


ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра
на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу на
підприємстві»

Виконав: студент 2 курсу, групи БА-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування»

Михайло ЛЕЩЕНКО 

Керівник: д.е.н., доц. Вікторія ТРЕТЯК 

Рецензент: к.е.н., доц. Ганна ГАПОНЕНКО


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри

 Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Леценко Михайло Михайлович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

Керівник роботи: Третяк В.П., д.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 10.10.2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити сутність та значення мотивації персоналу на підприємстві; дослідити теорії та моделі системи мотивації; узагальнити та визначити сучасні підходи до формування системи мотивації; розглянути загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київстар»; проаналізувати систему мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»; оцінити вплив системи мотивації персоналу на ефективність діяльності ПрАТ «Київстар»; визначити можливості та шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»; запропонувати елементи з удосконалення програми

системи мотивації ПрАТ «Київстар»; обґрунтувати очікуванні результати від впровадження удосконаленої системи мотивації ПрАТ «Київстар».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент



підпис

Михайло ЛЕЩЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Вікторія ТРЕТЯК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність та значення мотивації персоналу на підприємстві	8
1.2 Теорії та моделі системи мотивації.....	18
1.3 Система мотивації та її удосконалення в умовах сучасного світу	22
Висновок до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР»	28
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київстар».....	28
2.2 Аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар».....	35
2.3 Вплив системи мотивації працівників на ефективність діяльності ПрАТ «Київстар».....	50
Висновок до 2 розділу	58
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР».....	60
3.1 Визначення можливостей та шляхів удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар».....	60
3.2 Пропозиції вдосконалення системи мотивації ПрАТ «Київстар»	71
3.3 Обґрунтування заходів впроваджені системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»	84
Висновок до 3 розділу	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

Сучасні умови конкурентного ринку, динамічні зміни в економіці та швидкий розвиток технологій, ставлять нові вимоги до підприємств з управління людськими ресурсами. Ефективна мотивація персоналу не тільки допоможе залучати, але й допоможе утримати кваліфікованих співробітників підвищуючи їх розвиток та продуктивність. Мотивація вагомо впливає на загальну результативність підприємства, їх конкурентоспроможність та здатність адаптуватись до змін.

Поняття удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві в відіграє велику роль в нашому житті. Ми зустрічаємо мотивацію буквально всюди: в робочому середовищі, освіті, спорті, саморозвитку та просто в особистому житті. Мотивація дає нам змогу рухатись вперед та досягати певних результатів, які поставлені перед нами. Мотивація допомагає людям долати труднощі на своєму шляху. Мотивація є складним та не легким процесом, так як потребує до кожної людини власний підхід і не кожним методом можна мотивувати людину

Велика кількість науковців України та світу досліджують широке коло питань відносно удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. Серед них: Герцберг Ф.[67], Маслоу А.[13], Врум В. [18], Адам Д. [22], Скіннер Ф. [15], Лок Е. [24], Альдерфер К. [59], Десі Е. [60], Райай Р. [60], Беккер Г. [19], та багато інших науковців. Праці цих вчених є осново-фундаментальними у сфері діяльності управління персоналом, серед них є українськи вчені та міжнародні.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних аспектів та практичних заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Згідно з поставленою метою було поставлено та вирішено наступні завдання:

- досліджено сутність та значення мотивації персоналу на підприємстві;
- досліджено теорії та моделі системи мотивації;
- узагальнено та визначено сучасні підходи до формування системи мотивації;
- розглянуто загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київстар»;
- проаналізовано систему мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»;
- оцінено вплив системи мотивації персоналу на ефективність діяльності ПрАТ «Київстар»;
- визначено можливості та шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»;
- запропоновано елементи з удосконалення програми системи мотивації ПрАТ «Київстар»;
- обґрунтовано очікуванні результати від впровадження удосконаленої системи мотивації ПрАТ «Київстар».

Об'єктом дослідження виступає система мотивації персоналу ПрАТ «Київстар».

Предметом даного дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних положень щодо впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу на підприємстві.

Методами дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи: аналізу та синтезу – для вивчення літературних джерел; логіко-діалектичний метод – для аналізу діяльності компанії; структурно-логічний метод – для критичного аналізу; метод класифікацій – для розкриття основних видів системи мотивації; статистичного і економічного аналізу – для представлення загальної характеристики ПрАТ «Київстар»; статистичні методи – для обробки отриманих даних; метод порівняння – для оцінки аспектів системи мотивації

діяльності об'єкта дослідження; метод моделювання – для розробки рекомендацій; порівняльний аналіз – для визначення конкурентоспроможності на ринку праці; метод експертного оцінювання – для визначення основних критеріїв задоволення працівників; метод встановлення КРІ та логічного узагальнення – для формування критеріїв оцінки очікуваних результатів від впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у удосконаленні існуючих підходів до системи мотивації персоналу на підприємстві, було сформовано структурно-логічну схему результатів аналізу діяльності ПрАТ «Київстар», що дозволить визначити можливі напрями для удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Інформаційною базою даної роботи послуговували праці вітчизняних вчених, аналітичні звіти, та фінансова звітність ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки.

Структура роботи та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 99 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 37 таблиць, 9 рисунків. Список джерел нараховує 70 найменувань.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез на доповіді «Роль мотивації у розвитку території» на другий міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку території», яка відбулася 1 листопада 2024 року, м. Харків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та значення мотивації персоналу на підприємстві

Мотивація – є зовнішнім або внутрішнім стимулом, що спонукає людей до цілеспрямованих дій в досягненні поставлених результатів та цілей. Мотивація може бути дуже різною, такою, як досягти успіху в певній справі, чи подолати труднощі, або задовільнити власні потреби [7].

Внутрішньою мотивацією можна назвати дії людини котрі націлені на власні інтереси, чи задоволення від процесу [7].

Зовнішня мотивація представляє собою дії людей які стимулюють зовнішні фактори, сюди можна віднести: нагороду, похвалу, чи страх від того, що можуть покарати [7].

Мотивація є одним із важливих елементів у досягненні результатів як професійних так і особистих.

Мотивація на підприємстві – є процесом спонуканням працівників до активної роботи, яка спрямована на результати підприємства. Ця особистість мотивації дає визначити, на скільки співробітники ефективно виконують свою роботу та свої обов'язки. Мотивація на підприємстві має вагомим значенням з приводу продуктивності та власної задоволеності співробітників в умовах загальної діяльності підприємства на успішне досягнення результатів та цілей. Тобто мотивація спонукає співробітника та членів колективу до активної діяльності, котрі задовольняють власні потреби та інтереси компанії в досягненні поставлених цілей [10].

До основних задач мотивації можна віднести [33]:

- сформувати в кожному працівнику розуміння мотивації в процесі самої праці;
- навчити персонал та керівний склад основам психологічного спілкування в умовах внутрішнього середовища компанії;
- сформувати в кожному керівнику демократичний підхід до керування персоналу котрий володітиме сучасними методами мотивації.

Це одні із основних задач мотивації котрі полягають перед персоналом та керівниками в умовах праці. Хоча щоб вирішити ці всі завдання зазвичай потрібний аналіз таких явищ, як: процес мотивації на підприємстві; мотивації групової та індивідуальної; зміни при переході людини до ринкових відносин в мотиваційній діяльності.

Мотивація має колосальний вплив на досягнення поставлених цілей компанії, але коли ж її треба застосовувати? Чи як зрозуміти що саме зараз вона потребує свого впровадження? Зазвичай при створенні будь-якого бізнесу чи проекту компанія розробляє план стимулювання працівників, щоб вони чудово себе відчували та досягали певних поставлених результатів. Але люди в своїй природі запрограмовані на те, що їм завжди мало того, що є в них зараз, тобто вони хочуть більше. Або також на працю можуть впливати людські фактори, такі як: відсутність визнання, недостатня комунікація, невідповідність між очікуванням та реальністю, перевантаженням чи відсутністю навантаження, погана організація самої роботи, конфліктні ситуації в колективі, невпевненість у собі чи майбутньому, відсутність кар'єрного росту, несприятливі умови праці або нерівність у винагородах за роботу. Існує багато проблем котрі викликають демотивацію співробітників, чи просто неефективну роботу, хоча неефективна робота дорівнює демотивації з точки зору підприємницької діяльності. Тому саме в аналізі внутрішнього середовища і визначається проблемні зони в яких керівництво компанії розробляє план мотивації та впроваджує його [37, 35].

Перша стадія мотиваційного процесу представляє собою виникнення потреб. Вона проявляється у відчутті того, що людині можливо чогось не вистачає. З'являється вона в конкретну годину і намагається вимагати рішення досягнення потреби людини [9]. Приклад потреби:

- фізіологічна;
- соціальна;
- психологічна.

Другу стадію мотиваційного процесу можна назвати пошуком шляхів усунення потреб. Певна потреба може виникнути абсолютно в любий момент часу, і в свою чергу може виникати проблеми для людини, людина починає шукати можливість усунути цю проблему, тобто у неї з'являється необхідність почати робити щось [9].

На третій стадії мотиваційного процесу, людина стикається з вирішенням того, які саме засоби треба застосувати щоб одержати бажаного результату та усунути потребу. Перед людиною постають питання того, що саме:

- треба одержати для усунення потреби;
- треба зробити для одержання бажаного;
- може бути мірою мого бажання;
- наскільки одержане, усуне мою потребу [9].

Стадія четверта є здійсненням дій. Ця стадія включає в себе дії людини, які допомагають досягти бажаного результату для усунення потреби. Сам процес цієї роботи впливає на мотивацію але в зворотній напрям. Тобто ця стадія включає коригування певних планів по досяжності цілі [9].

Стадія п'ять є тим приємним аспектом у досяжності поставлених цілей, так як тут ми отримуємо винагороди за наші дії. Проробивши велику роботу над усуненням потреби, людина отримує результат, наскільки виконання роботи дало результат котрий людина бажала. У цій стадії ми або зберігаємо мотивацію, втрачаємо, або навпаки тільки посилюємо її [9].

Шоста і остання стадія. На цьому етапі людина закінчує усунення потреби котра виникла перед нею. Або людина не знайшла вирішення цієї потреби, тобто втратила мотивацію. Або продовжує шукати рішення й далі для вирішення своєї потреби [9].

Мотивація в свою чергу включає: потреби, мотиви, стимули, винагороду.
 Більш детальніше розглянемо на рисунку 1.1

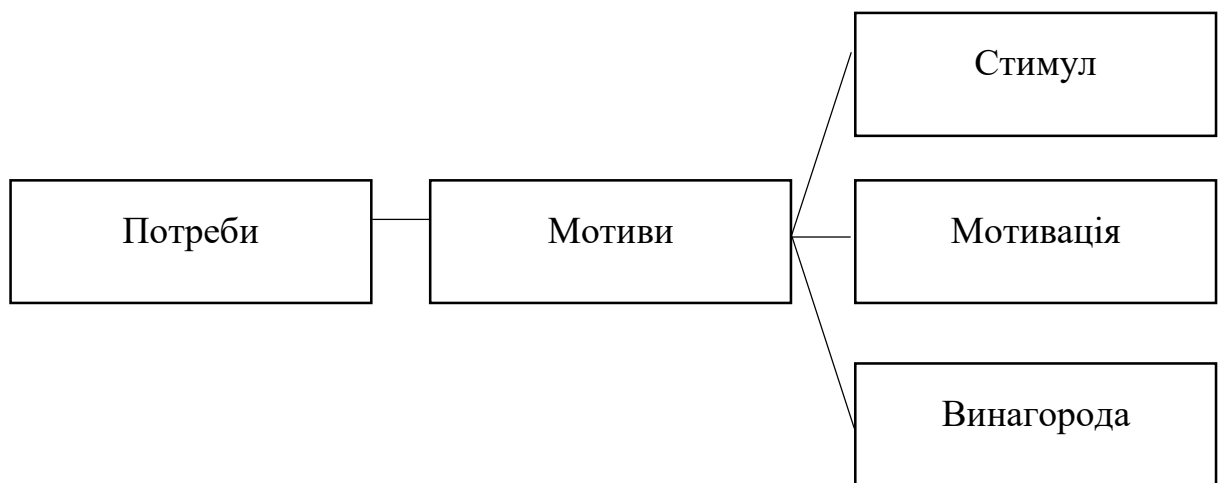


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок понять мотивації

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Як вище зазначалось мотивація є сукупністю зовнішніх та внутрішніх аспектів сили, які спонукають людину робити ту чи іншу дію для досягнення поставлених цілей. Також щоб людина задовольняла свої потреби вона спонукає себе до активних дій та праці.

Потреба котра виникає у людини спонукає вирішення її. Потреба може бути абсолютна різна. Вона заставляє людину думати та вирішувати, як же вирішити цю потребу. В свою чергу людина намагається позбавитися потреб котрі стають перед нею. Кожна людина по різному намагається вирішувати свої потреби, її не можна виміряти та побачити, зазвичай інші люди бачать по твоїй поведінці яку саме потребу ти намагаєшся досягти та усунути. Звичайно

у людини можливо не має бажання та мотивації для вирішення цієї потреби бо вона може бути абсолютно не приваблива людині, можливо навіть немає інтересу до вирішення потреби, але навіть якщо інтерес і є, то його замало щоб вирішити конкретну потребу. Вирішення цих всіх питань підкреслюються активними діями людини. Також щоб потреба була вирішена, потрібні мотиви та причини психологічного характеру, котрі спонукають людину до активних дій спрямовуючи задоволення від потреби [39].

Мотив в свою чергу заставляє людину робити певні дії. На нього так само впливають і внутрішні та зовнішні фактори відношення до людини. Мотив заставляє робити конкретні дії спрямовані на вирішення усунення потреби. Мотиви усвідомлюються людьми як на підсвідомому рівні, так і в потребах фізіологічного характеру. Зазвичай мотив може відрізнити людей один від одного, бо кожна потреба реалізується різними мотивами. Характер людини та поведінка при вирішенні потреби визначаються не одним мотивом, а цілою структурою мотивів, яка в свою чергу має стабільність і має властивість піддатися змінам та формуванням. При успішному керуванні та управлінні в організації керівник та вся лінійка керівництва повинні знати загальні риси основних мотивів поведінки людей, щоб усвідомлювати способи впливу на працівників для досяжності результатів, котрі від них очікуються [30].

Стимул є одним із головних важелів впливу, котрі заставляють людину до певних дій мотивів. Сюди можна включити обіцянки, можливості та дії інших людей. Реакція у кожної людини звичайно буде різна та особлива. Тому стимул не має абсолютні значення [38].

Винагорода являється те, що люди вважають цінним для себе, не завжди гроші є головним аспектом в винагороді. Винагорода може бути абсолютна різна і кожна людина по своєму вважає винагородою за пройдений етап, завдання чи роботу.

Мотивація у наш час є великим інструментом у досягненні поставлених цілей так як на роботі, так і в особистому житті. На підприємствах мотивація також відіграє колосальну роль у досяжності поставлених цілей та результатів. Підхід мотивації на підприємстві є унікальним та складним так як кожне підприємство має різні особистості своєї структури. Мотивація на підприємстві відіграє такі ролі, як [62]:

- підвищення у працівників продуктивності;
- налагодження робочої атмосфери серед працівників;
- зменшення плинності кадрів;
- стимулювання розвиватись та здобувати кар'єрний ріст [62].

Мотивація вводиться зазвичай ще на початку існування підприємства. Вона потрібна нам для ефективної роботи працівників на підприємстві. Вона може бути різною, когось стимулює заробітна плата інших кар'єрний зріст, одних відповідальність, а інших навпаки менша навантаження роботою. Тобто кожна людина має свою особливу мотивацію, але в умовах праці керівні посади мають велике завдання розкрити підхід до співробітників [34]. Мотивація є інструментом впливу на людей для досяжності поставлених цілей та результатів. Так мотивація є і власною, наприклад: людина працює вже двадцять років у маркетинговій сфері і їй приносить задоволення те, що вона подорожує країнами та представляє свою власну компанію, надихається новими ідеями, подорожує світом і саме це направлення її мотивує і вона завжди приносить гарні ідеї та компанія може розраховувати на цього співробітника. І коли у цієї людини результативність падає, керівні посади цієї компанії знають, що цей співробітник зловить натхнення і покаже гарний результат. Додатково придбають перший клас в літаку, організують п'яти зірковий готель. Це буде особистий підхід до однієї конкретної людини. А є друга людина з цієї сфери маркетингу, але перед нею постають інші питання, але робота така сама, тільки є одне но, вона не любить подорожувати хоча їй приходить це робити. І саме цю людину мотивує заробітна плата. Вона

прекрасно знає, що працюючи та представляючи свою компанію в інших країнах – заробітна плата вища і її це влаштовує. Тобто я хочу сказати те, що компанія отримує гарний результат від співробітників знаючи, що важелі мотивації різні на кожного співробітника. Це не означає, що перша людина не отримує більше грошей. Вони отримують однаково. Суть просто та що людина перша мотивується від подорожувань, а друга від заробітної плати [41].

Розглянемо приклад підприємства виробничої діяльності, котрі в своєму підпорядкуванні має багато заводів по різних країнах та має більше ніж п'ятдесят тисяч робітників. В цих випадках буде набагато важче знайти підхід до кожної людини, щоб знайти саме ті важелі впливу котрі мотивують працювати людину ефективно. Зазвичай в таких сферах діяльності дуже великий потік кадрів. В загальному плані керівництво спирається на загальні важелі мотивації, такі як: підвищення заробітної плати, медичне страхування, відпустки, премії, транспорт котрий розвозить додому після робочого дня. Це базові та класичні важелі мотивації, чи є вони ефективними? Так, вони дійсно мають ефективний вплив на роботу співробітників, але не на кожну сферу діяльності. Дуже складно визначити мотивацію кожного, тому в таких випадках береться середнє значення задоволення або від факторів мотивації. Керівництво робить опитування через анкетування, що саме вас мотивувало ефективно працювати та досягати результатів, працівники пишуть та компанія бере середнє значення і на свій погляд вводить його [45].

Також одним із головних мотивацій на всіх сферах роботи є KPI (key performance indicators) — система оцінки фінансового та нефінансового характеру, котра надає організації визначати ступені досяжності поставлених цілей на організації. Все просто, компанія вводить план котрий співробітники повинні виконувати, якщо немає його виконання то в свою чергу працівники не отримують певну заробітну плату. Стимул – заробітна плата [14].

До основних підходів мотивації в організації чи підприємстві можна розділити, як на матеріальні так і нематеріальні стимули. Кожен із цих

підходів має свою особливість та перевагу, також і недоліки. Зазвичай застосовуються для досягнення результативної роботи працівників. В таблиці 1.1 представлено основні види стимулювання та їх особистий вплив на працівників в умовах підприємства.

Таблиця 1.1 – Вплив матеріальних та нематеріальних стимулів на мотивації працівників

Тип стимулу	Приклад	Особливість	Перевага	Недоліки
Матеріальні стимули:				
1. Заробітна плата	Фіксована оплата праці	Співробітник отримує стабільний фінансовий заробіток	Підвищення лояльності працівника; забезпечення базових потреб; створюється почуття стабільності.	Швидко втрачається мотиваційний ефект, тому що працівник звикає до цього рівня доходу.
2. Премія та бонуси	Додаткова виплата за досягнення цілей	Присутній тимчасовий характер; підвищує мотивацію на короткий період.	Мотивує досягати конкретних цілей; корелюються з продуктивністю.	Орієнтація тільки на бонуси може призвести до зниження самої якості роботи.
3. Пільги та компенсації	Медичне страхування, оплачувані відпустки	Соціальний захист працівника	Збільшення задоволення працівника; роботодавець покращує свою репутацію	Можуть бути великі витрати для компанії; працівник це може сприйняти як стандарт.
4. Програми участі у прибутках	Дивіденди та опціони на акції	Залучення працівника до успіху компанії; є відчуття спів власності.	Довгострокова лояльність; підвищення зацікавленості у розвитку організації.	Залежність від зовнішніх ринкових факторів, котрі в свою чергу ускладнюють контроль.
Нематеріальні стимули:				
1. Похвала та визнання	Слова подяки та публічне визнання за досягнення	Підвищення почуття поваги та впевненості у своїх силах.	Створюється позитивна атмосфера; підвищення мотивації до подальших цілей; зміцнення лояльності.	Можуть бути недостатні для працівника, який має високі матеріальні проблеми
2. Можливість розвитку	Тренінги, курси для підвищення кваліфікації	Професійне зростання, задоволення	Підвищення компетентності працівника;	Значні інвестиції у час та кошти;

		потреби у самореалізації	стимулювання бажання до саморозвитку.	Підвищення ефективності не стрімке
3. Зростання по кар'єрній драбині	Просування по службі, нові обов'язки та відповідальність	Зростання відповідальності на новому рівні	Досягнення вищих результатів; сприяння залучення та утримання працівників	Обмежена кількість посад може призвести до конкуренції та певних незадоволень співробітників
4. Графік роботи	Робота у віддаленому форматі, гнучкий графік	Допомагає працівникам збалансувати особисте життя та роботу, задоволення	Зниження стресу, підвищення продуктивності; більше свободи; стимулювання лояльності.	Складно контролювати за процесом роботи; вимагає чіткої дисципліни та організації.
5. Корпоративна культура	Утворення команд та спільних цінностей	Підвищення рівня залучення працівників у спільні проекти, позитивна атмосфера.	Формування командного духу; покращення комунікації; зниження рівня плинності кадрів.	Доволі складнощі в формуванні та підтримці; Не сприймається усіма співробітниками однаково.

Джерело: складено автором на основі: [14, 16, 20]

Зазвичай матеріальні стимули мають властивість підвищити рівень задоволення від роботи працівників за рахунок матеріальної винагороди, нематеріальні в свою ж чергу здійснюють реалізацію через підтримання внутрішніх мотивацій та сприяють у зростанні власності. Системи мотивації зазвичай і створюють за цими двома аспектами, які мають гармонійний баланс системи мотивації по досяжності стратегічних цілей та задач підприємства.

Роль мотивації в досягненні стратегічних цілей підприємства включає у себе ряд вирішення питань, оскільки тільки мотивовані працівники можуть прийти гарних результатів, які ставить компанія перед своїми робітниками. Мотивований персонал гарно відчуває себе особиста та роботі, добре спілкується між собою. За рахунок цього компанія існує на ринку та стабільно розвиває бізнес, тому прагнення мотивованих співробітників на підприємстві є важливим аспектом [17].

За рахунок сприяння мотивації працівників на результат поставлених цілей компанії, ми отримуємо наступне:

- Підвищити продуктивність та ефективність: тільки мотивовані працівники здатні виконувати свою роботу на високому рівні так як мають чітке розуміння своєї роботи та впевненість у своїй справі. Працівників можна ефективно використовувати для підвищення загальної продуктивності та досяжності результатів [27].

- Збільшувати інновації: за рахунок творчого мислення робітники частіше та активніше пропонують нові ідеї, шукають кращі рішення для проблем котрі виникають на шляху реалізації поставлених цілей. Також персонал може бути більш готовий до змін, якщо робітники знають, що саме треба досягти в цілях компанії, вони мають легшу адоптацію до змін і зазвичай пропонують креативні рішення [46].

- Підвищити рівень лояльності: мотивовані співробітники зазвичай сильніше прихильні до самої компанії, це в свою чергу може сприяти до зниження витрат на навчання та підбір нових робітників. Формувати корпоративну культуру – за рахунок цього співробітники поділять цінності компанії та будуть відчувати свою причетність до реалізації поставлених цілей, це тільки на плюс зіграє до корпоративної культури [47].

- Забезпечити досягнення на конкретні цілі: зробити фокусування на стратегії встановивши чіткі цілі та підвищити відповідальність. Мотивований працівник набагато краще розуміє, що саме його роль у досягненні поставлених цілей грає велику роль так як він є відповідальним [50].

- Розвивати особисті навички персоналу: за рахунок навчань; підвищення кваліфікації; кар'єрного зростання. Коли працівник відчуває, що росте як особисто так і по кар'єрним сходам, це завжди позитивно впливає на його ефективне досягнення поставлених цілей та інтересів компанії [47].

- Мотивація має велику роль у реалізації поставлених цілей компанії, і на це впливає також залучення та зацікавленість робітників на

підприємстві до успіху компанії у довгострокових перспективах підприємства [47].

1.2 Теорії та моделі системи мотивації

Кожне підприємство завжди прагне отримати ліпші результати своєї діяльності, покращуючи їх за рахунок кращих результатів. Це відноситься до всіх сфер бізнесу. Звичайно що без людського ресурсу реалізація успішних планів та досягнення поставлених результатів майже не можлива. Кожна людина може бути по різному мотивована, можливо від роботи та поставлених задач, а можливо і від не робочої атмосфери, але хоча і так це все одно впливає на результат діяльності підприємства, кожен співробітник це маленький гвинтик великого механізму.

В мотивації також є свої поняття, моделі та теорії, є зачатки цього терміну та основоположники. Для того, щоб зрозуміти, як саме удосконалити систему мотивації на підприємстві, треба бути знайомим з мотивацією на спілкуватися на ти. Не знаючи основних положень та теорій складно удосконалювати систему мотивації, котра працює століттями, хоча і має деякі відмінності. Розгляну основні теорії та положення мотивації [48].

Піраміда потреб Маслоу – засновником цієї теорії є Абрахам Маслоу, заснував приблизно у 1943 році. Це теорія являється ієрархічною системою потреб людини. Основні положення потреб котрі складає ця теорія: фізіологічні, безпека людини, соціальні, повага, самореалізація. В практиці керівник має розуміти, на яких рівнях знаходяться працівники підприємства, щоб забезпечити задоволення певних потреб людини, це в свою чергу призведе до мотивації працювати [4, 13]. На рисунку 1.2 представлена піраміда потреб Абрахам Маслоу.

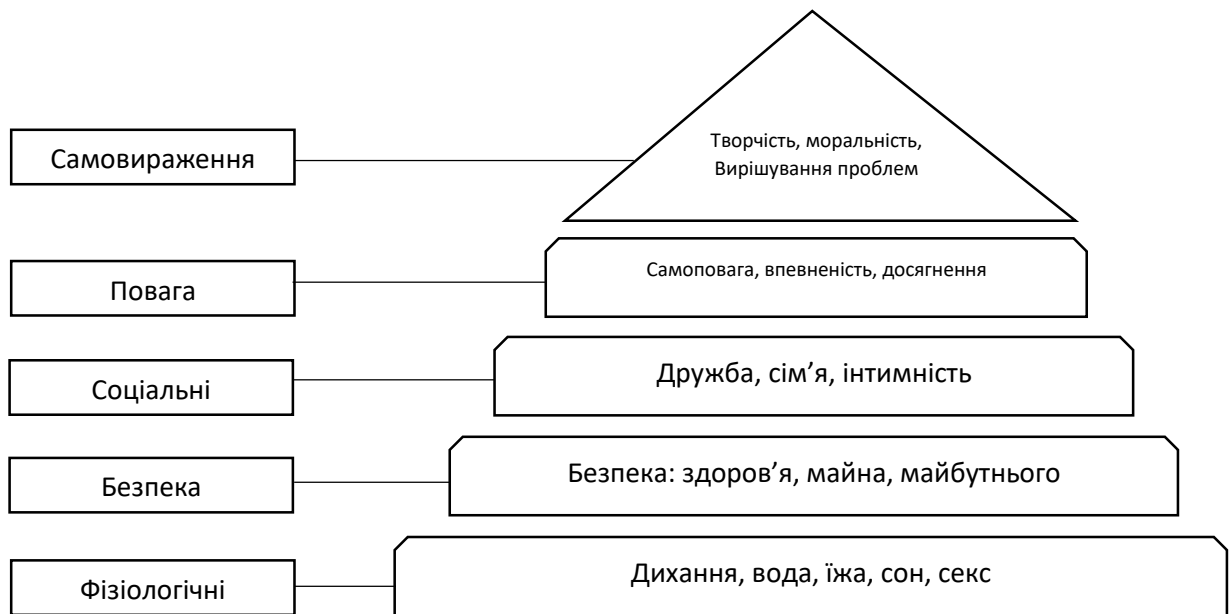


Рисунок 1.2 – Піраміда потреб Абрахам Маслоу
Джерело: побудовано автором на основі [4,13]

Наступна теорія двох факторів Герцберга – засновником цієї теорії є Фредерік Герцберг. Основні положення, які він заклав у цю теорію є те, що мотивацію можна визначити гігієнічно (умова праці, заробітна плата) та мотивуючі (можливості кар'єрного зростання, визнання).

Перші фактори є базовими, частіше за все вони не мотивують, але якщо їх немає це викличе незадоволення.

А другі мотивуючі фактори стимулюють вже робітників до більш продуктивної праці. На рисунку 1.3 представлені фактори мотивації Фредеріка Герцберга.

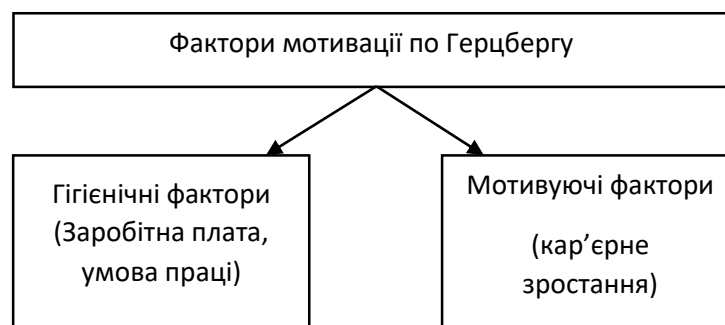


Рисунок 1.3 – Фактори мотивації Фредеріка Герцберга
Джерело: побудовано автором на основі інформації з даних [44,67]

Наступна теорія очікувань Врума – засновником цієї теорії є Віктор Врум. Основні положення які він заклав у цю теорію говорять, що мотивація залежить саме від очікування працівника, що саме його старання та праця призвели до успішних результатів, а за результатами вже йде і винагорода. Формула цієї теорії має значення, що Мотивація дорівнює очікуванням помножене на інструменти помножено на валентність. В практичному застосуванні керівники визначають зусилля співробітників на досягнення поставлених цілей та бути впевненим, що винагорода задовільнить працівників [18,43]. На рисунку 1.4 представлена теорія очікування В. Врума.

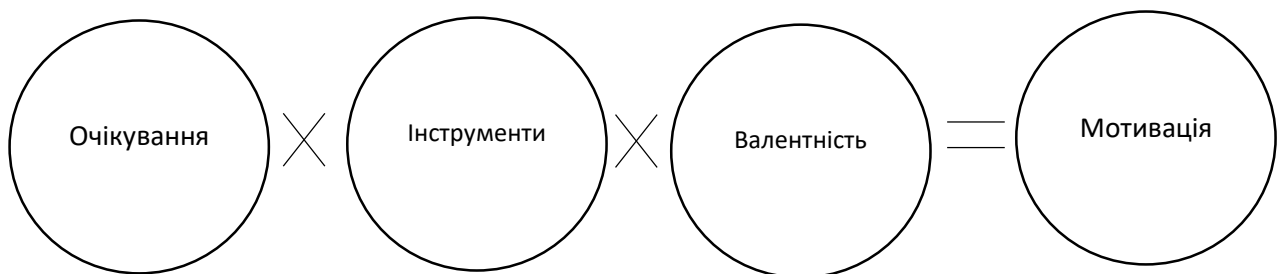


Рисунок 1.4 – Теорія очікування Віктора Врума

Джерело: побудовано автором на основі [18,43]

Теорії котрі зазначені вище частіше використовуються майже на всіх підприємствах, установах та організаціях. Це насправді правильне рішення так, як всі ці теорії та моделі мають місце бути тут у наш час та використовуватись. Вони є базою у покладенні теорії та моделей мотивації. Далі пропоную розглянути моделі мотивації інших (малознайомих теорій), котрі беруть участь у системі мотивації на підприємствах, але зазвичай керівники та управлінці навіть не знають деяких теорій, а на підсвідомому рівні використовують їх не знаючи, що в них теж є свої основоположники [17]. В таблиці 1.2 представлені теорії та моделі мотивацій: справедливості, підкріплення, постановки цілей, ERG.

Таблиця 1.2. – Теорії мотивацій справедливості, підкріплення, постановки цілей, ERG.

Теорія/Модель	Основоположник	Основне положення	Застосування на практиці
Теорія справедливості	Джон Адамс	Зазвичай люди аналізують та проводять порівняння своїх отриманих винагород, та вкладених зусиль з відношенням інших.	Керівники та управлінці мають забезпечити рівні умови праці для кожного співробітника на ділянці завдань його класифікації.
Теорія підкріплення	Б.Ф. Скіннер	Поведінка робітників можна регулювати винагородами та покараннями. Якщо система винагород – це позитивна, тобто тут є мотивація. Система покарання – негативна, але і тут є мотивація, але вона дуже різко може скинутись навіть не на нуль, а на демотивацію.	Ця система мотивації допомагає заохочувати і тримати дисципліну в робочій атмосфері.
Теорія постановки цілей	Едвін Локк	Тільки чітко сформована ціль підвищує дух продуктивності. Так як працівники чітко знають свої обов'язки і знають, що саме їм потрібно робити.	Управлінці та керівники мають поставити чіткі та досяжні цілі для своїх співробітників, а також постійно надавати ЗЗ по їх роботі. Це сприяє стимулюванню, щодо досягнення їх цілей.
Теорія ERG (Existence, Relatedness, Growth)	Клейтон Альдерфер	Розвиток теорій потреб піраміди Маслоу тільки з трьома частинами: існування, розвиток та відносини. Люди прагнуть одночасно задовільнити всі ці потреби.	В цей час управлінці можуть віддати час на опрацювання задоволень та базових потреб, щодо розвитку, який дозволяє мотивувати працівників на всіх етапах кар'єрного зростання.
Теорія самооцінки	Едвард Десі, Річард Райай	Розрізняється внутрішня та зовнішня мотивація. Наприклад: мотивація внутрішня набагато сильніша, якщо працівник шукає у діяльності задоволення та в нього є особистий інтерес. Зовнішня – нагороди за досягнуті результати.	Управлінці та керівні посади мають працювати над тим, щоб у працівників було бажання до саморозвитку та творчості, даючи їм можливості реалізовуватись в своїх інтересах, але у межах роботи.

Джерело: складено автором на основі: [6, 50, 1, 58, 60]

Всі ці теорії підкреслюються різними аспектами мотивації та можуть використовуватися для будівництва ефективної системи мотивації, враховуючи всі аспекти та потреби персоналу. Вже в залежності від специфіки діяльності підприємства та особового складу працівників вибудовуються стратегічні рішення та цілі організації, а за ними і будують система мотивації.

1.3 Система мотивації та її удосконалення в умовах сучасного світу

У кожне століття підходи до мотивації мали різні аспекти, чогось раніше не було, щось вже з'явилося у нашому столітті. Підходи до мотивації робітників на підприємству змінювались та розвивались підлаштовуючись до змін на ринку праці та структур підприємства, зміна соціальних очікувань та культури корпоративної діяльності також. Зараз на ринку праці можна побачити, що традиційні методи поступово зникають та на їх заміну вже приходять індивідуальні потреби працівників, балансує його життя та роботу. Створюється атмосфера можливості, як професійного розвитку так і формування позитивної культури особистого життя [8].

До сучасних підходів до мотивації можна віднести:

Індивідуальну систему мотивації за рахунок гнучкої системи винагороди та оцінці потреби персонального характеру. Зараз підприємства намагають дати уваги більше винагородам таким, які відповідають очікуванням робітників, річ не тільки у грошових бонусах. Присутні тут ще й нематеріальні винагороди, наприклад: додаткових вихідний, гнучкий графік, або можливість вийти на дистанційну працю. Враховуючи особливості працівників – мотивація може бути різною, як залежність віку, так і сімейного стану, також сюди віднести можна зростання по кар'єрній драбині [21].

Впровадження програм розвитку персоналу за рахунок коучингу та менторингу. Підвищення кваліфікації на роботі завжди відіграє велику роль на досягнення поставлених цілей перед компанією. Співробітники мають натхнення проводячи час за програмами розвитку, вони відчуються особистий ріст в пізнаннях своєї праці. Підтримка з боку керівничого складу допоможе співробітникам визначити своїх подальші цілі та зрозуміти що їм саме потрібно для досягнення цілі [23].

Баланс особистого життя та роботи. Сюди можна віднести поєднання гнучкого графіку роботи або взагалі віддаленого чи гібридного методу роботи. У людини з'являється багато часу в особистому житті – це дає місце для натхнення та задовільному настрою. Це тільки позитивно вплине на роботу працівника. Баланс роботи та особистого життя знижує стрес людини та підвищує продуктивність в робочих процесах [23].

Відповідальність в умовах роботи. Відповідальність для робітника може надати натхнення на виконання своїх обов'язків. Людина приймає участь у вирішенні проблем, які цікавлять компанії в умовах досяжності поставлених цілей. В свою чергу люди не маючи в минулому відповідальності за проекти отримують велике натхнення коли саме їм довіряють проектні справи або представляти компанії в інших проектах чи відповідати навіть за самі малі доручення.

Мотивація співробітника може навіть з'явитись або одразу бути, якщо вона розуміє, що інтереси компанії співпадають з власними. Наприклад як участь у соціальних проектах по допомозі бездомним тваринам, чи спільним соціальним справам котрі поліпшують життя природи [29].

Інструменти цифрового плану та аналітика. Використання новітніх технологій на роботі для працівника викликає мотивацію, так як нове обладнання працює набагато ефективніше та швидше за старе. Це тільки сприяє мотивації працівників так як вони розуміють, що при них не забувають і знають, що для досягнення поставлених цілей ефективніше використовувати

новітнє обладнання. Аналітика даних стосовно мотивації теж має місце бути, так як організація має використовувати аналітичні інструменти, щоб вивчити потреби та поведінки працівників, які дозволять набагато точніше формувати програми мотиваційного характеру [31].

Керівний склад підприємства повинні створити повну атмосферу довіри та підтримки, яка дозволить співробітникам почувати себе більш залученим до праці – це підніме мотивацію робітникам. Також залучення підтримки і психічних аспектів здоров'я для працівників підніме мотивацію, так як програми зменшать стрес та підвищать загальну задоволеність кожного працівника [36].

Також одним із останніх впровадження є гейміфікація. Залучення гри в робочих процесах дозволяю працівникам розслабитись та відволіктись від рутини, перезавантажитись та підняти корпоративний дух [35].

Підходи сучасності до мотивації персоналу дуже різні і мають особистий характер котрий залежить від самої діяльності підприємства. Головною метою є створити таке середовище в якому всім подобається працювати, всі задоволенні та виконують поставлені задачі від управлінців. Це допоможе компаніям досягати високих рівнів продуктивності та залишати лояльність працівників на довгостроковий термін.

Для ефективної діяльності підприємства організація включає в свою роботу мотивацію, яка є могутнім важелем сили спрямованої на залучення працівників у процес діяльності компанії.

Мотивація є основною функцією менеджменту в процесах спонукання, як себе так і інших до роботи націленою на досяжність поставлених цілей. Функція мотивації у менеджменту [38]:

- Формує у співробітників стимули до діяльності;
- Впливає на працівників до змін їх цінностей на підприємстві;
- Утворює мотиваційне ядро компанії;
- Розвиває трудовий потенціал;

Реалізація мотиваційних функцій в структурі підприємства вирішує такі питання, як:

- Забезпечити ріст продуктивності праці та її якості;
- Сформувати сприятливий соціальний та психологічний клімат в колективі;
- Визнати результат праці працівників;
- Розповсюдити позитивний досвід в досяжності цілей.
- Становити організаційну культуру;

Модель мотиваційного процесу включає у себе шість стадій для управління персоналом. Сюди включаються закономірності розвитку та появ кожних стадій. На рисунку 1.5 представлена стадія мотиваційного процесу.

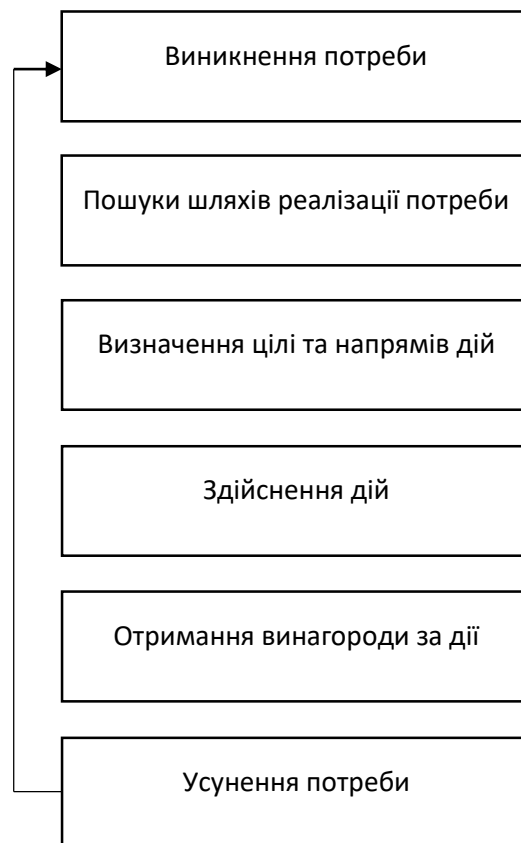


Рисунок 1.5 – Стадії мотиваційного процесу.

Джерело: побудовано автором на основі [9,51]

З приводу рисунка 1.5 можна побачити, що на першій стадії у нас виникла нестача фізіологічної чи психологічної потреба. У загальному малюнку класифікувати потреби можна на фізіологічні, соціальні та психологічні. Коли виникла потреба, людина одразу починає думати, як їй вирішити ці потреби, починає шукати шляхи реалізації. Потім людина визначає цілі та вже вирішує напрями дій. Після здійснює їх та отримує винагороди за дії. Тобто людина провела усунення потреби [52].

Удосконалення системи мотивації в наш час є дуже важливим для отримання поставлених результатів для підприємства. Зараз у наш час на ринку праці дуже багато конкурентних пропозицій і компаніям слід ретельно приділити увагу на удосконалення своєї системи мотивації, яка б вона в них не була. Гарних кадрів завжди бажано тримати при собі і не втрачати їх, так як кваліфіковані спеціалісти дуже важливі і треба ресурси та мотивація, щоб їх тримати [42].

Звичайно, що кожне підприємство має власний підхід до удосконалення системи мотивації, так як у всіх різні властивості діяльності, різний персонал, ситуації, кількість працівників. Тому у сучасному світі дуже важливо врахувати потреби індивідуальності кожного співробітника.

Висновок до розділу 1

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві.

Визначено, що мотивація – є зовнішнім або внутрішнім стимулом, яке спонукає людей до цілеспрямованих дій в досягненні поставлених результатів та цілей. Мотивація в своєму існуванні може біти різна і до кожної людини має власний підхід, не просто мотивувати людину на підприємстві чи в організації.

Тому щоб краще ознайомитись з мотивацією відбулося проведення та визначення цього поняття більш ретельно та детально.

Були також розглянуто основні підходи до мотивації працівників. Вони можуть бути, як матеріальні та нематеріальні. Наприклад, заробітна плата або кар'єрне зростання. Була розібрана роль мотивації в досягненні стратегічних цілях підприємства.

Розглянуто теорії та моделі мотивації: Піраміду потреб Маслоу; фактори впливу мотивації Герцберга; теорія очікування Врума; теорія справедливості Адамса; теорія підкріплення Скіннера; теорія постановки Локка; теорія самооцінки Десі та Райай; теорія ERG Алдерфера.

Досліджено сучасні підходи до мотивації працівників на ринку праці. Визначено, що кожне підприємство має власний підхід до удосконалення системи мотивації, так як у всіх різні властивості діяльності, різний персонал, ситуації, кількість працівників. Тому у сучасному світі дуже важливо врахувати потреби індивідуальності кожного співробітника.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київстар»

Приватне акціонерне товариство «Київстар» - є лідером на українському ринку мобільних операторів та одним із самих найкращих брендів України. Є найбільшим оператором телекомунікацій в Україні, котрий надає свої послуги мобільного зв'язку для більше 28 мільйонів клієнтів та фіксований інтернет більше 2 мільйонів людей станом на 2023 рік [32].

Компанія також надає послуги FMC (конвергенцію мобільного та фіксованого зв'язку), також цифрові рішення. Компанія впроваджує багато нових проектів і розвивається кожен рік покриваючи все більше клієнтів на ринку мобільного зв'язку [32].

Київстар входить в міжнародні телекомунікаційні групи, як: VEON. VEON Ltd – це компанія, яка знаходиться в Європі і має головний офіс у Нідерландах. Інвестори компанії VEON мають багато акцій у США та Європі [32].

Київстар займає першу двадцятку компаній, які сплачують податки в Україні, та є найбільшим платником податків і телекомунікаційних послуг в Україні. Забезпечує компанія більше 71 млрд гривень до державного бюджету в вигляді обов'язкових платежів та податків та інвестує майже 5,7 млрд доларів в розвивання структур телекомунікаційного характеру в Україні [32].

Також компанія не зупиняється у розвитку та розвиває інноваційні проекти та послуги, котрі тільки позитивно відображаються на ринку послуг з телекомунікаційних послуг. Компанія має місію, котра полягає в: «Зміненні України та відкритості нових послуг для людей». Тобто компанія націлена на

тому, щоб відкрити нові можливості для України та змінити в цьому життя людей на краще.

Цінності компанії – це:

- клієнти пристрась – слухати, вчитися та розвиватись;
- інноваційність – постійний пошук нового кращого досвіду для клієнтів;
- дух підприємництва – гнучкі для використання можливості та перетворення потенціалів на реальність;
- співпраця – працювати в одній команді, вчитися на помилках для успішного створення цінностей;
- чесність – підтримувати етичні стандарти на високому рівні [32].

Київстар можна віднести до організаційної правової форми, як акціонерне товариство. Акціонерна компанія – це компанія, власність котрої має формування внаслідок злиття капіталу між засновниками, а також випуск цінних паперів, таких як: акції та облігації, та їх продаж для отримання певних прибутків. Таке об'єднання капіталів засновників та поповнення через продаж акцій дає мету для підприємницької діяльності.

Види діяльності ПрАТ «Київстар»: 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку Організація ПрАТ "Київстар" зареєстрована 03.09.1997 за юридичною адресою Україна, 03113, місто Київ, ВУЛИЦЯ ДЕГТЯРІВСЬКА, будинок 53. Керівником організації є КОМАРОВ ОЛЕКСАНДР ВАЛЕРІЙОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 654 763 100,00 грн. [12].

На даний час компанія націлена також на підтримку та допомогу своїм абонентам та бізнес-клієнтам під час війни.

Стратегічне управленні персоналом є для керівництва важливим аспектом. Компанія прийняла стратегію високого професіоналізму персоналу – це є гарантійним закріпленням успішної роботи підприємства на ринку праці.

На даний момент часу у компанії працює близько 7500 працівників. За останні роки ця цифра тримається плюс-мінус стабільно незважаючи на те, зо

відбувається у країні та з міграцією населення. ПрАТ «Київстар» і надалі продовжує активно розвивати свій бізнес та ефективно забезпечувати цифрову інфраструктуру країни, посідаючи перше місце серед роботодавців в сфері телекомунікаційних послуг [32].

ПрАТ «Київстар» впроваджує кожен рік та реалізує нові проекти по благодійним програмам, та постійно залучається до них, підвищуючи свою репутацію. Приділяє компанія велику увагу до соціальних проектів, які формують розвиток України, сюди можна віднести:

- онлайн-школи з мобільної програми грамотності для старших поколінь «Смартфон для батьків»;
- портал з інформаційною та просвітницькою програмою безпеки для дітей в інтернеті StopSexтинг;
- програми благодійності через повідомлення під назвою «Дитяча надія»;
- ініціатива спільної роботи Національної поліція України «Пошук дітей»;
- освітні серіали «Підприємництво для школярів», які створені спільно з Мінцифрою та EdEra.
- впровадження освітнього табору для учнів старших класів Business camp, котрий був організований разом з Global Office [32].

Основним видом діяльності ПрАТ «Київстар» є надання послуг телекомунікаційного характеру, який охоплює:

- покриття мобільного зв'язку та мобільного інтернету 4G майже більше 91% населення країни;
- завжди чіткий та фіксований інтернет через оптичну мережу;
- багато цифрових сервісів, таких як: хмарне рішення «Azure», кібербезпека, Big Data та цифрове телебачення [32].

Підприємство засновано та діє на добровільності свої працівників, законності, гласності роботи, підзвітності керівних органів та самоврядуванні. Загальну характеристику приватного акціонерного товариства «Київстар» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ "Київстар"

Зміст відомостей	Інформація
Скорочена назва:	ПрАТ "Київстар"
ЄДРПОУ:	21673832
Юридична адреса:	вул. Дегтярівська, буд. 53, м. Київ, Україна, 03113
Зареєстрований:	Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація, 03.09.1997
КОАТУУ:	8039100000 (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ р-н)
Галузева належність (1):	61.20
Галузева належність (2):	61.10
Галузева належність (3):	47.42
Керівник:	Комаров Олександр Валерійович, Президент , тел.: 0442090070
Контактна особа:	Ваврищук Еліна Іванівна, тел.: 0442090070
Електронна поштова адреса:	Elina.Vavryshchuk@kyivstar.net

Джерело: складено автором на основі [12]

Організаційна структура підприємства «Київстар» є багаторівневою та добре розвиненою, яка дозволяє компанії дуже ефективно проводити процес керування, як персоналом так і ресурсами для надання високої якості телекомунікаційних послуг [32].

Керівником ПрАТ «Київстар» є генеральний директор з грудня 2018 року Олександр Комаров. Він повністю відповідає за управління стратегічного плану компанії та загальних проектів по розвитку компанії. Під його великим керівництвом компанія на ринку продовжує своє існування та й надалі інвестує у новітні технологія телекомунікаційного характеру (4G, цифрові

сервіси) [32]. На рисунку 2.1 представлено організаційна структура підприємства.

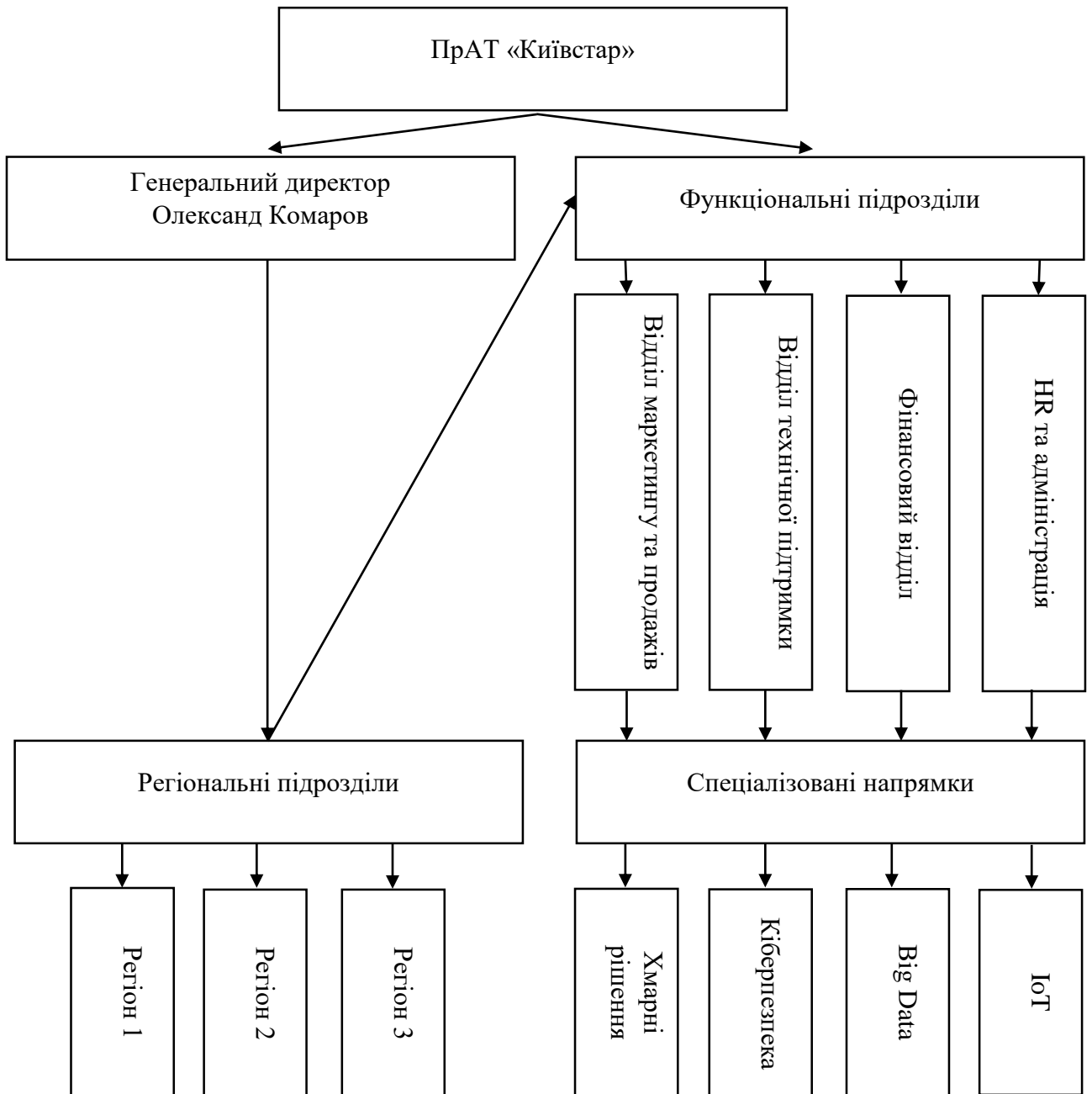


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано автором на основі [32, 49]

Основні підрозділи, які присутні на підприємстві – це:

- Маркетинговий та відділ продажу: вони відповідальні за просування та розробку планів тарифу клієнтського обслуговування, розширенням бази клієнтів за рахунок залучення нових послуг та пропозицій, та працею над підвищенням задоволеності у клієнтів.
- Технічний відділ підтримки: проводить роботу над забезпеченням телекомунікаційних мереж, обслуговує базові станції та інфраструктури пов'язані з інтернетом та мобільним зв'язком. Відділ цього напрямку також працює над підтримання інновацій, наприклад як, Big Data.
- Відділ фінансів: займається керуванням фінансових операцій компанії. Сюди можна включити бюджет компанії, план інвестицій, звітність, управління податками та всіма іншими фінансовими аспектами діяльності.
- Відділ HR, адміністрації: робота над підбором персоналу на підприємство, робота з кадровою політикою компанії та забезпечення ефективної комунікації серед усіх ланок підприємства.[49].

Також компанія, так як є великою і покриває весь ринок України – має регіональні підрозділи, які дозволяють дуже швидко реагувати на всі потреби людей серед всіх регіонів України.

За рахунок ефективно побудованої структури підприємства компанія ефективно забезпечує якісний зв'язок між всіма ланками управління на всіх рівнях та технологічного розвитку, підтримуючи ефективність діяльності на високому рівні. Тобто на підприємстві присутня лінійна організаційна структура управління – яка надає чітку ієрархію управління, всі рішення зверху вниз передаються, присутнє пряме підпорядкування, кожен підрозділ виконує свої специфічні функції, для підвищення ефективності, простота в управлінні.

Перевага такої структури: простота і ясність у праці, швидко приймаються рішення та легкий контроль діяльності.

Недоліки це завантаження керівників, не достатньо велика гнучкість та можливі конфлікти серед підлеглих та керівників.

Структура лінійності дозволяє кожному заступнику відповідати саме за свій розділ. Це створить велику ієрархію в досяжності поставлених цілей.

Структура кадрового складу налічує близько 4000 співробітників в компанії «ПрАТ» Київстар. В таблиці 2.2 представлена структура кадрового складу досліджуваного підприємства за 2021-2023 роки [32].

Таблиця 2.2 – Структура кадрового складу ПрАТ «Київстар»

Рік	Всього працівників	Відділ продажів та маркетингу	Відділ технічної підтримки	Відділ фінансів	HR та адміністрація	Інші напрямки спеціалізації
2021 рік	3804	1200	1500	400	300	404
2022 рік	3659	1150	1450	380	290	389
2023 рік	3261	1100	1300	350	270	241

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За таблицею 2.2 можна побачити, що плінність кадрів присутня і персонал скорочується, так як у 2021 році працювали 3804 працівники, а в 2023 році вже на 600 людей майже менше, хоч показники кадрів знизилась, присутність ефективної роботи залишилась

Таблиця 2.3 – Характеристика працівників ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки

Рік	Всього працівників	Кількість чоловіків	Кількість жінок	Середній вік	Вік 18-25	Вік 26-35	Вік 36-45	Вік 46-55	Вік 56+
2021 рік	3804	2200	1604	35	500	1500	1200	800	300
2022 рік	3659	2100	1559	36	450	1400	1150	800	300
2023 рік	3261	1900	1361	37	400	1300	1100	700	300

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

Можемо побачити за таблицею 2.3, скільки всього працівників працює на підприємстві «Київстар», та яка характеристика працівників. Можна побачити, що в середньому однаково все серед працівників окрім 2023 року, бачимо зниження працівників. Також пропоную розглянути таблицю 2.4 в якій зазначено працівників за категорією їх діяльності за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4 – Структура працівники за фахом діяльності ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки

Рік	Всього працівників	Директори	Фахівці на вищих посадах	Керівники основних служб	Керівники допоміжних служб	Інші Фахівці
2021 рік	3804	10	1500	120	60	2114
2022 рік	3659	10	1450	115	55	2029
2023 рік	3261	9	1300	110	50	1792

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За структурою працівників можна побачити, що під велике скорочення працівників потрапили фахівці на вищих посадах та фахівці на інших ланках роботи у 2023 році.

2.2 Аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»

Для того, що б перейти до аналізу системи мотивації на підприємстві ПрАТ «Київстар» треба оцінити та провести аналіз фінансових результатів компанії, що опиратись на данні і в подальшому більш детально розібрати мотивацію підкріплюючи її фінансовими показниками. В таблиця 2.5 наведені фінансові результати ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.5 – Фінансові результати діяльності ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки

Показники	Фактичні значення, тис. грн			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2021 рік	2022 рік	2023 рік		
Чистий дохід від реалізації продукції	28559150	30900973	33165048	4605898	16%
Валовий прибуток	9508087	13073367	14052407	4544320	48%
Фінансовий результат від операційної діяльності	14924833	12567270	14086853	-837980	-6%
Фінансовий результат до оподаткування	14102589	11715425	12925050	-1177539	-8%
Чистий фінансовий результат	11431718	9516514	10542590	-889128	-8%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За таблицею 2.5 фінансових результатів діяльності можемо побачити, що компанія підвищує чистий дохід від реалізації продукції на 16%. Валовий прибуток на 48%, а показники фінансових результат від оподаткування та операційної діяльності знизилась на 6% і 8%. Чистий фінансовий результат в 2023 році від 2021 року склав -8%, що в фактичному порівнянні -889128 тисяч гривень.

Зниження показників фінансової операційної діяльності може призвести до зниження бонусів та премій, так як при зниженні цього показника, компанія

скорочує витрати, в свою чергу це зменшує мотивацію працівників працювати ефективно.

Фінансовий результат до оподаткування впливає не невпевненість у стабільності, тобто викликає занепокоєння у співробітників, так як стабільність компанії може бути порушена.

А фінансовий результат несе за собою зниження інвестиції у навчання та розвиток, без залучення тренінгів та програм розвитку компанія ризикує підвищенням кваліфікації співробітників та ефективності їх роботи.

Структура та динаміка операційних витрат теж може сильно вплинути на мотиваційну систему підприємства «Київстар». Виплати які несе компанія дуже часто відображають саме стратегічну сторону компанії, а також вагомо впливають на мотивацію та розвиток працівників [25]. В таблиці 2.6 наведені дані структури та динаміки елементів операційних витрат на ПрАТ «Київстар».

Таблиця 2.6 - Структура та динаміка елементів операційних витрат

Елементи витрат	Фактичне значення			Абсолютне відхилення 2021/2023рр.	Відносне відхилення 2021/2023рр.
	2021 рік	2022 рік	2023 рік		
Матеріальні витрати	71666	76635	70825	-841	-1%
Витрати на оплату праці	2020724	2807406	1848602	-172122	-9%
Відрахування на соціальні заходи	391259	499802	388168	-3091	-1%
Амортизація	4271349	4820181	6025796	1754447	41%
Інші операційні витрати	7096756	10382163	10974522	3877766	55%
Разом	13851754	18586187	19307913	5456159	39%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За наведеними даними у таблиці 2.6 можемо побачити, що матеріальні витрати у 2023 році знизились всього на 1 відсоток, в теорії це каже про те, що компанія стабільно використовує матеріальні ресурси, компанія знизила всього на 1 відсоток, що каже про те що заробітна плата не сильно змінилась

або взагалі не була впроваджена, що може погано вплинути на мотиваційний стан працівників.

Витрати на оплату праці також впали на 9% в порівнянні з 2021 роком і значно впали в порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про те, що компанія не розширяла штат та не вводилися додаткові фінансові програми по мотиваційній програмі. Маленькі витрати на оплату праці можуть знизити продуктивність та мотивації працівників, бо вони можуть не відчутти визнання своєї роботи і цінності в компанії. Це може привести до збільшення плинності кадрів.

Відрахування залишилися приблизно в одному діапазоні, змінившись всього на 1% у звітному періоді в меншу сторону.

Амортизація підвищилась на значні 41%, що каже про гарний вплив на мотивації, так як здійсненні інвестиції у новітні технологія та обладнання завжди підвищують рівень ефективності праці та приводять до зменшення навантаження працівників, що за собою веде і гарний психологічний стан. Та інші операційні витрати в цілому збільшенні на 55%.

Це свідчить про те, що компанія інвестує у навчання для підвищення кваліфікації працівників, що також гарно відображається на ефективності праці.

Компанія «Київстар» проводить активне інвестивуння в своїх співробітників та діяльність підприємства в цілому. Компанія має цілі покращувати результати своєї діяльності та працювати над покращенням кваліфікації працівників.

Пропоную роздивитись матеріальні та не матеріальні стимули компанії в таблиці 2.7 та 2.8, щоб детальніше зрозуміти на що саме розподілялись гроші у 2021, 2022 та 2023 роках та на скільки мотивація була впроваджена на ПрАТ «Київстар». Ці показники дають зрозуміти, яка різниця відбувається між роками, а саме 2021-2023 рр., за використанням поточної системи мотивації працівників на підприємстві.

Таблиця 2.7 – Матеріальні стимули ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки.

Тип матеріального стимулу	Фактичне значення тис., грн.			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021/2023рр.	2021/2023рр.
Заробітна плата (середня)	19000	22000	25000	6000	32%
Бонуси	1500	2000	3000	1500	100%
Соціальні (страхування, пенсія)	3000	3500	4000	1000	33%
Компенсації за відрядження	1900	2300	2600	700	37%
Матеріальні цінності (Премії до свят, подарунки)	1000	1250	1350	350	35%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За матеріальними стимулами можемо побачити, що компанії збільшує всі показники і це в свою чергу впливає на мотивації співробітників в позитивному ключі.

У 2023 році компанія збільшує показник заробітної плати на 32% що в абсолютному значенні 6000 тисяч гривень.

Бонусна частина теж піддається збільшенню у 2023 році.

Загальна ситуація по матеріальним стимулам мотивації працівників має збільшення у 2023 році. Рівень зарплати може відхилитись дивлячись в якому саме регіоні знаходиться філіал компанії.

Таблиця 2.8 – Нематеріальні стимули ПрАТ «Київстар» у відсотковому співвідношенні за 2021-2023 роки.

Нематеріальний стимул	Фактичне значення			Опис
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
Кар'єрний ріст	80%	20%	10%	Можливість зростання
Навчання та розвиток	70%	70%	60%	Підвищення кваліфікації
Гнучкий графік роботи	10%	50%	70%	Можливість самому регулювати робочий час
Визнання та нагороди	60%	70%	20%	Досягнення працівників
Командні заходи	50%	50%	10%	Залучення працівників
Зворотний зв'язок	70%	80%	80%	Регулярне оцінювання та ЗЗ
Культурні ініціативи	60%	20%	10%	Залучення працівників до соціальних заходів
Забезпечення здоров'я	10%	60%	70%	Підтримка фізичного та психологічного стану
Комфортне робоче середовище	80%	80%	80%	Створення комфортних умов
Індивідуальні плани розвитку	0	0	50%	Персоналізовані плани кар'єрного та професійного зростання

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За наведеною таблицею 2.8 можна побачити наступну діяльність ПрАТ «Київстар» за нематеріальними стимулами. Стимули приблизно зібрані в відсотковому співвідношенні опираючись на фінансові показники підприємства. За ними можна побачити, що кар'єрне зростання зменшується у 2023 році в порівнянні з 2021 роком, також зменшується і навчання та розвиток працівників. Компанія робить нахил на оптимізацію гнучкого

графіку роботи для співробітників та забезпечує програми підтримки фізичного та психологічного здоров'я. Персоналізація плану кар'єрного зростання також піддалось збільшенню уваги в порівнянні з іншими роками.

За матеріальною мотивацією працівників ПрАТ «Київстар» в процесі управлінні персоналом, можна побачити, що компанія залучає не один аспект, так як матеріальні чинники мотивації є одним із головних. На рисунку 2.1 представлено основні чинники матеріальної мотивації співробітників ПрАТ «Київстар» на 2023 рік.

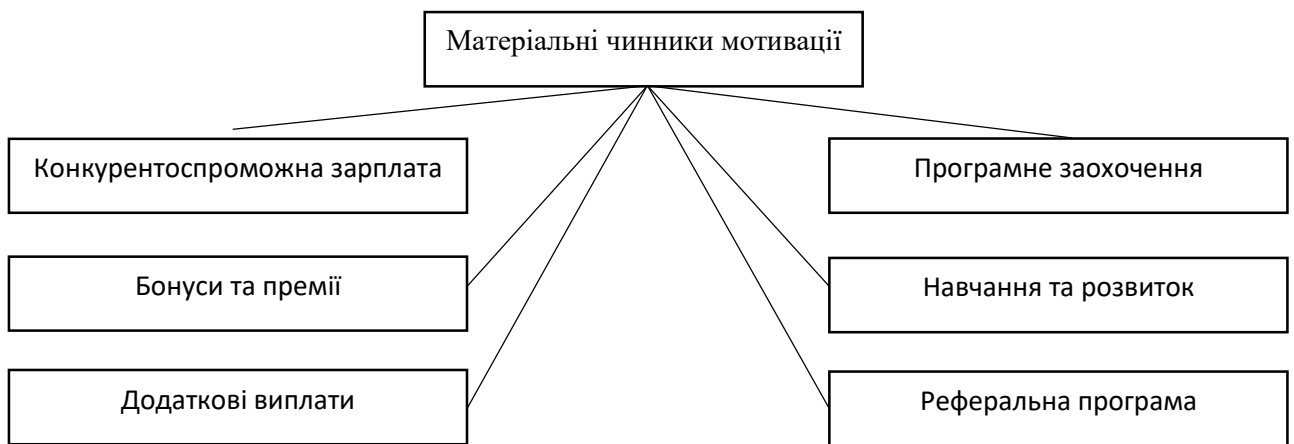


Рисунок 2.1 – Основні чинники матеріальної мотивації співробітників ПрАТ «Київстар» у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі [49,53,69]

Розберемо, основні складові матеріальної мотивації на підприємстві більш ретельно.

Велика зарплата відносно ринку України дає компанії бути доволі привабливою до нових кваліфікованих спеціалістів. Зарплата в компанії завжди корегується та переглядається для коригування в залежності на скільки міняється ціни на ринку України та на скільки компанія готова підвищити заробітну плату. Також в компанії окрім ставки присутні ще й надбавки та

професійну діяльність та винахідливість працівників, що в свою чергу є важливим стимулом для співробітників у вдосконаленні своїх навичок.

Премії та бонуси в компанії «Київстар» включають у себе, щомісячну та щорічну премії. Наприклад за виконання особистих завдань чи базових планових показників, які надаються керівництвом. Система бонусу також є і за перевиконання показників, та і в загальному плані за роботу протягом року, компанія виплачує гроші в кінці року за плідну роботу, це в свою чергу мотивує працівників працювати та досягати поставлених результатів.

Додаткові виплати та компенсації реалізуються за соціальним пакетом, який в своєму складі включає медичне страхування, оплачується відпустка та лікарняний. Це мотивує працівників і є важливим елементом матеріальної мотивації. Компанія також для вищого керівництва пропонує компенсації на транспорт, наприклад таксі після роботи, якщо людина до ночі працює, або із робочих питань треба було залишитись, оплачує телефонний зв'язок та інші певні послуги з яких компанія надає клієнтам. Також виділяється авто для певних працівників, які займають по кар'єрній драбині вищі посади. У разі якихось надзвичайних ситуацій, компанія надає виплати, це піднімає дух мотивації та зміцнює єдність компанії та працівника.

За рахунок професійного навчання та розвитку персоналу, компанія піднімає мотивацію працівників, так як вони піднімають власну кваліфікацію, відчувають себе більш впевненими у своїй роботі, відкривають великі можливості для своїх працівників, що в позитивному плані відображається на ефективності їх роботи.

В ПрАТ «Київстар», також представлені програми заохочення, це дозволяє працівниками отримувати певні виплати за успішні показники фінансової діяльності підприємства. У певних випадках працівник може взяти участь у програмі по розподілу прибутку.

Реферальна система в компанії також присутня і це є чудовим важелем ефективної роботи діяльності. Так як при спробі знайти нових кадрів, з великим

заохоченням приймуть участь і працівники, які наприклад можуть порекомендувати друга чи подругу, або знайомого чи знайому, за що в свою чергу працівник отримає не тільки матеріальну винагороду за взятого нового робітника, а й в колективі буде знайома людина, що може підняти настрій людині та мотивацію, це позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства.

За нематеріальними чинниками мотивації ПрАТ «Київстар» можна побачити, що вона в першу чергу спрямована саме на роботу лояльності співробітників за рахунок підвищення мотивації до роботи та корпоративної культури підприємства. В основному успішна діяльність нематеріального елемента мотивації в керуванні персоналом допомагає не втратити кваліфікованих працівників та розвивати їх особисті якості підвищуючи рівень продуктивності та досяжності результатів. В таблиці 2.8, що знаходиться вище, були представлені в відсотковому співвідношенні нематеріальні стимули, які застосовуються на підприємстві, якщо в загальному плані розібрати таблиця та представити нематеріальні стимули, можна побачити, що:

Компанія використовує корпоративну культуру та надає увагу на позитивну атмосферу, яка заснована на цінностях компанії та працівників, повній відкритості між собою та впровадження інновацій. Внутрішня комунікація між усіма ланками працівників допомагає відчувати співробітників причетність до загальних цілей та результатів. Можливості по підвищенню кваліфікації додають впевненості та формують в співробітниках опори завдяки, яким компанія може розраховувати на них, при наборі нових кадрів ці опори допоможуть новеньким та будуть щитом для ефективної роботи компанії, це буде мотивувати їх, тому що вони відчують себе чимось важливим та допомагають новеньким впровадитись у діла компанії. В цілому по нематеріальним стимулам компанія справляється чудово покращуючи результати з кожним роком, цей результат можна побачити чудово в

фінансових показниках, які наведені вище, хоч і через не приємні обставини, котрі сталися в країні і компанія втратила до 800 людей, компанія продовжує мотивувати персонал та ефективно проводити свою роботу покращуючи результати нематеріальної системи мотивації.

Далі проаналізуємо окремі характеристики мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Київстар», щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони системи мотивації та рівень задоволеності персоналу. В таблиці 2.9 наведено показники системи мотивації ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.9 – Показники системи мотивації ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки

Показники	Період			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021/2023рр.	2021/2023рр.
Рівень залученості працівників	69%	63%	59%	-10%	86%
Коефіцієнт плинності кадрів	3%	4%	12%	5%	150%
Продуктивність праці	7,5	8,4	10,1	260%	135%
Виконання КРІ	80%	81%	79%	-1%	99%
Рівень пропусків	5%	6%	4%	-1%	80%
Участь у навчальних програмах	54%	80%	85%	31%	157%
Задоволеність робочим місцем	70%	63%	55%	-15%	79%
Середня заробітна плата	24,000	27,000	30,000	600%	125%
Індексація зарплати	3%	3%	3%	0%	0%
Баланс між життям та роботою	4,3	3,9	3,4	-90%	79%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За наведеною таблицею 2.9 можна побачити зміну показників за останні три роки, які в свою чергу дають проаналізувати стан нинішньої системи мотивації працівників в загальному плані. Рівень залученості працівників на підприємстві з кожним роком поступово знизився до 59% у 2023 році. З кожним роком навантаження на працівників тільки стає все більше та більше, також рівень підтримки теж може знизитись за рахунок цього отримуємо зниження мотивації. Компанія зіткнулась з викликами зовнішньої середовища, які впливають вже не загально-моральний стан не в гарному виді. Компанія у 2023 році стикається з економічними викликами нестабільності на ринку праці, також відбувається збільшення конкуренції та обмеження ресурсів для більш кращої умови праці. Через зниження залученості компанії треба переглянути програми мотивації та вдосконалити корпоративну культуру для покращення єдності та співпраці серед всіх працівників.

Плинність кадрів з кожним роком тільки збільшувалась і у 2023 році мала показник в порівнянні з 2021 роком 12%. Що в свою чергу показує, що така динаміка не може свідчити про гарну діяльність утримання персоналу ПрАТ «Київстар». Компанія натикається на певні труднощі через не легкий стан країни, люди покидали Україну та кидали роботу через велику кількість своїх власних потреб. Стабільність команди та продуктивності падало з кожним роком. Посилення конкуренції на ринку теж вплинуло на плинність кадрів.

Продуктивність праці з кожним роком все ж таки зростала, за показниками в 2023 році можемо побачити, що в фактичному положенні воно має 10 170,21 грн. Це говорить про те, що хоч і скорочення персоналу відбулося на діяльності ПрАТ «Київстар», компанія знайшла вихід та збільшила власний дохід, який перепадає на одного працівника.

По рівню виконання ключових показників можна спостерігати, що з кожним роком компанія виконувала їх не так вдало, якщо у 2021 році компанія виконала 80% поставлених цілей, то у 2023 році цей показник мав 79%, так це

не значна різниця показників, але він також зменшується, що говорить про зниження компетентності кваліфікації персоналу, або виникнення певних труднощів.

Рівень пропуску робочих днів теж збільшувався з кожним роком. У 2023 році він збільшився на 2%. Погіршення робочих умов, стрес та поганий настрій працівників, як приклад, можуть бути причиною збільшення пропусків, також сюди можна віднести.

Від сюди можемо і побачити зниження задоволеності робочим місцем на ПрАТ «Київстар». У 2021 році працівники набагато краще відчували задоволення від умови праці, яка надавала їм компанія, у 2023 році цей показник знизився з 70% до 55%, це може бути викликано через ріст навантаження на працівників та зменшенням підтримки з боку керівництва.

Навчальні програми та впровадження нових навчальних програм також піддалося зниженню, що каже про зниження компанією інвестицій по підвищенню кваліфікації працівників. Працівники не приймають участь і саме через незацікавленість до підвищення кваліфікації та продуктивності праці.

Серденя заробітна плата збільшувалась з кожним роком та у 2023 році мала фактичну середню заробітну плату тридцять тисяч гривень на людину. Це підвищення каже про те, що компанія підлаштовується під ринок праці та піднімає заробітні плати працівникам, але відносно цін та підвищення долару це не відіграє ключової ролі для працівників, задоволення від підвищення заробітної плати кожного року звичайно присутнє, але не на довгострокову перспективу.

Рівень індексації є сталим 3% кожного року, та не піддався зміні протягом всіх трьох останні років, політика компенсаційних виплат компанії залишилось незмінною.

За рівнем нинішньої системи мотивації ми можемо проаналізувати сильні та слабкі сторони, котрі мають вплив на продуктивність та ефективність працівників в загальному плані діяльності компанії.

Сильна сторона включає у себе:

- стабільна система компенсації;
- конкурентна заробітна плата;
- великі бонуси;
- внутрішнє навчання та розвиток.

Це одні із вагомих систем мотивації, які відграють велику роль у діяльності підприємства. За рахунок великих компенсацій компанія може залучати та утримувати працівників, як звичайних так і кваліфікованих спеціалістів. Також при підвищенні заробітної плати кожного року, компанія позитивно впливає на співробітників, так як компанія підлаштовується під сучасний ринок праці і намагається все зробити, щоб задовільнити своїх фахівців та утримати їх, як можна на довгий термін. За рахунок бонусів компанія мотивує працівників виконувати конкретно інші завдання або більше ніж зазначено в плані, якщо на це є потреби. Матеріальний стимул для багатьох працівників є вагомим фактором в їх роботі, тому цей метод є доволі ефективним та має право застосовуватись в кожному підприємстві, компанія це розумію і застосовує його кожного року. ПрАТ «Київстар» кожного року інвестує ще більше у бонуси для співробітників і це тільки відображається в позитивному ключі для працівників, хоч і загальне виконання ключових показників падало в 2023 році, але компанія зберігає своє існування на ринку мобільного зв'язку на першому місці попри проблеми котрі виникають на шляху діяльності підприємства. Внутрішні навчання та розвиток є ключовою позицією в існуванні підприємства і в системі мотивації персоналу. Компанія проводить інвестиції в проекти по підвищенню кваліфікації та підняття рівня працівників. Навіть проводячи програми по лідерським навичкам або тренінгам по інноваційним технологіям та підходах, дають працівникам відчувати себе причетними до компанії, що піднімає тільки їх мотивації до роботи та власного почуття.

Але також компанія має і слабкі сторони нинішньої системи мотивації, такі як:

- зниження задоволеності працівників;
- плинність кадрів;
- навантаження роботи на 1 працівника;
- кар'єрне зростання;
- графік роботи;
- відсутність ігрових програм.

Це одні із важливих слабких сторін нинішньої системи мотивації працівників на підприємстві. Задоволення працівників поступово знижується через можливу недостачу для зростання по кар'єрній драбині, або матеріалу самої роботи. Також зниження задоволення виникає через стреси та погане здоров'я, як показав аналіз, у 2023 році багато працівників пропускали робочі дні через лікарняні. Також збільшилась плинність кадрів, так як на ринку праці почало з'являтися багато цікавих пропозицій стосовно роботи та її оплати, компанії треба передивитись свою внутрішню діяльність та покращити майже всі показники системи мотивації, щоб утримувати кваліфікованих фахівців та не втрачати їх. Звичайно через складну ситуацію в країні багато людей виїхали за кордон та покину свою роботу на підприємстві, але як і зазначає аналіз багато показників в 2023 році знизились, що в свою чергу впливає на більш завантажену роботу на інших співробітників, що за собою веде до зниження вже їх мотивації та продуктивності. Сюди ж і впливає велике завантаження на 1 співробітника в порівнянні з 2021 роком. Кадри знижуються, а продуктивність та ефективність росте – це так. Але на як довго? Компанія ризикує погіршити діяльність через велику завантаженість на одного співробітника. Також труднощі виникли й в підвищенні кваліфікації та посад на діяльності. Працівникам не вистачає знань та можливостей для підвищення по кар'єрній драбині. Через стрес та відсутність мотивації в деякі періоди роботи, працівники втрачають зацікавленість у підвищенні посади, так як не

хочуть ще більше навантаження на свій графік, або розуміють, що їм не достатньо навичок для кар'єрного зростання. ПрАТ «Київстар» пропонує своїм працівникам наступний графік роботи, який представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Графік роботи ПрАТ «Київстар» у 2023 році.

Показник	Описання
Графік роботи	Понеділок-П'ятниця з 09:00 до 18:00
Вихідні дні	Субота та Неділя
Місце	Офіси, Віддалений формат
Контактні центри	Можливі зміни у графіку роботи

Джерело: складено автором на основі [32]

Це загальний графік звичайного фахівця на роботі в ПрАТ «Київстар», звичайно, для кожної посади може бути інший графік роботи. Стосовно цього графіку тут є стабільність та присутність вільного вечора, навіть вихідні залишаються у вихідні. Але через велике навантаження на 1 працівника слід коригувати графік по годинах та днях, також слід врахувати, що більшість працівників в компанії працюють виключно в офісах, всього 18% працюють віддалено. Це знижує мотивацію працівників, якщо їх місце роботи не міняється по графіку, або місцем роботи, тим паче при великих навантаженнях.

Відсутність ігрових програм у діяльності роботи це великий мінус, так як залучення ігор призводить до спільності та єдності, виконання певних завдань, загадок, ігор дає співробітникам розслабитись та згадати або вивчити матеріал. Звичайно ігри пов'язані з робочими процесами, певні квести по знанням матеріалу, який надає ПрАТ «Київстар» своїм співробітникам. Через відсутність ігрових програм та квестів у співробітників менша зацікавленість та менша мотивація до роботи та досяжності результатів, бо квести та ігри робочого характеру на пряму можна прив'язати до виконання ключових

показників мотивуючі працівників досягати ефективно результати та бути продуктивними під час роботи.

При дослідженні нинішньої системи мотивації опираючись на показники та аудити довелося визначити вагу персоналу по задоволенню праці. Звичайно, що працівникам потрібна робота і вони роблять усе, щоб робити своє діло. Якість роботи та зацікавленість в самій роботі у всіх різна. На 2023 рік в компанії близько 81% працівників задоволенні працею і знаходять для себе методи мотивації, в свою чергу 19% працівників не задовільні та не мають великої мотивації до виконання роботи, звичайно, вони виконують, але не на крок більше.

2.3 Вплив системи мотивації працівників на ефективність діяльності ПрАТ «Київстар»

Мотивація персоналу дуже тісно пов'язана з роботою компанії, фінансовими показниками та досягненням поставлених цілей. Для того, щоб більш краще зрозуміти нинішню систему мотивації персоналу на підприємстві треба провести дослідження з ефективності мотивації.

За рахунок мотивації персоналу компанія може отримати різний результат своєї діяльності. Саме на скільки ефективною є система мотивація працівників на ПрАТ «Київстар» ми можемо виявити за допомогою доходів та операційної маржи, також ми можемо прослідкувати як змінювалось зростання загального доходу ПрАТ «Київстар» протягом 2021-2023 років. Операційна маржа в свою чергу допоможе відобразити на скільки компанія ефективно використовує ресурси на мотивацію персоналу та на скільки ефективно працюють співробітники. При налагодженій системі мотивації працівників компанія забезпечує себе до чудових показників своєї діяльності,

які в свою чергу допоможуть підприємству залишатися на ринку праці номером один та збільшувати власний прибуток.

Таблиця 2.11 – Операційна маржа та доходи ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки.

Показники	Формула	Період			Абсолютне відхилення 2021/2023рр	Відносне відхилення 2021/2023рр
		2021рі к	2022рі к	2023рі к		
Операційна маржа	Операційний прибуток/Доходи	0,45	0,4	0,42	0,3	-7%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

У 2023 році цей показник знизився в фактичному значенні на 0,3 та в відсотковому на -7%. Це значення дає зрозуміти, що хоч і компанія мала прибуток більший у 2023 році, але й операційні витрати також були збільшені. Операційна ефективність у 2023 році знизилась. Операційні витрати зросли швидше за доходи, це сталося за рахунок підвищення ціни на послуги та підвищення витрат на співробітників. Відбулося зниження продуктивності персоналу. Аналіз чистого прибутку на одного працівника покаже оцінку його ефективності на даний момент часу.

Таблиця 2.12 – Чистий прибуток на одного працівника ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки.

Показники	Період			Абсолютне відхилення 2021/2023рр.	Відносне відхилення 2021/2023рр.
	2021рік	2022рік	2023рік		
Чистий прибуток тис. грн	28559150	30900973	33165048	4605898	16%
Кількість працівників	3804	3659	3261	-543	-14%
Чистий прибуток на одного працівника	7507,66	8445,20	10170,21	2662,54	35%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За даними таблиці 2.21 можемо спостерігати, що ефективність 1 працівника покращилась у 2023 році на 35%, що в абсолютному значенні плюс 2662,54. Завдяки 1 працівнику компанія в 2023 році отримала 10170,21 грн чистого доходу, що свідчить про високий рівень залученості персоналу в роботу. Це свідчить про те, що ефективність роботи присутня по чистому прибутку на одного працівника.

Таблиця 2.13 – Частка витрат на персонал до загальної частки витрат ПрАТ «Київстар» 2021-2023 роках.

Показники	Період			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2021рік	2022рік	2023рік		
Загальні витрати	14102589	11715425	12925050	-1177539	-8%
Персонал	3804	3659	3261	-543	-14%
Витрати на персонал	0,171	0,282	0,173	0,002	1%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

В таблиці 2.13 можна побачити що витрати на персонал між 2021 та 2023 роком змінились всього на 1%. Це дуже мало і можна впевнено сказати про те що частка витрат на персонал від загальних витрат компанією не зросло та залишилось стабільним. Звичайно в 2022 році затрати на персонал були вищі майже в двічі. Це було пов'язано з утриманням персоналу та роботою над кадрами, які залишаються і надалі працювати по при підвищену плинність кадрового складу. Тож проаналізувавши ці дані можна сказати, що витрати на мотивацію та саму оплату праці не змінились.

Коефіцієнт оборотності персоналу дасть зрозуміти нам ситуацію на ПрАТ «Київстар» рівень плинності кадрів, який є вагомим показником стабільності праці компанії. Цей показник дасть зрозуміти, які проблеми є з

робочою атмосферою та середовищем, на скільки ефективно працює менеджмент та наскільки компанія є конкурентоспроможною на ринку праці.

Таблиця 2.14 – Коефіцієнт оборотності персоналу ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки.

Показники	Період			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2021рік	2022рік	2023рік	2021/2023рр.	2021/2023рр.
Всього працівників	3804	3659	3261	-543	-14%
Звільнені працівники	140	145	398	258	184%
Коефіцієнт оборотності персоналу	0,04	0,04	0,12	0,09	232%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За дослідженням коефіцієнту оборотності персоналу ПрАТ «Київстар» можемо побачити, що показник збільшився майже в 3 рази порівнюючи 2023 та 2021 роки. Це свідчить про те, що компанія проводить не дуже вдалу роботу над внутрішнім середовищем та допускає плинність кадрів, у працівників відбувається зниження мотивації та за рахунок підвищення стресу через події в країні ми спостерігає підвищення плинності кадрів в відсотковому відношенні на 232%. Це свідчить про те, що компанії слід розробити саме пропозиції по покращенню системи мотивації саме в збереженні кадрового складу, так як кваліфіковані спеціалісти є важливими для компанії.

Одним із важливих та значних показників ефективності працівника за рахунок мотиваційної програми, яку застосовує підприємство є рівень продажу на одного працівника. Цей показника дає нам змогу побачити, які об'єми продажу здійснює один працівник та дає нам відповіді на скільки ефективно працівник це проводить. Саме за цим показником можна

відслідкувати на скільки в середньому працівник є ефективний в великому механізмі діяльності ПрАТ «Київстар» .

Таблиця 2.15 Продажі на одного працівника ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки.

Показники	Період			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2021рік	2022рік	2023рік	2021/2023рр.	2021/2023рр.
Всього працівників	3804	3659	3261	-543	-14%
Доходи від продажів (послуг)	29794175	40375619	50396195	20602020	69%
Продажі на одного працівника	7832	11034	15454	7621	97%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66, 3]

За таблицею 2.15 можна побачити, що з роками дохід від продажу товарів та послуг тільки підвищувався і це є позитивним результатом, звичайно, що при підвищенні доходу також і збільшились витрати компанії. Стосовно продажів на одного працівника можемо побачити, що у 2023 році цей показник має позитивне збільшення у вигляді фактичного значення 15454. В відсотковому відношенні це 97%, що свідчить про ефективність продажів на одного працівника. Мотиваційна програм впливає добре на показники продажу послугів та товарів. Хоча і система мотивації дає не погані результати на діяльність ПрАТ «Київстар», але є нюанси, які треба покращувати.

Також ми можемо провести аналіз середнього доходу на мотиваційні витрати. За рахунок цього показника ми можемо прослідкувати ситуації, яка дає нам інформацію доходу з інвестицій в мотиваційні заходи, наприклад: премії, бонуси, тренінги та програми лояльності. Цей показник покаже як слід управляти витратами ефективніше роблячи акцент на інвестиціях.

Таблиця 2.16 – Середній дохід на мотиваційні витрати ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки.

Показники	Формула	Період			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
		2021рік	2022рік	2023рік	2021/2023рр.	2021/2023рр.
Середній дохід на мотиваційні витрати	Загальний дохід/Загальні мотиваційні витрати	2,15	2,17	2,61	0,45	21%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За наведеними даними в таблиці 2.16 ми можемо спостерігати, що у 2023 році показник середнього доходу на мотиваційні витрати збільшився на 21%, що у фактичному показнику на 0,45 більше. Збільшення цього показника відбулося за рахунок впровадження компанією мотиваційних програм, таких як:

- покращення задоволення працівників;
- підвищення продуктивної та лояльної програми до співробітників;
- покращення атмосфери серед працівників;
- залучання талантів та кваліфікованих співробітників.

Збільшення цього показника каже про те, що компанія намагається залучати нові проекти та програми по підвищенню мотивації своїх працівників – це чітко видно, що компанія робить це щорічно.

Коефіцієнт використання робочого часу дає зрозуміти, на скільки ефективно використовують час роботи. За максимально відпрацьований час береться 176 годин на місяць. На рік цей показник має 2112. Тобто за фактичний відпрацьований час береться 1892 (Відпустка місяць + тиждень лікарняний). Ці дані взято в середньому діапазоні роботи. За рахунок повітряних тривог ефективність виконання максимально можливого часу значно падала, так як працівники проходять в укриття та не працюють під час

небезпеки. Таким чином приблизний коефіцієнт ефективності робочого часу представлено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Коефіцієнт використання робочого часу ПрАТ «Київстар» 2021-2023 роках.

Показники	Період			Абсолютне відхилення 2021/2023рр.	Відносне відхилення 2021/2023рр.
	2021рік	2022рік	2023рік		
Фактичний час	1839	1607	1724	-115	-7%
Максимально можливий робочий час (годин на рік)	1936	1936	1936	0	0%
Коефіцієнт використання робочого час	95%	83%	89%	-6%	-6%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За даними таблиці 2.17 можемо бачити, що використання часу протягом 2023 року покращилось в порівнянні з 2022 роком на 5%. Час компанія почала використовувати більш ефективно.

Коефіцієнт трудової дисципліни дає чітко розуміти рівень дисципліни при діяльності ПрАТ «Київстар», а саме діяльності персоналу. Цей показник є дуже важливим, так як підтримка продуктивності в робочому середовищі є важливим аспектом ефективної роботи.

Таблиця 2.18 – Коефіцієнт трудової дисципліни ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 роки.

Показники	Період			Абсолютне відхилення 2021/2023рр.	Відносне відхилення 2021/2023рр.
	2021рік	2022рік	2023рік		
Порушення	38	219	97	59	155%
Кількість працівників	3804	3659	3261	38	219
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,99	0,94	0,97	-0,02	-2%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За даними таблиці можна прослідкувати, що коефіцієнт є доволі високим, працівники компанії намагаються не порушувати дисципліну робочої середи, так як це за собою веде певні міри, а саме зниження премії, зменшення зарплати, переведення на випробувальний термін.

Таблиця 2.19 – Оцінка працівниками робочих аспектів діяльності ПрАТ «Київстар» за 2023 рік.

	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники	Основні робітники	Допоміжні робітники
Система оплати праці	4,7	4,5	4,3	4,1	3,9	3,8	4,1
Розмір заробітної плати	4,6	4,4	4,6	4,1	4,3	3,9	4,5
Режим праці	4,1	4,1	4,1	4,2	3,9	3,9	4
Можливість кар'єрного росту	4,1	4,1	4,3	4,2	3,5	4,4	4
Можливість підвищення кваліфікації	4,3	4,3	4,5	4	4	3,9	4,5
Зміст роботи	4,6	4,6	4,5	4,5	4,6	4,4	4,7
Корпоративні заходи	4,7	4,5	4,6	4,5	4,6	4,7	4,7
Умови праці	4,6	4,7	4,6	4	4	4	4
Система цілеутворення	4,1	4,5	4,1	3	4	3,9	4,1
Система інформування	4,8	4,8	4,8	4,7	4,9	4,8	4,8
Публічне визнання заслуг	3,9	4,1	4,1	4,2	3,9	4	4
Увага керівника до думки працівника	3,8	4,2	3,8	4	4	3,8	3,7
Відносини з колегами	4,1	4,2	4	3,9	4	4	4,6

Джерело: складено автором на основі [49, 32, 5]

Компанією ПрАТ «Київстар» було проведено анкетування своїх працівників з приводу оцінки робочих моментів в компанії по п'яти бальній системі, де 1 – це погано, а 5 – добре.

За даною таблицею можна побачити середню оцінку персоналу по діяльність ПрАТ «Київстар». В цілому показники вище середнього, що свідчить про те, що працівники задовільнені впровадженням компанії. Є моменти в котрих компанія може пропрацювати та покращити результати, в показнику такому, як публічне визнання послуг, бачимо, що середня вага цього показника 3,9, що є найменшою серед загальних оцінок всього персоналу.

В цілому ця середня оцінка персоналу дала зрозуміти, що працівники все ж таки задоволені працею та в більшості моментів їх все влаштовую. Можна сказати, що нинішня система мотивації є не поганою, звичайно зустрічаються як сильні її сторони так і слабкі, які можна вдосконалити.

Висновок до 2 розділу

В другому розділі проведено аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар». Розглянуто загальну характеристику діяльності компанії. ПрАТ «Київстар» є лідером на українському ринку мобільних операторів та одним із самих найкращих брендів України. Компанія найбільший оператор в сфері телекомунікацій в Україні. Підприємство надає свої послуги мобільного зв'язку для більше 28 мільйонів клієнтів та фіксований інтернет більше 2 мільйонів людей станом на 2023 рік.

Також було проаналізовано організаційну структуру підприємства – вона є лінійною, що дозволяє компанії ефективно розподіляти обов'язки та роботу контролюючи всі процеси та ефективно проводячи процеси комунікації

між всіма ланками діяльності. Розглянуто місію компанії та загальні цілі діяльності ПрАТ «Київстар».

Також було проаналізовано нинішню систему мотивації персоналу ПрАТ «Київстар». Компанія використовує багато методів та аспектів мотиваційних програм, із основних є матеріальні стимули, нематеріальні стимули компанія також ефективно використовує та надає йому місце. Було також проведено оцінку задоволеності персоналу та визначено слабкі та сильні сторони поточної системи мотивації. В цілому ПрАТ «Київстар» намагається залучити, як більше матеріалів та програм для підвищення мотивації своїх працівників. Було проведено аналіз мотиваційної системи за рахунок фінансової результативності підприємства.

Визначено, що на підприємстві діє мотиваційна програма, зазначено її сильні та слабкі сторони.

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1 Визначення можливостей та шляхів удосконалення системи мотивації персоналу ПраТ «Київстар»

ПраТ «Київстар» займає перше місце в Україні на ринку надання послуг мобільного зв'язку та інтернету. Компанія кожного року придумує нові проекти, послуги та швидко розвивається. Насправді це не легко залишатися на ринку номером один, враховуючи великого конкурента мобільного зв'язку «Vodafone». Але попри високий ріст та утримання стабільного першого місця у компанії є зони котрі можна вдосконалити, сюди ж і відносимо мотиваційну програму над персоналом.

Компанія налічує великий штат котрий не легко мотивувати та утримувати в ефективному стані. Також є великі можливості по залученню нових високо кваліфікованих спеціалістів. Кожна людина на підприємстві є унікальною та по своєму різною. Для ефективності роботи підприємства, ПраТ «Київстар» має знайти для кожної людини індивідуальний підхід з приводу мотивації. У кожної людини власні відчуття та власні цілі і це ніяк не можна зволікати. В першому розділі ми розглядали піраміду теорії потреби Маслоу, звичайно, кожна людина для ефективного функціонування на підприємства має мати власні базові потреби, щоб мати мотивації на робочі процеси. Звичайно, що з посадами в компанії потреба стає більшою та мотивації тільки підсилює бажання досягати нового та ставити перед собою нові виклики.

По-перше, з чого можна розпочати удосконалення системи мотивації, так це індивідуалізувати саму систему мотивацію. Передивитись стимули, які

зараз впровадженні на підприємстві та їх персоналізувати. Кожен працівник має різний мотиваційний пріоритет. Один, наприклад, обирає фінансовий аспект бонусів чи заробітної плати, інші – можливість кар’єрного зростання та розвитку, а хтось взагалі хоче провидити менше часу на роботі, тобто використовувати більш гнучкий графік і мати більше часу на відпочинок. Тому залог успішної мотиваційної системи включає персоналізації гнучких пакетів мотивації, де сам працівник зможе обрати, що саме він хоче опираючись на власні потреби.

Немало важним є також психологічні потреби працівників. Всі люди мають отримувати не тільки нагороди в вигляді коштів, але й хочуть отримати хоч якийсь визнання, хочуть відчувати довіру та бути причетним до успіху компанії. Тому впровадити регулярні відгуки, особисті розмови та програми по визнанню будуть найкращим рішенням для підняття психологічного стану працівників та мотивації в цілому.

По-друге, впровадження технологічних інструментів на діяльність підприємства відкриє ворота над ефективним управлінням персоналу та мотивації, так як автоматизація призведе тільки до кращих результатів, всім людям подобається працювати з новітніми технологіями. Наприклад можна автоматизувати HR-систему – це дозволить автоматизувати процес зборів фідбеків та оцінок ефективності співробітників та їх діяльності. Сприяють поліпшенню плану кожного працівника в компанії та персоналізують підхід до кожного.

До технологічних інтеграцій по впровадженню мотиваційної програми можна віднести і програми ігор, або як називають в сучасному світі «гейміфікація». Це впровадження допоможе в програмах мотивації, так як дозволить працівникам побачити власний прогрес своєї діяльності на підприємстві, також допоможе більш чіткіше отримувати нагороди та бонуси за певні завдання. Тут ми можемо залучити працівника, а він в свою чергу ще і отримує задоволення від роботи.

По-третє, залучити розвиток і навчання на діяльність котрий в свою чергу принесе мотивацію. Частіше за все постійний розвиток приносить працівникам більше впевненості у своїй роботі. Сучасний працівник прагне не тільки робити свої базові потреби, а й розвиватись разом з компанією при умові, що його цікавить його робота. При залученні проектів по підвищенню кваліфікації за рахунок тренінгів, курсів, конференцій – це буде потужною мотивацією для співробітників. Їх можна проводити навіть онлайн, зараз компанії пропонують доступе до платформ з навчання при яких кожен працівник зможе підвищити кваліфікацію в той час коли саме для нього це буде зручно, це дуже піднімає мотивацію та лояльність до роботи.

По-четверте, впровадження гнучкого графіку та балансу особистого життя і роботи надає в сучасному світі ритм життя для співробітників. Впровадження такого гібридного формату роботи показують, що за останні роки багато людей оберуть такий гнучкий графік та можливість посидіти вдома попрацювати в віддаленому форматую. Це не лише підвищить продуктивність, а ще й підвищить рівень задоволеності працею та навіть знизить затрати компанії на співробітника.

Підтримання такого методу удосконалення мотивації надає можливість гнучкого графіку чи вихідних додаткових, які теж посприяють гарному фізичному та психологічному становищу співробітників. На особисту мотивації співробітників це буде сприяти тільки в позитивному ключі.

Наступним п'ятим базовим впровадження удосконалення системи мотивації на підприємстві є корпоративна культура та цінності співробітників. Підтримка культури в середині підприємства посприяє тільки на позитивне підвищення мотивації, бо вона займає значну міру в атмосфері компанії. Дуже важливо побудувати саме гарний настрій в корпоративній культурі в якій працівники будуть себе відчувати дуже добре та будуть знати, що вони є частиною великої компанії. Кожен працівник має розуміти що місії компанії та цілі для всіх зрозумілі і всі виконують задання та працюють над одним

проектом. Також впровадження соціальних заходів, таких як тимбілдинг, проекти волонтерського характеру допоможуть працівникам покращити відносини між собою, що за собою призведе покращення до залучення роботи та досяжності поставлених цілей.

По-шосте, зворотній зв'язок та прозора система праці дозволяє постійно спілкуватися зі своїми співробітниками та тримати зв'язок по різних питаннях. Це є важливим аспектом сучасної мотивації. Дуже важливо давати не тільки оцінку результатів діяльності праці, а й обговорити всі проблеми та покращення, обговорити рішення та перспективи кар'єрного зростання. Прозорий процес роботи відкриває чесність та прозорість в питаннях винагород та бонусів. В прозорих моментах роботи можна побачити оцінку ефективності та прийняти правильні рішення між керівним складом та складом працівників, що відіграє важливу роль у підтримці мотивації.

Сьоме і останнє впровадження удосконалення мотиваційної програми є сама оцінка мотиваційних програм та їх адаптація у цілому. Завдяки постійному та регулярному аналізу можна побачити результати ефективності діяльності, як співробітників так і компанії в цілому. За допомогою опитувань працівників, збору фідбеків по впровадженим мотиваційним програмам та їх результатів виявити де є проблемні зони та як їх можливо покращити. Адаптація з приводу змін надає мотивації гнучкості і швидкості, котрі можуть виникнути на ринку праці чи в процесах самого колективу. Це збільшує включення нових стимулів, які відповідають сучасності.

Удосконалення системи мотивації – є дуже важливим процесом, який має комплексний підхід. Врахувати всі індивідуальні потреби працівників та використовувати їх у діяльності підприємства є дуже важкою справою, яка дозволить існувати бізнесу та приносити ефективний результат на ринку праці. Тільки мотивований працівник принесе гарний результат компанії.

Удосконалення системи мотивації принесе позитивний вплив на ефективність результатів та залучення працівників до роботи та більш

креативне мислення. Ключові моменти котрі ми отримуємо за рахунок впровадженної системи удосконалення мотивації – це: підвищується продуктивність праці; зменшується плинність кадрів; поліпшується атмосфера в колективні; покращується сама якість роботи; підвищується рівень інновацій в компанії; підвищується репутація на підприємстві; відповідає сучасному ринку праці.

Для удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Київстар» пропонується:

Розглянути покращення матеріальних стимулів на підприємстві, так як зазвичай вони є одним із основних факторів більшості людей в продуктивності роботи та отриманні поставлених результатів;

Впровадити стимули нематеріальної мотивації. Нематеріальні стимули мотивації, як показує практика займають менший об'єм ніж матеріальні чинники. На рисунку 3.1 представлена структура проектної системи мотивації ПрАТ «Київстар».

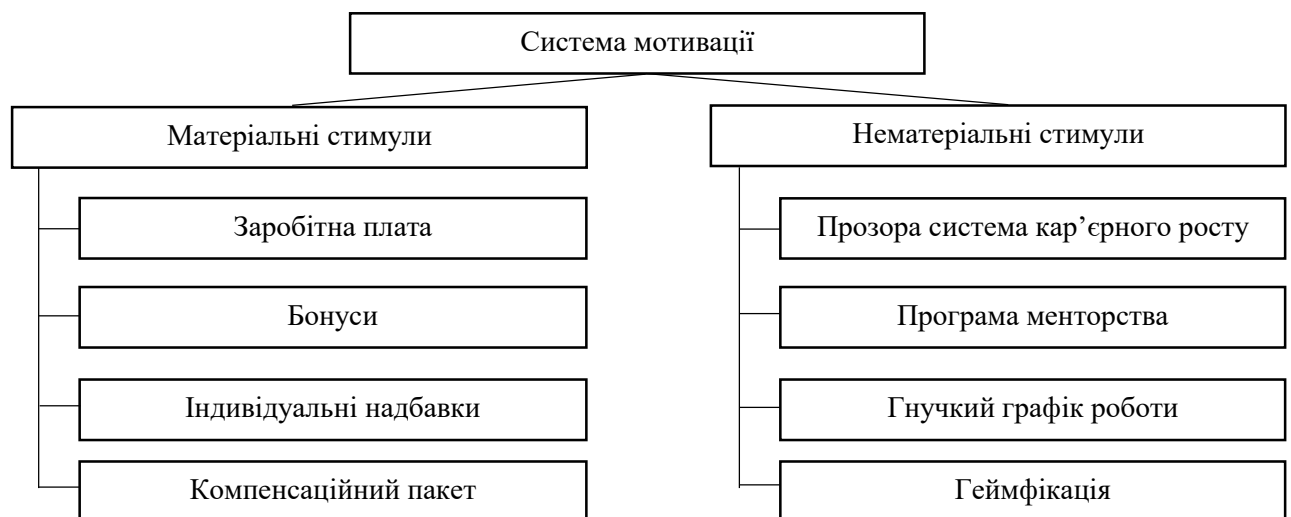


Рисунок 3.1. Проектна структура удосконаленої системи мотивації ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано автором на основі [8, 9, 2]

Для того, щоб передивитися заробітну плату, треба буде спочатку використовувати рангову систему за якою здійснюється оплата праці. Підприємство визначає особисто оплату працю за ранг на якому перебуває співробітник. В таблиці 3.1 представлені базові структурні рекомендації мотивації матеріальних стимулів на ПрАТ «Київстар».

Таблиця 3.1 - Структура проекту матеріальних стимулів ПрАТ «Київстар».

Показники	Поточна ситуація	Пропозиції та шляхи котрі дозволять покращити ситуації	Очікуваний результат
Заробітна плата	Присутня відповідність до ринкових норм, динаміка підвищення заробітної плати обмежена.	Проводити регулярні перегляди базової зарплата опираючись на рівень інфляції в країні; Впровадити гнучкий рівень оплати праці для всіх різних посад.	Очікується підвищення лояльності працівників, стимул росту разом з компанією та підвищувати власну кваліфікацію.
Система бонусу	Прив'язана лише до основних показників КРІ	Впровадити удосконалену систему бонусів, використовуючи місячні та квартальні бонуси на додаток до річних бонусів; Переглянути існуючі плани КРІ та переробити їх; Додати бонус за досягнення в командній роботі.	Очікування збільшення мотивації серед працівників та досягання високих результатів. Підвищення більшої співпраці серед працівників.
Премії	Премії тільки на свята та визначні досягнення працівників	Впровадження гнучкої системи мотивації, яка враховує особисті та корпоративні досягнення.	Спонування працівників до ефективної роботи та матеріальної зацікавленості.
Індивідуальні надбавки	Обмежене використання	Розробити надбавку за компетенцію	Очікування підвищення навичок у працівників та бажання до навчання.
Компенсаційний пакет	Медичне страхування та соціальний пакет	Провести розширення пакету та включити страхування життя або покриття для членів родини. Ввести компенсацію за транспортні витрати та харчування на роботі.	Очікується зниження фінансових турбот та очікується підвищення лояльності працівників.

Джерело: складено автором на основі [26,54,56, 11]

За даними в таблиці 3.1 можемо спостерігати проектні пропозиції, щодо удосконалення мотиваційної програми за рахунок матеріальних стимулів. У конкурентів та інших підприємствах при регулярному перегляді заробітної плати динаміка зміни відбувається відносно часто, що позитивно відображається на емоційному та психологічному стані працівників, що в свою чергу піднімає мотивації серед працівників на підприємстві. Це важливо впровадження потрібно застосувати, так як це допоможе знизити плинність кадрів, а тим самим залишити важливих кваліфікаційних співробітників та залучити нових кадрів.

Бонуси за командну працю та досягнення поставлених результатів покаже, що у команді набагато легше і простіше досягати поставлених завдань, відбувається більше залучення працівників та особисті мінуси перекриваються плюсами інших співробітників, що дозволяє ефективно триматися та досягати поставлених планів. На рисунку 3.2 представлено критерії оцінки нинішньої системи мотивації на підприємстві.

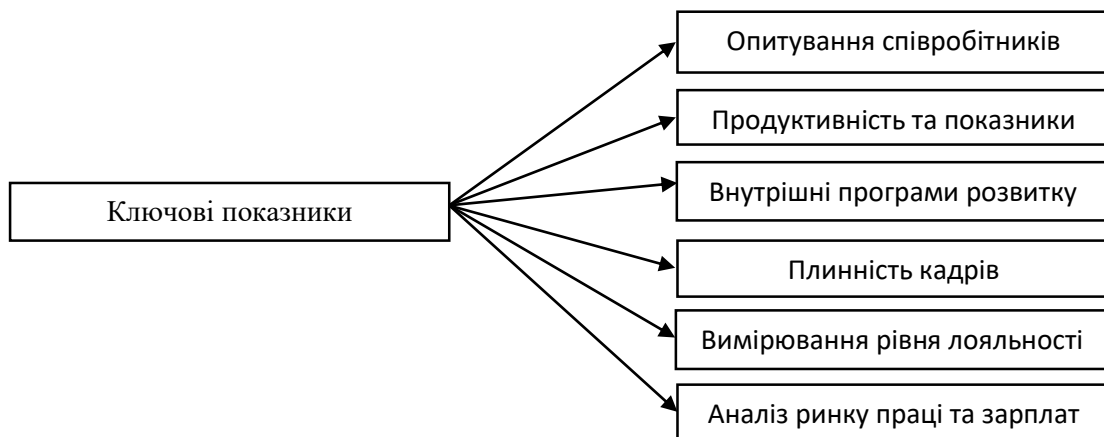


Рисунок 3.2 – Основні показники потенційних матеріальних стимулів, які можна покращити на ПрАТ «Київстар».

Джерело: побудовано автором на основі [26,55]

Для ефективно оцінки мотиваційної програми на ПрАТ «Київстар» за матеріальними стимулами було зроблено акцент на проблемних зонах, які видніються в діяльності компанії. Щоб чітко оцінити, що саме та чому треба

впровадити ту чи іншу мотиваційну програму, компанія для зворотного зв'язку проводить аудит або опитування всіх працівників з приводу задоволення власної праці. В другому розділі в таблиці 2.1 представлена інформація в якій надані результати опитування серед усіх співробітників по робочим питання. За вдяки регулярним опитування для виміру рівня задоволеності працівників можна опиратися на зони котрі зайняли найменшу оцінку, тобто ми можемо зрозуміти над чим самим слід пропрацювати.

Плинність кадрів та невиконання поставлених планів КРІ дає зрозуміти, що слід перевірити бонус та премію за виконання цих планів, або слід взагалі передивитися на показники КРІ. Надалі буде розібрано поточний план КРІ та його покращення [11].

Аналіз ринку показує, що на ринку телекомунікаційних послуг конкуренти піднімають зарплати, щоб залучити більш кваліфікованих спеціалістів до себе. Це проявляється більш на посадові місця. Серед працівників в компанії 1% від звільнених перейшли до конкурентів по причині привабливості заробітної плати.

Як показує практика роботи за 2023 рік, в компанії знизилась частка нових співробітників так як лояльність працівників та рекомендації, щодо роботи в ПрАТ «Київстар» знизилась. Негативні зміни показали що зменшилась задоволеність умовами роботи на підприємства. Також зниженню і піддався показник участі в внутрішньому середовищі праці серед працівників. Працівники все менше приймають участь у колективних змаганнях та намагаються уникати всіх цих заходів. Це відбувається також за рахунок збільшення стресу та збільшення праці на одного співробітника. Як зазначалося вище в аналізі, компанія у 2023 році збільшилася діяльність своєї праці покращуючи показники ефективності праці на одного співробітника, тобто при плинності кадрового складу, робота на одну людину тільки збільшувалася, що може в довгостроковій перспективі привести до зниження мотивації працівників.

Таблиця 3.2 – Оцінка матеріальних критеріїв ПрАТ «Київстар»

Критерії	Очікувана ефективність від 1 до 5 по балам.	Опис
Задоволення працівників	4,9	Регулярно проводити перегляди стосовно зарплат та премій.
Зниження плинності працівників	4,7	Реалізація мотиваційної програми
Конкурентоспроможність	4,5	Залучення кваліфікованих працівників за рахунок підвищення зарплати за рівнем кваліфікації.
КРІ	4,5	Впровадження бонусу за короткі досягнення. (Очікується підвищена продуктивність).
Лояльність	4,6	Матеріальні стимули допоможуть підвищити лояльність, але нематеріальні стимули пов'язані не менше.

Джерело: складено автором на основі [32, 66]

За рахунок матеріальних стимулів можемо подивитись, що вони принесуть позитивні результати по мотивації серед працівників. Підвищать продуктивність та залучення до праці в допоможе утримати кваліфікованих спеціалістів. Матеріальні стимули є важливими, але не слід і уникати нематеріальних стимулів котрі є не менш важливими, тому пропоную розглянути нематеріальні стимули мотивації, котрі теж мають зони вдосконалення. Матеріальні стимули в компанії допомагають в мотивації працівників так само вагомо, як і показники матеріальних стимулів. За рахунок нематеріальних стимулів у працівників є змога зростати у компанії разом з нею, у людини виникає бажання робити компанії краще та не просто працювати заради матеріальної винагороди, а бути саме частиною компанії та робити власний внесок та збиратися кар'єрною драбиною відчуваючи підвищення власної мотивації.

Таблиця 3.3 – Структура проекту нематеріальних стимулів ПрАТ «Київстар».

Показники	Пропозиції та шляхи котрі дозволять покращити ситуації	Очікуваний результат
Кар'єрне зростання	Впровадження прозорої системи розвитку, яка націлена на досягнення результатів працівником та його особистим навичкам	Мотивація розвиватись та рости разом з компанією; Підвищення лояльності.
Наставництво	Ввести програму наставництва, кожному працівнику буде представлений новий співробітник котрого будуть навчати та ділитись знаннями.	Підвищення продуктивності; Розвиток власних навичок.
Зворотній зв'язок	Створення культури регулярного зворотного зв'язку між всіма ланками діяльності ПрАТ «Київстар». Впровадження регулярних опитування.	Очікується збільшення рівня задоволеності серед працівників та створення комфорту серед робочого колективу.
Навчання та тренінги	Впровадження регулярних тренінгів, вебінарів та курсів по робочим моментам та сучасним технологіям. Надання можливості співробітникам отримувати сертифікацію за рахунок ПрАТ «Київстар».	Розвивання професійних навичок; Підвищення продуктивності.
Гнучкий графік роботи	Впровадити більш гнучкий графік роботи; Впровадити на окремих посадах дистанційну роботу.	Підвищення рівня задоволення та збільшення продуктивності.

Джерело: складено автором на основі [54, 57]

За інформацією наданою в таблиці 3.3 можемо спостерігати зони, які можна покращити в реалізації нематеріальних стимулів.

Кар'єрне зростання, а саме прозора система надає працівникам більш ефективно працювати та досягати поставлених результатів, що списується тільки на плюс до ПрАТ «Київстар». Програма наставництва допоможе працівникам більш детально вникати в умови праці компанії, вони більш детально будуть вчити матеріал, щоб ефективніше навчити нових співробітників та передати знання та власний опит. Ця зміна тільки в позитивному ключі проявиться для компанії. Також за рахунок впровадження гнучкого графіку роботи у працівників збільшується задоволення,

психологічний та емоційний стан. Для впровадження таких нематеріальних показників було розглянуто показники, як взаємопов'язані з нематеріальними стимулами. Вони представлені на рисунку 3.3

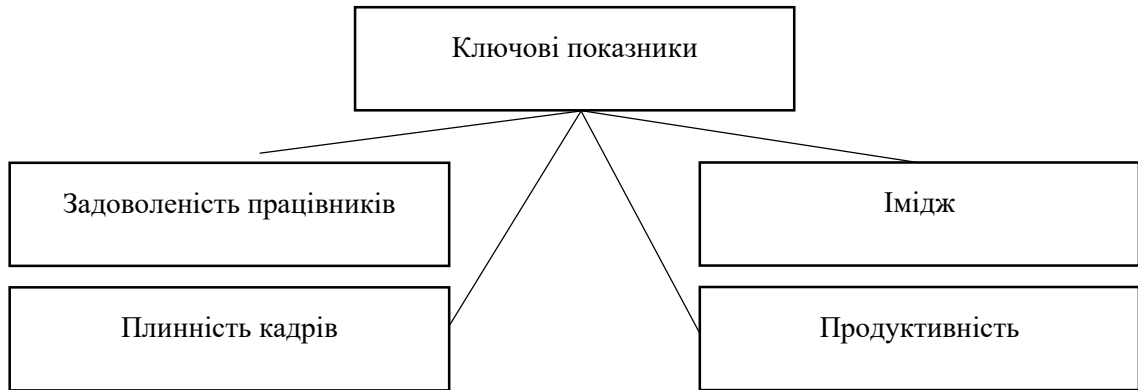


Рисунок 3.3 – Основні показники потенційних матеріальних стимулів, які можна покращити на ПрАТ «Київстар».

Джерело: побудовано автором на основі [26]

На ПрАТ «Київстар» відбулося зниження показників представлених на малюнку 3.3. Це є одні із показників котрі ефективно можуть впливати на мотивацію працівників. Задоволеність працівників впала, так як отримання можливої чистої системи підвищення не спостерігалась. Збільшилась плинність кадрів, особливо кваліфікованих працівників за рахунок відсутності кар'єрного зростання та зміни графіку.

Таблиця 3.3 – Оцінка нематеріальних критеріїв ПрАТ «Київстар»

Критерії	Очікувана ефективність від 1 до 5 по балам.	Опис
Задоволення роботою	4,8	За рахунок навчання та розвитку.
Зниження плинності кадрів	4,6	Утримання кваліфікованих співробітників.
Продуктивність	4,8	Програми навчання та геймфікація.
Імідж	4,6	Зростання кар'єрними драбинами та підвищення кваліфікації – визиває позитивний імідж.

Джерело: складено автором на основі [49, 55, 61]

В таблиці 3.3 можна спостерігати по яким критеріям проводилась оцінка нематеріальних стимулів мотивації ПрАТ «Київстар». Загалом покращення цих результатів надає компанії продуктивність та ефективність праці співробітників, що за своєю чергою веде для компанії позитивні результати власної діяльності та легке досягнення поставлених цілей.

Удосконалення саме матеріальних та нематеріальних стимулів у мотиваційній програмі ПрАТ «Київстар» надають необхідності дивлячись на сучасний світ та ринок праці. Очікування співробітників теж росте і вони потребують більш великої лояльності до себе. Таки чином, впровадження запропонованих методів мотивації, а саме матеріальних та нематеріальних, дозволять ПрАТ «Київстар» більш ефективно проводити власну діяльність на підприємстві маючи у своєму складі мотивованих та залучених до роботи продуктивних працівників. Також таке впровадження удосконаленої системи мотивації дозволить утримати кваліфікаційних працівників та зацікавить нових кадрів.

3.2 Пропозиції вдосконалення системи мотивації ПрАТ «Київстар»

Для ефективного впровадження мотиваційної системи на підприємстві треба розібрати розробку вдосконалення системи мотивації, тобто що саме нам треба змінити та оцінити. Впровадження запропонованої нової системи мотивації має комплексний підхід, котрий включає нематеріальні та матеріальні стимули. Впровадження нової системи розраховано не лише на покращення графіку роботи та підвищенні заробітної плати, воно розраховано на багато більше аспектів, які під час аналізу ПрАТ «Київстар» показали менш позитивну ефективність стимулювання працівників. Далі представляємо план впровадження нових методів мотиваційної програми.

1. Перегляд базової зарплати в ПрАТ «Київстар»:

Завдяки регулярному перегляду заробітної плати компанія зможе ефективно оцінювати заробітну плату та підтримувати конкурентоспроможну заробітну плату серед інших телекомунікаційних компаній на ринку праці та і в загалі в порівнянні з іншими компаніями. За рахунок впровадження компанія отримує: Конкурентоспроможний рівень на ринку праці, збільшення лояльності працівників, стимул розвиватись серед співробітників. Етапи впровадження представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Етапи впровадження регулярного перегляду зарплати ПрАТ Київстар.

Етап	Опис дії
1. Аналізування ринку праці та власної зарплати	Порівняти зарплати, оцінити ринок, оцінити інфляцію.
2. Критерії перегляду заробітної плати	Розробити систему показників, за котрими будуть проводитись перегляди зарплат.
3. Розробити бюджет для підвищення зарплати	Разом з відділом фінансів визначити бюджет на підвищення зарплати та оцінити можливості компанії.
4. Узгодити з керівництвом та проговорити з працівниками	Погодити заплановані зміни з керівництвом.
5. Провести перегляд зарплати	Підвищення заробітної плати.
6. Оцінити ефективність та скорегувати	Провести опитування серед працівників чи задоволенні вони підвищенням заробітної плати.

Джерело: складено автором на основі [56, 63]

За даними в таблиці 3.4 можемо спостерігати етапи впровадження регулярних переглядів заробітної плати, що може принести ефективність та мотивації серед працівників. Результат котрий очікується після впровадження цього стимулу мотивації:

- висока лояльність серед працівників;

- продуктивна робота;
- покращення атмосфери серед працівників;
- підтримка конкурентоспроможної зарплати на ринку праці.
- ризики котрі можуть виникнути через впровадження даного стимулу мотивації:
- нестача коштів для покриття повного підвищення;
- висока очікування працівниками рівня заробітної плати;
- постійне підвищення інфляції вимагає постійних переглядів заробітної плати;
- страх керівників з приводу великих витрат;

2. Покращення бонусної системи:

Стимул бонусної частини допомагає збільшити мотивацію працівників на короткостроковій дистанції, компанії вигідно впровадження таких програм, наприклад для локальних цілей, які виникають і потребують швидкого вирішення.

Таблиця 3.5 – Етапи покращення бонусної системи ПрАТ «Київстар».

Етап	Опис дії
1. Розробка бонусної системи для показників КРІ	Визначити основні цілі для місячних та квартальних бонусів.
2. Автоматизувати розрахунок бонусів на облік досягнень	Впровадити систему автоматичної фіксації
3. Комунікація про нову систему бонусів	Пояснити всім співробітникам умови отримання бонусів

Джерело: складено автором на основі [47]

Ризики з якими можна зустрітись на впровадженні таких результатів – це не вірно розуміння співробітниками, щодо основних правил за які отримуються бонусні частини. Також ризиком є завеликі витрати з бюджету.

Очікувані результати впровадження системи мотивації за рахунок бонусів:

- збільшення продуктивності;
- покращення особистих показників працівниками.
- налагодження командної роботи.

3. Покращена система премій

За досягнення важливих показників або особисто вагомих дій проводити нагороду. За впровадження нових ідей, які призвели об'легшенню та покращенню роботи також виділення премії.

Таблиця 3.6 – Етапи покращення системи преміювання ПрАТ «Київстар»

Етап	Опис дії
1. Визначити основні критерії для премії	Проведення аналізу для виявлення основних критеріїв преміювання
2. Виділити кошти для премій	Розробити бюджет для премій
3. Провести моніторинг та оцінку впровадження	Переглядати результати працівників та їх внесок у компанії.

Джерело: складено автором на основі [51]

Результат впровадження даного аспекту мотиваційної програми, який представлений вище та в таблиці 3.6 має принести компанії зростання мотивації серед працівників в досяжності поставлених цілей компанією. Також підвищити у працівників ініціативність, щоб у них виникало бажання пропонувати щось нове, або брати на себе повну відповідальність та на окремих відділах ділянок вести за собою людей.

Ризики котрі постають перед цим аспектом є не чітко визначення критеріїв та недостатній бюджет на це стимулювання.

4. Надбавки та компенсації:

Це мотиваційне стимулювання розраховано на розвиток професійних навичок серед працівників. Через бажання розвиватись та отримувати сертифікацію та освоєння нових навичок підвищить мотивацію та буде важливим аспектом для компанії. Також збереження високо кваліфікованих

співробітників за рахунок надбавок підвищать їх лояльність до праці в ПрАТ «Київстар».

Таблиця 3.7 – Етапи впровадження індивідуальних надбавок на ПрАТ «Київстар».

Етап	Опис дії
1. Визначити ключові компетенції	Визначити пріоритети для компанії з приводу сертифікації та навиків.
2. Впровадити системні надбавки	Встановити надбавки за отримані та набуті навички.
3. Комунікація про надбавки	Проінформувати працівників про надбавку та процедуру для того, що потрібно щоб отримати

Джерело: складено автором на основі [58, 57]

Результат який очікується від впровадження такого стимулу мотивації – це підвищити рівень професіоналізму та розвинути технічні навички серед працівників. Ризики котрі можуть виникнути на впроваджені етапів по надбавках – це незатурбовані навички та збільшити бюджет на надбавки.

5. Розширити компенсаційні пакети

Це впровадження допоможе полегшити фінансові витрати співробітників та підвищити їх задоволеність та лояльність. При зменшенні витрат на медичні та страхування, транспортні засоби та харчуванні допоможе знизити рівень стресу серед працівників.

Таблиця 3.8 – Етапи впровадження розширеної системи компенсаційних пакетів на ПрАТ «Київстар»

Етап	Опис дії
1. Проаналізувати потреби співробітників та ринку	Дослідити, які саме додаткові послуги є більш цінними для працівників
2. Обрати постачальника послуг	Обрати страхову компанію та партнерів, щоб компенсувати транспорт та харчування
3. Запустити впровадження	Проінформувати співробітників

Джерело: складено автором на основі [68]

Результат котрий бажається отримати від даного впровадження:

- значний рівень збільшення лояльності та задоволення серед працівників;
- зниження рівня стресу;
- зниження плинності кадрів.

Ризики з якими можна зустрітись при впровадженні такого проекту мотиваційної системи є: не правильна відповідність потреби працівниками, великі перевитрати на пільги та страхування та не використання пакету зовсім.

По загальним витратам можна зробити висновок, що впровадження таких матеріальних стимулів допоможуть ПрАТ «Київстар» покращити ситуацію з позицією компанії на ринку праці по оплаті заробітної плати та за рахунок премій та надбавок вже існуючі кваліфіковані працівники передивляться всі плюси та мінуси та зменшиться плинність кадрів і виросте залучення нових працівників. Також відбудеться збільшення задоволення і лояльності серед працівників, що в свою чергу приведе до покращення діяльності праці на ринку мобільного зв'язку. Полегшення фінансового тиску на співробітників теж можна спостерігати за рахунок компенсацій та розширених пакетів – це підніме їх загальний дух мотивації.

Всі інструменти матеріального стимулу є дуже важливими елементами функціонування діяльності підприємства на ефективному рівні праці. Всі ці впровадження допоможуть компанії налагодити становище, яке спостерігається на даний момент час. За рахунок впровадження відбудеться зростання продуктивності та залучення до роботи працівників.

Впровадження покращення нематеріальних стимулів на мотивацію працівників є важливою частиною ефективного функціонування підприємства на ринку праці. Зазвичай саме нематеріальні стимули можуть забезпечити довгострокове залучення працівників та задоволення від праці. Також нематеріальні стимули впливають на розвиток навичок та бажання здійснювати кар'єрною драбиною.

Таблиця 3.9 – Етапи впровадження системи кар’єрного розвитку ПрАТ «Київстар».

Етап	Опис дії
1. Розробити план траєкторій для кожної посади	Визначити можливі кар’єрні кроки для кожної посади, взявши до акценту компетенції.
2. Встановити критерії просування	Визначити та впровадити чіткі критерії для кожного етапу просування – це може бути: результат, компетенція чи стаж роботи.
3. Комунікація працівникам	Пояснити та ознайомити з вимогами та можливостями.

Джерело: складено автором на основі [70]

Таке впровадження системи кар’єрного розвитку допоможе працівникам чітко зрозуміти, що саме їм потрібно вивчати та на що потрібно приділити увагу, щоб просуватися в компанії. Також таке впровадження допомагає вирішити питання стимулювання до розвитку власних навичок. Оцінка ризику котра може очікується після впровадження такого нематеріального стимулу: незрозуміння стосовно критеріїв та незадоволеність серед працівників методом зростання, а саме швидкістю, так як дорого до підвищення займає великий час та дуже велику працю.

Таблиця 3.10 – Етапи впровадження програм навчання та тренінгів ПрАТ «Київстар»

Етап	Опис дії
1. Зробити аналіз потреб в компанії серед напрямку «навчання»	Визначити ключові навички, які потребуються для покращення в ПрАТ «Київстар»
2. Обрати платформи та курси навчання.	Закупити та підписати на навчальні платформи та програми співробітників.
3. Провести комунікацію	Повне інформування співробітників про доступність в навчальних програмах по розвитку кваліфікації.

Джерело: складено автором на основі [45]

Впровадження цього етапу дозволить компанії розвивати необхідні компетенції за рахунок постійного навчання працівників та підвищити задоволення від роботи серед працівників за рахунок отримання нових знань. Ризики котрі можуть виникнути під час впровадження такого стимулу є низькі участі серед навчальних програм та відсутність актуальної однієї програми.

Таблиця 3.11 – Етапи впровадження програми наставництва на ПрАТ «Київстар».

Етап	Опис дії
1. Визначити ролі менторів та підібрати наставника	Знайти та назначити менторів на спеціальних відділах серед нових співробітників
2. Розробити план наставництва	Розробка та впровадження плану адаптації розвитку, які будуть реалізовані ментором разом з новими кадрами ПрАТ «Київстар».
3. Комунікація працівникам	Інформування всіх співробітників

Джерело: складено автором на основі [45,23]

Після цього впровадження на підприємстві очікується легка адаптація нових кадрів, за рахунок наставництва та передача досвіду. Ризики, які постають перед цим впровадженням:

- мотивація самих наставників не значна;
- низький рівень наставницьких якостей;

Впровадження гнучкого графіку праці ПрАТ «Київстар» є одним із аспектів задоволеності серед працівників, це відкриває великі можливості до індивідуального адаптування часом відповідно до своїх власних потреб і обставин. В сучасних умовах це відіграє велику роль для забезпечення ефективної праці на мотивації співробітників.

На даний час звичайний працівник на роботі за фахом має переважно стандартні умови праці за графіком, які ми розібрали ще в другому розділі цієї кваліфікаційної роботи.

Графік роботи ПрАТ «Київстар» з 9:00 до 18:00. Цей розклад має плюси та звичайно свої і мінуси. Обмеження в такому графіку роботи:

- не врахування індивідуальних потреб співробітників;
- обмеження можливих робіт з власної домівки, для посад котрі перебувають на перших посадових етапах роботи в структурі підприємства.
- викликає накопичення стресу та зниження мотивації.

Метод впровадження який пропонується для покращення та вдосконалення цього нематеріального аспекту є: покращити працівникам можливість самостійно обирати робочі години у рамках роботи та обирати, як працювати в дистанційному форматі чи в офісі. Це впровадження допоможе працівникам більш краще почувати себе та знизити стрес в умовах праці, так як у працівників буде більше часу на перебування саме в власному домі, в якому вони себе відчувають добре і саме за рахунок гарного відчуття допоможе робити свою працю більш ефективніше, що буде тільки в позитивному плані для компанії, працівники мотивовані, а компанія отримує від них результат, який ставить перед ними.

Таблиця 3.12 – Впровадження покращених умов праці стосовно графіку роботи ПрАТ «Київстар».

Покращення	Опис
1. Мати вибір обрати початок та закінчення робочого дня	Працівник обирає коли сьогодні почати роботи, о 9:00 і до 18:00 чи о 11:00 і до 20:00.
2. Мати вибір обрати можливість працювати дистанційно.	Посади, які вже не потребують постійного контролю та посади, перебування яких в офісі не потребує постійної присутності.
3. Скоротити робочі тижні	Працювати 4 дні але по 12 годин, замість 5 днів по 9 годин.

Джерело: складено автором на основі [23]

Таблиця 3.13 – Етапи впровадження покращення графіку праці ПрАТ «Київстар».

Етап	Опис дії	Приклад
1. Оцінити посади для гнучкого графіку	Визначити всі обов'язки посад, які мають можливість обрати гнучкий графік роботи.	Працівники відділу ІТ, котрі займаються над новими програмами та проектами мають можливість виконувати ці завдання дистанційно та не перебувати постійно в офісі.
2. Розробити політику гнучкого графіку	Створити правила для робіт стосовно гнучкості графіку, опираючись на максимальні кількості годин на день та вимоги праці особисто в офісі.	Працівник може працювати три дні в офісному приміщенні та два днів в дома.
3. Технічно забезпечити працівників на віддалену роботу	Забезпечити працівникам необхідні прилади та ресурси, наприклад, ноутбук та доступи то системи праці.	Встановити всі необхідні програми та захист даних стосовно роботи та надання інструментів для безпечної праці на дому.
4. Провести попередній запуск гнучкого графіку	Запустити програму гнучкого графіку для окремих відділів та команд на тимчасовий період (1-2 місяці), щоб була змога оцінити впровадження.	Маркетинговий відділ має змогу спробувати попрацювати з графіком гнучкості де у кожного буде можливість обрати особистий графік.
5. Оцінити результат та скоригувати	Провести збір зворотного зв'язку та оцінити продуктивність роботи.	Якщо відбулося зниження продуктивності, впровадити в пікові дні по праці перебувати обов'язково в офісі.
6. Запуск гнучкого графіку	Впровадити гнучкий графік на постійну практику	Ті хто перебував на пробному етапі по впровадженню нового графіку переходять вже на нього.

Джерело: складено автором на основі [51]

Від даного впровадження очікується підвищення задоволення серед працівників та покращення продуктивності на довгострокову перспективу.

Очікується зниження стресу серед працівників. Ризики котрі постають перед таким впровадженням:

- складності в комунікаціях серед всіх ланок працівників;
- зниження рівня продуктивності праці;
- надмірне використання віддаленого графіку.

Таке впровадження є стратегічним кроком стосовно мотиваційної програми персоналу ПрАТ «Київстар», але за рахунок цього можна забезпечити баланс між особистим життям працівника та його працею. Правильний підхід та раціональне використання такого впровадження допоможе тримати мотивацію персоналу позитивну та націлити на ефективну роботу.

Наступне нематеріальне впровадження ПрАТ «Київстар» є гейміфікація.

Гейміфікація – є процесом використання ігрових моментів та програм під час діяльності підприємства, це впровадження допоможе залучати ще більше працівників до роботи та отримання поставлених результатів, підніме їх мотивації та задоволеність від роботи [46]. Також, такі ігрові моменти в неігровому середовищі приносить в колектив виконання поставлених завдань набагато цікавіше. За допомогою змагання та заохочення досягати результати серед співробітників набагато легше.

На даний момент часу у компанії ПрАТ «Київстар» повністю відсутня структурна програма гейміфікації. Працівники роблять свою роботу в режимі рутинних та повсякденних завдань, звичайно, що такий підхід потрохи знижує інтерес та мотивації. Відділи продажу завжди орієнтуються на основні показники, котрі ставить їм компанія, це стандартний підхід, який немає елементу гри та змагання. Відділи клієнтського сервісного обслуговування виконують постійні рутинні завдання по різним кейсам щодня, що призводить їх до емоційного вигорання через відсутні та різноманітні завдання.

Тепер можна поставити ціль та завдання на впровадженні гейміфікації, ціль має наступний вигляд:

- підвищити залучення співробітників;
- підвищити продуктивність праці співробітників;
- зменшити стрес та вигорання;
- підвищити лояльність, психологічний та емоційний стан.

Таблиця 3.14 – Елементи впровадження гейміфікації на ПрАТ «Київстар».

Покращення	Опис	Приклад
1. Система рейтингу та балів	Отримання балів за окремі досягнення та досягнення основних показників.	Працівник отримує 1 бал за кожен продаж
2. Рівні та нагорода	Ведення різних рівнів (від новачка до магістра), де кожен має свою унікальність	Працівник досяг рівня «Магістр» у відділу маркетингу, отримує значок у внутрішній системній програмі та додатковий бонус.
3. Впровадження змагання та челенджі	Організувати серед співробітників та відділів змагання, тут можуть бути як змагання відділ на відділ, так і особисті один на один	Кожен місяць челендж: у кого найкраща реклама в маркетинговому відділу. Переможець отримує додаткові вихідні та сертифікат на якийсь курс.
4. Нагорода за навчання та сертифікацію	Працівники отримують нагороду за проходження курсу або у підвищенні кваліфікації. Це може бути додаткова обідня перерва, бонуси до зарплати.	Працівник отримує 10 балів за проходження курсу та сертифікат.
5. Віртуальна дошка пошани	На дошці найкращі по рейтингу працівники, де відображенні досягнення.	Працівник потрапляє на віртуальну дошку пошани з особистим рейтингом.

Джерело: складено автором на основі [45]

За рахунок впровадження гейміфікації на ПрАТ «Київстар» очікуваний результат має показати, що:

- збільшиться залучення працівників до роботи;
- покращиться продуктивність праці;
- знизиться рівень стресу;

- підвищиться рівень задоволення від праці
- підвищиться лояльність;

Відбудеться зміцнення командного духу.

Таблиця 3.15 – Етапи впровадження гейміфікації на ПрАТ «Київстар».

Етап	Опис дії	Приклад
1. Визначити завдання та цілі для показників гейміфікації	Поставити ключові завдання та провести аналіз для кожного відділу це впровадження.	Для відділу продажу – кількість успішно завершених продажів.
2. Впровадити систему балів та винагород	Визначити нарахування балів та винагород, віртуальних значків та сертифікатів.	Працівник, котрий за три місяці відображає максимальні результати, отримує звання «Магістр».
3. Впровадження гейміфікації в корпоративні платформи	Інтеграція в існуючі платформи та праці комунікації, портали для співробітників, як приклад.	Рейтинги на порталах співробітників.
4. Пілотний запуск	Запустити для окремого одного відділу чи в окремому регіоні.	Протягом місяця дивитись залучення співробітників до впровадження.
5. Зібрати зворотній зв'язок	Оцінити результати опитування	Опитати про задоволеність та зручність і необхідність.
6. Запуск впровадження	Впровадити на всі відділи та регіони	Стежити та корегувати.

Джерело: складено автором на основі [52]

Ризики з якими компанія зустрінеться по впровадженню гейміфікації:

- висока конкуренція;
- забагато винагород (зниження їх цінності);
- мала підтримка від ІТ відділів;
- зацікавленість в ігрових моментах більше ніж в робочих.

Загалом впровадження такого нематеріального стимулювання очікує підвищення мотивації серед працівників на всіх ланках функціонування. Таке впровадження допоможе об'єднати та підняти дух єдності. Також, очікується підвищення продуктивності до роботи. Якщо правильно розпланувати та

впровадити дану систему стимулювання до виконання поставлених цілей можна досягти позитивні результати.

Таким чином, можна підсумувати, що впровадження удосконаленої системи матеріальних та не матеріальних стимулів створює комплексну систему мотивацію ПрАТ «Київстар», яка дозволить підприємству підвищувати продуктивність, залучати більше працівників до ефективної праці. Оцінені ризики та ефективність дають можливість уникнути перешкод до впровадження удосконаленої системи мотивації.

3.3 Обґрунтування заходів впровадженої системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»

Впровадження системи мотивації у «Київстар» є важливим стратегічним рішенням, яке має сприяти підвищенню ефективності, покращенню продуктивності та зниження витрат, пов'язаних з оборотом. Основною метою є підтримка сталого розвитку компанії та підвищення ефективності її діяльності. Впровадження нової системи мотивації може призвести до покращення ключових показників ефективності, що потенційно може принести значні економічні вигоди.

Підвищення продуктивності праці співробітників за рахунок посилення мотивації, покращення умов праці, кар'єрного зростання та розвитку професійних навичок може збільшити продуктивність на 5-10%. Це має пряме позитивне вплив на чисту прибуток компанії. У той же час, оптимізація кадрової політики за рахунок нової системи мотивації та створення більш приємних умов для працівників дозволить знизити плинність кадрів на 4% та зменшити витрати на найм та адаптацію нових працівників. Як наслідок, компанія заощаджує адміністративні витрати та стабілізує свою робочу силу.

Загальна вартість впровадження нової системи мотивації на перший рік оцінюється в 330555,7 тис. грн. Ця сума включає витрати на підвищення заробітної плати, премії та розширені пакети винагород, а також нематеріальні стимули, такі як навчальні програми, кар'єрний розвиток та гнучкий графік роботи. Очікується, що чиста прибуток збільшиться у діапазоні від 1658252 тис. грн до 3316504 тис. грн, тобто на 5%-10%, завдяки підвищенню продуктивності. Також очікується економія коштів за рахунок зниження товарообігу.

Згідно з цим розрахунком, інвестиції в удосконалення системи мотивації окуплятимуться у середньостроковій перспективі, зі стійким зростанням чистого прибутку після першого року. Прогнозоване підвищення продуктивності праці та скорочення витрат на підбір персоналу будуть позитивними для компанії у довгостроковій перспективі [69].

Таким чином, запропоноване впровадження, щодо удосконалення системи мотивації у ПрАТ «Київстар» показує, що такі інвестиції є виправданими, оскільки вони значно підвищують продуктивність працівників, зменшують плинність кадрів та збільшують чисту прибуток та рентабельність компанії у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.16 – Прогнозовані зміни фінансових показників ПрАТ «Київстар» на 2024 рік.

Показник	2023 рік (факт), тис. грн	Прогнозоване зростання	2024 рік (прогноз), тис. грн
Виручка (чистий дохід)	33 165 048	+5–10%	34 823 300 – 36 481 552
Фонд оплати праці	1 848 602	10%	2 033 462
Операційні витрати	19 307 913	+5% (часткове зростання через мотивацію)	20 273 309
Прибуток від операційної діяльності	14 086 853	+5–10%	14 791 195 – 1 495 538
Рентабельність від операційної діяльності	42,50%	Підвищення до 44-47%	44–47%

Джерело: складено автором на основі [64, 65, 66]

За таблиці 3.16 видно, що удосконалення системи мотивації позитивно вплине на ключові фінансові показники компанії, демонструючи довгострокову економічну ефективність:

Дохід (чистий прибуток): якщо продуктивність зросте завдяки покращенню системи мотивації, очікується, що дохід збільшиться до 34823300 – 36481552 тис. грн.

Заробітна плата зросте на 10% до 3316504 тис. грн завдяки підвищенню окладів та премій за підвищення продуктивності.

Операційні витрати зростуть на 5% за рахунок витрати на удосконалення системи мотивації та підтримання кваліфікації працівників. Очікувані витрати становлять 20 273 309 тис. грн.

Прибуток від операційної діяльності: завдяки збільшенню доходів операційний прибуток зросте на 5-10% до 14791195 – 1495538 тис. грн.

Операційна рентабельність покращиться завдяки підвищенню ефективності та прогнозується на рівні 44-47% порівняно з 42,5% у 2023 році.

З таблиці та прогнозних показників видно, що удосконалення системи мотивації позитивно вплине на ключові фінансові показники компанії, демонструючи довгострокову економічну ефективність.

Висновок до 3 розділу

В 3 розділі було запропоновано проектні рекомендації, щодо удосконалення системи мотивація персоналу ПрАТ «Київстар». З першу проводилась оцінка можливостей та шляхів удосконалення мотиваційної системи підприємства. Головний упор робився на матеріальні та нематеріальні стимули мотиваційного процесу. Компанія займає перше місце на ринку надання послуг мобільного зв'язку та інтернету. Для здійснення ефективної

діяльності підприємства компанії слід утримувати кваліфікованих спеціалістів та залучати, як більше спеціалістів, щоб залишатися першими на ринку телекомунікаційних послуг. Із запропонованих стимулів мотиваційного процесу маємо наступне:

Матеріальні послуги: перегляд та підвищення заробітної плати та бонусної частини; впровадження індивідуальних надбавок, впровадження компенсаційного пакету.

Нематеріальні стимули: прозора система кар'єрного зростання; програма менторства; впровадження гнучкого графіку роботи, впровадження гейміфікації.

Також була розібрана структура матеріальних та нематеріальних стимулів на підприємстві за 2023 рік. Кожен із стимулів мотиваційного процесу були детально розібрані. Для успішного впровадження нових стимулів мотиваційного процесу був детальний огляд етапів впровадження, який показав, які ризики можуть виникнути.

Після успішного впровадження нових стимулів мотиваційного процесу очікується наступні результати діяльності ПрАТ «Київстар» на наступні роки, а саме: підвищення продуктивності праці; зменшення плинності кадрів; покращенню якості праці; відповідність до сучасного ринку праці; підвищенню рівню інновації в компанії; поліпшенню атмосфери в колективі; підвищенню репутації ПрАТ «Київстар».

Також, було обґрунтовано впровадження стимулів мотиваційного процесу, які показують, що удосконалення мотиваційного процесу персоналу ПрАТ «Київстар» позитивно впливає на ключові фінансові показники компанії на середню та довгострокову економічну діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи за удосконаленнями мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Київстар» було досягнути всі поставлені завдання, що дозволили отримати результати та сформулювати основні висновки.

В першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві.

Першим завданням, яке було розглянуто та розкрито - це теоретичні аспекти та основи мотивації на підприємстві. Мотивація - це процес стимулювання людей або працівників до більш ефективної діяльності, яка спрямована на досягнення цілей та планів компанії. Мотивація є необхідною системою ефективного виконання прийняття рішень та діяльності компанії. Мотивація є внутрішнім та зовнішнім стимулом спонукання працівників до цілеспрямованих дій в досягненні поставлених результатів. Мотивація є головним та важливим елементом системи функціонування діяльністю. Мотивація на підприємстві є процесом спонукання працівників до активної роботи, яка спрямована на результати компанії. Розглянуто основні види стимулів та їх вплив на працівників.

Другим завданням було розібрати наукові підходи та основи удосконалення системи мотивації. Кожне підприємство має власну мотиваційну систему, але загалом вони базуються на основоположниках. У цьому завданні було розглянуто та розібрано детально: піраміду потреб Абрахам Маслоу; фактори мотивації Фредеріка Герцберга; теорію очікування Віктора Врума; теорію справедливості Джон Адамс; Теорію підкріплення Б.Ф. Скіннер; теорію цілей постановки Едвін Локк; теорія ERG (Existence Relatedness Growth) Клейтон Алдерфер; теорія самооцінки Едвард Десі, Річард Райай.

В третьому завданні було узагальнено та визначено складові ефективності системи мотивації в умовах сучасного світу на підприємстві. Розібрана функція мотивації у менеджменті, розібрано сучасні впровадження мотиваційного процесу, такі як гейміфікація. Було розібрано модель стадій мотиваційного процесу в умовах сучасності, таким чином було визначено за якими показниками можна визначити ефективність мотивації та на скільки ефективність мотиваційного процесу на підприємстві є важливою у наш час.

Наступним кроком було визначено роль організаційного та економічного стану діяльності ПрАТ «Київстар». Приватне акціонерне товариство «Київстар» - є номером один на ринку України в сфері мобільних операторів та одним із самих найкращих брендів України. Є найбільшим оператором телекомунікацій в Україні, котрий надає свої послуги мобільного зв'язку для більше 28 мільйонів клієнтів та фіксований інтернет більше 2 мільйонів людей станом на 2023 рік. Організаційна структура є лінійною та багаторівневою. За економічною діяльністю підприємство з кожним роком збільшує чистий прибуток від своєї діяльності, та знижує витрати на собівартість.

Економічні показники та аудити ПрАТ «Київстар» демонструють, що нинішня система мотивації є задовільною. Більшість працівників задоволені нинішнім положенням компанії стосовно праці, економічні показники це підкріплюють. Хоча і якість роботи та зацікавленість у всіх різна, але у 2023 році компанія має близько 81% задоволених співробітників та 19% не задоволених. До 19% не задоволених входять працівники, які втратили мотивацію та зацікавленість у роботі. Компанія використовує багато методів та аспектів мотиваційних програм, із основних є матеріальні стимули, нематеріальні стимули компанія також ефективно використовує та надає йому місце.

Вплив мотиваційної програми на персонал ПрАТ «Київстар» демонструє ефективну систему завдяки якій персонал у 2023 році дає чудові

результати своєї діяльності порівнюючи з 2021 роком. Компанія ефективно використовує матеріальні стимули мотиваційного процесу серед своїх працівників. Компанія робить усе для того, щоб залучити як більше нових співробітників та утримати кваліфікованих працівників у себе в компанії.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи були запропоновані проекти по удосконаленню мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Київстар». Спочатку проводилися оцінки можливостей та шляхів удосконалення мотиваційної системи ПрАТ «Київстар». Компанія робить великий упор на матеріальні стимули, тому на оцінку та покращення їх було взято: передивитися та запровадити нову заробітну плату; запровадити нову бонусну систему та індивідуальні надбавки; запровадити компенсаційні пакети. Це зони матеріальних стимулів, які можна корегувати та покращити. Велика робота була зроблена по нематеріальним стимулам, а саме: розробити прозору систему кар'єрного росту; ввести програм менторства; запровадити новий, більш гнучкий графік роботи та запровадити гейміфікацію у діяльність підприємства. Це ключові стимули на, які робився великий вплив по удосконаленню мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Київстар».

Після оцінки та впровадження нових стимулів мотиваційного процесу на підприємстві, було детально розібрано кожний стимул, а саме, запропонована зміна та етапи завдяки яким цей проект міг реалізуватися в діяльності підприємства.

Останнє завдання обґрунтовано впровадженням удосконаленої системи мотивації ПрАТ «Київстар». Система мотивації позитивно впливає на ключові фінансові показники компанії, демонструючи довгострокову економічну ефективність. Дохід (чистий прибуток): очікується, що дохід збільшиться до 34823300 – 36481552 тис. грн. Заробітна плата зросте на 10% до завдяки підвищенню окладів та премій за підвищення продуктивності. Операційні витрати зростуть на 5% через витрати на удосконалення системи мотивації та підтримання кваліфікації працівників. Операційна рентабельність

покращиться завдяки підвищенню ефективності та прогнозується на рівні 44-47% порівняно з 42,5% у 2023 році.

Таким чином, впровадження нової системи мотивації дає змогу компанії залишати кваліфікованих спеціалістів та залучати нових до роботи та стимулювати їх якісно її робити досягаючи поставлені цілі та покращуючи результати своєї діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Business Coaching School / Теорія постановки цілей Едвіна Локка. URL: <https://coach-school.org/blog/lokk-ua> (дата звернення 08.10.2024);
2. Collaborator / Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу: чек-лист. URL: <https://collaborator.biz/blog/motivation-chek-list/> (дата звернення 12.10.2024);
3. Fondy / Операційна маржа та доходи. URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/margin/> (дата звернення 27.10.2024);
4. Gasformind / піраміда потреб Маслоу: що таке Ієрархія потреб і як вона працює? URL: <https://www.gasformind.com/piramida-potreb-maslou/> (дата звернення 07.10.2024)
5. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/volodymyr-lutchenko-z-kyivstar-stav-krashnym-tehnichnym-dyrektorem-roku-v-mizhnarodnomu-konkursi> (дата звернення 20.10.2024);
6. Novarobota.ua / Теорія Адамс в мотивації. URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/teoriya-adamsa-v-motivatsii-318> (дата звернення 08.10.2024);
7. Osvita.ua / мотивація: сутність, теорії та сучасність. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/28183/> (дата звернення 01.10.2024);
8. StudFiles / основні види стимулів трудової діяльності та ознаки їх класифікації. URL: <https://studfile.net/preview/5437652/page:4/> (дата звернення 05.10.2024);
9. StudFiles / стадії мотиваційного процесу. URL: <https://studfile.net/preview/9263192/> (дата звернення 01.10.2024);

10. Termin Ukraine / Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. URL: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/> (дата звернення 01.10.2024);

11. VIP:HR / Як знизити плинність кадрів в компанії. URL: <https://viphr.com.ua/ua/blogg/yak-zniziti-plinnist-kadriv-v-kompaniyi-5-porad/> (дата звернення 28.10.2024);

12. You Control / ПрАТ «Київстар». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21673832/ (дата звернення 20.10.2024)

13. Абрахам Маслоу: Біографія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BC_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83 (дата звернення 16.11.2024);

14. Баєва О. В., Новальська Н. І. «Менеджмент і адміністрування: Підручник. Київ: ДП Видавничий дім «Персонал» 2017. С. 188-207.

15. Беррес Фредерік Скіннер: Біографія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D1%80%D1%80%D0%B5%D1%81_%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BA_%D0%A1%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D1%80 (дата звернення 16.11.2024);

16. Брюховецький Я. С. / мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2021/2\(64\)/24-Briukhovetskii.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/2(64)/24-Briukhovetskii.pdf) (дата звернення 12.10.2024)

17. Букліб / Система мотивації у стратегічному управлінні а формування стратегічної поведінки. URL: <https://buklib.net/books/29027/> (дата звернення 07.10.2024);

18. Віктор Врум: Біографія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80_%D0%92%D1%80%D1%83%D0%BC (дата звернення 16.11.2024);
19. Гері Беккер: Біографія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B5%D1%80%D1%96_%D0%91%D0%B5%D0%BA%D0%BA%D0%B5%D1%80 (дата звернення 16.11.2024).
20. Грішнова, О. А. "Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник." Київ: Знання, 2017. С. 182-195.
21. Дем'яненко Т. І., Єршова А. В., / Напрями стратегії розвитку системи мотивації: наукова стаття 2018, С. 65-67.
22. Джон Адамс: Біографія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD_%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BC%D1%81 (дата звернення 16.11.2024)
23. Друкарня / Як підтримувати мотивацію у важкі моменти життя. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/yak-pidtrimuvati-motivaciyu-u-vazhki-momenti-zhittya-XVvW0> (Дата звернення 10.10.2024);
24. Едвін А. Лок: Біографія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B4%D0%B2%D1%96%D0%BD_%D0%90_%D0%9B%D0%BE%D0%BA (дата звернення 16.11.2024);
25. Економіка та організація виробничої діяльності / показники використання оборотних коштів. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobничой_diyalnosti/65.htm (дата звернення 27.10.2024);
26. Економіка та управління підприємства / удосконалення системи мотивації. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf (дата звернення 15.10.2024);
27. Економіка та управління підприємствами / Аналіз впливу структури операційних витрат. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/73_2023/13.pdf (дата звернення 25.10.2024);

28. Ефективна економіка / Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення 02.10.2024);
29. Ефективна економіка / особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення 15.10.2024);
30. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. «Управління людськими ресурсами: Навчальний посібник.» Івано-Франківськ: Ліля-НВ, 2015. С. 105-125.
31. Імідж організації: поняття, формування, елементи, тактика, вплив. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13736/> (дата звернення 28.10.2024).
32. Київстар / Офіційний сайт. URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення 20.10.2024)
33. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: навчальний посібник. Одеса 2023. С. 36-55.
34. Климчук А.О. : Економіка і управління галузями та підприємствами : науковий журнал 2016 р., С. 44-47;
35. Колот, А. М. "Мотивація персоналу: Підручник." Київ: КНЕУ, 2011. – С. 69-80.
36. Кононюк К.Є. / сучасні підходи до мотивації працівників підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/213.pdf> (дата звернення 15.10.2024);
37. Круш П. В. Основи менеджменту: конспект лекцій. Київ 2021. С. 79-86.
38. Кузьмін, О. Є. "Менеджмент організацій: Підручник." Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. С127-140.
39. Курченко А.В., Левченко Ю.Г. / Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/68.pdf (дата звернення 15.10.2024).

40. Лазоренко Л.В. / оцінка ефективності роботи персоналу ПрАТ «Київстар». URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/32.pdf (дата звернення 20.10.2024).

41. Леонова Олена / Індивідуальний підхід до мотивації персоналу: як безпомилково мотивувати співробітників? URL: <https://hurma.work/blog/individualnij-pidhid-do-motivaczii-personalu/> (дата звернення 12.10.2024);

42. Маляренко А.Н. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html> (дата звернення 29.10.2024);

43. Менеджмент / Теорія очікування Врума. URL: https://stud.com.ua/87420/menedzhment/teoriya_ochikuvan_vruma (дата звернення 08.10.2024)

44. Мотивація персоналу / Теорія двох факторів Герцберга URL: <https://library.if.ua/book/116/7765.html> (дата звернення 08.10.2024)

45. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємстві. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29348/2/RSPIC_2019_Tatarin_A-Motivation_and_stimulation_80-82.pdf (дата звернення 01.10.2024);

46. Назаров Г.В. Економіка праці: Навчальний посібник. Харків. 2019. С. 239-244.

47. Павловська А.В. : мотивація та стимулювання персоналу : наукова стаття. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/75-1.pdf> (дата звернення 07.10.2024);

48. Поняття мотивації та мотиваційного процесу / Модель мотивації поведінки людини через потреби. URL: <https://studfile.net/preview/9254019/page:14/> (дата звернення 15.10.2024);

49. Процес прийняття управлінських рішень в ПрАТ «Київстар». URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2387> (дата звернення 20.10.2024);
50. Процесуальні теорії мотивації / Мотиваційна теорія підкріплення. URL: <https://studfile.net/preview/7411091/page:4/> (дата звернення 08.10.2024)
51. Рєпіна, І. М. "Управління персоналом: навчальний посібник." Київ: Центр навчальної літератури, С. 96-98.
52. Рогач С. М., Суліма Н.М., Степасюк Л.М., Гуцул Т.А., Величко О.В. Економіка Підприємства. Навчальний посібник, 2018. С. 101-131.
53. Семенов, В. ф. "Управління персоналом: Навчальний посібник." Київ: Центр навчальної літератури, 2020. С. 87-93.
54. Семиніка М.В, Іщенко Н.А., Родінова М.О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Монографія. 2009. С. 11-12;
55. Сердюк Л. З. / Психологічні фактори самодетермінації особистості. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/720187/1/%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B4%D1%8E%D0%BA_2018.pdf (дата звернення 08.10.2024);
56. Сисоліна Н.П., Нісфоян С.С. : Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві: навч. посібник: Економічні науки 2017, С. 273-275;
57. Стахів, О. В. :Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_4/%D0%90%D0%BBie%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення 29.10.2024)
58. Теорія Клейтона Альдфера (ERG). URL: https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya_kleytona_alderfera_erg (дата звернення 08.10.2024).
59. Теорія потреб К. Альдерфера. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1_%D0%9A.

%D0%90%D0%BB%D1%8C%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0 (дата звернення 16.11.2024);

60. Теорія самооцінки: Едвард Десі, Річард Райай. URL: <https://itez.com.ua/team-motivation-strategies.html> (дата звернення 16.11.2024).

61. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf (дата звернення 29.10.2024)

62. Український юридичний портал / функція організації діяльності // функція мотивації. URL: <http://radnuk.info/pidrychnuku/492-malinovski/21751--333----334---.html> (дата звернення 02.10.2024)

63. Укрінформ / Середня заробітна платана ринку праці за 2023 рік. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3835548-v-ukraini-torik-seredna-zarobitna-plata- stanovila-17-442-griven-derzstat.html> (дата звернення 27.10.2024);

64. Фінансова звітність за 2021 рік / ПрАТ «Київстар». URL: https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2021#google_vignette (дата звернення 25.10.2024);

65. Фінансова звітність за 2022 рік / ПрАТ «Київстар». URL: https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2022 (дата звернення 25.10.2024)

66. Фінансова звітність за 2023 рік / ПрАТ «Київстар». URL: https://clarityproject.info/edr/21673832/finances?current_year=2023#google_vignette (дата звернення 25.10.2024);

67. Фредерік Герцберг: Біографія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BA_%D0%93%D0%B5%D1%80%D1%86%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3 (дата звернення 16.11.2024);

68. Функції менеджменту. URL: <http://nkker.com/wp-content/uploads/2020/12/GRS-31-Osnovy-menedzhmentu-07.12.pdf> (дата звернення 15.10.2024);

69. Шлапак Д. В. / Фінансові результати діяльності підприємства. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2016/85.pdf> (дата звернення 25.10.2024);

70. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення 01.10.2024)