівників і підприємства загалом. Недостатньо опрацьована технічна сторона застосування теорії в практиці управління
Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	Результативна праця веде до задоволення і мотивує виконання цієї роботи. Рівень докладання зусиль працівника визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в належній винагороді	Є складність у визначенні цінностей винагороди як керівником, так і працівником
Теорія «Х» та «Y» Мак-Грегора	Теорія «Х» стверджує, що у працівника домінують потреби нижчого рівня, а теорія «Y» робить наголос на домінуванні у працівника потреб вищого рівня	Складність врахування, потреби якого рівня переважають у певного працівника

Теорії мотивації дають уявлення у тому, що змушує працівника працювати краще. Вони дають менеджерам інструмент мотивації співробітників і допомагають їм зрозуміти, як краще управляти персоналом. Тому не дивно, що в галузі управління людськими ресурсами та організаційної поведінки дуже важливо зосередитися на мотивації працівників.

Визначають наступні групи мотивів:

- прості – до яких відносять потяги, бажання;
- складні – до яких відносять інтереси, схильності, ідеали;
- випадкові – до яких відносять почуття, звички й афекти.

Мотивація є універсальним інструментом у розвитку людини у всіх напрямках. Розвинена мотивація приносить багато користі людині, зокрема:

- Концентрація. Людина усвідомлює, куди рухається і робить дії для досягнення поставленої мети;
- Наполегливість. Кожна перешкода сприймається як тимчасова складність;
- Енергійність. Людиною рухає інтерес і передчуття позитивного

результату. На перший план висувається потреба у досягненні результату незалежно від перешкод;

- Життєрадісність. Люди з високим ступенем мотивації відчують справжнє задоволення від життя та від дій, спрямованих на досягнення мети;
- Впевненість. Мотивовані люди знають про свою слабкість, працюють з ними, намагаються мінімізувати їх прояв і наголошують на розвиток своїх сильних сторін, результатом цього є впевненість у тому, що мета буде досягнута [19].

Мотивація – це боротьба зі своїми звичками, підвалинами. Тому тренери-мотиватори попереджають – готуйтеся змінювати життя повністю. Приміряти чужий досвід — мотивуватися чужим успіхом.

Визначаючи види мотивації найважливішим критерієм є тип впливу на співробітників, який використовується:

1. Прямий передбачає точний вплив на кожного конкретного працівника. Останній знає, що на нього очікує за виконання або невиконання певних дій. Це ті профіти, бонуси, премії або штрафи, задля отримання або уникнення яких він старанно працює.

Пряма мотивація буває:

- Матеріальна. Це всі фінансові стимули, які використовує компанія – заробітна плата, премії, бонуси, путівки та будь-які інші грошові заохочення.
- Нематеріальна – це всі нефінансові способи виділити працівника – отримати підвищення, кращій кабінет, грамоти, тощо.

Цей тип впливу є найпопулярнішим, однак не він – не єдиний.

2. Непрямий вплив не має конкретної дії на окремих людей, однак допомагає відтворити певну атмосферу, яка опосередковано покращує якість роботи, стимулює інтерес та формує задоволення від роботи. Непряма мотивація дозволяє відчути себе частиною колективу, формує відчуття єдності, захоплення від приналежності до певної групи людей. Вона включає: кар'єрні можливості; освітні перспективи; можливість розвитку [37].

Кожний вид важливий окремо, однак найбільшу віддачу можна отримати лише за умови вдалої комбінації матеріальної та нематеріальної, а також непрямой мотивації. На кожному підприємстві це питання вирішують індивідуально – спробуємо дати детальний опис кожного виду.

Найприємнішою частиною матеріальної мотивації є: премії; надбавки; бонуси; страхування життя і здоров'я; соціальний пакет; матеріальна допомога та інші виплати.

В кожній компанії є свої матеріальні бонуси. Важливо час від часу вивчати думку колективу та модернізувати систему мотивації в бік покращення.

Штрафи теж існують майже в кожній компанії. Зasad для їх стягнення чимало: за несвоєчасно виконану роботу; за зрив показників; спізнення; відсутність на робочому місці.

Найтипівішими способами стимулювати нематеріально є:

- Створення в колективі гідних умов для спілкування. Корпоративна культура, заходи, події створюють відчуття причетності до колективу та покращують умови спілкування людей.
- Впровадження комфортних умов праці. Мова йде і про індивідуальне зручне робоче місце, і про гідний графік, і про вільний режим роботи, де це виправдано [37].

Крім цього розрізняють внутрішню і зовнішню види мотивації.

Сенс внутрішньої (інтровертної) мотивації полягає в наступному: те що робиться потрібно самій людині. Виходячи із значущості мети розрізняють 1) особистісні цілі (задоволення інтересів людини, самореалізація, розвиток творчого потенціалу) та 2) професійні цілі (навчання, підвищення кваліфікації, розвиток професіоналізму, задоволеність від цікавої роботи, кар'єрне зростання).

Сенс зовнішньої (екстравертної) мотивації: те, що робиться, буде оцінено іншими. Зовнішню мотивацію поділяють на:

- 1) моральні стимули (подяка, почесна грамота,

2) нагороди, соціальне визнання, почесне звання),

3) матеріальну винагороду (оплата праці, преміювання, соціальне страхування, пільги) та покарання (санкції, які погрожують у випадку ухиляння від діяльності або її неякісного виконання).

Головне завдання керівника щодо формування мотивації праці персоналу в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування полягає в тому, щоб через зовнішню мотивацію породжувати внутрішню [19].

Менеджерам необхідно вміти з'ясувати, які потреби існують у персоналу та навчитися правильно впливати на співробітників. Мотивація впливає як на ефективність персоналу, так і на утримання, залученість, задоволеність роботою.

1.2. Система мотивації персоналу підприємства

Мотивація – одна з ключових функцій системи управління, тобто менеджменту. Тому мотивацію зазвичай розглядають як основу управлінської діяльності підприємства, яка спрямована на досягнення поставлених цілей через активну трудову діяльність.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації). Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Система мотивації повинна спонукати працівників до творчої активності, прояви ділових та особистісних якостей, формувати адекватне сприйняття мотиваційних заходів підприємства [67, с. 362].

Перш за все, система мотивації персоналу є рушійним механізмом, який передає характер відповідної поведінки в процесі трудової діяльності працівників (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Механізм системи мотивації праці персоналу [15]

Розглядаючи такий механізм системи мотивації праці персоналу можна прослідкувати, що очікування від отриманої мотивації складається з результату, зусиль, валентності та подальшої винагороди. Тобто, чим більше фактична винагорода відповідає очікуваному значенню, тим ступінь валентності може збільшитися [14, с. 7].

Система мотивації управлінського персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам:

- гнучкості – здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування;
- системності – повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина-посада-робота» і «особа-група-колектив»;
- відповідності – встановлення такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;
- структурованості – характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;
- відкритості системи мотивації персоналу – прозорість та інформаційна

доступність для кожного працівника [3].

Найбільш ефективною та дієвою системою мотивації праці вважається та, яка у своїй структурі включає різні форми мотивації персоналу (рис. 1.2.), які в свою чергу передбачають потреби працівників та можливості самого підприємства.



Рис. 1.2. Форми мотивації праці персоналу [56]

Існують загальновідомі методи мотивації працівників, якими користуються усі підприємства – примус, винагорода та солідарність. Під методом примусу розуміється залякування робітника покараннями, до прикладу, у вигляді штрафних санкцій, звільнення або позбавлення премії. Використання даного методу широко застосовується у наш час, хоча частково є проявом неповаги та відсутності гуманізму. Сутність методу винагороди полягає у застосуванні системи фінансового та нефінансового стимулювання високопродуктивної трудової діяльності. Даний метод є найбільш ефективним та раціональним. Метод солідарності забезпечує активний розвиток у співробітників власних цінностей, які збігаються із цінностями компанії [18, с. 235].

Варто зазначити, що ефективність економічних методів різко зростає при їх поєднанні з іншими, особливо із методами морального впливу. До методів

морального впливу, насамперед, відноситься похвала та критика. За відсутності похвали працівник демотивується та зменшує продуктивність своєї праці. Проте, слід пам'ятати, що похвала повинна бути дозованою, послідовною та справедливою. Критика є негативною оцінкою діяльності працівника. Вона повинна відповідати наступним критеріям: бути конструктивною та стимулювати діяти працівника задля усунення недоліків [54, с. 247].

До методів мотивації персоналу, які використовують сучасні підприємства можна віднести наступні: разова винагорода працівника за гарно виконане доручення, відсутність запізень, креативність та інше; запровадження різноманітних нагород: почесні грамоти, дипломи, запровадження дошки пошани; формування системи внутрішніх тренінгів та навчання для підвищення кваліфікації персоналу за рахунок підприємства; створення дружньої атмосфери у колективі, запровадження системи пільгового медобслуговування; безкоштовне харчування співробітників [66, с. 775].

Наведені вище методи мотивації є ефективними, проте не слід нехтувати тим, що нематеріальна мотивація є результативною для провідних організацій із високим рівнем заробітної плати працівників. Але, варто зауважити, що завданням керівника є моральне стимулювання співробітників. Необхідно зацікавити підлеглих, щоб вони не були залежними лише від матеріальних цінностей, але й отримували задоволення від своєї роботи [17, с. 218-219].

Формуючи систему мотивації персоналу, доцільно використовувати такий порядок дій:

1) діагностика діючої системи мотивації персоналу (моніторинг тенденцій на ринку праці та аналіз позиціонування підприємства; діагностика діючих на підприємстві форм мотивації; дослідження мотивації працівників, їх потреб);

2) формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації (аналіз стратегії управління персоналом загалом та в сфері мотивації; формування структури системи мотивації);

3) розробка системи матеріального грошового стимулювання (аналіз структури персоналу; опис та аналіз посад; встановлення окладів, доплат і

надбавок; розробка системи преміювання);

4) формування системи не грошового стимулювання (розробка соціального пакету та його диференціація за категоріями персоналу);

5) побудова системи нематеріального стимулювання;

6) розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу [52].

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Правильна мотивація персоналу — ключовий фактор для розвитку компанії і головне завдання управлінця. Крім класичних фінансових стимулів є також багато нематеріальних способів підвищити самовіддачу працівників. Успішне впровадження системи мотивації залежить від балансу між двома цими підходами.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства

Визначити ступінь вмотивованості персоналу допомагає такий інструмент як оцінка мотивації. Застосування цього методу дозволить виявити ті показники, в загальній структурі управління, які призводять до відсутності мотивації або невисокого її ступеня. Результати такого дослідження також покликані визначити порядок дій для усунення причин зниження зацікавленості персоналу.

Оцінка системи мотивації співробітників спрямована на вирішення низки завдань, які впливають на ефективну роботу компанії й дозволить уникнути проблем, що гальмують її розвиток (плинність кадрів, низький рівень професіоналізму, незадовільні результати роботи та ін.).

До таких завдань відносяться:

- Оцінка актуального стану системи мотивації в компанії.
- Аналіз ефективності використовуваних інструментів для підвищення мотивації співробітників.
- Визначення та знаходження можливостей для збільшення ступеню мотивації персоналу.
- Створення комплексу заходів для вирішення питань, які виникли при використанні методу.
- Оцінка прийнятих управлінських рішень.
- Контроль виконання дій, метою яких є поліпшення мотиваційного стану підприємства.

Для оцінки мотивації застосовується безліч теорій, які можна розділити на дві групи: факторні й процесні.

У разі факторних теорій (теорії А. Г. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. К. Мак-Клеланда, Дж. Аткинсона) оцінюються чинники, що забезпечують мотивацію персоналу. Процесні теорії (В.Врума, Дж.С. Адамса) пояснюють зв'язок мотивації працівників з їх поведінкою.

Для релевантного управління мотивацією співробітників необхідно проводити оцінку різних мотиваційних важелів. Оцінка ефективності мотивації персоналу є ключовим завданням комплексної кадрової політики, яка дозволяє виявити ступінь зацікавленості персоналу в досягненні конкретних результатів. Будь-яка методика оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства розподілена на два види за етапами залучення його в її діяльність (рис. 1.3) [34].



Рис. 1.3. Види оцінки мотивації за етапами залучення персоналу до робочого процесу

Первинна оцінка проводиться при прийомі працівника на роботу. Основне її завдання зводиться до того, щоб виявити інтерес потенційного співробітника до організації, його готовність до ефективної діяльності та особисті завдання. Точна оцінка на цьому етапі дозволяє визначити найбільш перспективних кандидатів. Вторинна оцінка проводиться серед наявних працівників організації. Основна мета цієї оцінки полягає у виявленні зацікавленості конкретних співробітників у досягненні її цільових показників та результатів діяльності, в особистому кар'єрному зростанні та розвитку. Також вона демонструє ефективність або неефективність діючої системи мотивації, що дозволяє оптимізувати управління кадрами, а також досягти стабільно ефективної роботи персоналу [21]. Основою створення програм оцінки мотивації персоналу на підприємствах є сукупність методів, найбільш

популярними серед яких є:

- опитування;
- психологічні тести;
- проектні методики;
- технічний аналіз.

Опитування застосовуються з метою оцінки ступеня задоволеності працівників робочим середовищем. Традиційними формами опитувань є анкетування та інтерв'ювання. Дані форми можуть проводитись як у вигляді тестів, у яких працівник обирає і оцінює із запропонованих варіантів найважливіше для себе. Також задаються прямі питання, що стосуються робочих умов, симпатій та антипатій у відносинах з колегами, стилю керівництва та ін. Варто зазначити, що інтерв'ю вимагає значних тимчасових витрат і застосовується зазвичай для оцінки співробітників рангу топ-менеджерів, керівного складу та ключових працівників. Опитувальний метод є досить доступним. До недоліків можна віднести суб'єктивізм інтерв'ювання. Проте опитування дозволяють акумулювати масовий матеріал, дізнатися думку колективу та окремих осіб [33].

Психологічні тести зазвичай містять пов'язані між собою питання, за результатами яких можна отримати уявлення про психологічні якості працівників. Грамотне опрацювання тест-завдань дозволяє визначити ступінь розвитку характерологічних властивостей особистості, наприклад – орієнтир на досягнення цілей, наявність бажання працювати в колективі, схильність до альтруїзму та ін [13].

Проективні методики засновані на діагностиці прихованої мотивації співробітника. Вони базуються на тому, що людина схильна переносити свій життєвий досвід та установки на інтерпретацію дій інших людей, а також на вигадані ситуації. У ході проективного інтерв'ю співробітник із меншою ймовірністю даватиме соціально бажані відповіді. Часто проектні методи включають комбінації різноманітних методів. До них можна віднести: розбір конкретних ситуацій (кейсів) та вирішення завдань, які, на перший погляд, не

мають відношення до піддослідного (наприклад, «Чому, на Ваш погляд, багато хто живе не там, де їм подобається, а там, де більше платять?»). Передбачається, що випробуваний виділяє стрижневі концепції його індивідуального ставлення до цього питання. У кейсах, як правило, описуються зовнішнє та внутрішнє середовище організації, а також їх зміни у часі. Події, із якими зіткнулися менеджери та їх дії, наводяться у тому порядку, у якому реально вони відбувалися. Але найголовніше, у кейсі формулюється проблема, яку має вирішити той чи інший співробітник організації. Точність та вірність вибору типової робочої ситуації та професіоналізм розробників бізнес-кейсу визначають надійність прогнозу при використанні даного методу. Цим методом виявляються і прагматичність кандидата, і водночас його креативність, здатність до нестандартних рішень. До недоліків зазначених методик варто віднести вимогу висококваліфікованої інтерпретації зібраних даних, а також складність обробки такої інформації, оскільки її складно структурувати та стандартизувати [30].

Технічний аналіз спирається на показники ефективності виробничого процесу та орієнтований, насамперед, на оцінку мотивації колективу. До його методів відносять розрахунок показників продуктивності праці, плинності кадрів, розрахунок коефіцієнтів випередження графіка робіт та ін. Діагностика економічної ефективності стимулювання праці показує, якою мірою витрати на моральне та матеріальне стимулювання співробітників організації виправдані. Незважаючи на те, що даний метод дуже ефективний (особливо в комплексній оцінці), інтерпретація результатів вимагає наявності кваліфікованого спеціаліста з досвідом впровадження програми підвищення мотивації на основі аналізу даних технічних характеристик [34].

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналом потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства [10].

Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань, наприклад опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму на підприємстві. Вихідною базою для отримання кількісних показників є нормативна, планова, облікова, аналітична інформація відділів підприємства, а саме:

а) планово-економічного відділу (форма № 1-підприємництво «Звіт про основні показники діяльності підприємства», форма № 1П-НПП «Звіт про виробництво промислової продукції»);

б) інформація відділу оплати праці про кількісний та якісний склад робочої сили й ефективність її використання міститься у таких основних формах статистичного спостереження, як № 1-ПВ «Звіт з праці (термінова – місячна – квартальна)», № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу (термінова, квартальна), (зведена)», № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (річна)»;

в) бухгалтерії (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 3 «Звіт про власний капітал», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»).

Дослідження ефективності методів мотивації праці ґрунтується на розроблені системи показників, які характеризують комплексний і системний вплив на об'єкт управління. В зв'язку з цим, доцільно групувати показники ефективності методів мотивації праці за ознакою однорідності: економічні трудові показники, показники руху персоналу, соціального і психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності (рис. 1.4).

Практичне застосування запропонованої системи показників має корегуватися відповідно до специфіки трудової діяльності конкретного машинобудівного підприємства.

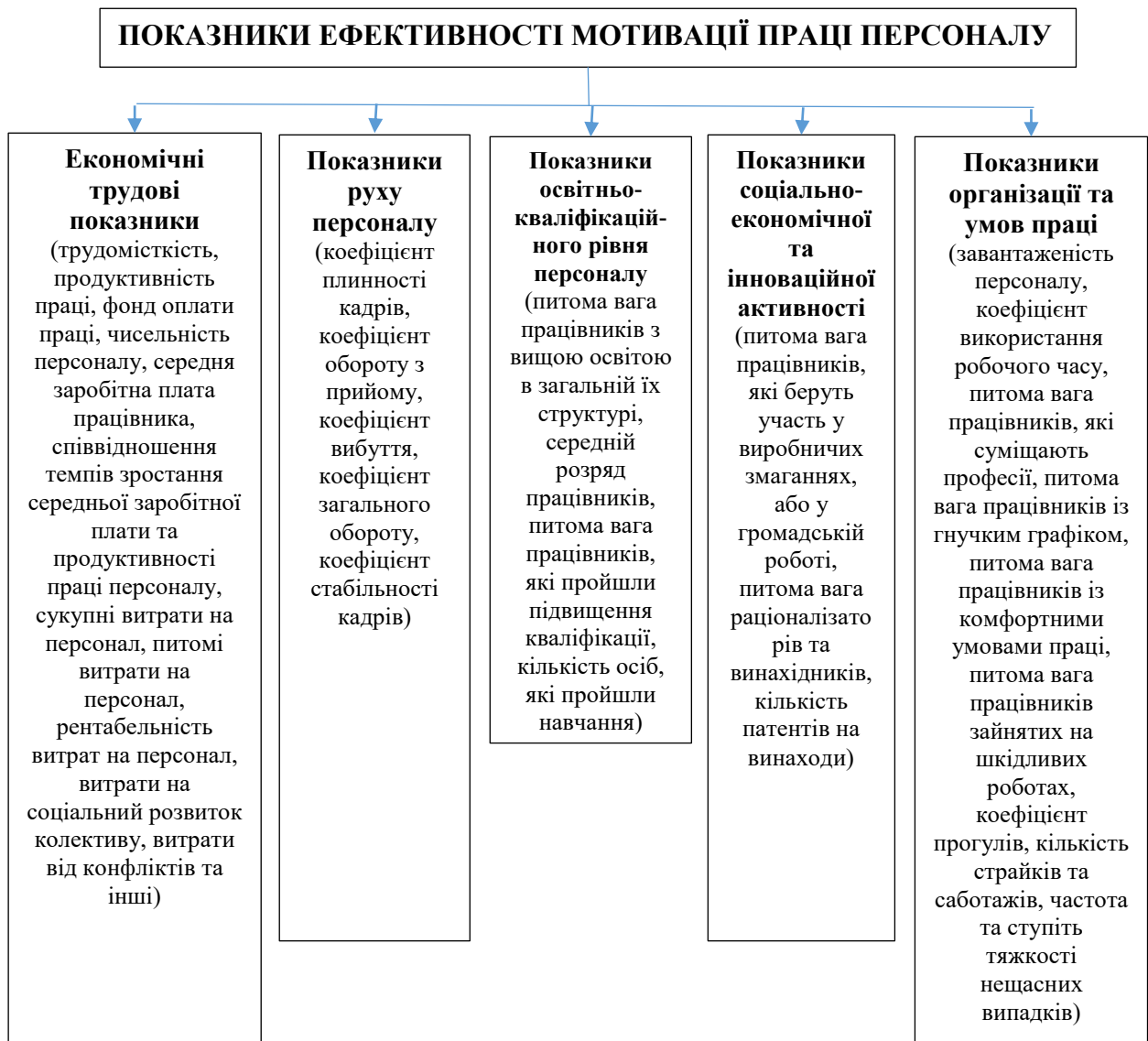


Рис. 1.4. Система показників ефективності методів мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств

Наведені показники ефективності методів мотивації праці персоналу на рис. 1.4 впливають на всі економічні показники діяльності машинобудівного підприємства, наприклад економічні трудові показники впливають на дохід підприємства, обсяг товарної продукції, витрати підприємства, витрати на 1 грн. товарної продукції, прибуток, рентабельність тощо (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Вплив економічних трудових показників на економічні показники діяльності підприємства

Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу впливають на такі економічні показники підприємства, як кількість освоєних інноваційних видів продукції, витрати підприємства, обсяг товарної продукції, фондовіддачу, матеріаловіддачу, продуктивність праці. Одним з основних показників результативності при оцінці методів мотивації персоналу є ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства чи окремого працівника та їх взаємодії, як наслідок реалізації методів мотивації праці є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різної форми й оцінюватися різними показниками [64, с. 189].

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

Державне регулювання мотивації праці персоналу здійснюється шляхом встановлення законодавчих норм, податкової і бюджетної політики, правового регулювання трудових відносин тощо. Ключове значення має трудове законодавство, основою якого є Кодекс законів про працю України та Закон України «Про оплату праці».

Кодекс законів про працю України (КЗпП) визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. КЗпП регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини [22].

Держава також надає гарантії щодо мінімальної заробітної плати, яка має забезпечувати прожитковий мінімум для працездатної особи працездатного віку. Відповідно до Закону України «Про оплату праці» мінімальна заробітна плата – це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці [47].

Податкове регулювання праці як складова державного регулювання дозволяє забезпечувати оптимальне податкове навантаження на фонд оплати праці, стабільність податкової системи та встановлення економічно обґрунтованого податку з доходів. Окремі напрями нематеріального економічного стимулювання врегульовано Законом України «Про професійний розвиток працівників».

У глобалізованому світі суттєвий вплив на державне регулювання, встановлення норм і правил мотивації і стимулювання праці чинить Міжнародна організація праці (МОП), членом якої є Україна. Ключовим

елементом співпраці України та МОП щодо макроекономічних аспектів стимулювання персоналу підприємств є Програма гідної праці. Вона визначає пріоритети державної соціальної політики, програм дій багатьох організацій профспілок та роботодавців та охоплює основні сфери ринку праці, в тому числі сприяння зайнятості, реформування трудового законодавства та соціального забезпечення, посилення превентивної культури охорони праці, сприяння реалізації основоположних принципів і прав у сфері праці. Також у 2020-2023 рр. Україна доєдналась до проєкту ЄС-МОП «На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні» [38].

Кодекс законів про працю доповнено багатьма законами України, де конкретизовані окремі права та гарантії громадян, а саме: Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про відпустки», Закон України «Про прожитковий мінімум», Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», Закон України «Про професійні спілки України, їх права та гарантії діяльності», Закон України «Про організації роботодавців». Кодекс законів про працю регулює трудові відносини працівників усіх підприємств незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої приналежності.

Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами (установами, організаціями) усіх форм власності, а також з окремими громадянами, та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функції заробітної плати [47].

Закон України «Про відпустки» встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівниками для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи [44].

Прогресивним явищем щодо регулювання доходів та оплати праці в Україні стало законодавче регулювання інфляції. Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» забезпечує компенсацію знецінених доходів громадян завдяки їх індексації. В той же час, потрібно відзначити досить складний алгоритм розрахунку індексації, що спричиняє намагання багатьох установ обійти таке обов'язкове нарахування додаткового доходу шляхом, наприклад, незначного збільшення посадового окладу працівників, що на певний термін дозволяло не робити індексацію [45].

Закон України «Про прожитковий мінімум» дає визначення прожитковому мінімуму, закладає правову основу для його встановлення, затвердження та врахування при реалізації державою конституційної гарантії громадян на достатній життєвий рівень [49].

Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [46].

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [43].

Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про виплати за роботи, виконані працівниками, та її розкриття у фінансовій звітності підприємствами незалежно від форм власності визначені НП(С)БО 26 «Виплати працівникам» від 28.10.2003 р. № 601. Норми Положення (стандарту) 26 застосовуються роботодавцями – підприємствами, організаціями, іншими юридичними особами незалежно від форм власності (крім бюджетних установ). П(С)БО 26 виділяє такі види виплат: поточні виплати працівникам, виплати при звільненні, виплати після закінчення трудової діяльності, виплати

інструментами власного капіталу, інші довгострокові виплати.

В 2022 році були внесені зміни в трудове законодавство, яке корегує діяльність підприємств, організацій та осіб, що працюють за трудовим договором. Так, 15 березня 2022 року набув чинності Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [48]. В табл. 1.3 наведено основні зміни, впроваджені цим Законом.

Таблиця 1.3

Зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану [24]

Умова	За КЗПП	За новим законом
Форма трудового договору	Зазвичай в письмовому вигляді	Форма визначається за згодою сторін
Встановлення випробувального терміну	Заборонено встановлювати певним категоріям	Може бути встановлена будь-кому
Переведення на іншу роботу/підприємство	Дозволяється тільки зі згодою працівника	Можливе без згоди працівника
Часи роботи	Визначається правилами трудового розпорядку та графіками змінності	Встановлює роботодавець
Нормальна тривалість робочого часу	Не більше 40 год/тиждень	Може бути до 60 год/тиждень
Щотижневий безперервний відпочинок	Не менше 42 годин	Може бути 24 години
Можливість звільнення в період тимчасової непрацездатності/відпустки	Не допускається	Можливе
Кількість робочих днів	Встановлює роботодавець із профспілкою	Визначає роботодавець
Щорічна відпустка	Мінімум 24 дні	Може бути обмежена 24 днями або відмовлено на об'єктах критичної інфраструктури
Відповідальність за недотримання строків оплати праці	Роботодавець завжди несе відповідальність	Роботодавець може не нести якщо доведе, що порушення були внаслідок обставин непереборної сили

У зв'язку зі змінами трудового законодавства роботодавці отримали нові права, що дозволяють без попередження і згоди працівників переводити їх на іншу роботу та в іншу місцевість для відвернення і ліквідації наслідків бойових дій за умови відсутності у працівника протипоказань за станом здоров'я та оплатою праці не нижче середнього заробітку за попередньою роботою. Однак

не дозволяється переводити працівника у місцевість, де ведуться активні бойові дії [48].

Важливу роль відіграє правильний облік робочого часу і часу відпочинку. Нормальна тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень на об'єктах критичної інфраструктури із пропорційним збільшенням заробітної плати, а скорочена – до 40 годин на тиждень. Роботодавцеві дозволяється самостійно визначати час початку і закінчення щоденної роботи. На період воєнного стану час відпочинку може бути зменшений до 24 годин на тиждень [58].

Для ефективної організації робочого процесу в умовах війни роботодавці можуть запроваджувати дистанційну форму праці. Законодавчою основою трудових взаємо-відносин є типовий трудовий договір. Ключовою відмінною рисою є те, що зазначений тип зайнятості побудований за принципом гнучкості режиму робочого часу, який допускає встановлення іншого режиму роботи, ніж визначений правилами внутрішнього трудового розпорядку. Принцип саморегульованості робочого часу дозволяє працівникові корегувати час початку, закінчення роботи та тривалість робочого дня, що в умовах війни і визначає рівень безпеки і захищеності людини [11].

Висновки до розділу 1

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. На основі проаналізованих праць вчених, було сформульовано 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.

До головних завдань мотивації можна віднести: залучення нових працівників у компанію; утримання співробітників на підприємстві; простота та ефективність.

Добре мотивована команда може забезпечити такі переваги: найкраща продуктивність; нижчий рівень невиходу працювати; зниження плинності кадрів; репутація роботодавця на ринку праці; мотивовані співробітники можуть покращити якість продукту та обслуговування клієнтів.

Визначаючи види мотивації найважливішим критерієм є тип впливу на співробітників, який використовується: прямий передбачає точний вплив на кожного конкретного працівника (матеріальна або нематеріальна мотивація) та непрямий вплив, що не має конкретної дії на окремих людей, однак допомагає відтворити певну атмосферу, яка опосередковано покращує якість роботи, стимулює інтерес та формує задоволення від роботи (кар'єрні можливості; освітні перспективи; можливість розвитку).

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Оптимальна система мотивації персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам: гнучкості; системності; відповідності; структурованості; відкритості. Найбільш ефективною та дієвою системою мотивації праці вважається та, яка у своїй структурі включає різні форми мотивації персоналу, які в свою чергу передбачають потреби працівників та можливості самого підприємства.

Існують загальновідомі методи мотивації працівників, якими користуються усі підприємства – примус, винагорода та солідарність. Варто зазначити, що ефективність економічних методів різко зростає при їх поєднанні з іншими, особливо із методами морального впливу.

Визначити ступінь вмотивованості персоналу допомагає такий інструмент як оцінка мотивації. Оцінка системи мотивації співробітників спрямована на вирішення низки завдань: оцінка актуального стану системи мотивації в компанії; аналіз ефективності використовуваних інструментів для підвищення мотивації співробітників; визначення та знаходження можливостей для збільшення ступеню мотивації персоналу; створення комплексу заходів для вирішення питань, які виникли при використанні методу; оцінка прийнятих управлінських рішень; контроль виконання дій, метою яких є поліпшення мотиваційного стану підприємства.

Будь-яка методика оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства розподілена на два види за етапами залучення його в її діяльність: первинна оцінка при прийнятті на роботу та вторинна оцінка працюючого персоналу. Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналом потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань, наприклад опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму на підприємстві.

Державне регулювання мотивації праці персоналу здійснюється шляхом встановлення законодавчих норм, податкової і бюджетної політики, правового регулювання трудових відносин тощо. Ключове значення має трудове законодавство, основою якого є Кодекс законів про працю України та Закон України «Про оплату праці». Кодекс законів про працю доповнено багатьма законами України, де конкретизовані окремі права та гарантії громадян. Вихідною базою для отримання кількісних показників є нормативна, планова, облікова, аналітична інформація відділів підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» – підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, ремонтних роботах, запасних частинах та іншої продукції. Метою створення ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» є сприяння найповнішому задоволенню потреб споживачів та одержання максимально можливих прибутків. Організацію ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ», код ЄДРПОУ 34216263, було зареєстровано 03.03.2006. Розмір статутного капіталу компанії складає 17 500,00 грн.

Є офіційним дистриб'ютором торгової марки MIDEA (IDEA). Підприємство створено у вересні 2006 з використанням виробничих площ, обладнання та компетенцій машинобудівників. Метою створення ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» є сприяння найповнішому задоволенню потреб населення і промисловості в товарах та послугах товариства; одержання максимально можливих прибутків для забезпечення існування товариства і розподілу між його учасниками.

ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» є сучасним підприємством, що динамічно розвивається та успішно займається будівельною справою. Організаційно-економічна діяльність підприємства потребує комплексного управління, яке базується на ретельному аналізі та оптимізації ключових бізнес-процесів.

Місце розташування: Польовий майдан, буд 10, Житомир, Житомирська область, Україна, 10009.

ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» відповідно до реєстрів виду діяльності займається неспеціалізованою оптовою торгівлею. Крім того, серед інших видів діяльності варто виокремити:

- 43.21 Електромонтажні роботи;

- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;
- 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього;
- 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;
- 95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання;
- 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 43.91 Покрівельні роботи⁴
- 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 42.99 Будівництво інших споруд;
- 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками;
- 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- 43.11 Знесення;
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;

- 41.10 Організація будівництва будівель;
- 43.31 Штукатурні роботи;
- 43.32 Установлення столярних виробів;
- 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін;
- 43.34 Малярні роботи та скління;
- 43.39 Інші роботи із завершення будівництва;
- 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям
- 46.65 Оптова торгівля офісними меблями
- 46.66 Оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням.

Серед конкурентів ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» виділяють: ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», ДЕРЖАВНА КОМПАНІЯ «УКРСПЕЦЕ-КСПОРТ», ТОВ «АДМ ЮКРЕЙН», ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНО-ЕКСПОРТ», ТОВ ПП «АСБІС-УКРАЇНА», ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ», ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», ТОВ «ЛОТКЕР ІНВЕСТМЕНТ», ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН» та ПРАТ «САВ 92».

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює директор. Він самостійно вирішує всі питання діяльності за винятком тих, що відносяться до виключної компетенції зборів засновників. Директор призначає на посаду і звільнює з посади всіх посадових осіб підприємства.

Підприємство самостійно обирає форми і систему оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат.

На підприємстві ведеться оперативний та бухгалтерський облік результатів діяльності, а також складається статистична звітність. Фінансово-господарська діяльність ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» здійснюється відповідно до планів, які затверджуються Засновником. Річні результати діяльності затверджуються засновником. Комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності підприємства може проводитись з ініціативи засновника, але не менше одного разу на рік.

Управління ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» здійснює генеральний директор, який є власником і засновником підприємства. Підприємство самостійно вирішує питання про структуру управління і встановлює штати.

Керівник підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства. Керівник підприємства:

- несе відповідальність за стан та діяльність підприємства;
- без доручення діє від імені підприємства, є представником його інтересів в усіх установах і організаціях;
- розпоряджається майном та коштами підприємства, укладає угоди, видає доручення;
- відкриває в установах банків розрахунковий та інші рахунки підприємства;
- затверджує штат підприємства, видає накази, у тому числі про прийняття на роботу і звільнення з роботи.

Керівник призначає на посаду та звільняє з посади керівників та спеціалістів своїх підрозділів.

На підприємстві впроваджено лінійно-функціональну структуру управління. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. Йому під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб.

Лінійно-функціональна структура управління характеризується оперативністю у прийнятті управлінських рішень; високою відповідальністю керівництва та лінійних працівників; високою професійністю спеціалістів функціональних підрозділів; високою ефективністю координації процесів.

Товариство має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в національній та іноземних валютах в установах банків, товарний знак, дві овальні печатки із найменуванням товариства, кутовий та інші штампи із найменуванням товариства, а також фірмовий бланк та інші реквізити.

Діяльність товариства здійснюється відповідно до санітарних вимог, норм техніки безпеки та інших вимог та норм.

Структура бізнес-процесів управління:

1. Стратегічне планування:

- Характеристика: Визначення основних напрямків розвитку, аналіз конкурентоспроможності, розробка стратегії на середньо- та довгостроковий період.

- Взаємозв'язок: Визначає стратегічні кроки, що впливають на усі сфери діяльності.

2. Фінансове управління:

- Характеристика: Бюджетування, контроль над фінансовими потоками, аналіз ефективності інвестицій.

- Взаємозв'язок: Забезпечує фінансову стабільність та ефективне використання ресурсів.

3. Виробничий процес:

- Характеристика: Організація будівельних робіт, контроль якості та термінів виконання.

- Взаємозв'язок: Забезпечує виготовлення продукції відповідно до вимог та стандартів.

4. Маркетинг і продаж:

- Характеристика: Розробка маркетингових стратегій, реклама та продаж нерухомості.

- Взаємозв'язок: Створює попит на будівельні послуги та об'єкти.

5. Кадровий управління:

- Характеристика: Рекрутинг, навчання, розвиток персоналу та створення команди фахівців.

- Взаємозв'язок: Визначає ефективність праці та готовність персоналу до викликів галузі.

Матеріально-технічна база ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» дозволяє виконувати металообробку, шліфувальні операції і термічну обробку деталей

другого класу точності. Підприємство працює більш ніж з 80 підприємствами України, Молдови, Грузії. Продукція підприємства використовується в таких галузях, як харчова, будівельна, деревообробна, сільськогосподарська та інші. Продукція підприємства використовується в таких галузях, як харчова, будівельна, деревообробна, сільськогосподарська та інші. Експортована продукція у 2023 році складає 5690,44 тис. грн.

Подальші стратегічні напрямки діяльності ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» необхідно планувати з врахуванням сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства. ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» повинна перейти до концепції маркетингу та орієнтувати виробництво на потреби ринку. Основний акцент необхідно звернути на такі сторони діяльності підприємства: зменшення адміністративних витрат, оптимізацію витрат на збут продукції, вдосконалення роботи відділу маркетингу та збуту, збільшення кількості споживачів за рахунок надання більш якісних сервісних послуг та пошуку нових шляхів збільшення кількості споживачів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»

Фінансово-економічний стан підприємства є важливим показником його «ділового благополуччя», оскільки саме ця характеристика в цілому відображає як його успішність, так і його неуспішність в сучасному світі бізнесу. Безумовно, що позитивний фінансово-економічний стан підприємства є свідченням такої важливої ознаки як вдала реалізація його бізнес-рішень на основі правильно сформованої, загальної стратегії, а також даний аспект відображає й ефективність та чіткість здійснення комплексу управлінсько-організаційних дій та завдань разом із поєднанням гнучкої фінансово-економічної політики тощо.

Для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»

проведемо аналіз основних економічних показників підприємства, майна та джерел його утворення, показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	8093,3	21549,9	29316,5	21223,2	в 3,6 рази >
2	Валовий прибуток, тис. грн.	2849,7	9225,9	12088,3	9238,6	в 4,3 рази >
3	Чистий прибуток, тис. грн.	37,6	245,5	1040,9	1003,3	в 27,7 разів >
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5830,35	8153,45	17119,60	11289,25	в 2,9 рази >
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	542,45	628,10	577,95	35,50	6,54
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5287,90	7525,35	16541,65	11253,75	в 3,1 рази >
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	7	15	12	5	71,43
8	Фондовіддача	14,92	34,31	50,72	35,81	в 3,4 рази >
9	Фондомісткість	0,07	0,03	0,02	-0,05	-70,59
10	Фондоозбросність, тис. грн /ос.	77,49	41,87	48,16	-29,33	-37,85
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1156,19	1436,66	2443,04	1286,86	в 2,1 рази >
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,53	2,86	1,77	0,24	15,80

За розрахованими показниками можна зробити висновки щодо зростання чистого доходу підприємства за 2021-2023 роки в 3,6 рази, а валового прибутку в 4,3 рази, що відображає випередження темпів зростання чистого доходу над темпами зростання собівартості і збільшення ціни продукції та робіт.

Результативним показником підприємства, що відображає його прибутковість є чистий прибуток. Чистий прибуток у 2023 році збільшився на

1003,3 тис. грн, або у 27,7 разів в порівнянні з даними у 2021 році.

Середньорічна вартість активів підприємства також зросла у 2,9 рази за рахунок збільшення середньорічної вартості як оборотних так і необоротних активів.

Зміна вартості активів та складових спричинило зміни і у показниках ефективності їх використання. Фондовіддача збільшилась у 3,4 рази, коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 15,8%.

Характеризуючи середньооблікову чисельність працівників підприємства за ці роки, то вона змінювалась хвилеподібно, проте у 2023 році було на 5 осіб більше ніж у 2021 році. За рахунок цього відбулося зменшення показника фондоозброєності на 29,33 тис. грн /особу. Але продуктивність праці персоналу зросла в 2,1 рази.

В цілому розраховані показники відображають позитивні зміни в діяльності підприємства не зважаючи на умови сьогодення.

В своїй господарській діяльності підприємство використовує певні майнові ресурси. Їх середньорічну вартість ми проаналізували в табл. 2.1. В табл. 2.2. здійснимо аналіз майна підприємства, тобто ресурсів, які використовує підприємство в своїй господарській діяльності та джерел їх формування.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури майна підприємства та джерел його утворення

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	509,9	7,47	746,3	7,87	409,6	1,65	-100,3	-19,67	-5,82
в т.ч. основні засоби	509,9	7,47	746,3	7,87	409,6	1,65	-100,3	-19,67	-5,82
2. Оборотні активи	6313,4	92,53	8737,3	92,13	24346	98,35	18032,6	285,62	5,82
в т.ч. запаси	2084,7	30,55	1175,8	12,40	2790,5	11,27	705,8	33,86	-19,28

дебіторська заборгованість	4221,8	61,87	7543,4	79,54	21349	86,24	17127,2	405,68	24,37
грошові кошти	6,9	0,10	18,1	0,19	206,5	0,83	199,6	2892,75	0,73

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	1325	19,42	1570,3	16,56	2611,1	10,55	1286,1	97,06	-8,87
в т.ч. зареєстрований капітал	17,5	0,26	17,5	0,18	17,5	0,07	0	0,00	-0,19
нерозподілений прибуток	1307,5	19,16	1552,8	16,37	2593,6	10,48	1286,1	98,36	-8,69
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	213,1	3,12	114,5	1,21	1771,7	7,16	1558,6	731,39	4,03
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	5285,2	77,46	7798,8	82,23	16417	66,32	11131,8	210,62	-11,14
БАЛАНС:	6823,3	100,00	9483,6	100,00	24755,6	100,00	17932,3	262,81	0,00

Вартість майна підприємства за балансом зросла у 2023 році в порівнянні з 2021 роком у 3,6 рази. Варто відмітити стрімке зростання вартості у 2023 році навіть в порівнянні з 2022 роком.

Найбільшу частку в структурі майна підприємства займають оборотні активи і їх частка у 2023 році ставила 98,35%, що на 5,82 пункти більше ніж у 2021 році. Стрімке зростання вартості оборотних активів, що спричинило і зростання їх частки в структурі майна, відбулось за рахунок збільшення величини дебіторської заборгованості з 4221,8 тис. грн у 2021 році до 21349 тис. грн у 2023 році. Варто відмітити зростання вартості запасів та грошових коштів підприємства.

Необоротні активи підприємства формуються лише за рахунок основних засобів, вартість який зменшилась за три роки на 10,3 тис. грн, що і спричинило зменшення частки необоротних активів в структурі майна підприємства.

Проводячи оцінку джерел формування майна підприємства відзначимо значну залежність від поточних зобов'язань і зростання частки довгострокових зобов'язань у 2023 році. За рахунок власного капіталу у 2023 році формується лише 10,55% майна підприємства.

Така залежність від позикових коштів змушує проведення аналізу фінансового стану підприємства та визначення можливості покриття залученого капіталу оборотними активами та власними коштами. Відповідні дані відобразимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021 +,-
	2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,19	1,12	1,48	0,29
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,01	0,01
3. Чистий оборотний капітал	1028,20	938,50	7929,00	6900,80
4. Коефіцієнт автономії	0,19	0,17	0,11	-0,09
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,25	0,20	0,16	-0,09
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,13	0,09	0,09	-0,04
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,19	2,64	1,71	0,53
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,11	13,72	11,23	5,12
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,47	1,15	3,67	3,20
10. Рентабельність власного капіталу, %	2,84	15,63	39,86	37,03
11. Рентабельність продукції, %	54,35	74,86	70,17	15,82

В табл. 2.3 проаналізовано показники ліквідності капіталу підприємства, які мають тенденцію до зростання за рахунок зростання вартості оборотного капіталу. Якщо ж говорити про відповідність нормативу показників ліквідності, то коефіцієнт покриття відповідає нормі, оскільки величина показника більше 1. А от коефіцієнт абсолютної ліквідності менше 0,2, тобто не відповідає нормі.

Коефіцієнти автономії та фінансової стабільності мають тенденцію до зменшення, так як зростає залежність від позикових коштів. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами також знижується.

Серед коефіцієнтів ділової активності визначено коефіцієнти оборотності, тобто визначення кількості змін оборотних активів на підприємстві протягом року. Значення даних показників має позитивні зміни протягом останніх трьох років і характеризує перевищення темпів зростання чистого доходу над темпами зростання власного капіталу та оборотних активів.

Показником, що відображає ефективність витрат підприємства є

показники рентабельності. Всі розраховані показники рентабельності зростають, що відображає зростання величини чистого прибутку на 1 гривню витрачених ресурсів.

Отже, останні 3 роки підприємство нарощує свої активи, покращує свою фінансово-господарську діяльність та є прибутковим.

2.3. Оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»

Для оцінки системи мотивації персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» варто проаналізувати динаміку та структуру працівників підприємства, які по суті і підлягають мотивації.

Аналізуючи структуру персоналу та його потенціал за рівнем освіти, віковими демографічним особливостям, критеріям, можна виявити потреби працівників, а відповідно мотиви, які спонукають до праці, та визначитись з політикою управління, щоб задовольнити ці потреби й досягти бажаної мети.

Одним із основних елементів щодо досягнення поставлених цілей та фінансово-економічних показників є достатній рівень забезпеченості підприємства кваліфікованими працівниками. Тому, постає необхідність проаналізувати структуру персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» за 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад та структура персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»

Показники	Роки						Відхилення 2023р. до 2021р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність персоналу	7	100	15	100	12	100	71,43	–
- за категоріями								
керівники	2	28,57	3	20,00	2	16,67	0	-11,90
спеціалісти	2	28,57	3	20,00	3	25,00	50	-3,57
службовці	0	0,00	1	6,67	1	8,33	x	8,33
робітники	3	42,86	8	53,33	6	50,00	100	7,14

<i>- за рівнем освіти</i>								
повна вища освіта	5	71,43	12	80,00	10	83,33	100	11,90
професійно-технічна освіта	2	28,57	3	20,00	2	16,67	0	-11,90

Продовження табл. 2.4

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<i>- за статтю</i>								
жінки	2	28,57	4	26,67	4	33,33	100	4,76
чоловіки	5	71,43	11	73,33	8	66,67	60	-4,76
<i>- вікова структура</i>								
до 30 років	2	28,57	3	20,00	2	16,67	0	-11,90
31–45 років	2	28,57	4	26,67	3	25,00	50	-3,57
46–55 років	2	28,57	5	33,33	4	33,33	100	4,76
старші 56 років	1	14,29	3	20,00	3	25,00	200	10,71

Зростання середньооблікової чисельності персоналу на 71,43% спровокувало зміни в структурі персоналу за категоріями, статтю та віком. Проте в порівнянні з 2022 роком чисельність персоналу зменшилась на 3 особи, що пов'язано з мобілізацією в країні.

В структурі за категоріями персоналу переважають робітники, і частка їх зросла до 50%. Чисельність керівників та службовців не має значного коливання, проте зі збільшення загальної спискової чисельності, чисельність управлінського персоналу в загальній структурі зменшується.

Приємно відзначити, що в структурі персоналу за рівнем освіти переважають працівники з вищої освітою і частка їх з року в рік зростає. Таким чином у 2023 році частка працівників з вищої освітою становила 83,33 %.

Характеризуючи структуру персоналу за статтю відзначимо переважність чоловічої статті над жіночою. Проте з 2022 року, з початком дії воєнного стану частка чоловіків в загальній структурі зменшується та деякі посади, за можливості, замінюються жінками. Воєнна ситуація вплинула на зменшення персоналу віком до 55 років. Найбільшу частку в структурі персоналу мають працівники віком 46-55 років, четверта частина належить працівникам 31-45 років та старше 56 років.

Враховуючи зміни в чисельності персоналу визначимо забезпечення

господарської діяльності підприємства необхідною робочою силою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Забезпечення персоналом ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» у 2021-2023 роках

№	Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р, +/-
			2021	2022	2023	
1	Чистий дохід	тис. грн	8093,3	21549,9	29316,5	21223,2
2	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	7	15	12	5
3	Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу	%	42,86	53,33	50,00	7,14
4	Питома вага апарату управління	%	57,14	40,00	41,67	-15,476
5	Виробіток					
5.1	- на 1 працівника	тис.грн/ особу	1156,19	1436,66	2443,04	1286,86
5.2	- на 1 робітника	тис.грн/ особу	2697,77	2693,74	4886,08	2188,32
6	Продуктивність праці працівника за 1 год	грн/ особу	65,69	975,99	1351,24	1285,55
7	Кількість днів відпрацьованих одним працівником за рік	днів	220	184	226	6
8	Тривалість робочого дня	год	8	8	8	0

За поданими показниками спостерігаємо зростання чистого доходу підприємства на 21223,2 тис. грн та чисельності персоналу на 5 осіб за 2021-2023 роки. Виробіток на 1 працівника збільшився на 1286,86 тис. грн, а в розрахунку на 1 робітника на 2188,32 тис. грн. Визначаючи продуктивність праці працівників за 1 год зауважимо про збільшення на 1285,55 грн/особу.

Кількість відпрацьованих днів у 2022 році була вкрай низькою, у зв'язку з початком у лютому бойових дій на території України та блекаутів восени цього ж року. У 2023 році кількість робочих днів значно зросла, оскільки за змінами в законодавстві відмінили додатковий вихідний день після святкового, який припав на вихідний.

Зміна чисельності персоналу відбувається за рахунок вибуття та приймання персоналу різних категорій. Показники руху персоналу

підприємства формують його імідж на ринку праці і сприяють залученню висококваліфікованих працівників. Тож визначимо дані показники в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності та показники руху робочої сили

№	Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р, +/-
			2021	2022	2023	
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	7	15	12	5
2	Вибуло працівників	осіб	1	2	6	5
2.1	з них відповідно до змін в оргструктурі	осіб	0	2	5	5
2.2	з них за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни	осіб	1	0	1	0
3	Прийнято працівників	осіб	1	10	3	2
4	Коефіцієнт обороту з прийому		0,14	0,67	0,25	0,11
5	Коефіцієнт обороту з вибуття		0,14	0,13	0,50	0,36
6	Коефіцієнт плинності кадрів		0,14	0,00	0,08	-0,06

Ситуація в країні спричинила рух працівників. За досліджуваний період було звільнено 5 осіб та прийнято 2 особи. Проте на початку 2022 року було прийнято 10 працівників, що значно збільшило їх чисельність. Такі зміни вплинули на збільшення коефіцієнту з прийому на 0,11 пунктів, коефіцієнту обороту з вибуття – на 0,36 пункти та зменшення плинності кадрів на 0,06 пунктів.

Вирішальним причинним фактором результативності діяльності людей є їхня мотивація. Для залучення та утримання персоналу підприємство застосовує різні види мотивації: як матеріальну так і нематеріальну. Матеріальна мотивація реалізується через оплату праці працівників, соціальні виплати різного характеру. Нематеріальні заходи передбачають створення сприятливої атмосфери в колективі, можливість до розвитку та участь в управлінні підприємством.

Динаміку формування таких витрат відобразимо в табл. 2.7.

Серед засобів матеріального стимулювання персоналу підприємства найбільшу частку займає фонд оплати праці. Величина фонду оплати праці за досліджуваний період зросла у 3 рази, що спричинено зростанням чисельності

персоналу на 5 осіб та збільшенням рівня оплати праці 1 працівника. 80% фонду оплати праці становить основна заробітна плата, інші 20% - додаткова та заохочувальні виплати. В 2022 та 2022 році значно зросли витрати на забезпечення безпеки персоналу та на соціальну підтримку членів колективу. Зростання додаткових виплат спричинило збільшення витрат на персонал, які мотивують його до праці.

Таблиця 2.7

Динаміка формування витрат на стимулювання працівників ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» за 2021–2023 роки, тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Фонд оплати праці	973	3144	2940	1967	202,158
- фонд основної заробітної плати	778	2515	2352	1574	202,314
- фонд додаткової заробітної плати	156	503	470	314	201,282
- заохочувальні та компенсаційні виплати	39	126	118	79	202,564
Витрати на відбір (рекрутинг), навчання, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників	87	150	161	74	85,0575
Витрати для виконання соціальних заходів, передбачених у колективному договорі	293	570	893	600	204,778
Витрати на заходи з охорони праці	69	176	250	181	262,319
Витрати на соціальну підтримку співробітників	38	354	576	538	1415,79
Разом	1460	4394	4820	3360	230,137

Ефективність використання коштів на мотивацію персоналу розраховуємо за показниками і відобразимо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ефективності мотиваційної системи персоналу

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 р, +/-
		2021	2022	2023	
1	Зарплатісткість	0,12	0,15	0,10	-0,02
2	Зарплатовіддача	8,32	6,85	9,97	1,65
3	Продуктивність праці за годину	65,69	975,99	1351,24	1285,55
4	Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,00	0,08	-0,06
5	Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	11583,33	17466,67	20416,67	8833,33

6	Середньомісячні витрати на 1 працівника, грн	17380,95	24411,11	33472,22	16091,27
---	--	----------	----------	----------	----------

Зарплатомісткість відображає частку витрат на оплату праці в 1 грн чистого доходу. У 2021 році ця частка становила 12%, у 2022 році – 15%, а в 2023 році – 10%. Як бачимо, показник має тенденцію до зниження на 2%. Зарплатовіддачі відповідно зросла і відображає, що у 2023 році 1 гривня витрачена на оплату праці персоналу приносить 9,97 грн чистого доходу.

Середньомісячна зарплата 1 працівника за звітний період зросла на 8833,33 грн, а загальні витрати на 1 працівника збільшились на 16091,27 грн.

Такі дані відображають підвищення матеріальної спрямованості праці проте для об'єктивної оцінки в лютому 2024 році нами було проведено опитування працівників підприємства щодо впливу мотивації на їх професійну діяльність. Результати опитування згрупували в табл. 2.9 та 2.10.

Таблиця 2.9

Значення матеріальних і нематеріальних елементів мотивації для працівників

№	Методи мотивації	Оцінка цінності для персоналу за школою від 0 до 5
1	Матеріальна мотивація	
1.1	- заробітна плата	5
1.2	- оплачувальна відпустка та лікарняні	5
1.3	- премії, надбавки та інші плюшки	5
2	Нематеріальна мотивація	
2.1	- гнучкий графік роботи	5
2.2	- облаштоване робоче місце	5
2.3	- можливості до кар'єрного розвитку	5
2.4	- корпоративні заходи	4
2.5	- тренінги та навчання	4
2.6	- подяка та похвала від керівництва	3
2.7	- самостійність у прийнятті рішень	3

За результатами опитування пріоритетним засобом для мотивації персоналу є матеріальні стимули. Серед нематеріальних варто виділити гнучкий графік роботи, облаштоване робоче місце, можливість кар'єрного розвитку. Значно меншої уваги заслуговують самостійність у прийнятті управлінських рішень та похвала від керівництва. Але ці заходи в

порівняльному лише аспекти набрали меншу кількість балів, але є важливими для кожного працівника.

Таблиця 2.10

Вплив різних типів мотивації на продуктивність праці персоналу
ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»

№	Питання	Так	Ні	Складно відповісти
1	Чи впливає мотивація на якість та ефективність виконання працівниками своїх функціональних обов'язків?	11	0	1
2	Чи задоволені працівники рівнем матеріальної винагороди, яку вони отримують?	8	1	3
3	Чи наявні засоби нематеріальної мотивації персоналу підприємства?	6	1	5
4	Чи здійснюється обговорення системи мотивації праці з персоналом для побудови планів на наступний рік?	7	4	1
5	Чи є справедливою існуюча система оплати праці на підприємстві?	7	2	3

Практично всі працівники вважають важливість впливу мотивації на продуктивність праці працівників підприємства. Проте не всі задоволені рівнем матеріальної мотивації. 50 % персоналу не відають про заходи нематеріальної мотивації, які є на підприємстві, хоча отримують їх. Негативним є неоприлюднення систем мотивації серед персоналу та відображення несправедливості існуючої системи на підприємстві. Такі результати підтверджують актуальність даної теми для ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» та вказують на необхідність прийняття заходів для удосконалення.

Отже, не зважаючи на рівень середньомісячної заробітної плати, який більше за середній по регіону, персонал є не задоволений рівнем своєї мотивації. Незадоволеність мотивацію може викликати зниження продуктивності праці персоналу. Для уникнення такої ситуації слід обґрунтувати всі мотиваційні заходи персоналу та оптимізувати витрати підприємства на них.

2.4. Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»

Під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому найголовнішою рекомендацією для кожного керівника під час впровадження нових методів мотивації є створення безпечних умов роботи та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації. До таких заходів відносяться:

1) підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги;

2) проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, в бомбосховищі/укритті, надання першої допомоги;

3) проведення консультації щодо прав працівників згідно нового законодавства, змін в роботі та домовленостях, якщо такі є.

Такі заходи дозволять персоналу зрозуміти свої дії у випадку надзвичайної ситуації, збільшать відчуття безпеки та впевненості, підвищать довіру до підприємства.

Аби робота давала результат, крім зусиль працівника, необхідна участь і колективу та керівника, а також правильні способи мотивації. Як знизити тривогу в команді та налагодити продуктивну роботу навіть в умовах війни – далі:

Рутинна робота стає рятівним колом – виконання професійних завдань допомагає відволіктися від негативу та повернутися у свою зону контролю, до того ж не потребує додаткових зусиль на опанування чогось нового.

Неформальна бесіда – важливо щоразу при зустрічі виділити декілька хвилин на коротку бесіду про день, що минув, що дасть змогу певним чином стабілізувати емоційні переживання та може надати сил рухатися далі.

Доречна похвала й подяка – позитивні емоції здатні посилити відчуття безпеки.

Прояв турботи – важливо вчасно надати емоційну підтримку і показати, що людина не опинилася сам-на-сам зі своїми проблемами і переживаннями.

Добір завдань для управління емоціями – керівнику вкрай важливо проявити емпатію і доручати ті завдання підлеглому, на виконанні яких не позначиться його емоційний стан.

Власна зона контролю – кожен співробітник мав власну зону відповідальності і контролю, що додавало б упевненості у власних силах і відволікало від зовнішніх обставин.

Наставництво – відповідальність за іншу людину завжди зміщує фокус із власних переживань і занурення в особистий внутрішній світ на емоції і дії того, чийм наставником вас призначили.

Трансформування емоцій у конкретні дії – це може бути або новий проєкт, або певна короткотривала робота, де видно одразу результат. Наприклад, зміна облаштування кабінету.

Мотивування через благодійність чи волонтерство – важливо показати людині, що своєю роботою вона теж приносить користь [36].

Людина по своїй природі схильна до стресу, а її психічний стан в період воєнних конфліктів нестабільний. Когут О.О. визначає що стрес може бути наслідком емоційного вигорання на роботі, переживання якого може призвести до хронічної втоми, депресії, емоційного занепокоєння та багато інших проблем [10, с. 208]. Це призводить до зниження якості виконання професійних обов'язків, зменшення результативності та навіть втрати трудових ресурсів. Тому керівникам важливо використовувати такі мотиваційні програми, які б в сприяли зменшенню рівня стресу у персоналу та створенню максимально комфортних умов для роботи. На рис. 2.1 наведені напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві, на які слід звернути увагу.



Рис. 2.1. Напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві [24]

Щоб мотиваційна система якнайшвидше дала очікуваний результат, її варто впроваджувати системно, за певним алгоритмом:

1. Повіdomляємо працівників стосовно планів підвищення мотивації. Працівники компанії мають розуміти, що від них очікує керівництво, а також усвідомлювати власні перспективи із запровадженням мотиваційної системи.

2. Проводимо опитування штатних працівників. Далеко не на всіх працівників метод «бича й калача» діє однаково. Для когось ефективнішими можуть бути інші методи мотивації. Тому перш ніж запроваджувати в компанії ту чи іншу систему, варто скласти «психологічний портрет» персоналу, провести анкетування працівників, щоб визначити їхнє задоволення/не задоволення умовами праці, відносинами в колективі тощо.

3. Аналізуємо систему мотивації в інших компаній. Якщо мотиваційна система розробляється самостійно, без залучення сторонніх фахівців, не зайвим буде вивчити досвід інших компаній, що вже застосовують різні інструменти заохочення працівників. Чужий досвід допоможе вибрати найдієвіший метод.

4. Затверджуємо остаточний варіант програми мотивації. Спираючись на дані, що отримано під час анкетування, а також досвід інших компаній, переходимо до формування власної системи мотивації, котра буде ефективною

в умовах вашої компанії. За можливості, на цьому етапі краще залучити фахівця.

5. Впроваджуємо систему мотивації. Коли всі моменти системи визначено та узгоджено, інформацію щодо впровадження програми варто донести до персоналу. Важливо детально пояснити підлеглим специфіку матеріальної та нематеріальної мотивації, штрафні санкції [53].

Також, не можна забувати про важливість для працівників мати можливість планувати кар'єру, навчатися та підвищувати кваліфікацію, адже це можливість покращити знання та навички, підвищити свою продуктивність та гнучкість. Методи, які можна застосувати у даному напрямку:

- проведення тренінгів, курсів, підвищення кваліфікації, коучинг;
- участь у вебінарах, майстер класах поза підприємством;
- участь у виставках, культурних програмах;
- ротація кадрів;
- планування кар'єри, формування кар'єрограми для кожного працівника;
- залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень тощо [6, с. 246].

Підприємство може організовувати безкоштовне харчування, оплачувати проїзд та витрати на транспорт, надавати житло або компенсувати вартість проживання, робити корпоративні знижки на свої ж товари та послуги тощо. Крім того, важкі часи - це не привід відмовлятися від організації корпоративів, святкування днів народження співробітників та визначних дат компанії і т.п. Адже, по-перше, такі заходи зможуть відволікти від сумних новин, згуртувати колектив, покращити стосунки всередині компанії, а по-друге, під час їх проведення можна оголосити збори на допомогу ЗСУ, постраждалим та незахищеним верствам населення [69].

Окрім цього, компанія може матеріально допомагати співробітникам, які втратили житло чи постраждали від обстрілів, жінкам із дітьми, які лишились годувальника та ін. працівникам, які потребують допомоги. Для цього можна сформувати окремий фінансовий резерв та навіть назначити підрозділ, який

буде відповідати на прохання працівників про допомогу. Важливо перевірити чи всі працівники мають соціальне страхування, також можна запропонувати додаткове страхування життя. Всі ці заходи дають можливість працівникові зрозуміти, що роботодавець дбає про його безпеку та самопочуття, а це збільшує почуття безпеки та зміцнює довіру до компанії. Зазвичай в умовах економічної кризи вище керівництво іноді вдається до радикальних мір, зокрема часткового або навіть масового звільнення персоналу, що іноді має досить спірні наслідки, як економічного, так і соціального характеру. З одного боку, скорочення витрат на оплату праці підвищує платоспроможність підприємства, що й є метою антикризового управління. Але з іншого боку, ці дії можуть негативно позначитися у майбутньому на розвиток підприємства, регіону та навіть держави [23].

Замість впровадження штрафу за спізнення, спробувати влаштувати гнучкий початок робочого часу. Є шанс отримати більшу віддачу, а працездатність багатьох збільшиться. Теж саме стосується і змішаного типу роботи – не обов'язково відвідувати офіс кожного дня, якщо це можливо. Дистанційна робота для багатьох стане кроком до підвищення власної мотивації.

Тобто, впровадження таких заходів потребує ретельного опрацювання та аналізу всіх віддалених наслідків [24].

Головною перевагою мотивації, орієнтованої на компетенції є її розвиваюча компонента. Розробка систем мотивації персоналу на основі компетенцій складна і внутрішньо суперечлива. Якщо орієнтуватися на здатність людей виконувати що-небудь, то оплата буде здійснюватися за проявлені компетенції [26; 12].

Така система заохочує людей за їхню здатність виконувати завдання, а не просто за показники роботи. Працівників оцінюють по кожному пункту карти компетентності, а потім здійснюється загальна оцінка з використанням різних шкал (перевершує необхідний рівень компетентності; повністю компетентний; не досяг бажаного рівня, але розвивається необхідними темпами; не досяг

бажаного рівня і розвивається недостатніми темпами). Ці оцінки потім переводяться в надбавки до зарплати. Складнощі стосуються як принципів оплати – чи завжди доплати стимулюють однозначно необхідні компетенції, так і технологічного – на скільки справедливою виявилася система вимірювання. При чому проблема вимірювання поведінкових і особистих компетенцій тут присутній особливо гостро, і трансформація вимірювань в загальну оцінку цілком може виглядати як необґрунтований процес [1; 70].

Таким чином, проблема розробки системи оплати праці, орієнтованої на компетенції, пов'язана з проблемою вимірювання рівня розвитку компетентності. Адже якщо оцінювати рівень розвитку компетенцій працівника з точки зору виконання чого-небудь, що призводить до певного результату, то використовуваний підхід буде схожий на оплату, орієнтовану на показники. Важливо провести розмежування, в чому принципові відмінності між оплатою, орієнтованою на компетенції, і оплатою, орієнтованою на показники (табл. 2.11) [29].

Таблиця 2.11

Принципові відмінності між оплатою, орієнтованою на компетенції, і
оплатою, орієнтованою на показники

Оплата, орієнтована на компетенції	Оплата, орієнтована на показники
Заснована на узгодженій моделі компетенцій. Пов'язана з показниками побічно, через узгодження норм і розробку компетенцій	Заснована на досягненні конкретних результатів, виражених у формі цільових показників або проектів, які повинні бути завершені
Оплата орієнтована на майбутнє, так як націлює на розвиток і ефективну роботу в майбутньому	Орієнтована в минуле, так як платить за вже досягнутий результат
Оплата виходить з визнання виконавцями свого рівня компетентності	Оплата ґрунтується в основному на думці менеджерів, з якими працівники можуть бути не згодні

Використання компетентнісного підходу можливе для розробки та вдосконалення як постійної частини, так і змінної частини системи мотивації персоналу. Крім того, в рамках компетентнісного підходу можливе раціональне використання не тільки матеріальних, а й нематеріальних методів мотивації персоналу.

Розглянемо можливості використання компетентнісного підходу стосовно різних частин системи мотивації праці [29]. Основу матеріальної мотивації персоналу складає постійна частина – базова заробітна плата (тариф, оклад), що передбачає оцінку існуючих та демонстрованих компетенцій персоналу на конкретних робочих місцях (посадах) та проведення ранжування посад [29].

Методичним обґрунтуванням взаємозв'язку оцінки компетенцій та постійної частини оплати праці може бути грейдування. Грейдінг, на думку спеціалістів консалтингової компанії Хей груп (Hay Group), основоположників даного підходу, – це оцінка роботи, що виконується на кожній з посад на основі основних груп факторів, які вважаються найбільш суттєвими для діяльності та розвитку бізнесу [26].

Методикою тієї ж компанії Хей Груп передбачено три групи факторів: знання та навички (know how), вирішення проблем (problem solving), відповідальність (accountability), які практично повністю збігаються з структурою професійних компетенцій. Таким чином, грейдування посад спирається на оцінку та ранжування посад за критеріями, в якості яких виступають професійні компетенції, що визначають вимоги до працівника щодо конкретної посади [26; 29].

Розрахунок постійної частини (ПЧ) заробітної плати на основі грейдингу буде відбуватися за формулою:

$$\text{ПЧ} = \sum (\text{Вага КЧПі} * \text{Рівень прояву КЧПі}), \quad (2.1)$$

де Вага КЧПі – вага і-го ключового чинника посади (і-ої компетенції); Рівень прояву КЧПі – рівень прояву і-го ключового чинника посади (і-ої компетенції). Різні стимулюючі виплати, такі як доплати, надбавки, пільги, премії націлені на заохочення реальних та потенційних компетенцій персоналу, можливо затребуваних у найближчій перспективі. В даному випадку, використання компетентнісного підходу можливо при нарахуванні надбавок та розподіл премії застосовуючи так звані ключові показники (індикатори) ефективності (Key Performance Indicators, KPI), в якості яких також можна використовувати професійні компетенції за конкретними посадами у їх

максимальних значеннях [26; 29].

Розрахунок змінної частини (ЗЧ) заробітної плати на основі КРІ буде відбуватися за формулою:

$$\text{ЗЧ} = \text{ЗЧ}_{\text{пл}} * \sum (\text{Вага КРІ}_i * \text{Коефіцієнт КРІ}_i), \quad (2.2)$$

де Вага КРІ_i – вага і-го ключового показника мотивації (і-ої компетенції); Коефіцієнт КРІ_i – коефіцієнт і-го ключового показника мотивації (і-ої компетенції).

Важливо зазначити, що зараз досягти довоєнних результатів не завжди є можливим, а тому психологічної підтримки персоналу потрібно переглянути діючі на підприємстві КРІ (ключові показники ефективності) та розробити нову систему оцінки роботи персоналу, враховуючи нові входні умови, та стан в якому знаходиться колектив. Працівники будуть більше вмотивовані на досягнення результатів, адже більш чітко будуть розуміти свої цілі та об'єми роботи. До того ж, регулярний перегляд завдань та формування короткострокових планів кожного дня, тижня, місяця - допоможе сфокусуватись на нагальних проблемах та оперативно корегувати дії у разі форс мажору. Для зменшення рівня стресу в колективі бажано відмовитись від жорстких дедлайнів, замість цього планувати час із запасом та систематично відслідковувати прогрес роботи [24].

Алгоритм розробки системи мотивації праці, яка орієнтована на компетенції, наступний [29]:

1. Узгодженість вимог до компетенцій.
2. Визначення рівня компетенцій.
3. Доказ досягнутого рівня компетенцій.
4. Рейтинг чи оцінка компетенцій.
5. Методичне обґрунтування взаємозв'язку оцінки компетенцій та мотивації праці.

Застосування компетентнісного підходу у системі мотивації персоналу моделей компетенцій дозволить реалізувати принципи об'єктивності та розуміння цілей підприємства його працівникам.

Роботу з віддаленими співробітниками побудовано так:

- якщо працівник залишається працювати віддалено за місцем проживання, щотижня він має перебувати на робочому місці;
- керівник працівника, який виїхав, має визначити відсоток від стандартного обсягу виконуваної роботи. Відповідно зміниться оплата. Частина «недовиконаної» роботи разом із частиною зарплати перерозподілиться на інших членів команди;
- співробітники, які їдуть за кордон, пишуть заяву на відпустку. Якщо вони планують продовжувати працювати, з ними укладають цивільно-правовий договір на обсяг послуг, який вони можуть виконувати з іншої країни.

Ознаки трудової діяльності диференційовано за групами, які характеризують: мотиваційний потенціал (різноманітність навичок, значимість роботи, винахідливість, самостійність, розумові здібності, працьовитість, акуратність), виробничу активність (продуктивність праці, якість роботи, рівень кваліфікації, дотримання технологічного процесу, трудова дисципліна, ставлення до інструменту), соціальну активність (комунікабельність, взаємовідносини з колегами та керівництвом, участь в управлінні виробництвом і колективних заходах), творчу активність (ставлення до нововведень, участь у раціоналізаторстві та винахідництві).

Таблиця 2.12

Оціночна картка трудової діяльності працівників

Ознака трудової діяльності	Максимальна оцінка, балів	Рівень прояву ознаки у працівника		
		низький	середній	високий
1	2	3	4	5
1. Мотиваційний потенціал				
Різноманітність навичок	10	1-4	5-7	8-10
Значимість роботи	10	1-4	5-7	8-10
Винахідливість	10	1-4	5-7	8-10
Самостійність	10	1-4	5-7	8-10
Розумові здібності	10	1-4	5-7	8-10
Працьовитість	8	1-2	3-5	6-8
Акуратність	7	1-2	3-4	5-7
ВСЬОГО: $K_{мп} = A_{факт} / A_{мах}$		x	x	x
2. Виробнича активність				
Продуктивність праці	10	1-4	5-7	8-10
Якість роботи, що виконується	10	1-4	5-7	8-10
Рівень кваліфікації (рівень	10	1-4	5-7	8-10

відповідності розряду)				
Дотримання технологічного процесу	9	1-4	5-7	8-9
Трудова дисципліна	9	1-4	5-7	8-9
Ставлення до робочого інструменту	8	1-2	3-5	6-8

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
ВСЬОГО: Ква = А факт./ А мах.		х	х	х
3. Соціальна активність				
Комунікабельність	7	1-2	3-4	5-7
Взаємовідносини з колегами	10	1-4	5-7	8-10
Взаємовідносини з керівництвом	8	1-2	3-5	6-8
Участь в управлінні виробництвом	7	1-2	3-4	5-7
Участь у колективних заходах	6	1-2	3-4	5-6
ВСЬОГО: Кса=Афакт./А мах.		х	х	х
4. Творча активність				
Ставлення до нововведень	10	1-4	5-7	8-10
Участь у раціоналізаторстві	8	1-2	3-5	6-8
ВСЬОГО: Кта = А факт. / А мах.		х	х	х

Запропонована методика оцінювання трудової діяльності працівників представляє собою індикативний план, зіставлений з цілями підприємства в часі та стратегією розвитку.

Період, що охоплюється оціночною карткою, має бути достатньо тривалим для можливості постановки виробничих завдань, їх виконання та оцінки за кінцевим результатом у межах терміну. Для підприємств доцільно розробляти такі картки на один календарний рік.

Результати запропонованої методики оцінювання трудової діяльності працівників аграрних підприємств реалізовані в табличному процесорі Excel. Працівники були знеособлені, оскільки пропозиції носять рекомендаційний характер не для конкретного працівника, а для конкретної посади і працівника, який може її обіймати та виконувати певні функціональні обов'язки.

Провівши оцінювання трудової діяльності персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ», обраховано: коефіцієнт мотиваційного потенціалу (Кмп) – 0,62, коефіцієнт виробничої активності (Ква) – 0,79, коефіцієнт соціальної активності (Кса) – 0,50, коефіцієнт творчої активності (Кта) – 0,56. Середній коефіцієнт

становить 0,62, а середньомісячна основна заробітна плата (за календарний рік) – 16333,5 грн., тоді рівень матеріального заохочення дорівнюватиме $16333,5 \times 0,62 = 10126,77$ грн. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок додаткового матеріального заохочення на основі оцінки трудової діяльності працівників ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ»

Прізвище, ім'я, по батькові	Кмп	Ква	Кса	Кта	Середній коефіцієнт	Матеріальне заохочення, грн.
Працівник 1	0,62	0,79	0,50	0,56	0,62	10126,77
Працівник 2	0,71	0,71	0,76	0,67	0,71	11596,785
Працівник 3	0,57	0,88	0,68	0,56	0,67	10943,445
Працівник 4	0,63	0,80	0,66	0,56	0,66	10780,11
Працівник 5	0,78	0,77	0,82	0,39	0,69	11270,115
Працівник 6	0,60	0,84	0,76	0,56	0,69	11270,115
Працівник 7	0,52	0,73	0,82	0,50	0,64	10453,44
Працівник 8	0,72	0,84	0,76	0,56	0,72	11760,12
Працівник 9	0,60	0,80	0,84	0,56	0,70	11433,45
Працівник 10	0,71	0,88	0,89	0,89	0,84	13720,14
Працівник 11	0,60	0,82	0,68	0,78	0,72	11760,12
Працівник 12	0,71	0,80	0,74	0,67	0,73	11923,455

Використання розробленої моделі матеріального заохочення на основі оцінювання трудової діяльності працівників дасть можливість:

- зацікавити працівників у сумлінному виконанні професійних обов'язків, бути соціально та творчо активними;
- провести атестацію та облік універсальних здібностей працівників;
- максимально спростити і автоматизувати роботу з оцінювання трудової діяльності;
- виявити мотиваційний потенціал, виробничу, соціальну та творчу активність працівників;
- змодельовати нарахування регламентованого матеріального заохочення;
- автоматично формувати поточні облікові відомості для нарахування матеріальних заохочень та індивідуальних відомостей (за категоріями працюючих).

Замість фактичної зарплати підприємство може запровадити планову, щоби команда не мала ще одного приводу для стресу. Введено додаткові премії:

- за добровільну роботу під час сирен працівників, які підтримують безперервний технологічний процес;
- за роботу на території, де немає активних бойових дій, але є певна напруга;
- робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій;
- одноразова премія волонтерам.

Висновки до розділу 2

ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» – підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, ремонтних роботах, запасних частинах та іншої продукції. Є офіційним дистриб'ютором торгової марки MIDEA (IDEA). Відповідно до реєстрів виду діяльності займається неспеціалізованою оптовою торгівлею.

За розрахованими показниками можна зробити висновки щодо зростання чистого доходу підприємства за 2021-2023 роки в 3,6 рази, а валового прибутку в 4,3 рази, що відображає випередження темпів зростання чистого доходу над темпами зростання собівартості і збільшення ціни продукції та робіт. Чистий прибуток у 2023 році збільшився на 1003,3 тис. грн, або у 27,7 разів в порівнянні з даними у 2021 році. Середньорічна вартість активів підприємства також зросла у 2,9 рази за рахунок збільшення середньорічної вартості як оборотних так і необоротних активів. Зміна вартості активів та складових спричинило зміни і у показниках ефективності їх використання. Фондовіддача збільшилась у 3,4 рази, коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 15,8%.

Характеризуючи середньооблікову чисельність працівників підприємства за ці роки, то вона змінювалась хвилеподібно, проте у 2023 році було на 5 осіб більше ніж у 2021 році. За рахунок цього відбулося зменшення показника фондоозброєності на 29,33 тис. грн /особу. Але продуктивність праці персоналу зросла в 2,1 рази. В цілому розраховані показники відображають позитивні зміни в діяльності підприємства не зважаючи на умови сьогодення.

Одним із основних елементів щодо досягнення поставлених цілей та фінансово-економічних показників є достатній рівень забезпеченості підприємства кваліфікованими працівниками. В структурі за категоріями персоналу переважають робітники, і частка їх зросла до 50%. Чисельність керівників та службовців не має значного коливання, проте зі збільшення загальної спискової чисельності, чисельність управлінського персоналу в загальній структурі зменшується. Приємно відзначити, що в структурі персоналу за рівнем освіти переважають працівники з вищою освітою і частка їх з року в рік зростає. Таким чином у 2023 році частка працівників з вищою освітою становила 83,33 %. Характеризуючи структуру персоналу за статтю відзначимо переважність чоловічої статті над жіночою. Проте з 2022 року, з початком дії воєнного стану частка чоловіків в загальній структурі зменшується та деякі посади, за можливості, замінюються жінками. Воєнна ситуація вплинула на зменшення персоналу віком до 55 років. Найбільшу частку в структурі персоналу мають працівники віком 46-55 років, четверта частина належить працівникам 31-45 років та старше 56 років.

Кількість відпрацьованих днів у 2022 році була вкрай низькою, у зв'язку з початком у лютому бойових дій на території України та блекаутів восени цього ж року. У 2023 році кількість робочих днів значно зросла, оскільки за змінами в законодавстві відмінили додатковий вихідний день після святкового, який припав на вихідний. За досліджуваний період було звільнено 5 осіб та прийнято 2 особи. Проте на початку 2022 року було прийнято 10 працівників, що значно збільшило їх чисельність. Такі зміни вплинули на збільшення коефіцієнту з прийому на 0,11 пунктів, коефіцієнту обороту з вибуття – на 0,36 пункти та

зменшення плинності кадрів на 0,06 пунктів.

Серед засобів матеріального стимулювання персоналу підприємства найбільшу частку займає фонд оплати праці. Величина фонду оплати праці за досліджуваний період зросла у 3 рази, що спричинено зростанням чисельності персоналу на 5 осіб та збільшенням рівня оплати праці 1 працівника. 80% фонду оплати праці становить основна заробітна плата, інші 20% - додаткова та заохочувальні виплати. В 2021 та 2022 році значно зросли витрати на забезпечення безпеки персоналу та на соціальну підтримку членів колективу. Зростання додаткових виплат спричинило збільшення витрат на персонал, які мотивують його до праці. Середньомісячна зарплата 1 працівника за звітний період зросла на 8833,33 грн, а загальні витрати на 1 працівника збільшились на 16091,27 грн.

Зарплатомісткість відображає частку витрат на оплату праці в 1 грн чистого доходу. У 2021 році ця частка становила 12%, у 2022 році – 15%, а в 2023 році – 10%. Як бачимо, показник має тенденцію до зниження на 2%. Зарплатовіддачі відповідно зросла і відображає, що у 2023 році 1 гривня витрачена на оплату праці персоналу приносить 9,97 грн чистого доходу.

За результатами опитування пріоритетним засобом для мотивації персоналу є матеріальні стимули. Серед нематеріальних варто виділити гнучкий графік роботи, облаштоване робоче місце, можливість кар'єрного розвитку. Значно меншої уваги заслуговують самостійність у прийнятті управлінських рішень та похвала від керівництва. Але ці заходи в порівняльному лише аспекті набрали меншу кількість балів, але є важливими для кожного працівника. Практично всі працівники вважають важливість впливу мотивації на продуктивність праці працівників підприємства. Проте не всі задоволені рівнем матеріальної мотивації. 50 % персоналу не відають про заходи нематеріальної мотивації, які є на підприємстві, хоча отримують їх. Негативним є неоприлюднення систем мотивації серед персоналу та відображення несправедливості існуючої системи на підприємстві.

Не зважаючи на рівень середньомісячної заробітної плати, який більше за

середній по регіону, персонал є не задоволений рівнем своєї мотивації. Незадоволеність мотивацію може викликати зниження продуктивності праці персоналу. Для уникнення такої ситуації слід обґрунтувати всі мотиваційні заходи персоналу та оптимізувати витрати підприємства на них.

Найголовнішою рекомендацією для кожного керівника під час впровадження нових методів мотивації є створення безпечних умов роботи та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації. До таких заходів відносяться: підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги; проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, в бомбосховищі/укритті, надання першої допомоги; проведення консультації щодо прав працівників згідно нового законодавства, змін в роботі та домовленостях, якщо такі є.

Для персоналу досліджуваного підприємства запропоновано до використання компетентнісного підходу можливе для розробки та вдосконалення як постійної частини, так і змінної частини системи мотивації персоналу. Крім того, в рамках компетентнісного підходу можливе раціональне використання не тільки матеріальних, а й нематеріальних методів мотивації персоналу. Методичним обґрунтуванням взаємозв'язку оцінки компетенцій та постійної частини оплати праці може бути грейдування – це оцінка роботи, що виконується на кожній з посад на основі основних груп факторів, які вважаються найбільш суттєвими для діяльності та розвитку бізнесу

Важливо зазначити, що зараз досягти довоєнних результатів не завжди є можливим, а тому психологічної підтримки персоналу потрібно переглянути діючі на підприємстві KPI (ключові показники ефективності) та розробити нову систему оцінки роботи персоналу, враховуючи нові вхідні умови, та стан в якому знаходиться колектив.

Роботу з віддаленими співробітниками побудовано так: якщо працівник залишається працювати віддалено за місцем проживання, щотижня він має

перебувати на робочому місці; керівник працівника, який виїхав, має визначити відсоток від стандартного обсягу виконуваної роботи. Відповідно зміниться оплата. Частина «недовиконаної» роботи разом із частиною зарплати перерозподілиться на інших членів команди; співробітники, які їдуть за кордон, пишуть заяву на відпустку. Якщо вони планують продовжувати працювати, з ними укладають цивільно-правовий договір на обсяг послуг, який вони можуть виконувати з іншої країни.

Ознаки трудової діяльності диференційовано за групами, які характеризують: мотиваційний потенціал (різноманітність навичок, значимість роботи, винахідливість, самостійність, розумові здібності, працьовитість, акуратність), виробничу активність (продуктивність праці, якість роботи, рівень кваліфікації, дотримання технологічного процесу, трудова дисципліна, ставлення до інструменту), соціальну активність (комунікабельність, взаємовідносини з колегами та керівництвом, участь в управлінні виробництвом і колективних заходах), творчу активність (ставлення до нововведень, участь у раціоналізаторстві та винахідництві). Запропонована методика оцінювання трудової діяльності працівників представляє собою індикативний план, зіставлений з цілями підприємства в часі та стратегією розвитку.

Провівши оцінювання трудової діяльності персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ», обраховано: коефіцієнт мотиваційного потенціалу ($K_{мп}$) – 0,62, коефіцієнт виробничої активності ($K_{ва}$) – 0,79, коефіцієнт соціальної активності ($K_{са}$) – 0,50, коефіцієнт творчої активності ($K_{та}$) – 0,56. Середній коефіцієнт становить 0,62, а середньомісячна основна заробітна плата (за календарний рік) – 16333,5 грн., тоді рівень матеріального заохочення дорівнюватиме $16333,5 \times 0,62 = 10126,77$ грн.

Замість фактичної зарплати підприємство може запровадити планову, щоби команда не мала ще одного приводу для стресу. Введено додаткові премії: за добровільну роботу під час сирен працівників, які підтримують безперервний технологічний процес; за роботу на території, де немає активних

бойових дій, але є певна напруга; робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій; одноразова премія волонтерам.

ВИСНОВКИ

В умовах сьогодення, під час проведення воєнних дій на території країни досить складно втримати висококваліфікованих кадрів, забезпечити їм високу зарплату та безпеку, зберегти психофізіологічний стан для подальшого розвитку. Тож, мотивація персоналу підприємств в умовах воєнного стану є досить актуальною проблемою, що потребує вирішення. В процесі дослідження теоретичної та практичної сутності мотивації було зроблено ряд висновків:

1. 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.

2. Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Оптимальна система мотивації персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам: гнучкості; системності; відповідності; структурованості; відкритості.

Будь-яка методика оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства розподілена на два види за етапами залучення його в її діяльність: первинна оцінка при прийнятті на роботу та вторинна оцінка працюючого персоналу. Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналом потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань, наприклад опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму на

підприємстві.

3. Державне регулювання мотивації праці персоналу здійснюється шляхом встановлення законодавчих норм, податкової і бюджетної політики, правового регулювання трудових відносин тощо. Ключове значення має трудове законодавство, основою якого є Кодекс законів про працю України та Закон України «Про оплату праці». Кодекс законів про працю доповнено багатьма законами України, де конкретизовані окремі права та гарантії громадян, а саме: Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про відпустки», Закон України «Про прожитковий мінімум», Закон України «Про колективні договори і угоди», Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», Закон України «Про професійні спілки України, їх права та гарантії діяльності», Закон України «Про організації роботодавців». Вихідною базою для отримання кількісних показників є нормативна, планова, облікова, аналітична інформація відділів підприємства.

4. ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» – підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, ремонтних роботах, запасних частинах та іншої продукції. Є офіційним дистриб'ютором торгової марки MIDEA (IDEA). Відповідно до реєстрів виду діяльності займається неспеціалізованою оптовою торгівлею.

5. За розрахованими показниками фінансової звітності ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ» можна зробити висновки щодо зростання чистого доходу підприємства за 2021-2023 роки в 3,6 рази, а валового прибутку в 4,3 рази, що відображає випередження темпів зростання чистого доходу над темпами зростання собівартості і збільшення ціни продукції та робіт. Чистий прибуток у 2023 році збільшився на 1003,3 тис. грн, або у 27,7 разів в порівнянні з даними у 2021 році. Середньорічна вартість активів підприємства також зросла у 2,9 рази за рахунок збільшення середньорічної вартості як оборотних так і необоротних активів. Зміна вартості активів та складових спричинило зміни і у показниках ефективності їх використання. Фондовіддача збільшилась у 3,4

рази, коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 15,8%. Характеризуючи середньооблікову чисельність працівників підприємства за ці роки, то вона змінювалась хвилеподібно, проте у 2023 році було на 5 осіб більше ніж у 2021 році. За рахунок цього відбулося зменшення показника фондоозброєності на 29,33тис. грн /особу. Але продуктивність праці персоналу зросла в 2,1 рази. В цілому розраховані показники відображають позитивні зміни в діяльності підприємства не зважаючи на умови сьогодення.

6. Серед засобів матеріального стимулювання персоналу підприємства найбільшу частку займає фонд оплати праці. Величина фонду оплати праці за досліджуваний період зросла у 3 рази, що спричинено зростанням чисельності персоналу на 5 осіб та збільшенням рівня оплати праці 1 працівника. 80% фонду оплати праці становить основна заробітна плата, інші 20% - додаткова та заохочувальні виплати. В 2022 та 2022 році значно зросли витрати на забезпечення безпеки персоналу та на соціальну підтримку членів колективу. Зростання додаткових виплат спричинило збільшення витрат на персонал, які мотивують його до праці. Середньомісячна зарплата 1 працівника за звітний період зросла на 8833,33 грн, а загальні витрати на 1 працівника збільшились на 16091,27 грн.

Зарплатомісткість відображає частку витрат на оплату праці в 1 грн чистого доходу. У 2021 році ця частка становила 12%, у 2022 році – 15%, а в 2023 році – 10%. Як бачимо, показник має тенденцію до зниження на 2%. Зарплатовіддачі відповідно зросла і відображає, що у 2023 році 1 гривня витрачена на оплату праці персоналу приносить 9,97 грн чистого доходу.

7. За результатами опитування пріоритетним засобом для мотивації персоналу є матеріальні стимули. Серед нематеріальних варто виділити гнучкий графік роботи, облаштоване робоче місце, можливість кар'єрного розвитку. Значно меншої уваги заслуговують самостійність у прийнятті управлінських рішень та похвала від керівництва. Але ці заходи в порівняльному лише аспекті набрали меншу кількість балів, але є важливими для кожного працівника. Практично всі працівники вважають важливість впливу

мотивації на продуктивність праці працівників підприємства. Проте не всі задоволені рівнем матеріальної мотивації. 50 % персоналу не відають про заходи нематеріальної мотивації, які є на підприємстві, хоча отримують їх. Негативним є неоприлюднення систем мотивації серед персоналу та відображення несправедливості існуючої системи на підприємстві. Не зважаючи на рівень середньомісячної заробітної плати, який більше за середній по регіону, персонал є не задоволений рівнем своєї мотивації. Незадоволеність мотивацію може викликати зниження продуктивності праці персоналу. Для уникнення такої ситуації слід обґрунтувати всі мотиваційні заходи персоналу та оптимізувати витрати підприємства на них.

8. Для персоналу досліджуваного підприємства запропоновано до використання компетентнісного підходу можливе для розробки та вдосконалення як постійної частини, так і змінної частини системи мотивації персоналу. Крім того, в рамках компетентнісного підходу можливе раціональне використання не тільки матеріальних, а й нематеріальних методів мотивації персоналу. Методичним обґрунтуванням взаємозв'язку оцінки компетенцій та постійної частини оплати праці може бути грейдунг – це оцінка роботи, що виконується на кожній з посад на основі основних груп факторів, які вважаються найбільш суттєвими для діяльності та розвитку бізнесу.

9. Ознаки трудової діяльності диференційовано за групами, які характеризують: мотиваційний потенціал (різноманітність навичок, значимість роботи, винахідливість, самостійність, розумові здібності, працьовитість, акуратність), виробничу активність (продуктивність праці, якість роботи, рівень кваліфікації, дотримання технологічного процесу, трудова дисципліна, ставлення до інструменту), соціальну активність (комунікабельність, взаємовідносини з колегами та керівництвом, участь в управлінні виробництвом і колективних заходах), творчу активність (ставлення до нововведень, участь у раціоналізаторстві та винахідництві). Запропонована методика оцінювання трудової діяльності працівників представляє собою

індикативний план, зіставлений з цілями підприємства в часі та стратегією розвитку. Провівши оцінювання трудової діяльності персоналу ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ», обраховано: коефіцієнт мотиваційного потенціалу ($K_{мп}$) – 0,62, коефіцієнт виробничої активності ($K_{ва}$) – 0,79, коефіцієнт соціальної активності ($K_{са}$) – 0,50, коефіцієнт творчої активності ($K_{та}$) – 0,56. Середній коефіцієнт становить 0,62, а середньомісячна основна заробітна плата (за календарний рік) – 16333,5 грн., тоді рівень матеріального заохочення дорівнюватиме $16333,5 \times 0,62 = 10126,77$ грн.

10. Замість фактичної зарплати підприємство може запровадити планову, щоби команда не мала ще одного приводу для стресу. Введено додаткові премії: за добровільну роботу під час сирен працівників, які підтримують безперервний технологічний процес; за роботу на території, де немає активних бойових дій, але є певна напруга; робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій; одноразова премія волонтерам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В., Гонтарева І.В., Тищенко Д.О. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства: навч. посіб. Харків: ВД“ІНЖЕК”, 2010. 328 с.
2. Богиня Д.П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: збірник наукових праць*. К.: Інститут економіки НАН України, 2002. С. 10-27.
3. Буянова І.А., Рандіна А.М. Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій. 2012. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>
4. 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>
5. Всесвітній словник української мови. URL: <https://uk.worldwidedictionary.org/мотивація>
6. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ. конф., м. Київ, 23-24 вересня 2021 р.*. Київ, 2021. С. 244-247.
7. 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>
8. 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.

9. 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>
10. Грінько І.М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 102-105.
11. Гуренко Т. О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111>
12. Гуцан О.М., Кучинський В.А. Дослідження сутності поняття "стимулювання". *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки*. 2020. № 4 (6). С. 7-13.
13. Діденко І.А., Булах Т. М. Методи оцінки ефективності мотивації персоналу зовнішньоторговельної організації. 194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/6361/1/Zbirka-2022-часть-2-66-69.pdf
14. Дунець О.Є. Теоретичні засади системи мотивації праці персоналу підприємства. *Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 5-8. URL: http://surl.li/slxpy*
15. Дякун О.В. Організація, нормування та оплата праці: навчальний посібник. Львів: Афіша. 2001. 220 с.
16. 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>
17. Захаркевич Н.П., Банашко О.О. Сутність мотивації персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар.*

наук.-практ. конф. (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький).
Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. 549 с.

18. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №11. С. 233-237.

19. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

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

21. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7189/>

22. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

23. Козак К., Корсікова Н., Древова В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих COVID-19. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2021. No. 2 (8). С. 107-124. doi: 10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107.

24. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 4. С. 26-34. DOI: 10.15673/fie.v14i4.2426

25. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навчальний посібник. К.: Вид-во КНЕУ, 1998. 188 с.

26. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

28. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Київ: «Академвидав», 2003. 416 с.
29. Кучинський В., Гуцан О. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2021. № 4. С. 45–51. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45>
30. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93-97.
31. Лисак В.Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13 (2). С. 108-111.
32. Менеджмент: графічна і таблицяна візуалізація : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.
33. Методи оцінки ефективності мотивації в управлінні персоналом. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-491-1.html>
34. Методи оцінки ефективності мотивації персоналу. URL: https://infoekonomika.ru/ehkonomicheskie-discipliny/menedzhment-personala/me_todyocenki-ehffektivnosti-motivacii-personala
35. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. URL: forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566
36. Мотивація персоналу в умовах війни: трансформація підходів. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personalu-v-umovah-viyni-transformaciya-pidhovid>
37. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>

38. На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні: Проєкт ЄС-МОП. URL: <https://www.ilo.org/budapest/what-wedo/projects/declared-work-ukraine/lang-en/index.htm>

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

40. Опендатабот. ТОВ «КОМТЕХ ПОЛІССЯ». URL: <https://opendatabot.ua/c/34216263>

41. Організаційна поведінка : навч. посіб. / Л. М. Савчук та ін. Київ : КНЕУ, 2001. 249 с.

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

43. Про вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр>

44. Про відпустки. Закон України від 15.11.1996 р. № 504-96/ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>

45. Про індексацію грошових доходів населення. Закон України від 03/07.1991 р. № 1282-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1282-12>

46. Про колективні договори і угоди. Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

47. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР зі змінами від 19.08.2022 № 2494-IX. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

48. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX (зі змінами і доповненнями від 24.12.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

49. Про прожитковий мінімум. Закон України від 15.07.1999 р. № 966-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/966-14>

50. 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.

51. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 221. Випуск № 3 (76). С. 47-63

52. Рихлевич Л. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16363/2/Conf_2016_Rykhlevych_L-The_formation_of_personnel_240-242.pdf

53. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>

54. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 312.

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

56. Салун М.М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.

57. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2004. 432 с.

58. Склярчук І.П., Поліщук М.В. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-50>

59. Словник синонімів української мови. URL: <https://1675.slovaronline.com/17711-мотивація>

60. Словник української мови : [в 11 т.] / ред.: І. К. Білодідтаін. Київ : Наук. думка, 1973. Т. 4 : І - М. 840 с.

61. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/>

62. Тюхтій М.П. Напрями удосконалення системи мотивації праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5 (2). С. 52-55.

63. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

64. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : [монографія]. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.

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

66. Шильнікова З.М. Особливості мотивування персоналу в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск № 2. С. 774-777.

67. Щербак В.Г., Яцун І.В. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. *Матеріали II всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». Секція 3. Сталий розвиток підприємництва: корпоративна соціальна відповідальність та економічна безпека бізнесу*. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9951/1/OIIP2017_P357-363.pdf

68. Frederick W. T. The Principles of Scientific Management. New York and London : Harper & Brothers, 1911. 144 p.

69. HR-менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. Hurma: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/>

70. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko, Volodymyr Kuchynskyi Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the

industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 16, No. 1. 2018. P. 124–132. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018).

ДОДАТКИ