

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: здобувач 2 курсу, групи ЕНз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
_____ Дар'я КЛІМОВА

Керівник наукової роботи
кандидат економічних наук, доцент,
доцент закладу вищої освіти
_____ Ольга КРИКУН

Рецензент:
доктор економічних наук, доцент, професор
кафедри державного управління,
публічного адміністрування та
економічної політики
_____ Марина МАЩЕНКО

Харків – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«14» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Клімової Дар'ї Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування системи мотивації персоналу в організації»
керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11 жовтня 2022 року №2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи «14» грудня 2022 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути науковий підхід до сутності та ролі мотивації персоналу в організації; виявити особливості стимулювання праці і мотивації персоналу в зарубіжних країнах та способи формування системи мотивації персоналу в організації; провести аналіз господарської діяльності організації та оцінити мотиваційний потенціал працівників конкретної організації; розробити систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотивації праці.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, узагальнення основних концептуальних підходів щодо мотивації персоналу.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності організації.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2022 р.**Здобувач вищої освіти**_____
(підпис)**Дар'я КЛІМОВА**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи_____
(підпис)**Ольга КРИКУН**

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми_____
(підпис)**Ганна ДОРОШЕНКО**

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1 Науковий підхід до сутності та ролі мотивації персоналу в організації.....	8
1.2 Виявлення особливостей стимулювання праці та мотивації персоналу в зарубіжних країнах.....	12
1.3 Способи формування системи мотивації персоналу в організації.....	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МЕТАЛПЛАСТ».....	24
2.1 Загальна характеристика процесу виробництва продукції ТОВ «МеталПласт».....	24
2.2 Оцінка мотиваційного потенціалу працівників на ТОВ «МеталПласт»...	32
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ТОВ «МЕТАЛПЛАСТ».....	39
3.1 Система заходів, спрямована на підвищення ефективності мотивації праці.....	39
3.2 Соціальна мотивація та економічна ефективність заходів щодо удосконалення системи мотивації.....	51
3.3 Впровадження корпоративної системи навчання в дистанційному форматі.....	56
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасні підприємства переживають постійні зміни в управлінні економічними процесами, то існуюча в організації система стимулювання повинна постійно вдосконалюватися, оскільки зміна умов зовнішнього середовища призводить до організаційних змін, а вони, в свою чергу, в сукупності зі змінами у зовнішньому середовищі можуть викликати зміну мотивації працівників. Від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників, а й кінцеві результати організації.

Питанням дослідження мотивації, проблемам формування мотиваційних систем та розробки мотиваційного механізму присвячена велика кількість робіт вітчизняних і зарубіжних науковців: М. Альберта, С.В. Богачова, М. С. Дороніної, А. Маслоу, М. Мескона, Ф. Хедоурі, Т. П. Збрицької, В. В. Компанієць, А. М. Колота, Г. Т. Кулікова, І. А. Лепьохіної, М. М. Салун, О. К. Слинкової та багатьох інших.

Велика кількість наявних наукових робіт з окресленої тематики, їх висока наукова і практична цінність належить класикам науки управління, але існує потреба в подальшому дослідженні саме технології формування методів мотивації.

Метою дослідження є обґрунтування способів формування системи мотивації та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління мотивацією працівників організації в дистанційному форматі.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- обґрунтування наукового підходу до значення та ролі мотивації персоналу в організації;
- виявлення особливостей формування мотивації персоналу та проблем стимулювання праці на зарубіжних підприємствах;
- здійснення огляду методів, інструментів і правил мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві;

- виявлення основних проблем за показниками, що характеризують фінансово-економічний стан та мотиваційний потенціал працівників ТОВ «МеталПласт»;

- загальна оцінка мотиваційного потенціалу працівників на ТОВ «МеталПласт»;

- розроблення практичних пропозицій щодо підвищення ефективності управління мотивацією на ТОВ «МеталПласт».

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією персоналу ТОВ «МеталПласт».

Предметом дослідження є принципові підходи щодо виявлення проблем, мотивації праці та методичні основи формування системи мотивації персоналу.

В якості методів дослідження застосовувалися: методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, узагальнення наукових даних, логічне порівняння, класифікації, систематизації, метод анкетування.

Теоретичною і практичною основою для написання роботи послужили підручники, навчальні посібники, методичні видання і монографії зарубіжних і українських авторів з менеджменту, спеціалізовані періодичні видання з економіки та управління.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні аспекти мотивації і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом, а саме науковий підхід до значення та ролі мотивації персоналу; особливості формування мотивації персоналу та проблеми стимулювання праці на підприємстві; вибір методів, інструментів і правил мотивації та стимулювання персоналу.

Другий розділ свідчить про проведення дослідження процесу управління мотивацією персоналу ТОВ «МеталПласт»; у розділі наведено загальну характеристику процесу виробництва продукції на підприємстві та проаналізовано показники, що характеризують фінансово-економічний стан ТОВ «МеталПласт».

У третьому розділі запропоновано систему заходів, спрямовану на підвищення ефективності, а саме впровадження корпоративної системи навчання і розвитку персоналу, систему стимулювання технічного розвитку і визначено

соціальну та економічну ефективність заходів щодо удосконалення системи мотивації.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в реалізації прикладних засад удосконалення системи мотивації з урахуванням організаційних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що саме викликають зміну мотивації працівників.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування результатів дослідження для аналізу елементів системи мотивації, її вдосконалення, формування системи мотивації в організації, оцінка результативності її функціонування.

Основні положення та одержані результати були апробовані на III Міжнародній студентській науковій конференції «Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку» (м. Умань, 11 листопада 2022 р.), маю сертифікат IN 21040 від 11.11.2022 р.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, який налічує 26 джерел. Загальний об'єм роботи 66 сторінок комп'ютерного тексту, містить 11 таблиць, 12 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Науковий підхід до сутності та ролі мотивації персоналу в організації

Вагомою умовою підвищення ефективності управління організацією є активна і мотивована поведінка персоналу, яка перетворюється на критичний ресурс і стає основним об'єктом дослідження менеджерів різних рівнів управління. За допомогою мотивації керівництво спроможне координувати діяльність співробітників, підвищити їх трудову активність та поліпшити моральний і матеріальний стан працівників, застосовуючи різні форми винагороди. Мотивація змінює інтереси і ціннісні орієнтири, формує бажання до роботи і розвиває трудовий потенціал.

За своєю природою поняття «мотивація» споріднено поняттю «ставлення», яке також активізує і спрямовує поведінку людини. Різниця між цими поняттями полягає в тому, що мотивація пов'язана з певною ситуацією, а ставлення має стійкіший характер і здійснює триваліший вплив [17]. В даний час серед учених немає єдиної думки в розумінні терміну «мотивація». У навчальній і науковій літературі даються різні визначення, які представлено у додатку А.

Існують основні форми мотивації персоналу, які включають:

- оплату праці персоналу;
- моральне заохочення;
- підвищення рівня кваліфікації та кар'єрне зростання;
- формування довірчих відносин всього колективу;
- система пільг (страхування здоров'я, оплата проїзду на роботу та назад, різні премії та доплати).

Для будь-якого зацікавленого керівника в тому, щоб його підлеглі працювали з більшою віддачею, мотиваційна діяльність персоналу є важливим аспектом.

Розглянемо як трактують потреби та мотивацію наукові школи управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні концептуальні підходи щодо теорій мотивації

Наукові школи менеджменту	Представники розвитку теорій мотивації	Концептуальні підходи управління
Школа наукового управління (класична)	Фредерік Тейлор, Гаррінгтон Емерсон, Генрі Гантт, Джеймс Мілль, Уільям Стенлі Джевонс	Розуміли значення людського фактора, але відводили йому другорядну роль, обмежуючись розглядом економічного стимулювання, справедливої оплати праці та матеріальним стимулам по забезпеченню належних умов праці, тобто реалізації матеріальних потреб людини
Школа людських відносин і біхевіоризм	Френк і Ліліан Гілбрети, Елтон Мейо, Браун Томпсон, Мері Фоллетт, Гуго Мюнстерберг, Честер Барнард, Абрахам Маслоу, Ренсіс Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг, Кріс Арджиріс, Фріц Ротлісбергер, Едвард Торндайк	Проводились дослідження психологічних аспектів управління, проблеми «влади» і «авторитета», «інтеграція в колективі», «гармонія інтересів», реалізація праці таких потреб, як потреби у повазі, турботі, схваленні, визнанні
Емпірична школа	Пітер Друкер, Роберт Девіс, Альфред Слоун (мол.), Альфред Чандлер й ін.	Досліджували зворотний вплив соціально-психологічних якостей групи працівників на продуктивність праці, формування спонукальних мотивів і регулювання трудових відносин, визначили якості неформального керівника
Школа «соціальних систем»	Честер Барнард, Герберт Саймон, Ігор Ансофф, Річард Сайерт, Джеймс Марч	Теоретики цього напрямку досліджують організацію як ціле, моделюючи організаційні процеси і поєднуючи їх один з одним, з'ясувавши, які вона може забезпечити всім своїм членам "задоволення, достатнє для того, щоб гарантувати продовження їх вкладу в організований процес", задоволення потреб, досягнення цілей організації
«Нова школа» науки управління	Рассел Акофф, Девід Екман, Теодор Шульц, Ян Тінберген, Лоуренс Клейн, Андреас Гольдбергер	Представники нової школи поклали початок дослідження управлінських проблем за допомогою математичних методів і електронно-обчислювальної техніки. Досліджували сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, сукупність стимулів

Безпосередньо із оцінкою потреб людини пов'язані змістовні теорії мотивації. Найбільш відомою класифікацією потреб є класифікація, запропонована А. Маслоу, який виділяв базові потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби (причетність, любов), потреби у повазі, компетентності, потреби у самоактуалізації [5]. Його теорія заснована на тому, що працівник прагне до задоволення власних потреб, які мають саме таку структуру та ієрархію. Тобто перед тим, як потреба більш високого рівня стане найбільш впливовим фактором, який визначає трудову поведінку людини, повинна бути в основному задоволена потреба більш низького рівня. Але поведінку людини можуть визначати потреби більш високого рівня, навіть при відсутності повного задоволення потреб нижчого рівня.

Відповідно до теорії МакКлелланда, людині притаманні три потреби: влади, успіху, причетності, саме можливість реалізації їх у праці і є найважливішими мотиваторами [23].

На рис. 1.1 представлено порівняння теорій мотивації. К. Альдерфер (теорія ERG) виділяє три рівні потреб людини: перший – існування (базові потреби та потреби безпеки, за А. Маслоу), другий – потреби зв'язків (належності та причетності за А. Маслоу); третій – зростання (самоактуалізація, визнання, повага до себе, за А. Маслоу) [5; 23].

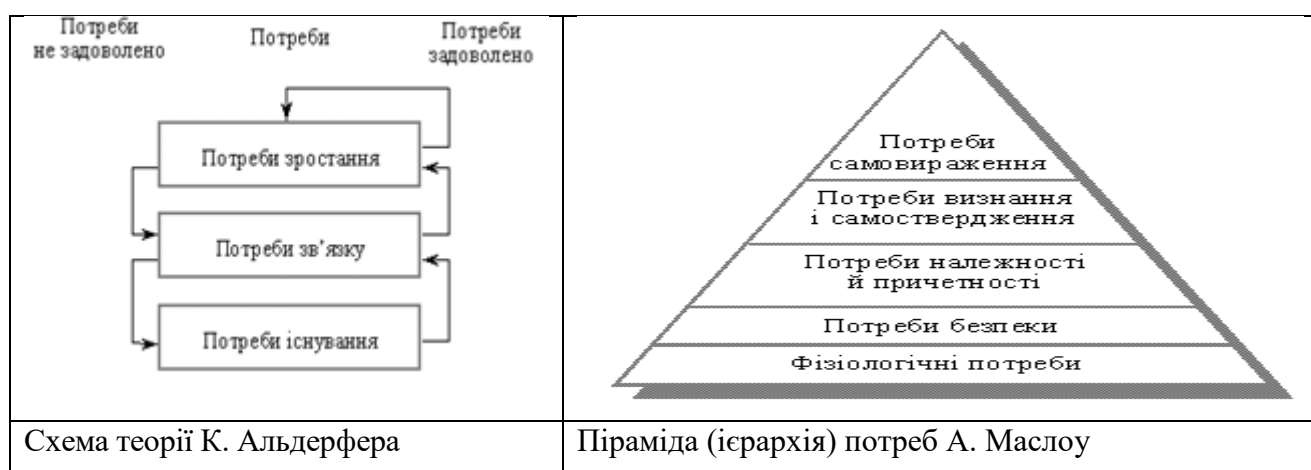


Рисунок 1.1 – Порівняння потреб за теорією мотивації К. Альдерфера і А. Маслоу

Але, на відміну від А. Маслоу, К. Альдерфер вважає, що за умов, коли не задовольняються потреби більш високого рівня, можливий рух униз, а також переключення людини з однієї потреби на іншу. Це пропонується використовувати у системі мотивації праці. Така ситуація може діяти лише тимчасово, потреби більш високого рівня ніколи не можуть бути задоволені через задоволення потреб нижчого рівня. Якщо «запустити» таку модель мотивації праці, то отримуємо неякісну і неефективну працю.

Згідно з теорією Ф. Герцберга [23], усі фактори мотивації ділять на дві групи: гігієнічні фактори, які пов'язані із задоволенням базових потреб, потреб у безпеці та соціально-психологічних потреб (відносини з керівником, колегами, особисте життя, статус), та фактори мотивації (потенційні), які пов'язані із задоволенням потреб більш високого рівня (можливість особистого, кар'єрного зростання, визнання, відповідальність, праця). Стверджується, що за умов незадоволення гігієнічних потреб активність працівників знижується, вони не отримують задоволення від праці, але навіть якщо потреби задовольняються, це не призводить до зростання ефективності праці. Тобто задоволення цих потреб необхідне, але тільки воно не спроможне підвищити ефективність праці. Якщо не задоволені потенційні фактори, праця не погіршується, якщо є можливість їх задоволення і працівник відчуває цю перспективу для себе, він покращує власну працю, коли ж вони повністю задоволені, їх дія на ефективність праці зникає.

Модель управління Х. Розенблюза передбачає, що максимальну віддачу можливо отримати від працівників, які задоволені власною працею. Для цього необхідно дотримуватися певних правил. Ці правила в основному стосуються задоволення творчих потреб людини – праця повинна бути цікавою, а працівник повинен почувати себе хазяїном, а також потреб у визнанні, причетності та соціально-психологічному комфорті. Приблизно такі ж результати показало дослідження, проведене Saratoga Institute, серед факторів задоволеності працею працівники називали можливість кар'єрного зростання, використання власного досвіду, повагу співробітників, справедливу винагороду за працю. Відсутність саме цих факторів на робочому місці спричиняла звільнення працівників. У концепції

якості трудового життя, якщо її перекласти мовою потреб, йдеться про обов'язкове задоволення базових потреб, потреб у безпеці, соціально-психологічному комфорті, визнанні деяких творчих потреб (цікава праця, участь у прийнятті рішень, які зачіпають їх інтереси) [5; 23].

Розвиток теорій мотивації мав еволюційний характер. З урахуванням того, що структура потреб людини визначається своїм місцем в організації або раніше придбаним досвідом, можна стверджувати, що для мотивації немає одного кращого способу визначення мотиваційного впливу.

1.2 Виявлення особливостей стимулювання праці та мотивації персоналу в зарубіжних країнах

При управлінні персоналом мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці. У цьому зв'язку терміни стимулювання і мотивування використовуються як синоніми терміну мотивація [19]. Тому доцільним є визначення термінологічної різниці між «стимулом» і «мотивом».

Стимул – це зовнішнє спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина.

Під мотивом розуміють внутрішню рушійну силу стосовно конкретної діяльності. Поняття мотив здебільшого сприймається як ідея, яка покладена в основу вчинків і пов'язана з психологічними проявами особистості [23, с. 6]. Сила мотиву визначається ступенем актуальності тієї або іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в благах, тим сильніше прагнення його отримати, тим активніше діє працівник. Тому мотив визначає, що і як треба робити для задоволення потреби, що виникає [23, с. 6].

Стимулювання праці - це насамперед зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці. Система стимулювання дозволяє створити зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства. Збрицька Т. П. [7] вважає, що механізм стимулювання повинен бути адекватним

механізму мотивації працівника, тобто його прагненню задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності.

Дослідження вчених показують [1, 13, 15], що на трудову поведінку впливають різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати й справедливість розподілу доходів, умови змістовності праці, відносини в родині, в колективі, визнання, кар'єрні міркування, творчий запал і цікава робота, бажання самоствердитися й постійний ризик, чіткі зовнішні команди й внутрішня культура.

При накладенні стимулів на мотиви працівників формується зона мотивації, дія на яку за допомогою інструментів стимулювання обумовлює цілеспрямоване управління трудовою поведінкою персоналу [4, с. 124].

Цікавим з позиції активізації людського фактора є досвід і пошуки західних підприємств по «збагаченню праці», орієнтовані на підвищення його змістовності і привабливості. Так, на підприємствах США, Великобританії, Голландії та інших країн працівникам довіряють планування та організацію робіт, розподіл заробітної плати, контроль за якістю, навчанням і прийом нових співробітників, спостереження за станом та ремонт обладнання [20, с. 87].

Країною з чітким і позитивним відношенням до праці є Японія. В японських компаніях працівники відрізняються однією спільною для переважної їх більшості якістю: японські працівники віддані своїй фірмі. Система праці у фірмах влаштована так, що працівники переконані в тому, що є важливими і необхідними особами у своїй компанії і вони відповідальні за її долю. Така організація праці є дуже ефективною, оскільки дозволяє продуктивно працювати і не потребує зайвих коштів на мотивацію. Японські корпорації, вирішуючи питання найму працівників в організації, гарантують своїм службовцям роботу і використовують при цьому систему винагороди, що ґрунтується на тривалості трудового стажу. Робиться це для того, щоб уникнути переходу співробітника в іншу організацію [2].

Така система організації праці та впливу на працівників формує у їх свідомості значення приналежності до конкретної організації, що зменшує безробіття та збільшує прагнення працівників до роботи на одній фірмі до

пенсійного віку задля отримання певного стажу роботи. Взагалі можна говорити про компанії як про певні «сім'ї», де всі мають спільну мету – ефективна та результативна діяльність підприємства. Мотиви закладені вже з початку роботи на фірмі, а грошові премії та виплати лише посилюють її. Гарні умови роботи та співпраця працівників й керівництва створюють невимушену атмосферу довіри та співпраці, що також є мотивувальними факторами [2].

Попереднє дослідження практичної реалізації функції мотивації на деяких підприємствах України показало, що у 90% випадках до 15% працівників не можуть не тільки однозначно оцінити рівень розвитку цієї функції, але навіть не знають, чи існує на їхньому підприємстві система заохочення, мотивації [17].

Для аналізу зарубіжного досвіду застосування системи мотивації праці доцільно виділити особливості формування зарубіжних систем мотивації праці (таблиця 1.2) для створення та впровадження системи мотивації в Україні.

Таблиця 1.2 – Зарубіжний досвід посилення трудової мотивації [2]

Країни	Особливості мотивації персоналу
США	Модель базується на фінансових та нефінансових методах. До фінансових методам необхідно віднести: комісійні, спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника, програми розподілу прибутку, акції та опціони на їх купівлю. До нефінансовим методам належать такі: пільги, пов'язані з графіком роботи, винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця, матеріальні нефінансові винагороди. Основними чинниками мотивації є: заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація.
Японія	Особливості моделі: довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію, ротація кадрів, неформальні відносини керівників підлеглими. До факторів мотивації необхідно віднести: професійне майстерність, вік, стаж, результативність праці.
Великобританія	Система мотивації передбачає преміювання ключових співробітників компанії не лише грошовими виплатами (бонусами), а й опціонами, акціями чи іншими правами.
Франція	Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування.
Швеція	Шведська модель відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення, а також проведенням політики так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати.

Таким чином, проаналізувавши особливості закордонного досвіду мотивації трудової діяльності співробітників, необхідно зазначити, що американська модель побудована на всебічному заохоченні підприємницької активності, а також на соціально-культурних особливостях нації – масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високий рівень економічного добробуту. Система мотивації праці в Японії будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку та стажу роботи.

У Великобританії існує дві системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна, що передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи коливання заробітної плати, що повністю залежить від прибутку фірми. Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона надає сильний мотивуючий вплив на ефективність та якість праці, є чинником саморегулювання розміру фонду оплати праці. До відмінних особливостей мотивації праці шведської моделі необхідно віднести диференціацію системи податків та пільг, і навіть сильну соціальну політику.

Розглядаючи сучасні методи мотивації, слід зазначити, що останнім часом поряд з такими поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, премії, подяки, постають інноваційні, нестандартні методи мотивації. Саме останні є надзвичайно актуальними для сучасних вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів. Класифікацію та приклади застосування відповідних заходів мотивації у міжнародних компаніях приведено в таблиці 1.3.

Цікавою є система мотивації персоналу компанії «McKinsey», співробітники якої отримують заробітну плату не за наслідками роботи підрозділу, а за підсумками роботи всієї компанії. Вище керівництво таким чином відбирає робітників, що працюють не заради заробітку, а заради організації. Більш того, компанію цікавлять люди із завдатками лідера команди.

Таблиця 1.3 – Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці [2]

Нестандартні заходи мотивації	Компанії, що застосовують відповідні заходи
1	2
Одноразова винагорода готівкою за виконання завдання, відсутність запізень	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі	GeneralMotors, Westing-house Electric, Polaroid, BellTelephone Lab., RadioCorporationofAmerica
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній	Toshiba, IBM, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників	Google, Яндекс, Вконтакте

В «McKinsey» немає жорсткої ієрархічної структури, в компанії дозволяють людині самостійно організувати творчий процес, заохочують ініціативу співробітника. У своїй діяльності співробітник керується завданням і основоположними принципами. Також в компанії функціонує система кар'єрного зростання – шість ступенів, на кожному з них – своя зона відповідальності [15, с. 317].

На сучасному етапі в Україні можна виділити такі проблеми стимулювання праці на підприємствах, як:

- 1) неврахування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник не спроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці робітників;
- 2) керівники не звертають увагу на покращення психологічного клімату в колективі;
- 3) відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства: вона перестала

виконувати свою головну – стимулюючу – функцію, і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу.

В Україні рівень мотивації працівників ще відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки. Тому провівши аналіз, хотілось би зауважити, що керівництву необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників та регіон. Необхідно створити атмосферу причетності працівників до фірми, задля їх ефективної та продуктивної праці [7, 12, 17].

1.3 Способи формування системи мотивації персоналу в організації

Найважливішим критерієм мотивації має бути тип впливу керівника на підлеглих. Розрізняють мотиваційні типи впливу керівника на персонал, це матеріальні і нематеріальні стимули, які мають переваги (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Мотиваційні типи впливу керівника на персонал

Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
– фінансові бонуси; – премії; – путівки за рахунок компанії; – інші грошові заохочення	– грамоти, подяка; – новий кабінет; – коригування робочого часу
Переваги мотивування:	
– підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому; – формування позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі; – довгострокове співробітництво з кращими працівниками (зниження плинності кадрів); – підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу; – формування стійкої корпоративної культури	
Слабка мотивація праці:	
не підвищується зарплата; немає просування по кар'єрних сходах; немає похвали на роботі; не відзначаються знаменні дати, не згуртовується колектив	

Складено автором за джерелами [7; 10]

Дуже важливо на самому початку процесу розробки чітко визначити цілі, які підприємство планує досягти, запровадивши нову систему мотивації.

Визначення цілей, концентрація уваги на досягненні бажаного дають можливість виробити критерії, за допомогою яких кожен співробітник здатний оцінювати діяльність (свою та інших) з чітко визначеною точкою зору.

Існують вимоги до організації стимулювання праці:

- комплексність – означає єдність моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства.

1. Комплексність припускає також наявність антистимулів.

2. Диференційованість - означає індивідуальний підхід до стимулювання різних груп працівників.

3. Гнучкість та оперативність - проявляються у постійному перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі [20, с. 90].

Системи стимулювання праці індивідуальні, залежать від безлічі унікальних чинників, властивих конкретної організації, і не підлягають простого копіювання. Їх створення - велика праця керівників та представників кадрових, фінансових та економічних підрозділів. Для залучення висококваліфікованих співробітників потрібно враховувати:

- поточну потребу в додатковому персоналі і можливу - у найближчому майбутньому;

- способи мотивації, застосовувані в інших компаніях, середні ставки заробітної плати та ін.;

- оптимальний в даний момент обсяг витрат на персонал;

- планований на найближчі періоди (квартал, рік) рівень витрат на працівників;

- можливості здійснення управлінського обліку, необхідного для функціонування системи стимулювання праці.

Для збереження складу співробітників, зменшення плинності кадрів та мотивування неможливо обійтися без узгодження наступних факторів:

- дохід кожного підрозділу і компанії в цілому;

- організаційна і управлінська структура підприємства;

- особливості роботи (фізична, творча, керівна, адміністративна);
- категорії співробітників (керівники, менеджери, інженерно-технічні працівники, робітники);
- кваліфікація, компетентності фахівців;
- ступінь відповідальності, покладеної на співробітника;
- сезонні коливання активності людей, взаємини між працівниками та відділами, рівень шкідливості виробництва.

Дотримання балансу цих факторів є необхідною умовою для створення ефективної системи стимулювання праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну базу - нормативний рівень трудової діяльності. Сам факт вступу працівника в трудові відносини припускає, що він за обумовлену винагороду повинен виконувати деяке коло обов'язків. У цій ситуації для стимулювання ще немає місця. Тут сфера контрольованої діяльності, де працюють мотиви уникнення, пов'язані зі страхом покарання за невиконання пропонованих вимог. Таких покарань, пов'язаних із втратою матеріальних благ, може бути, як мінімум, два: часткова виплата обумовленої винагороди або розрив трудових відносин [20, с. 89].

Система стимулювання праці на підприємствах як би виростає з адміністративно-правових методів управління, але, ні в якому разі їх не замінює. Стимулювання праці ефективно тільки в тому випадку, коли органи управління вміють домагатися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання - не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її працювати ще краще.

Здійснення програм стимулювання праці завжди вимагає різноманітних витрат і відповідно, визначення ефективності системи стимулювання. Найчастіше при визначенні ефективності системи стимулювання праці у розрахунках використовується матеріальна її складова. Це пояснюється зручністю та можливістю точного визначення показників ефективності та виключення суб'єктивного фактору.

До показників, що характеризують задоволеність працівників розміром і формами матеріального стимулювання праці відносяться [19]:

- рівень задоволеності розміром заробітної плати;
- рівень залежності заробітної плати від кількості і якості витраченої праці;
- рівень співвідношення фактичної заробітної плати з тою, яку «заслуговує» працівник (на його думку);
- рівень незадоволеності розміром заробітної плати;
- рівень задоволеності розміром соціальних виплат;
- рівень задоволеності розміром преміальних виплат.

Формування систем мотивації персоналу повинно ґрунтуватись на таких принципах:

1. Комплексність, яка передбачає, що необхідний всебічний підхід з урахуванням всіх можливих факторів: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних. Всі перераховані чинники повинні впливати не окремо, а в сукупності, що дає гарантію одержання хороших результатів.

2. Системність. Якщо принцип комплексності передбачає побудову системи мотивації на основі всіх її чинників, то принцип системності передбачає виявлення і подолання дисбалансу між факторами, їх узгодження між собою. Це дає можливість формування системи мотивації, яка внутрішньо збалансована завдяки взаємному узгодженню її елементів і спроможна ефективно діяти на благо організації.

3. Регламентація. Цей принцип передбачає порядок у вигляді інструкцій, правил, нормативів і контроль за їх дотриманням. Саме тому потрібно розрізняти ті сфери діяльності працівників, які потребують неухильного виконання інструкцій і контролю за їх дотриманням, і ті сфери, в яких працівник повинен бути вільний у своїх діях і може виявляти ініціативу. Крім того, необхідна регламентація і в питанні оцінки кінцевих результатів праці, тобто повинні бути чітко встановлені ті критерії, за якими буде оцінюватися кінцева робота співробітника. Така

регламентація, тим не менш, не повинна виключати творчий підхід, який повинен бути врахований у винагороді працівника.

4. Спеціалізація – це закріплення за підрозділами підприємства та конкретними працівниками деяких функцій і робіт відповідно до принципу раціоналізації праці. Спеціалізація є стимулом до підвищення продуктивності праці, зростання ефективності та поліпшення якості роботи.

5. Стабільність, що передбачає наявність сформованого колективу, відсутність плинності кадрів, наявність робіт і функцій, що стоять перед працівниками, і порядку їх виконання. Будь-які зміни, що відбуваються в роботі підприємства, повинні відбуватись без порушення нормальної реалізації функцій того чи іншого підрозділу підприємства або співробітника. Тільки тоді не буде погіршення ефективності і якості виконуваної роботи.

6. Цілеспрямована творчість. Цей принцип означає, що система мотивації на підприємстві повинна забезпечувати можливості вияву працівниками творчого підходу. Він передбачає і винахід нових технологій виробництва і застосовуваної техніки, пошук нових, більш оптимальних рішень в області організації виробництва і управління. На основі результатів творчої діяльності підприємства в цілому, структурного підрозділу і кожного працівника повинні бути передбачені заходи матеріального і морального стимулювання.

7. Орієнтація на кінцевий результат. Система мотивації не може існувати для самої себе. Вона повинна спонукати працівників до досягнення поставлених перед підприємством цілей.

8. Простота і зрозумілість. Систему мотивації повинен розуміти кожен, хто в ній бере участь: від рядового співробітника до керівників. Якщо працівник буде не в змозі систему самостійно зрозуміти, підрахувати чи виміряти, то така мотивація є вже наполовину менш ефективна.

9. Керованість і гнучкість. Якщо змінюється ситуація на ринку або всередині компанії, видозмінюється мета або завдання відділу, система мотивації повинна негайно на це реагувати. У формуванні системи мотивації персоналу

повинні брати участь усі працівники на всіх рівнях. Саме при дотриманні цієї умови система мотивації буде обґрунтованою, комплексною, ефективною.

Формуючи систему мотивації персоналу, доцільно використовувати такий порядок дій, відображений на рис. 1.2.

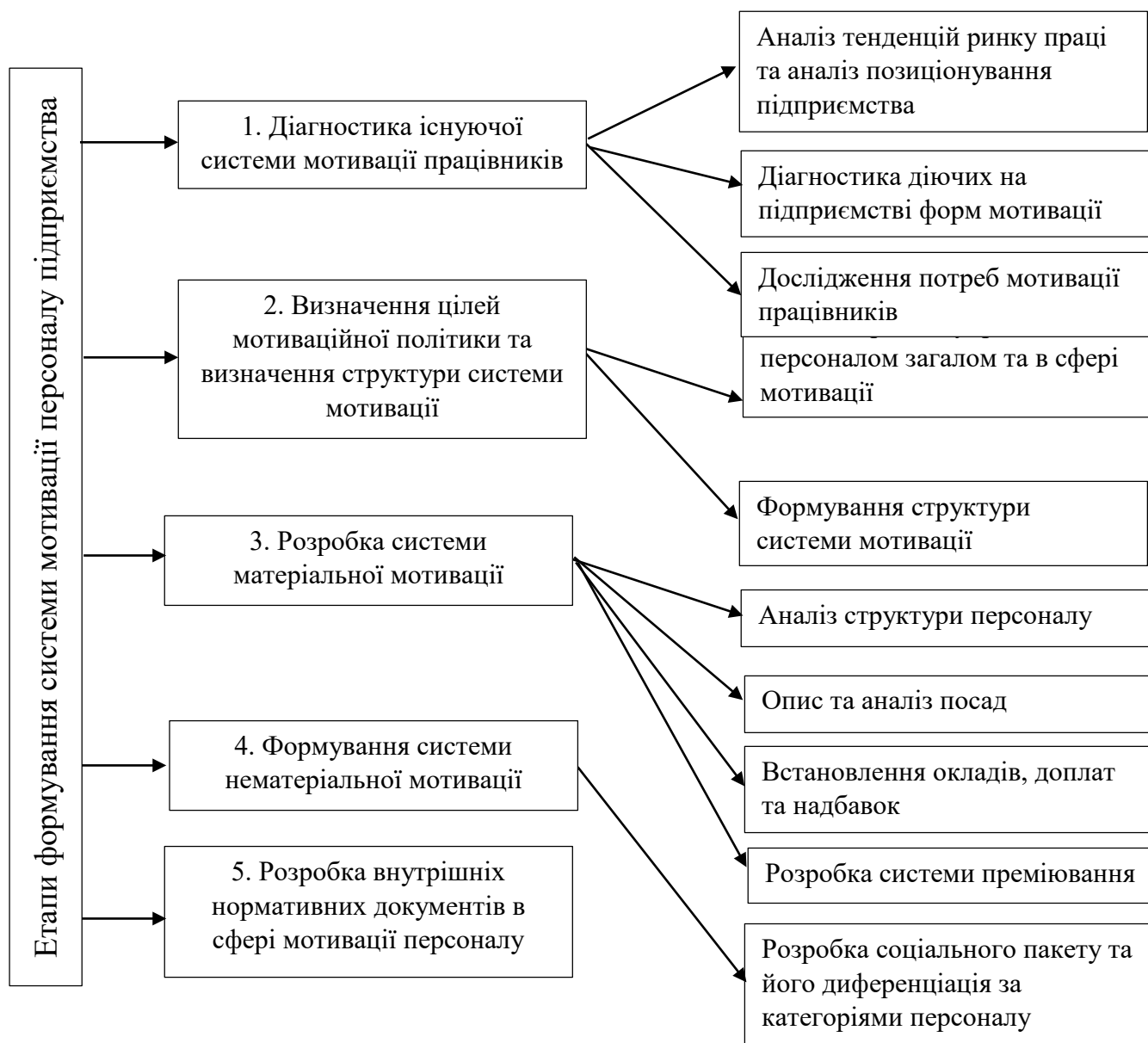


Рисунок 1.2. Етапи формування системи мотивації персоналу

Складено автором за джерелами [1; 13]

Аналіз складу і структури коштів, що спрямовуються на матеріальне стимулювання праці працівників, передбачає вивчення абсолютної величини та

структури витрат на робочу силу, витрат на оплату праці, витрат на навчання та підвищення кваліфікації, витрат на виплати «соціального пакету».

Зіставлення показників, що характеризують матеріальне стимулювання працівників і витрати на робочу силу, показує їх кількісну рівнозначність [19].

Аналіз посилення трудової мотивації у зарубіжних країнах дозволив витягти певні елементи для запровадження їх на українських підприємствах. До таких елементів слід зарахувати такі:

- застосування ротації кадрів, яка дозволить співробітникам освоїти нові функції, розширити досвід роботи. Ротація сприяє збільшенню мотивації працівників, що дозволить досягти збільшення продуктивності праці, виникнення нових ідей, залучення нових контактів;

- професійна перепідготовка (стажування) кадрів;

- розвиток партнерських відносин між керівниками та підлеглими;

- використання гнучкого графіка, неповний робочий тиждень.

Використання цього прийому веде до скорочення невиробничих витрат, зростання зацікавленості персоналу у підвищенні якості продукції та зниження втрат робочого дня;

- просування службовими сходами та особисте зростання співробітників.

Цей спосіб винагороди вимагає серйозних фінансових витрат підприємства, але саме він дозволяє в даний час таким компаніям, як IBM, General Motors, зберігати лідируючу позицію над ринком США.

Таким чином, враховуючи наведене вище, можна стверджувати, що співробітники є головним ресурсом будь-якої організації. Ефективність їх праці визначає результат діяльності організації. Саме тому система стимулювання та мотивації праці повинна враховувати розбіжності в інтересах роботодавця і працівника та їхні спільні цілі, підштовхувати персонал до більш ефективної трудової діяльності та підвищувати успішність діяльності підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МЕТАЛПЛАСТ»

2.1 Загальна характеристика процесу виробництва продукції ТОВ «МеталПласт»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «МеталПласт» - сучасне підприємство з повним циклом виробництва продукції і високим рівнем технології. ТОВ «МеталПласт» є одним із найбільших та надійних постачальників полімерних труб та фітінгів на ринках України. Вийти на цей рівень дозволила організація власного виробництва та ефективне співробітництво з низкою провідних фірм Європи. Підприємство засновано в 2003 році, знаходиться за адресою: Україна, м. Харків, вул. Свердлова 45-В. ТОВ «МеталПласт» є юридичною особою та платником ПДВ, діє на основі самофінансування і зовнішніх інвестицій, має самостійний баланс, укладає від свого імені договори, несе відповідальність по своїм зобов'язанням майном, самостійно планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку.

Крім полімерних труб та фітінгів ТОВ «МеталПласт» виготовляє обсадні труби для свердловин, полімерні колодязі, тунелі дренажні, дорожні блоки, люки полімерні та багато іншого.

Щорічні інвестиції підприємства в нові технології та обладнання складають 1,5 – 2 млн. грн. Обладнання оновлюється кожні п'ять років відповідно до діючої на підприємстві політики з забезпечення якості.

Продукція, що виробляється на підприємстві, використовується у сферах зовнішнього та внутрішнього будівництва, у комунальних підприємствах, дорожнього будувannya та для продажу у роздріб через дистриб'юторів.

Крім підприємства з виробництва труб до складу компанії входять:
дизайн-студія;

2) підрозділ з виробництва комплектуючих;

3) сервіс-служба;

) лабораторія для перевірки якості [21].

Виробництво туб здійснюється на зарубіжному обладнанні: Polytype, Hidropak, Allbiz, AISA, Workmetal, ZAKMET, Mazanek, тощо. Для туб використовується сировина та матеріали виробників: Kaczmarek, Plastimeх, Borealis, InstalPlast Lask, GEBO, Flint Inc, Jafar, Bohamet, які сертифіковані і дозволені до застосування у виробництві.

Приблизно 60% продукції підприємства експортується до різних зарубіжних країн, а 40% реалізується на ринку України. Підприємство здійснює свою експортну діяльність через компанію «Булат».

Метою діяльності підприємства є виробництво полімерних труб і фітінгів, впровадження нових технологічних рішень та проектних розробок завдяки своїй металообробній ділянці та конструкторському бюро. надання послуг стороннім організаціям.

Маючи власний металообробний цех, проектні, виробничі та матеріальні ресурси, компанія є незалежною від інших підприємств, здатна справлятися з поставленими завданнями з виробництва та постачання власними силами та вчасно. Завдяки цьому компанія "МеталПласт" здатна освоювати виробництво та випуск нової затребуваної продукції, яку не під силу випускати багатьом конкуруючим компаніям, які займаються виробництвом виробів для водопостачання та водовідведення, не лише в межах України, а й на теренах СНД. Це сприятливо позначається на розширенні асортименту продукції та помірної цінової політики, розвиненому сервісі, запропонованому компанією, і довірчому відношенні клієнтів.

Виробництво продукції здійснюється за схемою, яка зображена на рис. 2.1.

Згідно схеми виробництва продукції, від замовника надходить замовлення на підприємство, розроблюється дизайн виробу. Далі, замовлення узгоджується з комерційним та виробничим відділом, розробляється план виконання замовлення та установлюються терміни виконання замовлення і відгрузки готової продукції. Здійснюється підготовка виробництва упаковки.

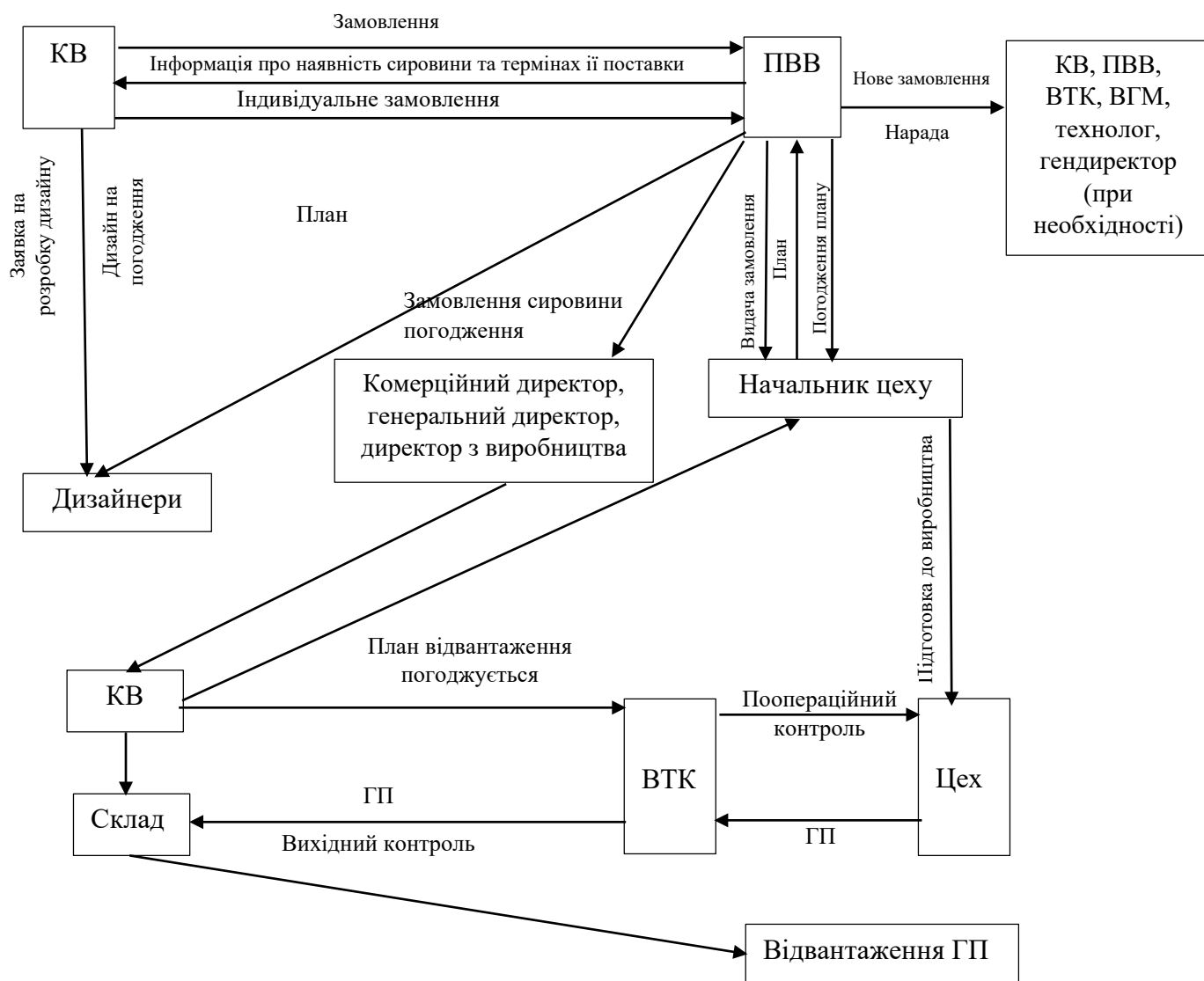


Рисунок 2.1 – Схема процесу виробництва продукції (складено автором)

Коли замовлення виконано, продукція проходить вихідний контроль, потім вона відгружається на склад. Зі складу її забирає замовник.

ТОВ «МеталПласт» займається доставкою своєї продукції. Українські клієнти отримують продукцію на базі поставок EXW, тобто зі складу заводу.

Підприємство не забезпечене своїм парком рухомого складу, на даний момент свої послуги по перевезенню готової продукції до замовника надають декілька приватних перевізників та перевізник ТОВ «UTS» [21].

В 2005 р. підприємство було сертифіковане за системою міжнародного стандарту забезпечення якості ISO 9001:2000. Продукція має сертифікат відповідності Держспоживстандарту України і висновок ЄС.

На підприємстві працювало у 2020 році 470 спеціалістів, в у 2021 році кількісний склад знизився до 365 працівників. ТОВ «МеталПласт» має високий кадровий потенціал для найбільш ефективного вирішення поточних, стратегічних завдань і подальшого зміцнення своєї конкурентоспроможності. На підприємстві працюють фахівці, що мають багаторічний досвід діяльності на ринку полімерних труб і фітінгів. Конкурентними перевагами ТОВ «МеталПласт» є високоякісне сучасне обладнання в поєднанні з багаторічним досвідом роботи, індивідуальний підхід до кожного клієнта, що дозволить задовольнити вимоги найвибагливіших замовників.

Організаційна структура управління ТОВ «МеталПласт» представлена у додатку Б.

Взаємовідносини трудового колективу заводу з адміністрацією регулюються чинним законодавством, Положенням про підприємство та колективним договором. Суперечки, що виникають при укладенні і виконанні колективного договору, вирішуються у порядку, встановленому чинним законодавством України.

Аналіз показників, які характеризують використання виробничих ресурсів ТОВ «МеталПласт» за період 2019 – 2021 рр. приведений у додатку В таблиця В1.

Аналізуючи основні показники діяльності ТОВ «МеталПласт» за 2019-2021 рр., можна зробити висновки, що на підприємство дуже вплинула загальна ситуація з введенням воєнного стану, зростання напруження у відносинах між нашою країною та країною головного експортера. Обсяг товарної продукції у 2021 р. склав 51,8% від обсягів реалізації 2019 р. У 2021 р. відбулося скорочення чисельності працівників. Це вплинуло на продуктивність праці (у 2021 р. вона знизилась на 26,5%).

Позитивним є те, що підприємство має відносно нові основні фонди (коефіцієнт зносу складає 0,32), це пов'язано з постійним техніко-технологічним розвитком. Проте фондівддача різко знизилася з 2,22 грн / грн до 1,09 грн/грн. через падіння обсягів виробництва.

Відповідно, означені зміни у обсягах виробництва відобразилися і на собівартості продукції. За період 2019-2021 рр. собівартість реалізованої продукції зменшилася більш ніж вдвічі. Проте, підприємство, не зважаючи на складні умови функціонування в умовах воєнного стану, є прибутковим, поки що працювало на запасах матеріалів. Показником ефективного використання ресурсів підприємства є те, що не відбулося зростання частки матеріальних витрат.

За даними табл. 2.1 видно, що за період з 2020-2021 рр. середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 105 чол.

Таблиця 2.1- Аналіз показників праці персоналу ТОВ «МеталПласт»

Найменування показника	Значення за роками			Зміна показників, ланцюговий метод	
	2019	2020	2021	2021/2020	
				абсолют на (+/-)	відносна (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	459	470	365	-105,00	77,6
Кількість звільнених працівників, за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, осіб.	6	24	30	4	125,0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,013	0,051	0,082	0,031	-
Віковий склад кадрів, %					
- 20-30 років;	13,58	12,25	19,03	6,78	-
- 31-40 років;	14,67	12,10	19,13	7,03	-
- 41-50 років;	20,04	21,73	27,65	5,92	-
- 51 і більше років	51,71	53,92	34,19	-19,73	-
Склад персоналу за категоріями, %					
керівники	8,9	9,5	8,9	-0,6	-
професіонали	5,9	6,4	7,1	0,7	-
фахівці	10,3	10,5	9,4	-1,1	-
службовці	4,3	4,7	4,7	0,0	-
робітники	70,6	68,9	69,9	1	-
Середньомісячна заробітна плата одного працівника ПВП, грн	10237,00	11446,00	13612,00	2166,00	118,92
Середня заробітна плата в галузі , грн	13812,00	13920,00	14612,00	692,00	104,97

Складено автором за аналітичними матеріалами ТОВ «МеталПласт» [21]

Це пов'язано, передусім з політикою підприємства щодо його функціонування в складних економічних умовах. За період, що аналізується, на підприємстві коефіцієнт плинності кадрів має невисоке значення: у 2019 р. він дорівнює 0,013, у 2020 р. – 0,051, у 2021 р. – 0,082, що говорить про сформований сталий колектив. Проте поступове його зростання (так, у 2021 р. на 13,3% збільшилося число працівників, які звільняються за власним бажанням) є негативним явищем і свідчить про приховані проблеми, що потребують подальшого дослідження.

Згідно даних табл. 2.1 в віковій структурі персоналу переважають люди передпенсійного віку. У 2019 р. на підприємстві працювало 51,71% працівників у віці понад 50 років. Хоча цей показник дещо знизився у 2021 р. (34,19% працівників передпенсійного та пенсійного віку), проте він свідчить про потребу підприємства в молодих кваліфікованих кадрах.

Про мотивуючу роль заробітної плати можна судити, порівнюючи її з середньогалузевою. Як видно з табл. 2.1, розмір середньої заробітної плати підвищився за період 2019-2021 рр., це обумовлено скороченням чисельності працівників. Проте середня заробітна плата на підприємстві становить 74,0% від середньогалузевої заробітної плати у 2019 р., 82,2% - у 2020 р., 93,16% - у 2021 р.

Виконаємо факторний аналіз продуктивності праці на підприємстві у 2020-2021 рр. (табл. 2.2).

З проведеного аналізу видно, що зниження продуктивності праці відбулося переважно через скорочення обсягів виробництва продукції (на 194,89 тис.грн/чол.).

Таблиця 2.2 – Факторний аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «МеталПласт»

Вплив фактору	Розрахункова формула*	Значення**
1	2	3
Зміна продуктивності праці (ПП) за рахунок обсягу виробництва (V)	$ПП(v) = \frac{V^1}{r^0} - \frac{V^0}{r^0}$	$ПП(v) = \frac{98461,0}{470} - \frac{190060,6}{470} =$ $= 209,49 - 404,38 =$ $= -194,89 \text{ тис. грн/чол.}$
Зміна продуктивності праці (ПП) за рахунок чисельності працівників (r)	$ПП(r) = \frac{V^1}{r^1} - \frac{V^1}{r^0}$	$ПП(r) = \frac{98461,0}{365} - \frac{98461,0}{470} =$ $= 269,76 - 209,49 =$ $60,27 \text{ тис. грн/чол.}$
Зміна продуктивності праці (ПП) за рахунок обсягу виробництва продукції (V) і чисельності працівників (r) (перевірка)	$ПП = ПП(v) + ПП(r)$ $ПП = \frac{V^1}{r^1} - \frac{V^0}{r^0}$	$ПП = -194,89 + 60,27 =$ $= -134,62 \text{ тис. грн/чол.}$ $ПП = \frac{98461,0}{365} - \frac{190060,6}{470} =$ $= 269,75 - 404,38 =$ $-134,63 \text{ тис. грн/чол.}$

* - індексом 1 позначені показники 2021 р., індексом 0 – показники 2020 р.

** - розраховано за аналітичними матеріалами ТОВ «МеталПласт» [21]

Проаналізуємо зміну продуктивності праці і заробітної плати, використовуючи дані, які представлено у додатку В табл. В1 (обсяг товарної продукції, середньорічний виробіток працівників) та дані табл. 2.1 (середня заробітна плата). Результати аналізу представлені в табл. 2.3 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни продуктивності праці і заробітної плати

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Товарна продукція, тис. грн	191060,6	190060,6	98461,0
Темп зміни товарної продукції, відносно 2019 р.	1,000	0,995	0,518
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	410,22	404,38	269,76
Темп зміни продуктивності праці, відносно 2019 р.	1,000	0,986	0,667
Середня заробітна плата, грн	10237,00	11446,00	13612,00
Темп зміни середньої заробітної плати, відносно 2019 р.	1,000	1,118	1,189

Зміну продуктивності праці і заробітної плати представлено графічно на рис. 2.2.

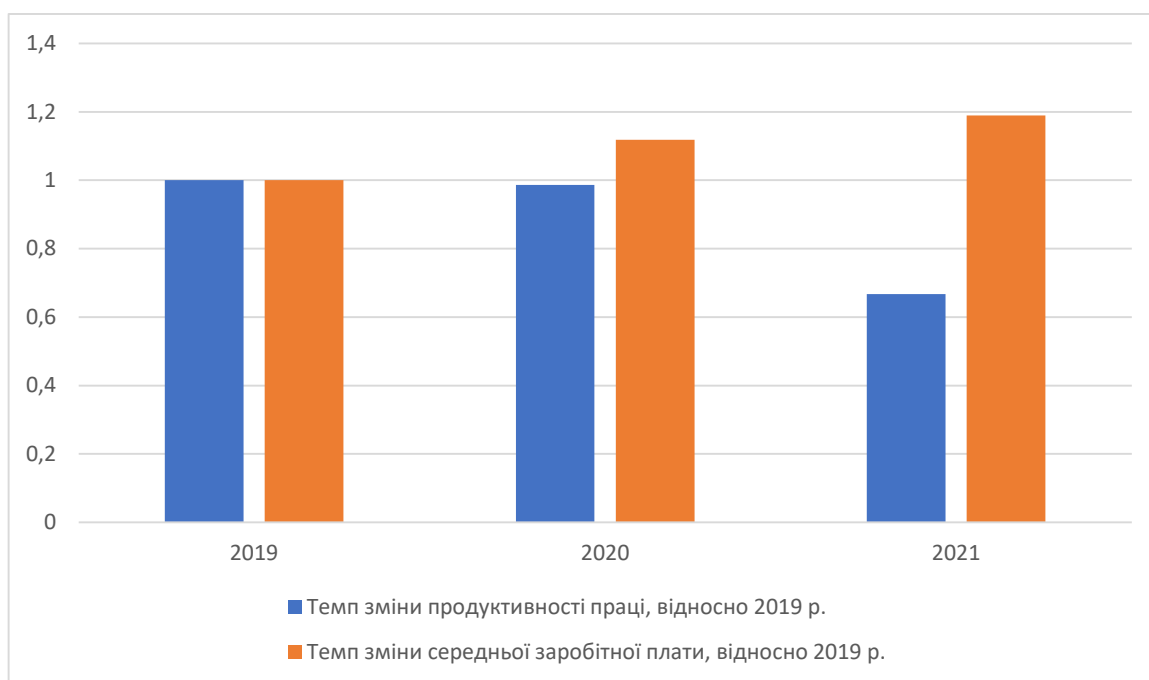


Рисунок 2.2 – Темпи зміни продуктивності і оплати праці, у % до 2019 р. [21]

За даними табл. 2.3 і рис. 2.2 видно, що темпи росту заробітної плати випереджають темпи зміни продуктивності праці. Так, рівень продуктивності праці у 2020 р. склав 98,6% рівня продуктивності у 2019 р. У 2021 р. порівняно з даними 2019 р. цей показник становив вже 66,7%. В той же час спостерігається поступове зростання середньої заробітної працівників. У 2020 р. середня заробітна плата перевищує аналогічний показник 2019 р. на 11,8%, у 2021 р. – на 18,9%.

Безумовно, зниження рівня продуктивності праці обумовлено скороченням обсягів виробництва продукції підприємства, також на зміну цього показника впливають скорочення чисельності працівників, оновлення обладнання тощо. На зростання продуктивності праці окремого працівника, поряд з іншими факторами, впливає оплата праці, як стимул для підвищення кваліфікації працівників, поліпшення якості виконаної роботи.

2.2 Оцінка мотиваційного потенціалу працівників на ТОВ «МеталПласт»

Аналіз управління мотивацією персоналу на підприємстві передбачає оцінку мотиваційного потенціалу працівників, дослідження виробничої мотивації та визначення мотиваційної складової в забезпеченні розвитку персоналу.

За думкою багатьох фахівців, що вивчають питання мотивації персоналу [1, 7, 10, 17, 20], мотиваційний потенціал працівників можна визначати за допомогою системи коефіцієнтів, що дозволяє відбити якісний стан трудових ресурсів та характеризує їх загальний рівень і потенційні можливості.

Такими коефіцієнтами є коефіцієнт вагомості преміальних виплат, коефіцієнт вагомості заохочувальних і компенсаційних виплат, коефіцієнт публічного визнання працівників, коефіцієнт інноваційної і творчої активності та коефіцієнт морального клімату.

Граничним значенням показників мотиваційного потенціалу можна вважати 1. Методика оцінки мотиваційного потенціалу та розрахункові залежності представлені у табл. 2.4, а проведені розрахунки зведені до таблиці Г1 у додатку Г.

Таблиця 2.4 – Показники оцінки мотиваційного потенціалу

Показник	Розрахункова залежність
1	2
1. Коефіцієнт середньої заробітної плати	$K_{zn} = \frac{\overline{ЗП}}{\overline{ЗП}_{гал}},$ де $\overline{ЗП}$ – середньомісячна заробітна плата по підприємству, грн. $\overline{ЗП}_{гал}$ – середньомісячна заробітна плата по галузі, грн.
2. Коефіцієнт вагомості преміальних виплат	$K_{\alpha_{прем}} = \frac{П}{ФОП},$ де $П$ – величина премій і винагород, що виплачуються працівникам підприємства, тис. грн; $ФОП$ – фонд оплати праці, тис. грн
3. Коефіцієнт вагомості заохочувальних і компенсаційних виплат	$K_{\alpha_{ком}} = \frac{К}{ФОП},$ де $К$ – заохочувальних і компенсаційних виплат, що виплачуються працівникам підприємства, тис. грн; $ФОП$ – фонд оплати праці, тис. грн

Продовження таблиці 2.4

4. Коефіцієнт професійного розвитку працівників	$K_{np} = \frac{Ч_{нпр}}{Ч},$ де $Ч_{нпр}$- кількість працівників підприємства, яких навчено новим професіям у вигляді первинної підготовки або перепідготовки, підвищення кваліфікації, чол.; $Ч$ – чисельність працівників, чол.
5. Коефіцієнт публічного визнання працівників	$K_{визн} = \frac{Ч_n}{Ч},$ де $Ч_n$- кількість працівників підприємства, які були представлені до державних нагород, почесних звань, оголошені почесними працівниками чол.; $Ч$ – чисельність працівників, чол.
6. Коефіцієнт інноваційної і творчої активності	$K_{ima} = \frac{Ч_{ита}}{Ч},$ де $Ч_{ита}$- кількість працівників підприємства, які займаються інноваційною і творчою діяльністю, чол.; $Ч$ – чисельність працівників, чол.
7. Коефіцієнт просування кадрів	$K_{нк} = \frac{Ч_{нк}}{\overline{Ч}_{nnn}},$ де $Ч_{нк}$ – чисельність працівників, підвищених у посаді, переведених, і т.п. з підвищенням окладу, чол.; $\overline{Ч}_{nnn}$ – середньооблікова чисельність промислово–виробничого персоналу, чол.
8. Питома вага робітників, працюючих в нормальних (нешкідливих) умовах	$\alpha Ч_{ny} = 1 - \frac{Ч_{ny}}{\overline{Ч}_{nnn}},$ де $Ч_{ny}$ – чисельність працівників, працюючих у шкідливих умовах, чол.; $\overline{Ч}_{nnn}$ – середньооблікова чисельність промислово–виробничого персоналу, чол.
9. Коефіцієнт морального клімату	$K_{mk} = 1 - \frac{Ч_k}{\overline{Ч}_{nnn}},$ де $Ч_k$ – чисельність працівників, залучених до конфлікту, чол.; $\overline{Ч}_{nnn}$ – середньооблікова чисельність промислово–виробничого персоналу, чол.

При розрахунку оцінки мотиваційного потенціалу враховується питома вага працівників за категоріями: керівники, професіонали, фахівці, службовці, робітники. Методика розрахунку коефіцієнтів, що характеризують мотиваційний потенціал підприємства приведений в табл. 2.4. Розрахунки здійснюємо з використанням даних, приведених в додатку В табл. В1 та 2.1.

Структура фонду оплати праці: 15,1% преміальні виплати, 0,04% - заохочувальні виплати. Кількість працівників, підприємства, яких навчено новим професіям у вигляді первинної підготовки або перепідготовки, підвищення кваліфікації у 2021 р. – 29 осіб (див. табл. 3.1).

При визначенні коефіцієнтів публічного визнання, інноваційної та творчої активності, морального клімату використовувалися експертні оцінки керівників.

Розрахунок коефіцієнта середньої заробітної плати ($K_{зп}$):

$$K_{зп} = \frac{13612,0}{14612,0} = 0,93$$

Коефіцієнт вагомості преміальних та заохочувальних і компенсаційних виплат визначається питомою вагою означених виплат у загальному фонді оплати праці і має для всіх працівників підприємства однакове значення.

Розрахунок коефіцієнта вагомості преміальних виплат $K_{\alpha_{прем}}$:

$$K_{\alpha_{прем}} = \frac{98461,0 \times 0,151}{98461,0} = 0,151$$

Розрахунок коефіцієнта вагомості заохочувальних і компенсаційних виплат

$K_{\alpha_{комп}}$

$$K_{\alpha_{комп}} = \frac{98461,0 \times 0,040}{98461,0} = 0,040$$

Коефіцієнт професійного розвитку працівників визначається відношенням кількості працівників, яких навчено новим професіям у вигляді первинної підготовки або перепідготовки, підвищення кваліфікації. За 2021 р. на підприємстві 29 працівників пройшли підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, у тому числі за категоріями: керівники – 2 особи, професіонали – 6, фахівці – 8, службовці – 2, робітники – 11.

Розрахунок коефіцієнта професійного розвитку працівників за категоріями

$K_{пр}$:

$$K_{\text{кер. пр}}^{\text{кер.}} = \frac{2}{365} = 0,005;$$

$$K_{\text{проф. пр}}^{\text{проф.}} = \frac{6}{365} = 0,016;$$

$$K_{\text{фах. пр}}^{\text{фах.}} = \frac{8}{365} = 0,022;$$

$$K_{\text{служ. пр}}^{\text{служ.}} = \frac{2}{365} = 0,005;$$

$$K_{\text{роб. пр}}^{\text{роб.}} = \frac{11}{365} = 0,030.$$

Сума значень по кожному коефіцієнту мотиваційного потенціалу була визначена з урахуванням питомої ваги категорії персоналу у загальній чисельності. В цілому по підприємству коефіцієнт професійного розвитку працівників становить:

$$K_{\text{пр}} = 0,005 \times 0,089 + 0,016 \times 0,071 + 0,022 \times 0,094 + 0,005 \times 0,047 + \\ + 0,030 \times 0,699 = 0,025$$

Кількість працівників підприємства, які були представлені до державних нагород, почесних звань, оголошені почесними працівниками становить 37 осіб, у тому числі за категоріями працівників: керівники – 4 особи, професіонали – 4, фахівці – 7, службовці – 1, робітники – 21.

Розрахунок коефіцієнта публічного визнання працівників за категоріями

$K_{\text{визн}}$:

$$K_{\text{кер. визн}}^{\text{кер.}} = \frac{4}{365} = 0,011;$$

$$K_{\text{проф. визн}}^{\text{проф.}} = \frac{4}{365} = 0,011;$$

$$K_{\text{фах. визн}}^{\text{фах.}} = \frac{7}{365} = 0,019;$$

$$K_{\text{служ. визн}}^{\text{служ.}} = \frac{1}{365} = 0,003;$$

$$K_{\text{роб. визн}}^{\text{роб.}} = \frac{21}{365} = 0,058.$$

В цілому по підприємству $K_{\text{визн}}$ становить:

$$K_{\text{визн}} = 0,011 \times 0,089 + 0,011 \times 0,071 + 0,019 \times 0,094 + 0,003 \times 0,047 + \\ + 0,058 \times 0,699 = 0,044$$

Кількість працівників, що займаються інноваційною і творчою діяльністю становить 37 осіб, тому числі за категоріями працівників: керівники – 4 особи, професіонали – 4, фахівці – 6, робітники – 23.

Розрахунок коефіцієнта інноваційної і творчої активності працівників за категоріями K_{ima} :

$$K_{кер.іта} = \frac{4}{365} = 0,011;$$

$$K_{проф.іта} = \frac{4}{365} = 0,011;$$

$$K_{фах.іта} = \frac{6}{365} = 0,016;$$

$$K_{роб.іта} = \frac{23}{365} = 0,063.$$

В цілому по підприємству K_{ima} становить:

$$K_{ima} = 0,011 \times 0,089 + 0,011 \times 0,071 + 0,016 \times 0,094 + 0,063 \times 0,699 = 0,050$$

Коефіцієнт просування кадрів враховує кількість працівників, які протягом року були підвищені в посаді, переведені на інші роботи з підвищенням окладу. За даними кадрової служби приблизна кількість таких працівників серед керівників та інженерно-технічних працівників становить 11% (12 осіб, у тому числі: керівники – 4, професіонали – 4, фахівці - 3, службовці – 1), серед робітників – 19,2% (48 осіб).

Розрахунок коефіцієнта просування кадрів за категоріями $K_{нк}$:

$$K_{кер.нк} = \frac{4}{365} = 0,011;$$

$$K_{проф.нк} = \frac{4}{365} = 0,011;$$

$$K_{фах.нк} = \frac{3}{365} = 0,008;$$

$$K_{служ.нк} = \frac{1}{365} = 0,003;$$

$$K_{роб.нк} = \frac{48}{365} = 0,132.$$

В цілому по підприємству $K_{нк}$ становить:

$$K_{нк} = 0,011 \times 0,089 + 0,011 \times 0,071 + 0,008 \times 0,094 + 0,003 \times 0,047 + 0,132 \times 0,699 = 0,095$$

В нормальних умовах працюють 100% керівників, 100% професіоналів, 80% службовців, 80% фахівців і 60% робітників відносно чисельності за категоріями. В цілому по підприємству частка робітників, працюючих в нормальних (нешкідливих) умовах, становить:

$$\alpha \chi_{ny} = 1 \times 0,089 + 1 \times 0,071 + 0,8 \times 0,094 + 0,8 \times 0,047 + \\ + 0,6 \times 0,699 = 0,692$$

Коефіцієнт морального клімату за оцінками керівників, становить 0,92.

Зведений коефіцієнт мотиваційного потенціалу за категоріями працівників визначається як середня арифметична коефіцієнтів, що входять до його складу.

Так, зведений коефіцієнт мотиваційного потенціалу для керівників ($K_{зв.К}$) становить (середнє арифметичне за стовпцем 3) :

$$K_{зв.К} = (0,93+0,151+0,040+0,005+0,011+0,011+0,011+0,011+0,92) / 9 = 0,23$$

Аналогічно розраховуються зведені коефіцієнти мотиваційного потенціалу за іншими категоріями працівників.

В цілому по підприємству зведене значення мотиваційного потенціалу працівників розраховується як середнє арифметичне суми загальних значень по кожному коефіцієнту ($K_{МП}$) (сума стовпця 8):

$$K_{МП} = (0,93+0,151+0,040+0,025+0,044+0,05+0,095+0,692+0,92) / 9 = 0,33$$

Визначити зведене значення мотиваційного потенціалу працівників в цілому по підприємству можна також як середньозважене значення коефіцієнтів зведеного мотиваційного потенціалу працівників за категоріями:

$$K_{МП} = 0,23 \times 0,089 + 0,232 \times 0,071 + 0,234 \times 0,094 + 0,228 \times 0,047 + \\ + 0,258 \times 0,699 = 0,549$$

Таким чином, коефіцієнт морального потенціалу працівників становить 0,549. Для інтерпретації результатів скористуємося запропонованою в роботі [18] шкалою оцінки потенціалу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Шкала оцінки потенціалу підприємства

Оцінка	Висновок
0-0,2	Дуже низький потенціал
0,21-0,4	Рівень потенціалу нижче середнього
0,41-0,6	Середній рівень потенціалу
0,61-0,8	Високий рівень потенціалу
0,81-1	Дуже високий рівень потенціалу

Згідно даних табл. 2.5, мотиваційний потенціал ТОВ «МеталПласт» наближається до середнього рівня і використовується лише на 54,9%. Згідно з табл. 2.2, найефективніше використовується мотиваційний потенціал керівників і професіоналів, менш ефективно – фахівців, службовців і робітників.

У третьому розділі проведемо анкетування та дослідимо мотиваційний потенціал, де найбільшої уваги потребують матеріальні, моральні стимули працівників, стимули професійно-кваліфікаційного росту, публічне визнання.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ТОВ «МЕТАЛПЛАСТ»

3.1 Система заходів, спрямована на підвищення ефективності мотивації праці

Існуюча система мотивації, як показали розрахунки показників оцінки мотиваційного потенціалу на ТОВ «МеталПласт», не забезпечує стимулів підвищення ефективності праці, методи мотивації є застарілими. Не сприяють підвищенню мотивації такі негативні фактори як: підбір і розстановка кадрів не за об'єктивними, а за суб'єктивними критеріями, в основному формальне проведення атестації персоналу (1 раз на 5 років), низький рівень організаційної культури, атмосфера далека від творчої, відсутність заохочення ініціативи, нерівномірне навантаження працівників, в основному перевантаження поточними завданнями тих, хто міг би при наявності часу виконувати творчі, стратегічні завдання.

Для дослідження виробничої мотивації працівників ТОВ «МеталПласт» було проведено анкетування працівників підприємства з метою виявити проблеми мотивації працівників на підприємстві. Зразок анкети приведено в Додатку Г, таблиця Г.1.

У опитуванні прийняло участь 18 працівників підприємства, пропорційно за структурою персоналу: 2 керівника, 1 професіонал, 2 фахівця, 1 службовець, 12 робітників. Результати дослідження наведено на рис. 3.1-2.10.



Рисунок 3.1 – Оцінка морально-психологічного клімату в колективі
(опитування проведено автором)

За даними рис. 3.1 видно, що переважна більшість працівників оцінює моральний клімат на підприємстві як хороший (51% опитуваних) та задовільний (32%). Це пов'язано з достатньо високим ступенем єдності ціннісних орієнтацій членів колективу. Негативна оцінка морально-психологічного клімату в колективі 17% працівників свідчить про необхідність вивчення факторів, від яких залежить морально-психологічний клімат в колективі, а саме успіхів і досягнень колективу, організації праці і стилю керівництва, форм і методів матеріального і морального стимулювання, організації побуту працівників.

Найбільше значення серед цих факторів, на наш погляд, має культура діяльності керівництва, стиль керівництва і досвід роботи з людьми. Кожен керівник повинен навчитися розуміти і адекватно оцінювати своїх співробітників, оволодіти мистецтвом будувати відносини з підлеглими, не забуваючи при цьому, що між їх станом і успішністю його роботи існує тісний взаємозв'язок.

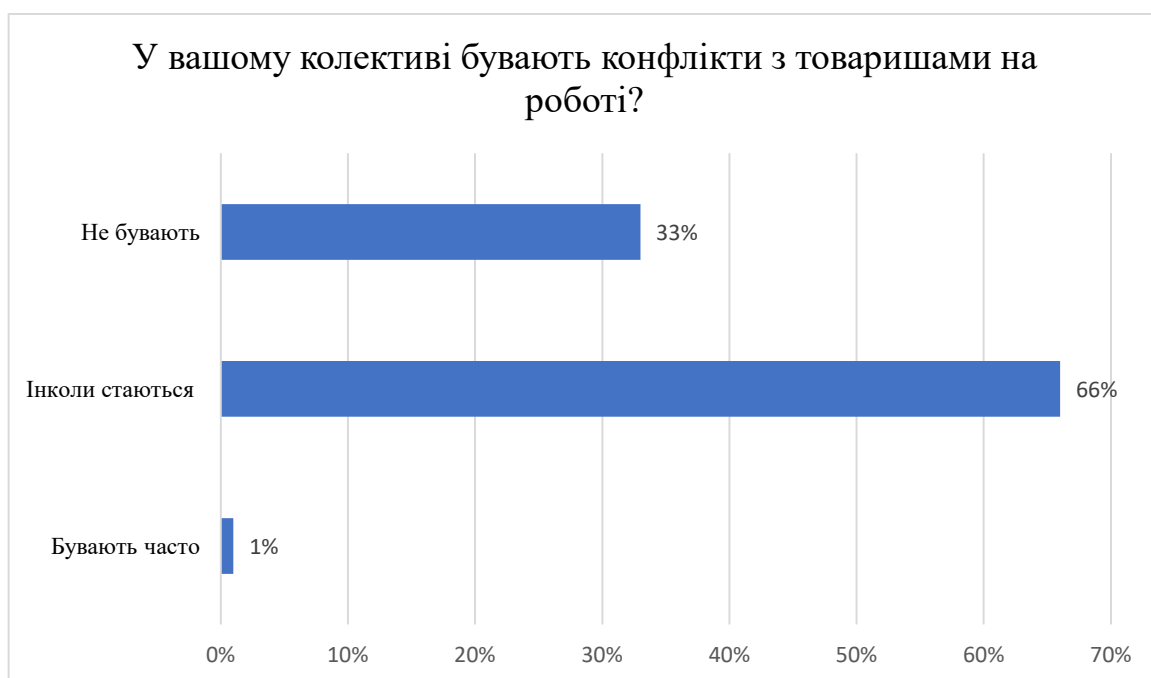


Рисунок 3.2 – Оцінка рівня конфліктності на роботі
(опитування проведено автором)

Незважаючи на відносно високу оцінку морального клімату в колективі, згідно опитувань, інколи конфлікти виникають у 66% працівників в процесі їх трудової діяльності, лише 33% працівників не має конфліктів на роботі (рис. 3.2). Переважна більшість конфліктів носять виробничий характер. Причинами конфліктів є складні взаємини в колективі, незадоволеність умовами адаптації молодих співробітників, умовами праці, заробітною платою.



Рисунок 3.3 – Бажання змінити місце роботи
(опитування проведено автором)

Більше половини (53%) респондентів не бажають змінити місце роботи. Проте трохи більше третини працівників (рис. 3.3) прагнуть отримати іншу посаду на цьому підприємстві. Прихильність працівників до підприємства пояснюється відносно стабільним його розвитком в складних умовах господарювання, мотиваційною сферою працівників і тим, наскільки реалізовані їхні очікування від підприємства (наскільки працівники оцінюють можливості реалізації власних очікувань саме на цьому підприємстві).

Думки працівників щодо сприяння роботи розвитку їх здібностей (див. рис. 3.4): 89% опитаних вважають свою роботу такою, що сприятиме в тій чи іншій мірі творчому началу праці; лише 6% мають протилежну думку. Заходами сприяння розвитку здібностей працівників є заохочення розвитку творчих здібностей, розвиток у працівників більшої психологічної готовності до нових ідей і нового досвіду роботи. Важливим є адекватне ставлення з боку керівництва до невдач у творчій праці.

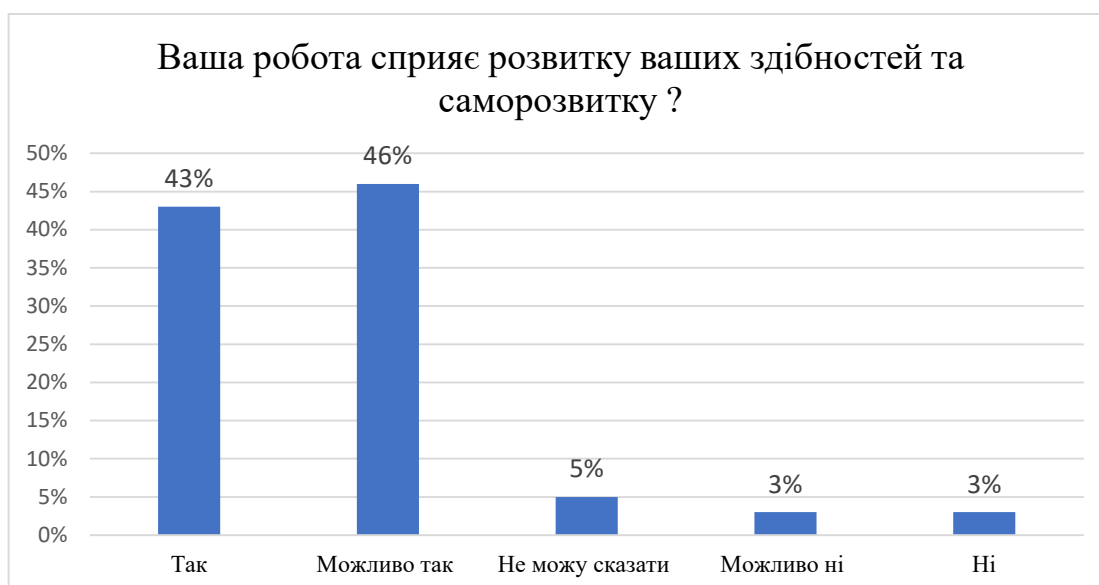


Рисунок 3.4 – Сприяння роботи розвитку здібностей працівників (опитування проведено автором)

Більш одноголосними є працівники щодо питання перспективи професійного навчання або перенавчання за рахунок підприємства: 72% опитаних бажають підвищити свій якісний рівень (рис. 3.5).

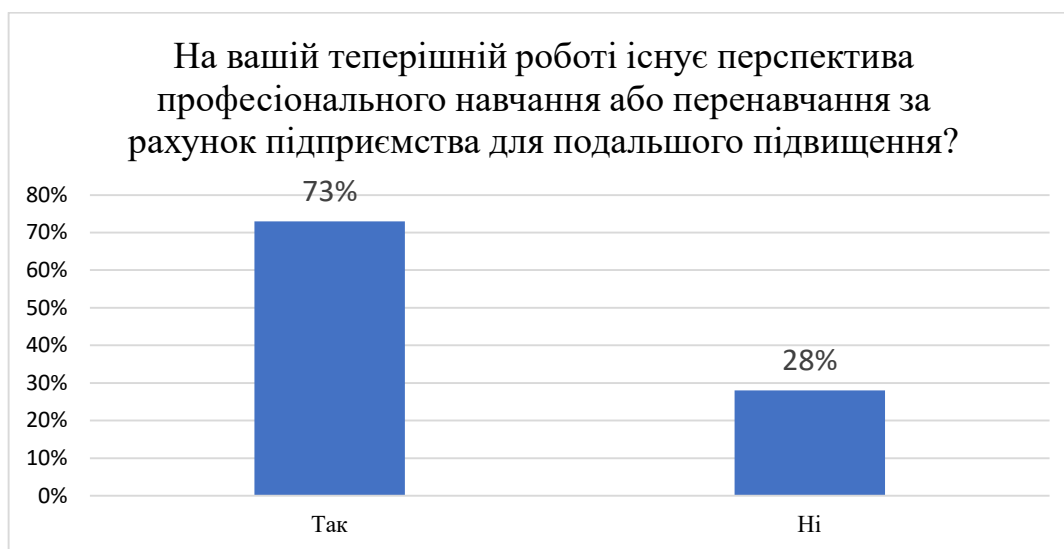


Рисунок 3.5 – Перспектива професійного навчання або перенавчання персоналу (опитування проведено автором)

Стимулами, які спонукають працівників підвищувати свою кваліфікацію або змінювати своє ставлення до цього питання, переважно є висока конкуренція на ринку праці, бажання працівників зберегти свою роботу в умовах фінансово-економічної кризи, а також нові технології, що застосовуються на підприємстві.

За опитуваннями, 84% респондентів вважають свою роботу цікавою (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Інтерес до роботи працівників підприємства (опитування проведено автором)

Це пояснюється задоволеністю працею, лояльністю до організації, до праці, високим рівнем самореалізації і зростанням професійної компетентності та досвіду. Свій інтерес до роботи опитувані також пов'язують з рівнем оплати праці, професійним і кар'єрним зростанням.

Таким чином, підсумовуючи результати дослідження, можна відзначити наступне: незважаючи на найбільш актуальні на сьогоднішній день питання матеріального стимулювання праці, респондентів цікавлять нематеріальні аспекти мотивації.

Згідно опитувань 83% респондентів оцінили морально-психологічний клімат у колективі як сприятливий. У 66% - бувають конфлікти з товаришами по роботі. При цьому при оцінюванні мотиваційного потенціалу за його складовими за

оцінкою керівників коефіцієнт, що характеризує моральний клімат в колективі, має високе значення.

В той же час, 89% опитаних вважають, що виконувана ними робота сприяє розвитку їх здібностей; 53% - не хотіли б перейти на інше місце роботи. У 84% респондентів робота викликає інтерес. А 72% опитаних вважають, що є перспектива професійного навчання або перенавчання за рахунок підприємства.

Таким чином, проведений аналіз показав, що на підприємстві задовільна система мотивації, але, на жаль, вона до кінця невідпрацьована.

Позитивними сторонами виробничої мотивації є: бажання працівників працювати на даному підприємстві, підвищувати кваліфікацію, а також можливість навчання, отримання досвіду. Негативними факторами є поганий морально-психологічний клімат у колективі та відносно низький сприяння роботи розвитку здібностей працівників.

Позитивною характеристикою підприємства є те, що воно підготовлює нові кадри та розвиває існуючі (навчає суміжним професіям, підвищує кваліфікацію, підвищує рівень освіти у вищих навчальних закладах) за власні кошти, але у зв'язку з економічними негараздами обсяги цієї роботи знизилися.

На наш погляд, сьогодні проблема більшості підприємств в області мотивації, в тому числі і ТОВ «МеталПласт» не в тому, що немає розробленої системи, а в тому, що ця ідея спочатку не підтримується керівництвом. На підприємстві практикуються так звані методи негативної мотивації, тобто коли дії працівників обумовлені необхідністю уникати певних дій, щоб не отримати покарання.

Дослідження системи управління підприємством передбачає вивчення його організаційної культури. В роботі проведено вертикальний аналіз організаційної культури підприємства за такими класифікаційними ознаками:

- 1) орієнтація стратегічного управління;
- 2) рівень регламентації і формалізації відносин;
- 3) джерела влади;
- 4) відношення персоналу до завдання;
- 5) притягнення персоналу до прийняття рішень;

6) спрямованість уваги;

7) переважний вид мотивації [11, с. 223-224].

Анкета з оцінки організаційної культури, що склалася на підприємстві, за методикою вертикального подана в табл. Д.1 Додатку Д.

Підготовка, атестація та переатестація робітників підприємства представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Підготовка, атестація та переатестація робітників підприємства

Найменування показника	Значення за роками			Зміна показників, ланцюговий метод			
	2019	2020	2021	2020/2019		2021/2020	
				абсолютна (+/-)	відносна (%)	абсолютна (+/-)	відносна (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
Атестовано робітників, які виконують роботи підвищеної небезпеки, чол.	380	392	295	12	103,2	-97	75,3
На підприємстві ТОВ «МеталПласт»:							
підготовлено нових робітників, чол.	18	4	6	-14	22,2	2	150,0
опанували ще одну спеціальність, чол.	12	8	10	-4	66,7	2	125,0
підвищили кваліфікацію, чол.	16	12	13	-4	75,0	1	108,33
Навчено в учбовому центрі охорони праці	8	9	9	1	112,5	0	1
Навчання працівників у ВНЗ, чол.	25	45	32	20	180	-42	71,1

Складено автором за матеріалами ТОВ «МеталПласт» [21]

В опитуванні прийняло участь 20 працівників, пропорційно за структурою персоналу: 3 керівника, 1 професіонал, 2 фахівця, 1 службовець, 13 робітників. Результати анкетування було оброблено за допомогою програми Excel.

Результати вертикального аналізу оцінки існуючого та бажаного типу організаційної культури працівників ТОВ «МеталПласт» приведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Результати вертикального аналізу оцінки типу культури працівників

Класифікаційна ознака	Тип організаційної культури	
	існуючий	бажаний
Орієнтація стратегічного управління	Змішана культура - комплексне реагування на внутрішні і зовнішні елементи	
Рівень регламентації і формалізації відносин	В рівній мірі проявляються як контроль за виконанням правил так і відсутність формальних правил – діють залежно від ситуації	Бюрократія - інструкції, правила, керівництво контролює їх виконання, простежуються незначні прояви деформації – зниження довіри до формальних правил через неефективне управління та низький професіоналізм фахівців
Джерела влади	Культура власності – головним джерелом влади розглядається власність на ресурси організації, переважають товарно-грошові відносини, всі ресурси, і трудові також, оцінюються з позиції товару	Культура знань - високий професіоналізм, творчість, розвиток персоналу на раціональних основах
Відношення персоналу до завдання	Культура конформізму - впровадження та реалізація керівництвом своїх задумів; безвідповідальний та недостатньо мотивований персонал	Культура ініціативи та особистих обов'язків: особиста ініціатива, «здорове» та відповідальне відношення підлеглих до своєї роботи
Притягнення персоналу до прийняття рішень	Переважає демократична культура	
Спрямованість уваги	Культура орієнтована на завдання - виконання роботи на високому рівні, головні цінності - здібність до творчості, високий професіоналізм, вміння працювати на рівні вищих стандартів, але має місце найгірший прояв даної культури – виконання плану будь-якою ціною	Змішана культура - орієнтована на завдання та співробітників - виконання роботи на високому рівні, здібність до творчості, високий професіоналізм, увага до потреб співробітників, погодження з індивідуальними цілями робітників.
Переважний вид мотивації	Культура орієнтована на мотивацію – використання різних стимулів: матеріальних та нематеріальних	

Складено автором

За даними табл. 3.2 по ознаці орієнтація стратегічного управління маємо ринковий тип культури з проявами змішаного, тобто відмічено бажання збільшити гнучкість у прийнятті рішень та більшої уваги до внутрішніх проблем організації.

За рівнем регламентації та формалізації відносин проявляється повна бюрократія, крім того опитані вважають, що даний тип культури і має існувати надалі, тобто бажають чіткого виконання правил та інструкцій, контролю з боку керівництва.

За джерелами влади переважає культура власності – товарно-грошові відносини, єдиний орієнтир – прибуток. Опитувані прагнуть послабити культуру власності взамін на посилення культури знань – творчості, високого професіоналізму.

По відношенню персоналу до завдання домінує культура конформізму – недостатня мотивація персоналу, безвідповідальність, експерти прагнуть посилити прояви культури, орієнтованої на особисту ініціативу та відповідальність підлеглих за виконання своїх завдань.

За ознакою притягнення персоналу до прийняття рішень переважає авторитарна культура з проявами демократизму, опитані прагнуть повністю змінити культуру на демократичну.

Спрямованість уваги керівництва орієнтоване на завдання – виконання роботи на високому рівні, професіоналізм, високі стандарти, але бажано б посилити увагу на співробітника, до його потреб, інтересів, а тому це говорить про доцільність створення змішаного типу культури в цьому напрямі.

За видом мотивації персоналу переважає пряма мотивація – використовуються як матеріальні так і нематеріальні стимули.

За результатами опитування серед 13 характеристик, за якими необхідно було оцінити силу культури (додаток Д табл. Д.1), найнижчу оцінку отримали наступні:

- розмиті цінності організації та усвідомлення мети діяльності;
- самостійні дії менеджерів, часто не зрозумілі для підлеглих;
- низьке взаєморозуміння між працівниками;
- нечітке усвідомлення новачками доцільності роботи в компанії.

Таким чином, систему управління, що склалася на підприємстві, можна охарактеризувати як достатньо ефективну. Підприємство успішно працює в складних економічних умовах. Стратегією подальшої діяльності ТОВ «МеталПласт» є стабілізація діяльності підприємства в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації; збереження обсягів виробництва та чисельності працівників; збереження кількості замовників та кількості укладених договорів; збереження фінансово-економічного становища підприємства; збільшення обсягів замовлень. Істотними факторами, які впливають на діяльність підприємства – воєнний стан, фінансова криза в Україні, збільшення інфляції, зростання цін на сировину і матеріали, пальне, подорожчання кредитних ресурсів, що негативно вплине на діяльність підприємства.

Підводячи підсумки, можна відмітити, що успішність мотивації залежить від цілого ряду умов, таких як:

- якісний рівень роботи із професійної орієнтації потенційних співробітників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і у процесі трудової мотивації працівників);
- відпрацьованість організаційного механізму управління процесом мотивації;
- престиж і привабливість професії, роботи з певної спеціальності саме на даному підприємстві;
- особливості організації праці, що реалізують мотиваційні установки співробітника;
- наявність відпрацьованої системи впровадження нововведень;
- гнучкість системи навчання персоналу, що діє усередині організації;
- особливості соціально-психологічного клімату, що зложився в колективі;
- особистісні властивості співробітника, який проходить процес мотивації, пов'язані з його психологічними рисами, віком, родинним станом і т.п.

Якщо в результаті процесу мотивації, підприємство в короткі терміни отримує мотивованих співробітників, що працюють не тільки у відповідності зі своїми особистими цілями (наприклад, грошовий фактор), але і з організаційними

завданнями, то можна говорити про те, що механізм мотивації в даній організації правильно розроблений, впроваджений, керований і, отже, ефективний. Таким чином, кожен співробітник стає ресурсом компанії і його діяльність починає позитивно впливати на конкурентні переваги організації. Практична відсутність соціально-психологічної мотивації тягне за собою плинність кадрів на підприємстві [9], а у воєнних умовах це дуже поширюється.

Проте завжди потрібно мати на увазі, що люди швидко до всього звикають, і всі бонуси починають здаватися звичними. Тому важливо завжди залишати щось про запас або постійно вигадувати нові форми для їх заохочення, навіть для управлінців у дистанційному режимі, щоб зберегти кадровий потенціал. Дистанційно робота для багатьох стане кроком до підвищення власної мотивації.

В реальності люди самостійно знаходять для себе мотивацію, а на підприємстві завдання керівника – створити сприятливу атмосферу для розвитку мотивації. В її основі лежить вміння пов'язувати результат та винагороду з речами, які працівник цінує найбільше. Тому потрібно навчитись вивчати та аналізувати анкетні та ситуативні дані про свій персонал, розмовляти з ними, дізнаватись, що працівникам приносить задоволення та чим найбільше подобається займатись.

Навіть зараз, в складний економічний період, керівництву ТОВ «МеталПласт» потрібно думати на перспективу, правильно будувати психологічний клімат та загальну атмосферу на підприємстві, не втратити зацікавленість працівників, які можуть внести значний вклад в розвиток підприємства після успішного подолання тимчасових труднощів.

Виходячи з розуміння ступеня важливості організації ефективної роботи з управління персоналом, для ТОВ «МеталПласт» основними напрямками в цій області є:

- формування та розвиток корпоративної культури;
- вдосконалення системи мотивації персоналу;
- створення системи безперервного навчання співробітників;
- розвиток програми оздоровлення персоналу;
- вдосконалення комплексної програми роботи з молодими фахівцями.

3.2 Соціальна мотивація та економічна ефективність заходів щодо удосконалення системи мотивації

Економічний ефект у сфері управління досягається за рахунок зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті усунення зайвих, невластивих і дубльованих операцій, в результаті використання інформаційної технології підготовки управлінських рішень.

Показники оцінки ефективності діяльності корпоративного навчального центру за критерієм інноваційного розвитку:

- річний приріст розробок, які є наслідком об'єднання фахівців декількох підприємств-учасників;
- ступінь відкритості персоналу до обміну знаннями та досвідом;
- річний приріст кількості працівників, що звернулися з творчими пропозиціями та ідеями;
- відповідність системи матеріального та морального стимулювання працівників завданням розбудови науково-освітнього сектору підприємств промисловості.

Показники оцінки ефективності діяльності корпоративного навчального центру за критерієм ефективності освіти:

- річний приріст працівників, які пройшли навчання в навчальному центрі;
- кількість навчальних програм;
- частка спеціалістів, які отримали кар'єрне зростання після навчання;
- кваліфікаційний рівень викладацького складу;
- ступінь адаптованості навчальних курсів до сучасних вимог господарювання підприємств.

Показники оцінки ефективності діяльності корпоративного навчального центру за критерієм ефективності виховання:

- відношення персоналу до завдань;
- ступінь взаємозв'язку та відкритості до обміну навчаннями робітників;
- ступінь впровадження морального управління в діяльності підприємств.

Показники оцінки ефективності діяльності корпоративного навчального центру за критерієм навчально–професійного розвитку:

- частка робітників, які переведені з кадрового резерву на управлінську посаду;
- річний приріст кількості робітників, які зараховано до кадрового резерву.

Збільшення кількості раціоналізаторських рішень, зменшення часу на науково-технічні та технологічні розробки, збільшення кількості науково-технічних заходів призводить до отримання технологічного та технічного ефекту, а в подальшому і до технологічного та інноваційного розвитку підприємства.

В свою чергу, збільшення заробітної плати та рівня матеріальних виплат за результатами діяльності та збільшення рівня життя робітників призводить до отримання соціального ефекту та, відповідно, до збільшення соціальної захищеності робітників.

Збільшуючи кількість та створюючи стабільності інтеграційних зв'язків з іншими підприємствами, можемо отримати ефект взаємодії, що призводить до укріплення партнерських взаємовідносин з суб'єктами господарювання. Збільшення кількості отриманих рекламацій та сум фінансових санкцій, збільшення доходу, зменшення витрат на виробництво, збільшення прибутку та рентабельності призведе до економічного ефекту та покращення фінансового стану підприємств, збільшить можливості фінансування інноваційної діяльності.

На рис. 3.4 наведено групи ефектів, необхідних для мотивації персоналу.

Розрахуємо вартісну оцінку результатів підвищення ефективності функціонування ТОВ «МеталПласт» з використанням функціонально-вартісного аналізу.

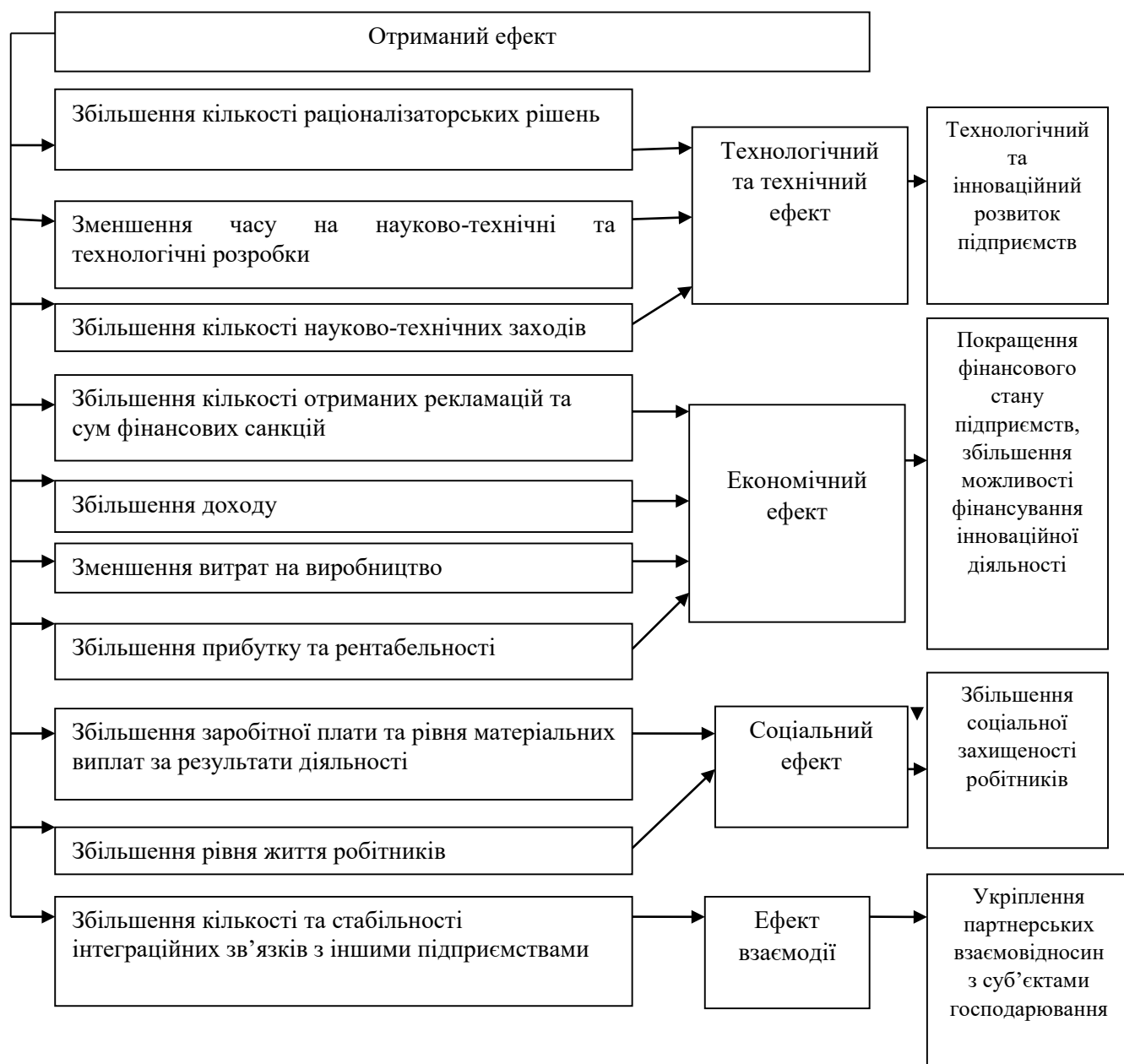


Рисунок 3.7 – Групи ефектів, необхідних для мотивації персоналу
(запропоновано автором)

Запропоновані в роботі рекомендації по підвищенню ефективності функціонування підприємства позитивно впливають на роботу організації. Основними складовими ефекту від реалізації заходів з підвищення ефективності мотивування персоналу є:

1) скорочення циклу обґрунтування, прийняття, ухвалення управлінських рішень;

2) зростання продуктивності праці у зв'язку з скороченням часу адаптації на виробництві;

3) економія ресурсів у зв'язку із скороченням величини втрат, обумовлених порушенням безпеки праці і виникненням аварійних ситуацій.

Вихідні дані для розрахунку складових ефекту від підвищення мотивації працівників приведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Дані для розрахунку складових ефекту від підвищення мотивації працівників (розраховано автором)

Показники	Значення	
	до впровадження заходів	після впровадження заходів
Час обґрунтування, вироблення і ухвалення управлінського рішення, год.	8	4
Середня заробітна плата працівника, грн	13612,00	
Вартість одного дня працівника управління, грн	648,2	
Фонд робочого часу, год.	855289	798689
Кількість робочих днів за рік, днів	251	
Частка зарплати з відрахуванням на соціальні заходи у сумі експлуатаційних витрат, %	25,46	
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	56596	56404,15

Розрахуємо ефект від скорочення циклу обґрунтування, вироблення і ухвалення управлінських рішень (з розрахунку на 100 рішень) (E_{Φ}):

$$E_{\Phi} = (B_1 - B_2) \times \text{Цу} \times 100, \times \quad (3.2)$$

де Π - кількість управлінських рішень (у розрахунку прийняте 100);

B_1 - базовий час обґрунтування, вироблення і ухвалення управлінського рішення = 8 годин (за експертною оцінкою);

B_2 - фактичний час обґрунтування, вироблення і ухвалення управлінських рішень = 4 години;

Цу - вартість одного дня працівника управління = 648,2 грн.

Вартість одного дня працівника управління визначається діленням середньої заробітної плати працівника (табл. 2.3) до кількості днів в періоді:

$$13612,00 / 21 = 648,2 \text{ грн}$$

$$E_f = (8-4) 648,2 \times 100 = 2592,8 \text{ грн}$$

Ефект від скорочення циклу обґрунтування, вироблення і ухвалення управлінських рішень склав 2592,8 грн.

Річний ефект складе :

$$2592,8 \times 251 = 650,8 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо коефіцієнт росту продуктивності праці у зв'язку із скороченням часу адаптації на виробництві:

$$K_{\text{пр}} = \frac{T_{\text{ек.ч}}}{Пч}, \quad (3.3)$$

де $T_{\text{ек.ч}}$ - величина економії робочого часу у зв'язку із скороченням часу адаптації на виробництві, год;

$Пч.$ – потенційний фонд робочого часу, год.

$$K_{\text{пр}} = \frac{56650}{855289 - 56650} = 0,071$$

Ефект за рахунок прискорення навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів склав 7,1%.

Економія експлуатаційних витрат складе:

$$\Delta C = \left(\frac{a K_{\text{пр}}}{100 + K_{\text{пр}}} \right) * EB, \quad (3.4)$$

де a - частка зарплати з відрахуванням на соціальні заходи у сумі експлуатаційних витрат;

ЕВ – експлуатаційні витрати, тис. грн.

$$\Delta C = \left(\frac{25,46}{100 + 7,1} \right) * 56596 = 13,45 \text{ тис. грн}$$

Величина щорічних втрат, пов'язаних з недостатньою кваліфікацією працівників, що розглядаються з точки зору людського фактору, визначається згідно даних звіту про безпеку праці ТОВ «МеталПласт». На основі цих даних розраховується економія ресурсів у зв'язку із скороченням величини втрат, обумовлених порушенням безпеки праці і виникненням аварійних ситуацій.

Таким чином, економія витрат від впровадження заходів по підвищенню ефективності функціонування ТОВ «МеталПласт» склала:

1) від скорочення циклу обґрунтування, вироблення і ухвалення управлінських рішень (з розрахунку на 100 рішень) – 168,4 тис. грн.;

2) від прискорення навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів - 13,45 тис. грн.

$$E_{\text{заг}} = 650,8 + 13,45 = 664,25 \text{ тис. грн.}$$

Сукупний економічний ефект ($E_{\text{заг}}$) склав 664,25 тис. грн.

Отже, система заходів з підвищення ефективності мотивування персоналу сприятиме його подальшому розвитку та посиленню конкурентоспроможності підприємства.

3.3 Впровадження корпоративної системи навчання в дистанційному форматі

Головною особливістю корпоративного навчання персоналу є те, що воно здійснюється з урахуванням специфіки конкретного підприємства. У цьому випадку співробітники мають змогу перетворювати отримані знання в досвід успішної діяльності, спрямованої на підвищення ефективності роботи підприємства.

На сьогоднішній день існують найрізноманітніші дистанційні види корпоративного навчання персоналу (онлайн-курси, онлайн-тренінги, онлайн-семінари), що розрізняються за формою і способом організації.

Зараз дуже актуально використовувати свої ресурси щодо проведення різного роду підготовки спеціаліста за конкретном фахом. Призначений внутрішній фахівець, а це може бути з відділу по роботі з персоналом, HR-менеджер. Він входить у штат підприємства і працює над питаннями навчання персоналу підприємства. Цей спосіб навчання використовується досить давно і досить ефективний. Однак його недоліками є занадто велика «включеність» в процеси підприємства, що часто не дає можливість правильно, «зі сторони» оцінити проблемні питання, небезпека нав'язування HR з боку керівництва не властивих йому функцій, часто не дуже висока кваліфікація самого HR-менеджера.

Сьогодні все більшої популярності, якщо достатньо коштів, набувають інші два способи: залучення тренінгових компаній для навчання персоналу та створення корпоративних гуртків.

Тренінгові компанії представляють собою комерційні організації, які надають освітні послуги у формі короткострокових або довгострокових навчальних програм. Наразі вони дуже дорогі, але приносять багато корисної інформації, на що часом фахівець і не звертав увагу в процесі виконання основної роботи. Тренінгові компанії відрізняються один від одного складом і кваліфікацією тренерів, кількістю, якістю та видами пропонованих освітніх програм. Крім того, тренінгові компанії пропонують і додаткові послуги: розробка програм корпоративних тренінгів, націлених на вирішення специфічних проблем компанії, допомога в оформленні документів, підготовка до аудиторських перевірок, супровід впровадження будь-яких систем та бізнес-процесів, організація тренінгів (бронювання квитків, готелів і т.д.).

При виборі тренінгових компаній завжди слід приділити увагу кваліфікації тренерів, наявності їх резюме та портфолію, переліку освітніх програм, ліцензій, сертифікатів чи декларацій відповідності.

Однією з сучасних форм корпоративної освіти є створення корпоративних програм.

Зупинимося докладніше на призначенні, доцільності та етапах створення корпоративних програм, а саме корпоративний гурток з навчання, корпоративна програма з охорони здоров'я, . Детально розглянемо кожен:

1. Корпоративний гурток є ефективною системою навчання персоналу, об'єднаною єдиною концепцією. Дійсно, ця форма корпоративного навчання дуже ефективна. З одного боку вона дозволяє дати повноцінну додаткову професійну освіту, засновану на застосуванні сучасних методик навчання персоналу і залучення висококласних фахівців, а з іншого боку, така форма освіти дозволяє врахувати всі нюанси діяльності компанії і спрямувати процес освіти на вирішення конкретних, пов'язаних з діяльністю підприємства питань, можна провести майстер-клас. Гуртки створюють не просто суспільство колег, а друзів у робочому колективі, сприяють підвищенню мотивації та зацікавленості співробітників в житті компанії, а також дозволяють максимально розкрити потенціал працівників. Головними завданнями корпоративного гуртка є:

- системне управління знаннями;
- формування кадрового резерву;
- формування корпоративної культури та цінностей;
- розробки ідей і ефективних методик навчання.

Доцільно було б впровадити на ТОВ «МеталПласт» корпоративний гурток для оволодіння навичками та набуття знань за такими програмами як:

- 1) Розробка механізмів підвищення результативності праці з використанням OKR (Objectives and Key Results - Цілі та ключові результати).
- 2) Мотиваційний механізм в системі управління персоналом підприємства.
- 3) Критерії оцінювання персоналу за результати роботи.
- 4) Компетенційний підхід в управління людськими ресурсами.
- 5) Методики впровадження тайм-менеджменту.
- 6) Причини та фактори вивільнення персоналу.
- 7) Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів.

На базі корпоративного гуртка працівники зможуть проявляти свої професійні таланти, бути в курсі нових методів управління, постановки нових вимог щодо їх кваліфікації, набуття компетенцій й інше.

2. З точки зору користі для підприємства є ідея використання корпоративної системи управління здоров'ям працівників. Як показують дослідження, створення корпоративної програми пов'язаної із здоров'ям, безпосередньо впливає на показники працездатності, а також на рівень здоров'я працівників підприємства. Турбота про здоров'я персоналу є частиною соціального пакету працівника, і таким чином є чинником привабливості підприємства як роботодавця.

З точки зору користі для компаній ідея використання корпоративної системи управління здоров'ям і пропаганда здорового способу життя має кілька важливих ролей:

1) Потужна мотивація. Як показують дослідження, створення корпоративної системи управління здоров'ям безпосередньо впливає на показники працездатності, а також на рівень здоров'я співробітників. Турбота про здоров'я персоналу, що включає в себе програми всередині організації, є частиною соціального пакету працівника, а це є одним з найважливіших чинників привабливості компанії як роботодавця.

Також впровадження корпоративної системи управління здоров'ям сприяє підвищенню лояльності як самого співробітника до компанії, в якій він працює, так і його сім'ї до його місця роботи, що є стратегічно важливим елементом мотивації

працівника і довгостроковості роботи в цій організації, оскільки людина приблизно половину свого активного часу проводить на роботі, то вона повинна відповідати таким параметрам, як безпека, комфорт, схвалення з боку близьких.

2) «Особлива» корпоративна культура. Концепція управління здоров'ям співробітників створює відмінну внутрішньоорганізаційну культуру, що має свої особливості. Часто різні програми і заходи, що реалізуються в рамках корпоративної системи управління здоров'ям, мають командоутворюючий, що згуртовуючий ефект, що дозволяє створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, налагодити взаємозв'язок і комунікацію всередині організації.

Дні здоров'я, спортивні заходи та гуртки створюють не просто суспільство колег, а друзів у робочому колективі, сприяють підвищенню «Особлива» корпоративна культура.

Концепція управління здоров'ям співробітників створює відмінну внутрішньоорганізаційну культуру, що має свої особливості. Часто різні програми і заходи, що реалізуються в рамках корпоративної системи управління здоров'ям, мають командоутворюючий, що згуртовуючий ефект, що дозволяє створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, налагодити взаємозв'язок і комунікацію всередині організації. Дні здоров'я, спортивні заходи та гуртки створюють не просто суспільство колег, а друзів у робочому колективі, сприяють підвищенню мотивації та зацікавленості співробітників в житті компанії, а також дозволяють максимально розкрити потенціал працівників.

3. Імідж організації як привабливого роботодавця. Компанії, які особливу роль віддають ідеї управління здоров'ям своїх співробітників і здорового способу життя, в порівнянні з іншими організаціями, рівними їм за іншими умовами, будуть більш привабливим місцем роботи для претендентів. Багатоцінні фахівці і професіонали шукають ту організацію, в якій їм буде найбільш комфортно працювати і розкривати свій потенціал, стежити за своїм здоров'ям далеко не тільки заради задоволення первинних потреб. Важливо відзначити, що створення власного HR-бренду є одним з найбільш цікавих і важливих напрямом роботи HR-менеджерів. Багато компаній вкладають величезні фінансові кошти, щоб роздобути імідж привабливого роботодавця, якому не доводиться шукати персонал. У такі компанії люди потрапляють за власною ініціативою.

4. Соціальна відповідальність роботодавця. Пропагуючи ідею турботи про здоров'я співробітників, організація береться за важливе і копітке заняття на довгостроковій основі. Але прикладати такі зусилля необхідно, тому що в компанії у людини формуються певні звички, які залежать від корпоративної культури і традицій. Покладаючи на себе соціальну відповідальність, компанія прагне до довгострокового ефекту, такого як, наприклад, зниження кількості днів за лікарняним листком.

Ця програма також є важливим елементом мотивації працівника і довгостроковості роботи на підприємстві, де працівнику будуть створені належні умови праці, безпека, комфорт, схвалення з боку близьких, надана психологічна допомога, особливо в умовах воєнного стану.

3. Корпоративна програма «Визнання в колективі». Частіше хвалити співробітників за успішно виконану роботу, вибирати кращого співробітника місяця, це надихає і мотивує на наступні великі звершення. Переможець номінації зрозуміє, що його заслуги цінують, а решта працівників почнуть прагнути опинитися на дошці пошани. На зборах варто розповідати про досягнення своїх працівників. І робити це краще яскраво, створивши презентацію, з фото і відгуками клієнтів. Кожен із співробітників повинен відчувати свою важливість і потрібність в організмі підприємства, не зважаючи, чи це буде менеджер-стажер, який на даному етапі розбирає пошту і приносить каву. Задача керівника переконати його в тому, що його робота важлива для вас, а він — ідеальний співробітник. Особиста зустріч працівника і його безпосереднього начальника кожен квартал. Лише одну годину на аналіз роботи, похвалу і просте людське спілкування можуть не тільки надати співробітнику впевненості в собі, а й поліпшити його працездатність і мотивацію. Потрібно розповідати про успіх своїх працівників якомога більше, і це можливо буде при запуску марафон-подяки.

4. Корпоративна програма «Командний дух». Кожен співробітник повинен бачити результат своєї праці і те, як це відображається на роботі всієї компанії. Для цього варто частіше акцентувати на цілях окремо взятих працівників, команд і подбати про наочну демонстрацію їх результативності. Різні способи спільного проведення часу (корпоративи, суботник, туристичні поїздки, спортивні змагання) дозволять підвищити командний дух. Робочий чат це також добре, потрібно створити неформальну групу (у Вайбері, Телеграмканалі, Інстаграм й ін.), щоб мати можливість обговорити якісь питання, не пов'язані з роботою або розібрати професійні моменти і обмінятися новинами і досвідом. Це все також допомагає відчувати себе частиною команди і повірити, що колеги не кинуть у важку хвилину.

Для підвищення мотивації персоналу доцільно запровадити корпоративні програми, перелік яких представлено на рисунку 3.8.



Рисунок 3.8 – Корпоративні програми

(складено автором)

Складнощі праці команди в умовах воєнного стану, але формальні зустрічі можна урізноманітнити дистанційними культурними тимбілдингами. Для цього існує безліч можливостей: онлайн-галереї та музеї пропонують ознайомитися з виставками, що підійдуть для обговорення всією командою. Такий формат дозволить переключитися з одного стану в інший, і додасть більшому спілкуванню з колегами.

Окремим напрямом організації активного корпоративного дозвілля останнім часом став team building (у дослівному перекладі — побудова команди). Його завдання такі: створення невимушеної атмосфери, побудова міцного колективу, вироблення командного духу та вміння працювати в команді, виявлення лідерів, об'єднання в команду неформальних груп персоналу, релаксація. А загальна мета

тренінгів, що входять в арсенал team building, полягає в організації ефективних дій щодо подолання проблемної ситуації.

Найчастіше такі тренінги пов'язані з фізичним контактом між учасниками — це виявляється в наданні підтримки і опори у прямому розумінні цих слів. Наприклад, людина падає з висоти, а команда ловить її. Після спільного подолання перешкод (підйому на гору або форсування річки) виникає ефект співпраці пліч-о-пліч. У результаті відчуття довіри і взаємної підтримки переноситься і на робочі ситуації.

Отже, проаналізувавши ситуацію у компанії можна запропонувати наступні методи підвищення мотивації персоналу: створення корпоративних гуртків з навчання та підвищення кваліфікації, впровадження корпоративної системи управління здоров'ям працівників, проведення корпоративних «марафонів подяки», регулярне проведення зустрічей у неформальних обставинах та спілкування працівників у соціальних мережах за допомогою створених корпоративних груп. Це дозволить покращити взаємодію працівників з керівниками компанії, а також підвищити мотивацію співробітників, що призведе до підвищення задоволеності персоналу роботою, якості обслуговування клієнтів та збільшення кількості рекомендацій компанії.

ВИСНОВКИ

Система мотивації в сучасних умовах все більшою мірою визначає комплекс матеріальних і нематеріальних спеціальних заходів, спрямованих на внутрішні цінності і потреби людей, модернізацію і реорганізацію існуючої системи оплати та компенсацій, пільг і соціального забезпечення персоналу організації, формування ефективної моделі системи мотивації, що відповідає сучасним технологіям управління персоналом.

В результаті проведеного дослідження можна зробити ряд висновків:

1. У першому розділі досліджено наукові підходи, щодо ролі та значення мотивації персоналу в організації та досліджено поняття «мотивація». Мотивація розглядається як процес сполучення мети організації і мети працівника для задоволення потреб зацікавлених сторін у якості роботи. Мотивація визначається як рушійна сила людської поведінки, в основі якої знаходиться взаємозв'язок потреб, мотивів і цілей працівника: потреби працівника перетворюються в мотиви, які і визначають його поведінку. Встановлено, що глибоке комплексне вивчення мотивації можливе лише при правильно сформованій системі мотивації та корпоративній культурі в організації.

2. Розкрито особливості формування мотивації персоналу та проблеми стимулювання праці на підприємстві. З'ясовано, що роль нематеріального заохочення значно зросла в порівнянні з матеріальним заохочуванням, що здійснювалось за кілька десятиліть. Встановлено, що система стимулювання та мотивації праці повинна враховувати розбіжності в інтересах роботодавця і працівника та їхні спільні цілі, спонукати персонал до більш ефективної трудової діяльності, враховуючи його потреби та підвищувати успішність діяльності підприємства в цілому.

3. Проаналізовано методи, інструменти і правила мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві. Встановлено, що існуюча в організації система стимулювання повинна постійно вдосконалюватися, оскільки зміна умов зовнішнього середовища призводить до організаційних змін, а вони, в свою чергу,

в сукупності зі змінами у зовнішньому середовищі можуть викликати зміну мотивації працівників.

4. У другому розділі, за об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи було вибрано підприємство ТОВ «МеталПласт», яке є одним із найбільших та надійних постачальників полімерних труб та фітінгів на ринках України. Були виявлені основні проблеми за показниками, що характеризують фінансово-економічний стан та мотиваційний потенціал працівників ТОВ «МеталПласт». На діяльність підприємства дуже вплинув воєнний стан в Україні, зросли напруження у відносинах між нашою країною та країнами-експортерами. Обсяг товарної продукції у 2021 р. склав 51,8% від обсягів реалізації 2019 р. У 2021 р. відбулося скорочення чисельності працівників. Це вплинуло на продуктивність праці.

5. В процесі дослідження виявлено, що мотиваційний потенціал ТОВ «МеталПласт» наближається до середнього рівня і використовується лише на 54,9%. Найефективніше використовується мотиваційний потенціал керівників і професіоналів, менш ефективно – фахівців, службовців і робітників. В структурі мотиваційного потенціалу найбільшої уваги потребують матеріальні, моральні стимули працівників, стимули компетентнісно-кваліфікаційного росту, публічне визнання.

6. З метою виявлення проблеми мотивації та дослідження виробничої мотивації працівників ТОВ «МеталПласт», було проведено анкетування працівників підприємства. За результатами анкетування встановлено переважаючу роль нематеріальних аспектів мотивації. Позитивними сторонами мотивації є: бажання працівників працювати на даному підприємстві, підвищувати кваліфікацію, а також можливість навчання, отримання досвіду. Негативними факторами є поганий морально-психологічний клімат у колективі та відносно низьке сприяння роботи в розвитку здібностей працівників. Систему управління, що склалася на підприємстві, можна охарактеризувати як достатньо ефективну.

7. У третьому розділі розроблено практичні пропозиції щодо підвищення ефективності управління мотивацією на ТОВ «МеталПласт». Система заходів, спрямована на підвищення ефективності мотивування та стимулювання праці, ТОВ

«МеталПласт», передбачає: більш повно використовувати творчий потенціал колективу через:

- 1) підтримку інноваційних ідей з боку керівництва;
- 2) сприяння експериментаторству на всіх рівнях і у всіх підрозділах підприємства;
- 3) високий рівень і постійне удосконалення комунікацій;
- 4) участь працівників в управлінні;
- 5) використання комплексних мотиваційних систем різної форми, що включають, і методи матеріального заохочення творчої й інноваційної діяльності.

Основними складовими ефекту від реалізації заходів з підвищення ефективності мотивації персоналу є: скорочення циклу обґрунтування, прийняття, ухвалення управлінських рішень; зростання продуктивності праці у зв'язку з скороченням часу адаптації на виробництві; економія ресурсів у зв'язку із скороченням величини втрат, обумовлених порушенням безпеки праці і виникненням аварійних ситуацій.

Економія витрат від впровадження заходів по підвищенню ефективності функціонування ТОВ «МеталПласт» склала 664,25 тис. грн. Отже, система заходів з підвищення ефективності мотивації персоналу сприятиме його подальшому розвитку та посиленню конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: Навч.-метод. посіб. / В. К. Андрушко [та ін.]; Хмельницький ін-т регіонального управління та права. - Хмельницький : ХІУП, 2000. 255 с.
2. Балан О. Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. Агросвіт. 2011. № 17/18. С. 20-25.
3. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. Бізнес інформ. 2013. №12. С. 339-347.
4. Доронина М. С., Наумик Е. Г., Соловьев О. В. Управление мотивацией. Научное издание. Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. 240 с.
5. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навчальний посібник. Київ, 2008. 477 с. URL : <https://www.yakaboo.ua/istorija-vchen-menedzhmentu-navchal-nij-posibnik.html>
6. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. Київ, 1994. 319 с.
7. Збрицька Т. П. Мотивація персоналу: навчальний посібник Одеса: Атлант. 2015. с. 145
8. Іваницька С. Б., Клітна М. Р. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478>
9. Клімова Д. С. Формування системи мотивації в організації. *Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку*: матеріали III Міжнародної студентської наукової конференції, м. Умань, 11 листопада, 2022 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2022. 304 с. С. 58-60.
10. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 224 с.
11. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі: монографія. Частина II. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 296 с.

12. Крикун О.О. Геніальні принципи і інструменти ефективного менеджменту. Науково-практ. жур. «Економічні студії» Випуск 1 (27) березень 2020 р. м. Львів. 238 с. С. 106-113

13. Кузьмін О. Є., Горбань В. Б. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №8 (122), С. 202–211.

14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ: Академ. вид-во, 2011. 451 с.

15. Мажник Н. А., Білик І. Ю. Вплив фінансових факторів мотивації на ефективність управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 314-320.

16. Методичні рекомендації до проходження переддипломної практики для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо- професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес- менеджмент», «Менеджмент організацій» / [уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В.Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М.Літвінова, С.М. Нескородеєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 22 с.

17. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnyayakistyu-pratsi> (дата звернення 02.11.2022)

18. Стахів О. В. Оцінка мотивації праці персоналу (на прикладі промислових підприємств): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. К., 2010. – 17 с.

19. Сусллова Ю. Ю., Белоногова Е. В. Показатели оценки материального стимулирования труда работников с позиций заинтересованных пользователей. 2011. Вып. 1 (189). С. 119-124.

20. Телегин В. А. Мотивация и стимулирование работников на предприятии сервиса. 2009 . №2(8). С. 85-91.

21. Товариство з обмеженою відповідальністю «МеталПласт». Матеріали сайту. URL: <http://mplast.ua/kontaktyi.html>
22. Цимбалюк С.О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: монографія. Київ. КНЕУ, 2015. 213 с.
23. Юрик Н.Є. Історія менеджменту : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 114 с. URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17694/1/Історія%20менеджменту%20курс%20лекцій.pdf>
24. Bieniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014
25. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
26. Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT, Warszawa 2013.

Додатки

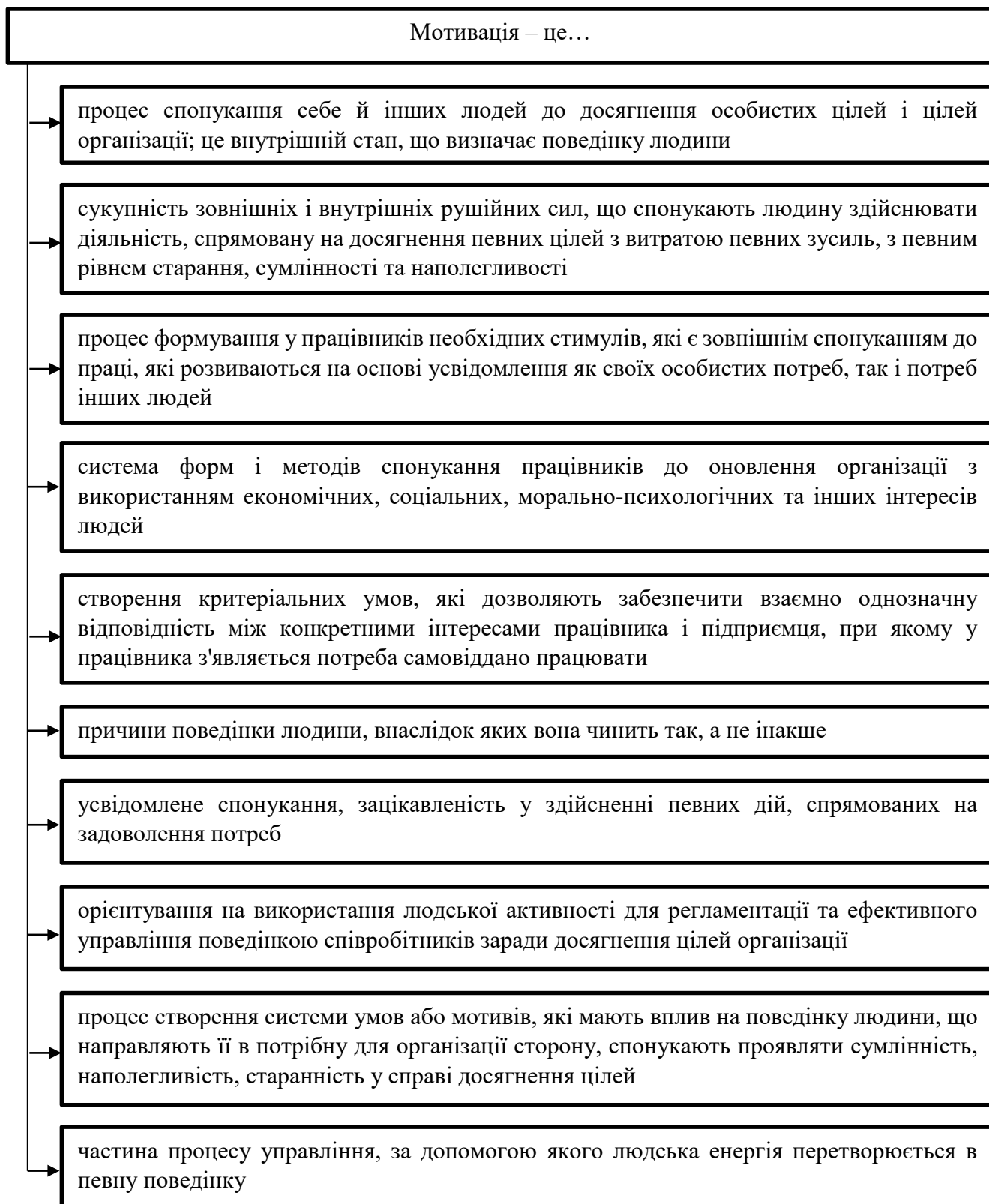


Рисунок А 1. – Визначення мотивації [складено за джерелами 13, 15, 17]

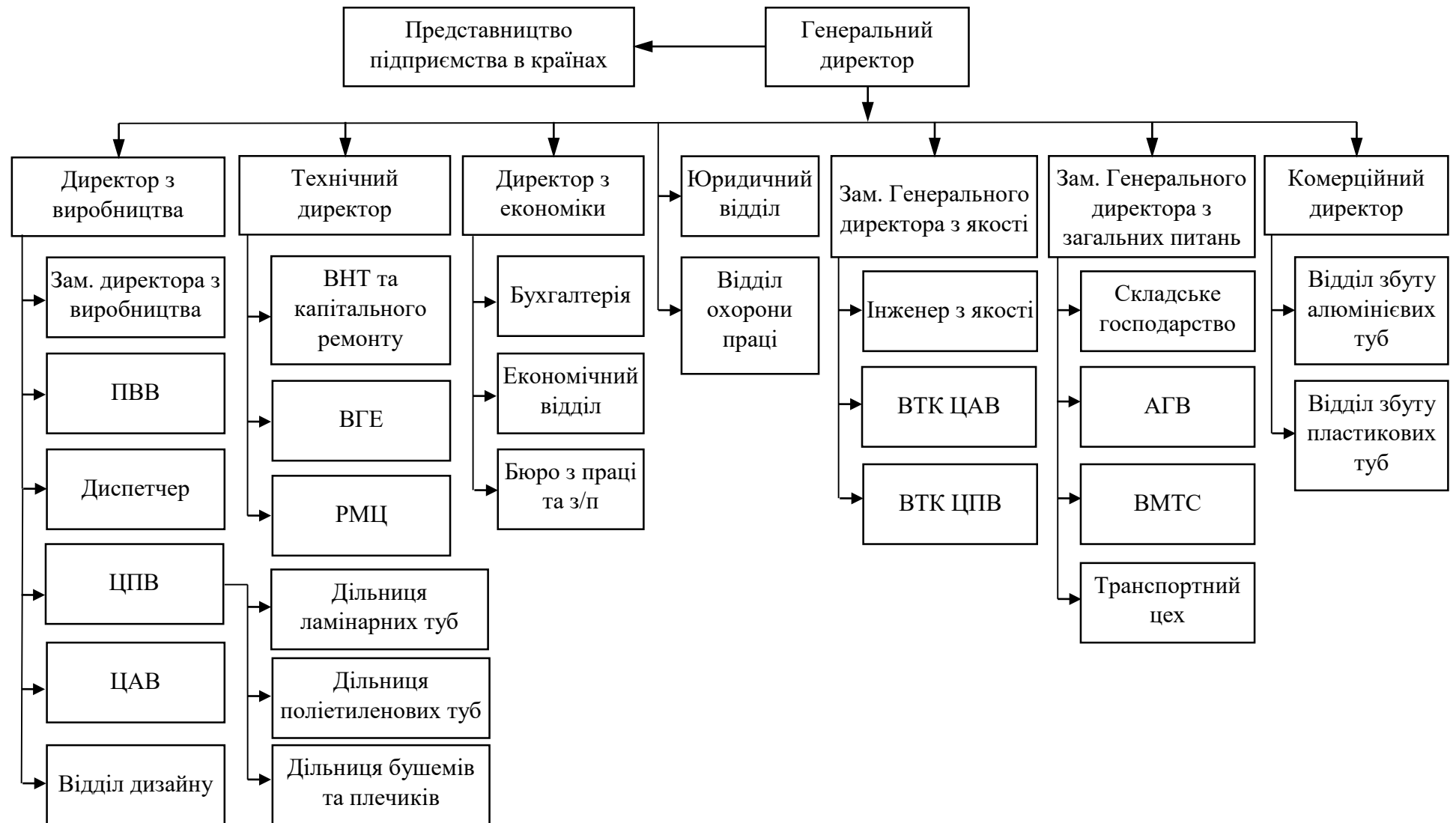


Рисунок Б 2 - Організаційна структура управління ТОВ «МеталПласт»

Додаток В

Таблиця В1- Аналіз показників, які характеризують використання виробничих ресурсів підприємства

Найменування показника	Значення за роками			Зміна показників, ланцюговий метод			
	2019	2020	2021	2020/2019		2021/2020	
				абсолютна (+/-)	віднос- на (%)	абсолютна (+/-)	віднос- на (%)
Обсяг товарної продукції, тис. грн	191060,60	190060,60	98461,00	-1000,0	99,5	-91599,6	51,8
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	270	280	200	10,00	103,7	-80,00	71,4
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП), осіб	459	470	365	11,00	102,4	-105,00	77,7
Питома вага робітників у загальній чисельності ПВП, %	0,55	0,57	0,56	0,01	-	-0,01	-
Фонд робочого часу, люд.-год.	824894,00	847812,00	855289,00	22918,00	102,8	7477,00	100,9
Середньорічний виробіток одного працівника ПВП, тис. грн	310,22	303,77	219,67	-6,45	97,9	-84,1	72,3
Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн	561,80	535,93	393,21	-25,87	95,4	-142,72	73,4
Фонд оплати праці ПВП за рік, тис. грн	122844,00	137352,00	163344,00	14508,00	111,8	25992,00	118,9
Середньомісячна заробітна плата одного працівника ПВП, грн	10237,00	11446,00	13612,00	1209,00	111,8	2166,00	118,92
Знос основних фондів, тис. грн	36893,10	38871,0	39359,00	1977,90	105,4	-3924,44	89,9
Первісна вартість основних фондів, тис. грн:	99711,20	107975,00	109208,00	8263,80	108,3	1233,00	101,1
Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів	0,37	0,36	0,36	-0,01	-	0	-
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн /грн	2,22	2,04	1,09	-0,18	-	-0,95	-
Матеріальні витрати, тис. грн	104206,02	96191,84	50937,69	-8014,18	92,3	-45254,15	52,9
Матеріаломісткість, грн/грн	0,69	0,64	0,65	-0,05	-	0,01	/-
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	127313,20	113706,00	56596,00	-13607,20	89,3	-57110,00	49,8
Чистий прибуток, тис.. грн	7787,10	6189,00	1359,00	-1598,10	79,5	-4830,00	22,0

Додаток Г

Таблиця Г1 – Розрахунок коефіцієнтів мотиваційного потенціалу

Показники оцінки	Позначення	Склад персоналу					В цілому по підприємству
		Керівники	Професіонали	Фахівці	Службовці	Робітники	
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість працівників, осіб	$Ч$	32	26	34	17	256	365
Відносна чисельність, %	α_i	8,9	7,1	9,4	4,7	69,9	100,0
Коефіцієнт середньої заробітної плати	$K_{зн}$	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
Коефіцієнт вагомості преміальних виплат	$K_{\alpha_{прем}}$	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151	0,151
Коефіцієнт вагомості заохочувальних і компенсаційних виплат	$K_{\alpha_{комп}}$	0,040	0,040	0,040	0,040	0,040	0,040
Коефіцієнт професійного розвитку працівників	$K_{пр}$	0,005	0,016	0,022	0,005	0,030	0,025
Коефіцієнт публічного визнання працівників	$K_{визн}$	0,011	0,011	0,019	0,003	0,058	0,044
Коефіцієнт інноваційної і творчої активності	$K_{іта}$	0,011	0,011	0,016	-	0,063	0,05
Коефіцієнт просування кадрів	$K_{пк}$	0,011	0,011	0,008	0,003	0,132	0,095
Питома вага робітників, працюючих в нормальних (нешкідливих) умовах	$\alpha_{Ч_{ну}}$	1,000	1,000	0,800	0,800	0,600	0,693
Коефіцієнт морального клімату	$K_{мк}$	0,900	0,900	0,900	0,900	0,900	0,900
Зведений коефіцієнт мотиваційного потенціалу	$K_{МП}^{звед}$	0,316	0,319	0,299	0,293	0,301	0,33

Таблиця Д.1 – Анкета для оцінки організаційної культури, що склалася на підприємстві (методика вертикального аналізу) [11, с. 223-224]

Питання	Тип ОК
1	2
1 Керівництво Вашого підприємства при виробленні політики:	
- орієнтується на вимоги ринку, дії конкурентів і смаки споживачів;	ринкова (конкурентна)
- орієнтується на вирішення внутрішніх проблем;	традиційна
- використовує зважений підхід з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів	змішана
2 Керівництво Вашого підприємства у своїх діях:	
- виявляє гнучкість, постійне прагнення до нововведень;	ринкова (інноваційна)
- виявляє консерватизм, прагне зберегти існуючий стан речей без будь-яких змін;	традиційна
- виявляє помірну гнучкість	змішана
3 На Вашому підприємстві:	
- розробляються численні правила, інструкції, і керівництво суворо контролює їх виконання;	бюрократична
- відсутні правила та інструкції, всі діють в залежності від ситуації;	культура неформальних відносин
- правила та інструкції існують, але вони, здебільшого, ігноруються персоналом, тому що керівництво часто не контролює їх виконання	змішана (культурні деформації)
4 У Вашому колективі:	
- переважають формальні, офіційні відносини;	бюрократична
- переважають неформальні, довірливі відносини	культура неформальних відносин
- відносини будуються на поєднанні формальних і неформальних норм спілкування	змішана
5 Для Вашого підприємства одне з тверджень більш справедливо:	
- на підприємстві все визначається інтересами власника (керівництва Укрзалізниці);	культура власності
- можливості впливати на справи в колективі визначаються офіційним положенням, яке займає працівник підприємства;	культура ролі
- можливості впливати на справи в колективі залежать від особистих якостей працівників та їх авторитету;	культура особистості
- можливості впливати на справи в колективі залежать від знань, виробничого досвіду та компетентності працівників	культура знань
6 На Вашому підприємстві:	
- не прийнято обговорювати рішення керівника, навіть якщо вони здаються помилковими;	культура конформізму
- допускається обговорення рішень керівника та можливість їх зміни у разі визнання помилковості	культура ініціативи і особистих зобов'язань
7 На Вашому підприємстві:	

Продовження таблиці Д.1

1	2
- працівники знають і поділяють проголошені керівництвом цінності;	культура ціннісної єдності
- працівники знають проголошені керівництвом цінності, але не поділяють їх;	культура ціннісної роз'єднаності
- працівники не знають, які цінності покладені в основу політики, що проводиться керівництвом на підприємстві	культура ціннісної роз'єднаності
8 Проголошені на Вашому підприємстві принципи:	
- чітко дотримуються керівництвом;	культура реальних декларацій
- часто порушуються самим керівництвом, носять декларативний характер	культура фіктивних декларацій
9 Для Вашого підприємства одне з тверджень є більш справедливим:	
- всі рішення на підприємстві приймаються без врахування думки колективу;	авторитарна культура
- при прийнятті рішень на підприємстві здійснюється їх спільне обговорення;	демократична культура
- працівникам підприємства надана значна свобода для прийняття самостійних рішень	ліберальна культура
10 На вашому підприємстві один із зазначених підходів переважає:	
- головне – це виробництво, план повинен бути виконаний за будь-яку ціну;	культура з орієнтацією на завдання
- головне – це люди, при цьому в будь-якому випадку повинні зберігатися людські відносини;	культура з орієнтацією на співробітників
- зважений підхід з урахуванням інтересів виробництва та інтересів персоналу	змішана культура
11 На Вашому підприємстві:	
- працівники відчувають себе членами однієї команди, тісно взаємодіють один з одним при вирішенні поставлених завдань;	культура співробітництва
- працівник не відчуває спільності, кожен «сам за себе»	культура конфронтації
12 Працівники Вашого підприємства:	
- відчувають свою причетність до даної організації, пишаються нею;	культура причетності
- відчувають відчуженість від підприємства, розглядають свою роботу на ньому як вимушену обставинами	культура відчуженості
13 У взаємодії керівників з підлеглими на Вашому підприємстві переважають:	
- методи примусу до праці;	культура, заснована переважно на владній мотивації
- методи стимулювання (матеріальне, моральне заохочення);	культура, заснована на мотивації персоналу
- методи переконання, виховання, підтримки трудового ентузіазму, вплив особистим прикладом і т.п.	культура, заснована на прямій мотивації



IN 21040
від 11.11.2022

СЕРТИФІКАТ

учасника конференції



КЛІМОВА ДАР'Я СЕРГІЇВНА

ВЗЯВ(-ЛА) УЧАСТЬ У ІІІ МІЖНАРОДНІЙ СТУДЕНТСЬКІЙ НАУКОВІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ НАУКИ ТА
СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЇЇ РОЗВИТКУ

11 ЛИСТОПАДА 2022 РІК • М. УМАНЬ, УКРАЇНА

В рамках участі було опубліковано тези доповіді учасника на тему:

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

ДИРЕКТОР МОЛОДІЖНОЇ НАУКОВОЇ ЛІГИ
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ

ІГОР КОРЕНЮК

