



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Кафедра менеджменту

Пустовіт Владислав Васильович

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота магістра  
на здобуття ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 Управління та адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:  
канд. екон. наук., доцент  
Нетудихата Костянтин Леонтійович  
Рецензент:  
доктор екон. наук, професор,  
декан факультету економічних наук  
Белінська Світлана Михайлівна

Миколаїв – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність, види, теорії мотивації персоналу.....	6
1.2. Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством .....	15
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «BRIGHTECH» .....	37
3.1. Загальна характеристика підприємства.....	37
3.2 Аналіз динаміки, структури персоналу та оцінка ефективності управління ним.....	41
3.3. Аналіз стану та ефективності системи мотивації персоналу в системі управління ТОВ «Brightech».....	47
РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «BRIGHTECH» .....	57
4.1. Відбір чинників розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «Brightech».....	57
4.2. Структурологічна система побудови ефективного механізму мотивації персоналу ТОВ «Brightech».....	70
4.3. Підвищення ефективності функціонування механізму мотивації персоналу ТОВ «Brightech».....	78
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	96

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасній конкурентоспроможній економіці одним із найсерйозніших управлінських викликів є розкриття потенціалу працівників та забезпечення їхньої максимальної продуктивності. Це становить серйозний виклик для тих, хто управляє людськими ресурсами. Вони повинні вміти постійно мотивувати працівників до дій, спрямованих на досягнення мети організації - підвищення ефективності бізнесу. Для того, щоб усвідомити це питання більш повно, необхідно визначити природу мотивації та мотиваційних систем, цілі та функції мотивації, а також види мотивації та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Іншими словами, питання мотивації праці як складової економічного розвитку підприємств набуває все більшого значення.

Проблематику мотивації праці досліджували багато зарубіжних та вітчизняних науковців, серед них: Азьмук Н.А. [1], Артеменко А.К. [3], Бериславська А. В. [5], Васильєва О.О. [6], Горовий Д.А. [11], Жилін О.І. [21], Завадяк Р.І. [22], Зайцев В.С., [24], Кірєєв Є.В.[28], Кирніс Н. [30], Ковальчук Ю.А. [31], Кошелупов І.Ф. [36], Лаврук О. В. [37], Сєвідова І. О. [46], Телишевська Л. І. [52], Урманов Ф. Ш. [54] та інші.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад, розкриття ефективних інструментів та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- розкрити сутність, види, теорії мотивації персоналу;
- вивчити роль мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- розглянути методологічні засади дослідження мотивації персоналу підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства;

- провести аналіз динаміки, структури персоналу та оцінка ефективності управління ним;
- проаналізувати стан та оцінити ефективність системи мотивації персоналу в системі;
- виділити фактори розвитку системи мотивації працівників підприємства;
- розробити структурну систему розробки ефективного механізму мотивації персоналу підприємства;
- розрахувати ефективність функціонування механізмів мотивації працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти мотивації персоналу підприємства.

Для вирішення визначених завдань і досягнення поставленої мети в роботі використано низку взаємодоповнюючих методів дослідження: системний аналіз для розкриття теоретичних основ розвитку системи мотивації персоналу на підприємстві; узагальнення для вивчення методологічних засад дослідження мотивації персоналу підприємства; причинно-наслідковий аналіз, опитування для аналізу стану мотивації персоналу на підприємстві; спостереження та логічний для розробки рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Джерелами інформації є праці вітчизняних та міжнародних експертів у галузі економіки, бізнес-адміністрування та менеджменту, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, фінансова звітність досліджуваних компаній та статистичні дані Державної служби статистики України.

Практичне значення одержаних результатів. Результати отримані в роботі можуть бути використані в діяльності ТОВ «Brightech».

Наукова новизна одержаних результатів. За результатами проведеного дослідження:

*удосконалено:*

– алгоритм мотивації персоналу, що включає етапи від визначення цілей програми удосконалення системи мотивації, проведення анкетування персоналу, до заключного етапу – виявлення результативності програми та проведення коректив у випадку недієвості запропонованих заходів;

*дістали подальшого розвитку:*

– програми мотивації працівників, які поділяються на блоки матеріальної мотивації (виконання стандартів KPI, винагорода за вакцинацію, навчання) та нематеріальної (створення сприятливих умов в офісних приміщеннях, надання додаткових днів відпочинку після вакцинації, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату в колективі). покращення психологічного клімату, формування командного духу).

– побудова ефективного механізму мотивації персоналу, який включає наступні етапи: виявлення проблеми та висування ідей для мотивації персоналу; обробка ідей в системі управління ідеями; впровадження механізму мотивації розробка проектів; реалізація проектів; моніторинг та координація; вирішення проблем або інші позитивні ефекти. Залежно від типу управлінської інновації, це може бути фінансова винагорода у вигляді економії компанії або відсотка від додаткового доходу, або можливість очолювати власні проекти.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були висвітлені та надруковані у статті «Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією» (Економіка та суспільство. Випуск № 58 (2023) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 100 сторінок, основного тексту 95 сторінок. Список використаних джерел налічує 61 найменування. Робота містить 26 таблиць, 14 рисунків, 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, види, теорії мотивації персоналу

Однією з найважливіших характеристик людського капіталу є мотивація праці, і управління цим показником відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами. Це пов'язано з тим, що прийнято вважати, що існує пряма залежність між мотивацією працівника та ефективністю його праці. У країнах з розвинутою ринковою економікою мотиваційний аспект управління працею широко використовується. В Україні мотивація праці як економічна, а не ідеологічна категорія виникла відносно недавно. Наразі серед науковців немає єдності в розумінні терміну «мотивація». У навчальній та науковій літературі наводяться різні визначення.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до досягнення особистих цілей і цілей організації; це внутрішній стан, що визначає поведінку людини; такі ж або схожі терміни використовують Є.Є.Версігора, О.Т.Лебедев, Д.Д. Вачугов та інші. [8, с. 76].

Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину докладати певних зусиль і виконувати діяльність з певним рівнем старанності, свідомості та наполегливості для досягнення певної мети. Схоже пояснення мотивації можна знайти у Колота А.М. [31, с.121].

Шлепаков А.М. також стверджує, що «мотивація – це процес формування у працівників необхідних стимулів, які є зовнішніми спонуканнями до праці і які розвиваються на основі усвідомлення працівником як своїх особистих потреб, так і потреб інших людей» [58, с. 65 ]

Лукашевич В.М. пише, що «мотивація – це система форм і методів спонукання працівників до оновлення організації шляхом використання економічних, соціальних, моральних, психологічних та інших інтересів людей» [49, с. 89].

На особливу увагу заслуговує підхід науковця С.В. Синицина, який

зазначає, що "мотивація – це створення критеріїв, які дають змогу специфічним інтересам найманих працівників і підприємців однозначно відповідати один одному, за яких працівники повинні працювати самовіддано" [44, с. 8].

Кір'ян Т.М. зазначає, що «мотивація – це система форм і методів, яка використовує економічні, соціальні, моральні, психологічні та інші інтереси людей для спонукання працівників до оновлення своїх організацій» [45, с. 88].

На думку О.Г. Спікляка, «мотивація – це причина людської поведінки, в результаті якої люди здійснюють певні дії, а не інші» [10, с. 65].

К.В. Ущатовський також зазначає, що «мотивація – це частина процесу управління, за допомогою якої енергія людини перетворюється в конкретну поведінку» [54, с. 98].

На нашу думку, найбільш вдалим є визначення Д.М. Ядранського. «Мотивація – це процес створення системи умов і мотивів, які впливають на поведінку людини, спрямовують її в потрібне для організації русло, регулюють її інтенсивність, обмежують і стимулюють свідомість, наполегливість і старанність у досягненні цілей» [60, с. 45].

Амоша О.І. розуміє мотивацію як орієнтацію на використання динаміки людської діяльності для регулювання та ефективного управління поведінкою працівників для досягнення цілей організації [2, с. 87].

Бериславська А. В. вказує, що мотивація – це свідоме спонукання, зацікавленість у здійсненні певної поведінки, спрямованої на задоволення бажання [5, с. 4].

Лещенко Л. О. стверджує, що «мотивація є одним з головних обов'язків керівників, адже саме один з найважливіших ресурсів – персонал – може постійно вдосконалюватися і має багато можливостей» [47, с.10].

Мотивація праці – це процес стимулювання окремих осіб або груп до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, продуктивне виконання рішень або досягнення запланованих завдань.

У науковій літературі існує багато підходів до визначення мотивації. Однак Ф. Ульманов робить висновок, що «в основному всі визначення

сходяться на тому, що мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які забезпечують процес, що спонукає працівників до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і колективних цілей» [57, с. 45].

Дослідниця Лаврук Н. А. зазначається, що «мотивація праці характеризує складний соціально-економічний і психологічний процес, який регулює і спрямовує функціональну активність жінок на певному етапі їхньої поведінки відповідно до їхнього досвіду, здібностей і можливостей для досягнення кращих результатів у господарській діяльності підприємства» [49, с. 112].

Таким чином, узагальнюючи наведені вище визначення, мотивація – це процес, який спонукає людей до праці, що передбачає використання мотивів людської поведінки для досягнення особистих цілей або цілей організації.

У наукових джерелах досліджуються різні аспекти мотивації праці. Наприклад, О. Попович зазначає, що саме оплата праці мотивує працівників та підвищує їхню ефективність. На думку автора, «найефективнішим способом підвищення конкурентоспроможності за рахунок покращення мотивації працівників є запровадження нових методів розрахунку заробітної плати для різних груп працівників на підприємстві (топ-менеджмент, професійні службовці та робітники)» [43, с.366].

Важливість заробітної плати як основного мотивуючого інструменту описують Л. І. Телишевська та Д. О. Власенко, які стверджують, що «в Україні основним мотивуючим фактором для працівників залишається отримання гарантованої заробітної плати. Основний процес мотивації здійснюється практично за допомогою матеріального стимулювання, яке має бути пов'язане з оцінкою якості людських ресурсів» [51, с. 500].

Місенко Н.Г. досліджує ефективну мотивацію праці як основу корпоративного управління людськими ресурсами. На думку цієї дослідниці, «система мотивації праці повинна також враховувати всі елементи системи преміювання, яка повинна включати показники преміювання, умови преміювання і покарання та фінансування преміальних виплат» [53, с.98].

В. Лисак та В. Ткачук, розглядаючи матеріальні елементи системи



мотивації, зазначають, що «основним методом мотивації є матеріальне стимулювання працівників. Як правило, використовується аналітична система оплати праці, що проявляється у виплаті основної заробітної плати, премій і надбавок, особливістю якої є диференційована оцінка за ступенем складності роботи з урахуванням кваліфікації працівника, фізичних зусиль, умов праці тощо» [47, с. 10].

Види мотивації за характеристиками досліджували вчені: Лисак В. [49], Урманов Ф. [53], Мітенко Н. [45]. Досліджував мотивацію менеджерів та виробничих робітників Лисак В. [49].

Аспекти мотивації управлінської праці вивчав також Ф.Ш. Ульманов, який зазначав, що мотивація є основним чинником ефективності управлінської праці. Дослідник стверджує, що «високомотивовані менеджери є основним фактором, що забезпечує ефективну та конкурентоспроможну діяльність підприємства». Досягнення цілей компанії повністю залежить від ефективності управлінських рішень. У зв'язку з цим, посилення мотивації менеджерів дозволяє компаніям швидше впроваджувати організаційний розвиток і реалізовувати свій потенціал в повній мірі. Мотивація менеджерів є органічною складовою системи управління підприємством [47, с. 10].

Місенко Н.Г. виділяє наступні елементи в системі мотивації працівників найнижчих ланок економіки: внутрішня мотивація, економічна мотивація та управлінська мотивація". При цьому внутрішня мотивація спрямована на впровадження інституційних чинників мотивації та опору на внесок кожного працівника в результати його праці; економічна мотивація спрямована на підвищення ефективності формування та використання робочої сили працівників та отримання матеріальної винагороди для сприяння інноваційному розвитку підприємства; управлінська мотивація спрямована на розвиток партнерських відносин і системи відповідальності за дотримання стандартів якості в бізнес-процесах" [14].

На системи мотивації впливають такі фактори:

- місцезнаходження компанії,

- економічні умови,
- імідж компанії на ринку,
- організаційна структура,
- зміст, умови праці,
- рівень технології
- соціальні відносини
- примусові заходи (накази, заборони),
- заохочення
- засоби переконання (інформація, поради, критика).

Ми вважаємо, що класифікація мотиваційних факторів включає в себе

#### 1. класифікацію за сферою впливу

- внутрішні фактори (визнання, престиж, розвиток, незалежність, досягнення) – мають довгостроковий і значний вплив на поведінку працівника,
- зовнішні (заробітна плата, просування по службі, положення в посадовій ієрархії, відчуття безпеки) – мають негайний вплив на поведінку працівника, але цей вплив не обов'язково є довготривалим.

#### 2. формальні категорії

- матеріальні стимули (заробітна плата, премії, винагороди) – як правило, мають найбільший вплив на поведінку працівників і мотивують їх до ефективного виконання своєї роботи,
- негрошова мотивація (усна похвала, хороші умови праці, курси, тренінги, наявність телефону/службового автомобіля, поїздки у відпустку),
- мають незначний вплив на поведінку працівників.

#### 3. Класифікація за напрямком впливу

- позитивні (винагорода) – покращують бажану поведінку,
- негативна (покарання) – заохочує уникати небажаної поведінки.

#### 4. Класифікація за методом впливу:

- індивідуальний,
- груповий.

#### 5. Поділ з точки зору потреб, що задовольняються:

- фактори, що задовольняють базові стимули (важливі потреби організму),
- фактори, що задовольняють стимули вищого порядку (соціальні, естетичні та моральні потреби).

Мотиви нещасних випадків на виробництві на підприємствах різних галузей досліджували вчені: Севідова І. О. [45], Зайцев В. С. [2], Лаврук О. В. [36], Бринська Т. С. [5], Павлик В. П. [42], Марченко О. А. [37], Олійник Т. Г. [41], Кіреєв Є. В. [27], Чорна В. В. [57], Кирніс Н. [29].

Севідова І. О., досліджуючи мотивацію праці в сільськогосподарських підприємствах, стверджує, що «матеріальні (грошові та натуральні) винагороди за працю повинні бути первинними в системі мотивації, але водночас вони відрізняються особливостями праці кожного працівника, а отже, і матеріальної мотивації в сільськогосподарському підприємстві». Ми пропонуємо розрізнити три основні елементи: 1) основна оплата праці – за виконання виробничих завдань; 2) додаткова оплата праці – за кваліфікаційний рівень працівника; 3) відсоткова оплата праці – за виробництво високоякісної продукції вище середнього по сільськогосподарському підприємству [45, с. 86].

Дослідник Лаврук О.В., вивчаючи мотивацію праці та її вплив на розвиток галузі тваринництва, зазначає, що «розвиток підприємств, особливо тваринницької галузі, можливий лише за умови конкретної спрямованості та широкого впровадження мотиваційних механізмів, які забезпечують відповідну мотиваційну систему та ефективний процес раціонального використання і розвитку мотиваційного потенціалу. Лише на цій основі можливе підвищення продуктивності праці» [36, с.122].

Мотивацію працівників промислових підприємств вивчав В. С. Зайцев. Він досліджував мотивацію працівників на основі збалансованої системи показників на промислових підприємствах. Цей дослідник зазначає, що «мотиваційні механізми особливо важливі для стимулювання виконання важливих завдань, мінімізації залишків оборотних коштів і незавершеного виробництва, скорочення витрат через брак, зниження питомої трудомісткості

продукції, заохочення ліквідації «вузьких місць» у виробництві, впровадження інновацій, спрямованих на підвищення цінності продукції, талонів якості та персональних штампів преміювання за виконання певних робіт тощо» [2, с. 20].

Т.С. Бринська також досліджувала мотивацію праці в діяльності сільськогосподарських підприємств і зазначила, що «мотивація праці – це процес, який спонукає працівників до ефективної праці шляхом свідомого вибору певного набору моделей поведінки, пов'язаних із прагненням суб'єкта задовольнити потребу, яка останнім часом розширилася за рахунок набуття права власності на майнові та земельні паї. Її слід інтерпретувати» [57, с. 56].

Павлик В.П. досліджував мотивацію працівників в ефективному управлінні сільськогосподарськими підприємствами. На думку автора, «проблема високої мотивації працівників у сільськогосподарських підприємствах полягає у нефункціонуванні низки механізмів прийняття управлінських рішень, які визначають ціну, обсяги виробництва і реалізації продукції та підвищення заробітної плати працівників як основного стимулу мотивації працівників до праці» [42, с. 81 ].

Мотивацію в туристичній галузі вивчала дослідниця О. А. Марченко, яка зазначає, що «діяльність керівництва туристичних підприємств повинна відповідати певним процедурним правилам, володіти певними навичками та забезпечуватися відповідними людськими ресурсами. Основною метою управління людськими ресурсами є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації праці працівників для розвитку компетентності працівників та ефективного вирішення будь-яких завдань, викликаних вимогами туристичного ринку» [50, с.8].

Дослідниця Т. Олійник вивчала мотивацію як спосіб підвищення продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах та проаналізувала напрацювання вітчизняних науковців у цій сфері. Олійник зазначає, що "більшість перелічених авторів наголошують на матеріальних способах мотивації працівників. Однак, на думку Т. Олійник, «нематеріальні елементи мотивації також залишаються важливими, але їм приділяється мало уваги з

боку дослідників менеджменту, особливо тих, хто вивчає сільськогосподарську працю» [41].

Кіреєв Є.В., досліджуючи мотивацію працівників адміністративних органів, зазначає, що особливості мотивації працівників адміністративних органів пов'язані з особливостями їхньої праці та сутнісною природою організацій публічної служби. Механізм мотивації в адміністративних органах переважно базується на чіткій регламентації роботи адміністративних службовців і пов'язаних з нею адміністративних та імперативних стимулах, що являє собою складну систему відносин між ними [27, с. 192].

Чорна В.В. досліджувала мотивацію та працездатність працівників сфери охорони психічного здоров'я [95] і зазначила, що «вона має негативний вплив на виконання професійної діяльності. Зокрема, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, обмін позитивним досвідом для досягнення успіху в роботі та забезпечення якості надання медичних послуг» [57, с.60].

Кирніс Н. досліджувала мотивацію працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальним замовленням (кейтерингу) в сучасних умовах. Автор підкреслює, що «для того, щоб розробити оптимальний мотиваційний пакет для працівників підприємств кейтерингу, необхідно, перш за все, розділити всіх працівників, задіяних в організації надання послуг кейтерингу, на функціональні групи. Це пов'язано з тим, що кожна функціональна група має різні завдання для виконання, різний рівень оплати праці, різну кваліфікацію тощо, і, відповідно, різні пріоритети інтересів (мотивації). Таким працівникам компанії можуть пропонувати різні пропозиції (мотивації)». [29, с.94].

Кондратова М.В. досліджувала мотивацію праці майбутніх фахівців з будівництва та архітектури в освітньому процесі університету [33].

Дослідниця Лаврук Н.А. вивчала мотивацію жінок до ефективної праці. На її думку, «трудова мотивація майже завжди робить поведінку жінок цілеспрямованою, оскільки характеризує процес стимулювання працівниць до

ефективного виконання своєї роботи з метою досягнення конкретних цілей підприємства» [36, с. 111]. Ми погоджуємося з дослідниками, що мотивація праці жінок залишається однією з найважливіших у стратегічному розвитку підприємств та основною складовою у формуванні мотиваційного механізму, однією зі складових механізму вигоди для досягнення максимальних економічних і соціальних результатів виробничої діяльності [36, с. 112].

Дослідниця Азьмук Н.А. вивчала аспекти мотивації праці в інформаційній економіці у зв'язку з сучасними тенденціями розвитку економічних і трудових відносин [1, с.377]. Складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві наведені на рис. 1.1.

Потреби	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вторинні потреби переважають над первинними.</li> <li>• Особистісні потреби набирають більшої ваги, оскільки праця все більше носить індивідуальний характер</li> </ul>
Інтерес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все більше переважають активні за характером інтереси</li> </ul>
Мотив	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшується вплив нематеріальних мотивів: творчих, соціальних, моральних, психологічних</li> </ul>
Ціль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Превалює спрямованість на отримання внутрішньої винагороди (успіх, самореалізація, професійна взаємодія, свобода вибору)</li> </ul>
Поведінка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Індивідуальні дії інноваційного характеру, постійний пошук кращої зайнятості.</li> <li>• Зайнятість «виробнича» тісно переплітається із «зайнятістю – дозвіллям».</li> <li>• Розмиваються межі між зайнятістю і дозвіллям.</li> <li>• Неформальна поведінка обумовлена багатоцентричною структурою</li> </ul>
Результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одиничний продукт або послуга, що є інформаційною та / або інноваційною за змістом</li> </ul>

Рис. 1.1. Складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві [1, с.379-380]

Погоджуємося з Н. Азьмук, що «розмивання межі між роботою та дозвіллям створює нову модель праці, в якій для розумних працівників улюблені заняття стають важливішими за розваги». Така модель праці вимагає нового

підходу до формування мотиваційних моделей. Потреби, інтереси, мотивації, цілі та поведінка сучасного цифрового працівника трансформуються. Тому традиційні мотивації вже не є ефективними, і потрібно шукати нові мотивації. Тому основним підходом до «мотивації праці має стати компетентнісний цифровий, спрямований на професійний розвиток та командну взаємодію» [1, с. 382].

Питання розвитку мотивації в інноваційних економічних системах також було предметом дослідження Артеменко А. К., яка вивчала мотивацію та стимулювання працівників в ефективному управлінні підприємствами та інноваційною діяльністю.

Важливо розрізнити поняття «мотивація праці» та «стимулювання праці». Дослідниця Т. С. Бринська зазначає, що «мотивація праці як процес, що має довгостроковий вплив на трудову активність працівників, передуює стимулюванню як фактору зовнішнього впливу на їхні інтереси через певні заходи (матеріальні, моральні, соціальні), які здатні вирішити суперечності між інтересами суб'єктів економічних відносин» [7].

Чернишова А.В., досліджуючи мотивацію та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства, зазначає, що «якщо мотивація виступає як внутрішня рушійна сила, то стимулювання – це зовнішні причини, які спонукають працівників до праці» [56, с. 142].

Таким чином, мотивація є запорукою підвищення ефективності роботи працівників та компанії в цілому, а основним завданням HR-менеджера або керівника компанії є надання працівникам можливостей для реалізації всіх компетенцій, пов'язаних з їхньою освітою, навичками та підготовкою. Мотивовані працівники мають прагнення до самоствердження та самореалізації, мотивовані до розвитку власного робочого потенціалу та підвищення власної ефективності.

## **1.2. Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством**

Мотивація є рушійною силою людської поведінки та одним з

найважливіших чинників підвищення ефективності роботи окремих працівників і розвитку компанії в цілому. З іншого боку, мотивація – це процес свідомого і цілеспрямованого впливу на мотиви поведінки людей шляхом створення засобів і можливостей для реалізації їхніх цінностей і очікувань з метою досягнення мотивуючих цілей.

Мотивація конкретної людини може змінюватися в часі та просторі, і ніхто не створив і ніколи не створить «рецепту ефективної мотивації». Одних людей мотивує робота, інших – спорт, третіх – обговорення будь-якої теми. Мотивація спрямовує зусилля на досягнення конкретної мети, а не інших цілей. Високомотивовані люди також мають більшу здатність зосереджуватися на предметі або завданні.

Важливим аспектом вмотивованої поведінки є досить високий рівень мобілізації. Висока мотивація – це високий рівень енергії в поведінці, тоді як низька мотивація – це низький рівень енергії або активності. Люди з низькою мотивацією до роботи зазвичай уникають працювати занадто багато, тоді як високомотивовані люди багато мобілізуються і діють, незважаючи на втому, а іноді й очевидні ознаки фізичного виснаження.

Високомотивовані працівники на роботі зазвичай виконують свою роботу дуже вдумливо і логічно. Вони особливо винахідливі в подоланні різних перешкод і адаптації структури своєї діяльності до мінливих ситуативних умов.

Працівники, які не мають високої мотивації в роботі, поведуться хаотично і часто відволікають увагу від своїх завдань, що вимагає нагляду з боку керівництва.

Розуміння мотивації, тобто того, що викликає, спрямовує і підтримує поведінку людини, завжди важливе для менеджерів, які будують системи мотивації працівників.

На думку А.В. Чернишової, «ефективне управління» людськими ресурсами вимагає використання інноваційних підходів до мотивації праці, які дозволяють організаціям економити всі види організаційних ресурсів (людські, матеріальні, фінансові та інформаційні), збільшувати прибутковість і



підвищувати життєздатність. Це пояснюється тим, що західні компанії приділяють цьому питанню більше уваги, ніж українські [56, с.143].

На думку авторів Л. І. Телишевської та Д. О. Власенко, «людські ресурси – це складне соціально-економічне явище, яке потребує відповідної системи управління».

Низька мотивація персоналу в сучасних умовах часто є обмежуючим фактором, що не дозволяє підприємствам реалізувати свій потенціал та знижує рівень продуктивності праці. «Розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає можливість розробляти ефективну політику у сфері праці та соціально-виробничих відносин, яка може сприяти активізації підвищення продуктивності праці персоналу» [55, с. 98].

Мотивація людських ресурсів є важливою складовою системи управління персоналом і відіграє важливу роль у досягненні високої ефективності діяльності підприємства, вимагаючи, з одного боку, максимального вирішення проблем, що виникають у зв'язку зі зростаючими вимогами до якості людських ресурсів, ефективності праці, а з іншого – зростаючою необхідністю задоволення потреб підприємства вимагають максимального вирішення. Аналіз теоретичних підходів до мотивації праці показав, що існує низка способів і засобів мотивації працівників. Ефективна система мотивації є важливим фактором прогресу та розвитку підприємств [5, с. 5].

Водночас ефективне управління виробничим процесом у трудовому колективі жінок-працівниць практично неможливе без розробки та раціонального використання системи мотиваційних засобів, які мають велике значення для підвищення ефективності праці" [47, с.11].

Мотивація праці не тільки відновлює трудове ставлення жінок-працівниць, але й дозволяє сформуванню у них нові установки [47, с.12]. Управління мотивацією працівників як функція менеджменту компанії відіграє важливу роль в управлінні її людськими ресурсами і має базуватися на комплексній політиці управління людськими ресурсами. Для цього слід проаналізувати та визначити основні напрямки мотивації працівників у

компанії.

Механізми управління мотивацією працівників ґрунтуються на мотивах і стимулах, які в кожній теорії мотивації розуміються по-різному (Додаток А).

Наукові пояснення механізмів реалізації цих функцій у мотиваційному процесі базуються на конкретних наукових теоріях (концепціях) мотивації праці. П'ять найбільш відомих теорій такі:

1. теорія ієрархії потреб (А. Маслоу): згідно з якою поведінку людини визначають два типи потреб: базові потреби (їжа, безпека тощо) та похідні потреби (справедливість, щастя, порядок і спільність у соціальному житті тощо). Похідні потреби є еквівалентними одна одній, тоді як базові потреби розташовані ієрархічно від «нижчого» (матеріального) до «вищого» (духовного) рівня. Крім того, потреби вищого рівня (яких є п'ять) реалізуються для людини після того, як попередній рівень задоволений (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Піраміда потреб Маслоу [2, с. 65]

Маслоу виділяє кілька рівнів бажання, наприклад, перший - соціальний. На його думку, не суспільство визначає розвиток особистості, а особистість є головною детермінантою по відношенню до суспільства. Тому для того, щоб

змінити і розвинути суспільство і його соціальну структуру, необхідно перевиховати і змінити саму людину. У зв'язку з цим А. Маслоу пропонує широко використовувати психотерапію проти нелюдських відносин і жорстокості капіталістичного суспільства [2, с. 65].

Соціальний контроль над особистістю А. Маслоу вважає шкідливим і непотрібним. Він згубно впливає на здатність індивіда до самореалізації своєї сутності, яка, на думку автора, може розкритися лише через самореалізацію, що є основою розвитку людини як особистості.

Зовнішнє середовище для Маслоу виступає лише рушійною силою, стимулом для цих внутрішніх несвідомих сил; ієрархічна система потреб Маслоу спрямована на реалізацію первинних людських потягів

Всі нижчі рівні цієї системи по суті слугують самоактуалізації. Наприклад, ієрархія потреб базується на фізіологічних потребах – голоді та спразі. Тільки тоді, коли ці потреби задоволені і більше не домінують і не визначають поведінку людини, стає очевидним наступний рівень потреб – потреби в безпеці та самозбереженні. а. Третій рівень ієрархії Маслоу – це любов.

Потребу в любові та прихильності Маслоу ставить на третє місце у своїй ієрархії. Як і попередні потреби, вона з'являється після того, як задоволені нижчі потреби. Наступний рівень – потреба в соціальному визнанні, яка виражається в потребі людини в самоповазі, незалежності, компетентності в діяльності та соціальних відносинах. На найвищому рівні – прагнення до творчості та самореалізації. Сюди ж можна віднести прагнення до пізнання та естетики [2, с. 48].

1. Теорія потреби в досягненні результатів (Д. Мак-Клелланд) пояснює бажання людини працювати відповідно до ступеня розвитку потреби в успіху.

2. Подвійна теорія мотивації (Ф. Герцберг), згідно з якою люди мають дві системи (ієрархії) бажань:

- гігієнічні фактори, пов'язані з умовами праці;
- мотиваційні фактори, пов'язані з внутрішніми потребами (успіх,

змістовність роботи, відповідальність, самостійність у роботі).

Гігієнічні фактори інтегрують і стабілізують персонал, тоді як мотиваційні фактори заохочують до продуктивної праці.

3. Згідно з теорією справедливості, або теорією соціального порівняння, люди підвищують свою трудову активність, порівнюючи свій внесок і віддачу від роботи з аналогічними показниками інших.

4. Теорія очікування (оцінювання) передбачає, що мотиваційні зусилля для досягнення успіху формуються на основі високих цінностей щодо майбутніх результатів діяльності.

5. Згідно з цією теорією, необхідно відмовитися від «Теорії Х», яка вважає, що основною мотивацією до праці є загроза позбавлення індивідів можливості задовольняти свої матеріальні потреби. Майбутнє за «теорією Y», яка передбачає, що за правильних умов люди прагнуть до творчості та відповідальності у сфері праці [2, с. 49]. Існує велика кількість мотиваційних моделей, запропонованих різними дослідниками для вивчення змісту мотивації та мотиваційних процесів.

Моделі мотивації будуються на різних підставах, є дуже еkleктичними і відрізняються одна від одної. Мотиваційні моделі можуть використовуватися в психології, менеджменті та для вивчення конкретних ситуацій. У моделях мотивації практично відсутні соціальні аспекти, а основними поняттями є потреба і винагорода, тому мотиваційний процес зводиться до процесу спонукання [21, с. 24].

Розрізняють процесуальні та змістовні моделі мотивації. До змістовних моделей відносять моделі мотивації, засновані на виявленні потреб і мотивів, а до процесуальних – моделі мотивації, засновані на поведінці людей, індукованій сприйняттями і знаннями. Наприклад, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд і А. Маслоу розробили змістовні моделі мотивації. Процесуальні моделі мотивації включають моделі очікування, справедливості та Портера-Рорера.

Модель мотивації Маслоу є поведінковою, згідно з якою існує унікальна

ієрархія потреб людини, які слід задовольняти послідовно, починаючи з нижнього рівня піраміди Маслоу, а саме задоволення фізіологічних потреб. Ці потреби розглядаються як мотивації, що визначають поведінку суб'єкта; модель Мак Клеелланда також базується на потребах, але акцент робиться на потребах вищого рівня – успіху, влади і почуття приналежності. Суб'єктів з вираженою потребою в успіху, владі та почутті причетності слід мотивувати завданнями, які вимагають прояву лідерських якостей, впливу та ініціативи [32, с. 16].

Ф. Герцберг запропонував модель мотивації, засновану на бажанні. Згідно з цією моделлю, задоволеність або незадоволеність виконанням роботи є різними величинами і пов'язані з різними речами. Герцберг виділив групу мотиваційних факторів (факторів, безпосередньо пов'язаних з роботою, які визначають задоволеність роботою), до яких належать кар'єрне зростання, успіх, визнання, схвалення і відповідальність. Він також виділив групу так званих гігієнічних факторів, пов'язаних з робочим середовищем, які визначають ступінь незадоволеності роботою, таких як умови праці, політика компанії, відносини з колегами і дохід. Мотиваційна модель Герцберга показала, що продуктивність праці безпосередньо залежить від якості мотиваційних та гігієнічних факторів.

Модель, запропонована Скіннером, показує важливість системи зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками, яка завжди інформує останніх про взаємозв'язок між поведінкою працівника і можливими наслідками.

Модель мотивації В. Врума, так звана модель очікувань, ґрунтується на припущенні, що саме по собі існування потреби не мотивує людей до досягнення поставлених цілей. Необхідна певна інтенсивність мотивації, яка складається з бажання здійснювати певну поведінку і досить високої віри в те, що ця поведінка призведе до бажаного результату.

Модель Портера-Рорера описує сам процес мотивації більш повно, ніж попередні моделі мотивації. Модель включає п'ять змінних: зусилля,

сприйняття, результат, винагорода і задоволення. Модель допомагає виявити залежність результатів від зусиль, рівень яких визначається важливістю винагороди як результату витрачених зусиль і ступенем впевненості в її отриманні.

Автори цієї моделі Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесну теорію мотивації, яка включає елементи теорії процесу. Теорія очікувань і справедливості [32, с.17]. Теорія має п'ять ключових категорій: зусилля, визнання, результати, винагорода та задоволення.

Мабуть, найважливіший висновок, який теорія Портера-Рорера дає для практики управління, полягає в тому, що саме продуктивна праця приносить задоволення. Цей висновок суперечить твердженню багатьох науковців про те, що лише задоволеність людини призводить до високих результатів праці, тобто чим більше люди задоволені, тим краще вони працюють. При цьому не береться до уваги ефективність їхньої праці [32, с. 18].

Більш обґрунтованим і реалістичним видається розглядати високу результативність як причину задоволеності, а не як її наслідок. Адже результативність - це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ та послуг, які є основою для задоволення потреб. Люди відчують задоволення чи незадоволення від самих результатів своєї праці. Тому без високої продуктивності праці люди не можуть бути задоволені в широкому сенсі.

Різноманітність людських потреб зумовлює різноманітність мотивів до дій і діяльності, хоча одні мотиви часто пов'язані між собою і мають значний вплив на поведінку людини, а інші ефективні лише за певних обставин. Існує безліч способів впливу на трудову мотивацію, серед яких планування кар'єри, системи соціально-психологічних факторів, залучення людських ресурсів до процесу прийняття бізнес-рішень та комунікації (рис. 1.3).

Дослідниця Мотузенко О.В. вивчала мотивацію праці в контексті підвищення ефективності діяльності підприємств різних країн і зазначила, що «одним із шляхів покращення HR-показників (рівень зайнятості, національний

індекс освіти, особистий рівень цифрових навичок населення, відсоток людей, які володіють іноземними мовами, відсоток людей, які працюють і при цьому задоволені своєю роботою), готовність, яку компанії та організації демонструють своїм працівникам та менеджерам».

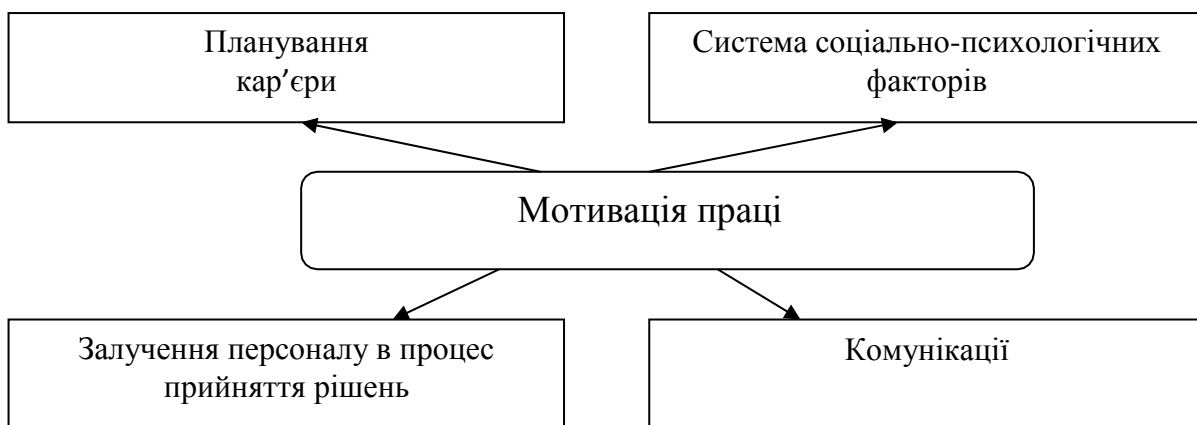


Рис. 1.3. Способи підвищення мотивації співробітників

У своєму дослідженні А.В. Чернишова пропонує більш ґрунтовні напрями підвищення мотивації працівників (рис. 1.4).

Розглянувши та проаналізувавши статистичні дані, було виявлено, що в багатьох країнах ЄС мотивація є одним з факторів, що забезпечують успіх компаній та організацій. Про це свідчить високий рівень задоволеності роботою серед працівників, у тому числі менеджерів (керівників) [56, с. 142].

Лещенко Л.О. аналізує мотивацію праці як фактор, що підвищує прибутковість виробництва. Автор зазначає, що «правильно побудована система мотивації дозволяє отримати максимальну віддачу від кожного працівника». Іншими словами, основною метою системи мотивації є створення стимулів та умов праці, які спонукають працівників працювати над досягненням поставлених цілей, тим самим підвищуючи ефективність роботи підприємства. А відсутність мотивації, тобто бажання працівників працювати, часто призводить до низки проблем - низької продуктивності та якості праці, високої плинності кадрів, неможливості залучити необхідних спеціалістів тощо [7].



Рис. 1.4. Напрямки покращення мотивації праці з урахуванням зарубіжного досвіду згідно з А. В. Чернишовою [56, с.143]

Таким чином, мотивація – це процес спонукання будь-якої людини або групи людей до дій, спрямованих на досягнення як цілей компанії, так і індивідуальних цілей. Загалом, мотивація – це процес, який спонукає людей до праці, що передбачає використання мотивів людської поведінки для досягнення особистих цілей або цілей організації.



## РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Слово «механізм» походить від грецького слова «*mechane*», що означає «знаряддя» або «машина» [11, с.91]. Наразі існує багато думок щодо змісту та можливостей використання категорії «механізм» в економіці.

Для того, щоб сформулювати ефективний механізм управління грошовими потоками, необхідно спочатку визначитись із категорією «механізм управління». У роботах [13; 17] при визначенні механізмів управління акцентується увага на взаємодії економічних агентів та узгодженні суспільних, колективних і приватних інтересів. Так, Н. Д. Дарченко [15] стверджує, що комплексний механізм – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових інструментів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямована взаємодія суб'єктів господарювання та вплив на їх діяльність, забезпечуючи узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління. Стверджується, що він забезпечує узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління. В. Максма [51, с. 499] під механізмом управління розуміє сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних спільною метою, за допомогою яких ув'язуються та узгоджуються суспільні, колективні та приватні інтереси, забезпечуючи функціонування та розвиток банку як соціально–економічної системи.

Деякі автори [5; 9] визначають механізм управління як сукупність елементів прийняття управлінських рішень і впливу на них у процесі розробки та реалізації, що забезпечують захист його інтересів від будь-яких негативних впливів.

На думку О. Шпикляк, під механізмом управління мотивацією персоналу слід розуміти організаційну систему управлінського впливу, яка виникає в суб'єкт-об'єктних відносинах системи управління та реалізується для досягнення її цілей [10, с. 49].

На думку Л.П. Червінської, механізм управління мотивацією працівників

на підприємстві – це система управлінського впливу, що характеризується як організованістю, так і неорганізованістю, а її діалектичні зв'язки розкривають сутність цього поняття [3, с. 156].

Механізми управління мотивацією працівників на підприємствах включають такі елементи:

- цілі та завдання управління;
- критерії управління – кількісні аспекти цілей;
- елементи управління – елементи об'єкта, що підлягають управлінському впливу, та їх взаємозв'язки для досягнення поставлених цілей;
- принципи управління;
- інструменти менеджменту;
- функції управління;
- ресурси управління – матеріальні та фінансові ресурси, організаційний та соціальний потенціал.

Розглянемо складові механізму управління мотивацією персоналу більш детально.

Цілі та завдання управління мотивацією персоналу:

- формування розуміння сутності та значення мотивації кожного працівника;
- навчання персоналу організації психологічним основам комунікації в організації;
- розвиток демократичного підходу до управління персоналом з боку керівників, використання сучасних методів мотивації;
- зниження рівня незадоволеності персоналу;
- посилення основних мотиваційних моделей поведінки, які дійсно покращують трудову діяльність працівників [2, с.51].

Критерієм управління мотивацією працівників є висока мотивація. Існує два види мотивації працівників: економічна та соціальна. Перший вид економічної мотивації – це трудова мотивація, яка базується на задоволенні первинної потреби людини шляхом отримання економічної вигоди від праці у

вигляді заробітної плати та премій. До інших економічних мотивацій відноситься кар'єрна мотивація. Кар'єрна мотивація – це прагнення людини просуватися вгору по ієрархії в структурі управління організації, до якої вона належить. Третім важливим видом економічної мотивації є професійний розвиток працівників, який дозволяє працівникам зростати всередині організації, покращуючи свої навички та умови праці, а також підвищуючи ринкову вартість своїх послуг на ринку праці як більш компетентних професіоналів [8, с. 20]. Соціальні групи складаються з наступних типів мотивацій: робота в команді, творчий розвиток, можливість самореалізації, дотримання ідеологічних елементів у процесі роботи та результативності, можливість розвитку процесу особистої соціальної адаптації.

Елементами управління, які можуть впливати на досягнення поставлених цілей, є мотиви та стимули, описані в розділі 1.1. кваліфікаційної роботи. Основні принципи механізмів мотивації персоналу проілюстровані на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Основні принципи механізму мотивації персоналу [19, с. 19].

Фактором, що впливає на мотивацію працівників у компанії, є винагорода за їхню роботу. Існує кілька способів винагороди за працю:

- матеріальна винагорода в різних формах за більш інтенсивну роботу і кращу якість, незалежно від стажу працівника;
- одноразові грошові винагороди (премії), коли науково-технічна робота знаходить своє відображення у виробництві;
- просування по службі на посаду або в ранг, що найбільше відповідає

здібностям працівника;

– заохочення вільного часу або добровільного виконання працівником планів роботи, що призводить до підвищення продуктивності праці;

– публічне та особисте визнання досягнень працівника через нагороди, подяки, грамоти, пресу, радіо та телебачення;

– відповідні форми похвали, довіри, надбавки та привілеї за кращу роботу.

Весь цей «набір» стимулів до праці має бути публічним, відомим усім працівникам і справді заслуженим.

Слід зазначити, що в діловій практиці, коли мова йде про таку винагороду, як гроші, вона є символом успіху.

Грошові заохочення можуть приймати різні форми, включаючи підвищення заробітної плати, премії та участь у прибутках компанії.

Організація оплати праці в компаніях має велике значення. Організація оплати праці здійснюється за допомогою норм, тарифних сіток, форм і систем оплати праці тощо.

Тарифна система – це сукупність критеріїв, які визначають диференціацію оплати праці, форми оплати праці та галузі [19, с. 19].

Форми і системи оплати праці, а також порядок їх обліку визначаються організаційними умовами виробництва та результатами праці.

Існує низка систем оплати праці, зокрема щодо відрядної заробітної плати. Тут представлені дві з них:

1. відрядно-регресивна система або «система розподілу премій». У цій системі заробіток зростає повільніше, ніж обсяг виробництва;

2. система поденної оплати праці. Різна заробітна плата виплачується залежно від обсягу виробництва.

Система преміювання у вигляді бонусів стає все більш поширеною. «Скенлон» базується на заздалегідь визначеному стандартизованому співвідношенні прямих витрат на оплату праці до загальної вартості чистої продукції (доданої вартості, створеної працею).

Якщо підприємство успішно управляється і зарплати заощаджуються, формується преміальний фонд. 25% цієї економії формують резервний фонд, а решта розподіляється між працівниками.

Різновидом цієї системи є так звана формула загального коефіцієнта, яка базується на співвідношенні витрат на оплату праці до обороту. Це співвідношення, як правило, є відносно стабільним у компаніях. Цей коефіцієнт використовується для визначення допустимих витрат на оплату праці. Якщо фактичні витрати на робочу силу є нижчими, працівники отримують відповідну оплату.

За методом Ракера розмір преміального фонду визначається як відсоток від чистої продукції.

Інструменти управління мотивацією працівників Слід зазначити, що форми колективного преміювання широко застосовуються і на сьогодні вважаються найкращими серед механізмів мотивації працівників до праці. Таких форм існує багато, але їх можна класифікувати на три основні типи [9, с. 24]:

1. системи участі в розподілі прибутку (коли заздалегідь визначена частка прибутку, що йде на преміювання);
2. системи участі в результатах діяльності компанії;
3. дивідендна система (участь у прибутках).

Схеми участі у прибутках обмежені у своєму поширенні через їх менш виражений стимулюючий характер. Це пов'язано з тим, що розмір прибутку є результатом загальної комерційної діяльності підприємства і залежить від обсягу продажів, стану ринку збуту, ринкової кон'юнктури, рівня цін тощо, а не лише від виробничої діяльності.

Схеми участі в прибутках базуються на конкретних показниках, а премії виплачуються в результаті скорочення витрат, збільшення обсягів виробництва та поліпшення інших показників діяльності.

Дивідендні системи є гібридом перших двох типів і враховують результати виробничої та комерційної діяльності компанії. Це забезпечує

більшу гнучкість і застосовність.

Сьогодні багато комерційних компаній, які перейняли досвід Великої Британії, використовують різні види фінансового заохочення, наприклад, дарують працівникам цінні подарунки або туристичні ваучери. Процедури винагороди базуються на досягнутих результатах. Чи то на робочому місці, чи то на публічних заходах та святкуваннях. Це може заохочувати досягнення у сфері ефективності роботи та покращення її якості, на які раніше не звертали уваги.

Хоча мотиваційний механізм винагороди відіграє важливу роль у практиці організацій, особливо комерційних, дослідження показують, що постійне підвищення рівня винагороди не призводить до підтримання трудової активності на необхідному рівні або до підвищення продуктивності праці. Такий підхід може бути ефективним для досягнення короткострокового підвищення продуктивності. З часом відбувається певне звикання до такого типу впливу. Потреба людей у грошах зростає до певного моменту, залежно від рівня їхнього життя. Механізми морального заохочення стають пріоритетними у вирішенні вищезгаданих питань.

Визнання є важливим механізмом, який мотивує людей до праці. Отримання похвали та публічного визнання за свою роботу перед іншими членами команди приносить людям велике задоволення. Це також може означати підвищення на посаді, присвоєння звання або подяку.

Наступний мотиваційний механізм – це свобода. Для деяких людей постійне управління та контроль є лише перешкодою для їхньої роботи. Якщо такі люди краще справляються зі своєю роботою, їм можна надати більше свободи, наприклад, дозволивши виконувати частину роботи вдома. Багато компаній нещодавно запровадили нові типи робочих графіків (системи гнучкого робочого часу), наприклад, позмінні системи, які дозволяють змінювати час початку і закінчення роботи, але все одно вимагають повного робочого дня. Гнучкий графік роботи – це графік, при якому тривалість робочого дня може змінюватися. Гнучкий графік дозволяє працівникам

змінювати не лише робочий час, але й місце роботи. Вони можуть працювати вдома, у філіях або інтернет-офісах.

Перспективи є наступним мотиваційним механізмом [10, с. 72]. Для багатьох працівників, особливо чоловіків і молодих енергійних жінок, нова, більш складна і відповідальна робота з можливістю кар'єрного, професійного зростання або адекватної заробітної плати є важливою винагородою.

Багато працівників розглядають покращення умов праці як мотиваційний механізм.

Умови праці можуть виступати не лише як потреба, але й як мотивація працювати з постійною віддачею, і можуть бути як фактором, так і наслідком продуктивності та ефективності праці. Після тривалої роботи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах люди не вміють і не хочуть організувати свої робочі місця належним чином. Існує японський кейс, який показує, що працівники, які підтримують порядок на своїх робочих місцях, отримують 10% надбавку до зарплати.

Сучасні корпоративні стратегії та механізми управління винагородою значною мірою сприяють досягненню корпоративних та функціональних цілей [43, с.367]:

- розвиток корпоративної культури – культури гордості та клімату успіху;
- закладання основ цінностей організації, особливо тих, що стосуються досконалості, продуктивності, командної роботи та якості;
- демонстрація перспективним і цінним працівникам, що компанія прагне відповідати їхнім очікуванням щодо винагороди;
- забезпечення правильного поєднання та рівня винагороди відповідно до культури компанії, потреб її працівників та економічного, конкурентного та ринкового середовища, в якому працює бізнес;
- пов'язувати стратегії, політику та процедури винагороди з ключовими бізнес-стратегіями, інноваціями, зростанням, розвитком та прагненням до досконалості;

– зосереджуватися на досягненні стабільно високого рівня продуктивності по всьому підприємству, визнаючи та винагороджуючи успішні результати роботи та підвищуючи рівень компетентності;

– демонструвати працівникам, яка поведінка винагороджується і як вона винагороджується.

Таким чином підвищити мотивацію, відповідальність та продуктивність.

Існують різні типи організаційних механізмів мотивації працівників (табл. 1.2): довгострокові, короткострокові, повторювані, разові, стратегічні та тактичні (поточні).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика довгострокових і короткострокових типів мотиваційного впливу [44, с.19]

Довгострокові типи впливу	Короткострокові типи впливу
Носять стратегічний характер, включають: планування трудової кар'єри; облік вислуги років; систему довічного найму; участь у прийнятті рішень; постійні надбавки до заробітної плати та ін.	Включають: надання кредиту; матеріальну допомогу; продаж автомобіля зі знижкою; оплату рахунків по медичному обслуговуванню; оплату транспортних витрат; спеціальні разові премії та ін.

Для посилення внутрішньої мотивації працівників необхідно підвищувати їх авторитет у діяльності організації. Таке управління називають виробничою демократією, партисипативним управлінням або партисипативною економікою.

Форми [58, с.34]:

- участь працівників у прибутках і власності;
- участь працівників у доходах;
- участь працівників в управлінні.

Такий підхід підвищує трудову активність працівників, орієнтує працівників на координацію та взаємодію їхньої діяльності та допомагає подолати недоліки спеціалізації та обмеженого бачення результатів роботи. У таблиці 2.1 наведено порівняльну характеристику довгострокового та



короткострокового типів мотиваційного впливу.

Функції управління:

- системи управління мотивацією персоналу реалізуються через такі функції;
- пояснення та обґрунтування: ствердження правильності поведінки суб'єкта;
- регулятивна функція: перешкоджання певній поведінці та заохочення іншої;
- комунікація: пояснення та прогнозування комунікації в робочому середовищі;
- соціалізація: усвідомлення своєї соціальної ролі в мікро- і макросередовищі та в робочій групі;
- модифікація – як механізм уточнення старих ідеалів, норм і ціннісних орієнтацій та формування нових ідеалів, норм і ціннісних орієнтацій [38, с. 205].

Незважаючи на свою складність, функція мотивації персоналу в трудовій діяльності може здійснюватися за такими напрямками [2, с. 7]:

- робота над удосконаленням матеріальної винагороди (матеріального стимулювання) працівників;
- розробка та впровадження систем та інструментів моральної мотивації до праці;
- створення умов для привабливості, зацікавленості в роботі, естетики робочого місця та організації праці;
- гарантії зайнятості, ділової кар'єри, особистого розвитку та можливості навчання;
- управління значущістю роботи та значущістю завдань, що виконуються;
- управління значущістю роботи та значущістю завдань, що виконуються.

На додаток до вищезазначеного, менеджери повинні оцінювати ступінь

трудової участі кожного працівника або групи працівників.

Стандартний процес створення системи мотивації складається з п'яти кроків:

1. вивчення потреб та вподобань працівників – що їх найбільше мотивує? Яка ефективність існуючих мотиваційних інструментів?

2. аналіз системи визнання, винагород, просування, розвитку та навчання – як рішення, що використовуються в системі, впливають на мотивацію працівників? Які фактори є позитивними, а які негативними?

3. формулювання висновків та пропозицій щодо змін в окремих системах – як можна покращити системи з точки зору їх впливу на мотивацію працівників? Що є найбільш важливими новинами?

4. розробити нові положення про оплату праці, оцінювання, навчання та професійний розвиток.

5. проведення тренінгів для керівництва та формальне запровадження їх як обов'язкових положень. Наведений вище аналіз показує, що при побудові системи мотивації необхідно аналізувати та адаптуватися до певних ринкових умов, не аналізуючи відмінності в умовах ведення бізнесу та не наслідуючи системи мотивації успішних компаній. Ці умови дозволяють говорити не тільки про стабільний прибуток, але й про довгостроковий розвиток компанії та згуртовану команду, співробітники якої не просто механічно виконують свої функції, а націлені на зростання та інновації.

Таким чином, ефективне корпоративне управління дозволяє компанії діяти відповідно до її місії та стратегічних цілей. Конкурентоспроможність та розвиток компанії в першу чергу залежить від добре підбраної та належним чином мотивованої команди працівників. Встановлення оптимальної системи оплати праці, безсумнівно, є фактором, що впливає на ефективність роботи. Вона мотивує працівників, підвищує ефективність роботи та покращує якість.

Використання ефективних мотиваційних механізмів має багато переваг, найважливішими з яких є підвищення ефективності роботи співробітників, а отже, і організації в цілому, зростання задоволеності співробітників,

поліпшення атмосфери на робочому місці та залучення талановитих співробітників в компанію.

Управління людськими ресурсами, по суті, базується на низці рішень, таких як мотивація працівників. Тому виконання HR-функцій з точки зору мотиваційної діяльності вимагає відповідної винагороди, участі працівників в управлінні та створення умов, які дають можливість працівникам усвідомити свій вплив на результати діяльності компанії. Таким чином, процес мотивації вимагає створення в організації логічно послідовної та взаємодоповнюючої системи мотиваційних чинників, як фінансових, так і нефінансових.

Незважаючи на те, що існує багато різних теорій мотивації, на практиці важко побудувати систему мотивації працівників, яка б працювала в будь-яких умовах. Непросто побудувати систему мотивації, яка б відповідала потребам і компетенціям роботодавців і водночас задовольняла очікування працівників. Труднощі є результатом постійних змін на підприємстві та в його оточенні. Змінюються потреби та вподобання працівників і керівників. Змінюються локальні ринки та фінансовий стан підприємств. Збільшується кількість і тип оплачуваних і неоплачуваних компонентів систем мотивації.

Мотивовані та захоплені працівники працюють краще. У світі праці існує тісний взаємозв'язок між потребами людини та мотивацією до праці. Мотивація, що розуміється як готовність людини до певних дій, завжди була основою для більш ефективної роботи. Мотивація (свідомий і цілеспрямований вплив на поведінку людини в процесі роботи) також є основним способом підвищення ефективності організації.

Мотиваційні фактори включають, зокрема, висловлення вдячності, створення належних умов праці та середовища, делегування повноважень і підвищення компетентності. Мотиваційні фактори – це управлінські інструменти для забезпечення високої мотивації працівників. Вони є однією зі складових механізму мотивації працівників. Мотивація працівників складається з різноманітних факторів, таких як прагнення до визнання і важливості роботи, а також фінансові та бажання догодити. Тому схеми

мотивації повинні пропонувати широкий спектр рішень, пристосованих до різних потреб працівників. Необхідно докласти зусиль, щоб процес мотивації працівників проходив безперебійно і сприяв правильному досягненню цілей і завдань організації.

## РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «BRIGHTECH»

### 3.1. Загальна характеристика підприємства

Brightech – продуктова ІТ-компанія з багаторічним досвідом роботи з логістичними бізнесами зі США. Об’єднуючи талановитих людей різних професій та зі схожими цінностями, Brightech ІТ допомагає їм розкрити свій потенціал та досягти більшого. Компанія створює передові ІТ-продукти та рішення для будь-яких бізнесів, комплексні маркетингові стратегії та креативні відеоролики, забезпечуючи клієнтам лідерство в технологіях і присутність на ринку. Від TSM і CRM систем до сайтів та мобільних додатків, кожен проєкт був успішно запущений та розвивається командою Brightech ІТ.

Зупинимо увагу на внутрішньому та зовнішньому середовищі. Проведемо SWOT-аналіз (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

#### SWOT-аналізу ТОВ «Brightech»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зручне місце розташування підприємства в центрі міста;</li> <li>- висока якість надаваних ремонтних послуг;</li> <li>- висока репутація підприємства;</li> <li>- наявність постійних клієнтів - юридичних осіб;</li> <li>- висока якість обслуговування клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатньо велике приміщення для здійснення ремонту;</li> <li>- недостатньо використовується реклама.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення асортименту послуг, що надаються;</li> <li>- використання реклами;</li> <li>- використання PR -акції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поява конкурентів;</li> <li>- неплатоспроможність населення;</li> <li>- зниження купівельної спроможності;</li> <li>- інфляція.</li> </ul>

Згідно з даними таблиці 3.2, ситуація ТОВ «Brightech» в цілому є доброю: сильними сторонами ТОВ "Брайтек" є зручне розташування підприємства, висока якість ремонтних послуг, висока репутація підприємства, наявність постійних клієнтів (корпоративних) та висока якість обслуговування клієнтів. До слабких сторін можна віднести недостатню кількість приміщень для проведення ремонтних робіт та недостатню рекламу.

Можливостями ТОВ «Brightech» є розширення асортименту послуг, що надаються, використання реклами, використання PR - акції. Погрозами підприємства є наявність конкурентів, неплатоспроможність населення, зниження купівельної спроможності, інфляція.

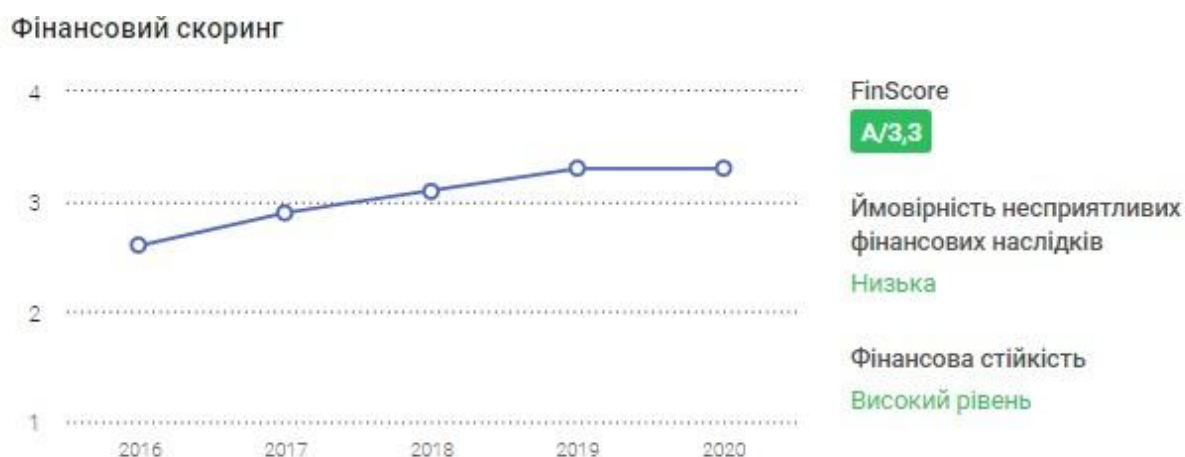


Рис. 3.2. Динаміка фінансового скорингу ТОВ «Brightech»

[92]

Відповідно до фінансового скорингу підприємство має низьку ймовірність несприятливих фінансових наслідків.

Динаміку показників ліквідності ТОВ «Brightech» за 2020-2022 рр. наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3  
Динаміка показників ліквідності ТОВ «Brightech» [92]

Показник ліквідності	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2020
Поточна ліквідність	0,894	0,101	0,118	0,422
Абсолютна ліквідність	0,340	0,280	0,230	0,900
Коефіцієнт «кислотний тест»	0,526	0,600	0,711	0,310
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,512	0,593	0,692	0,306
Відношення грошових коштів до активів	0,170	0,110	0,800	0,000

Зростання ліквідності та абсолютної ліквідності є позитивним, що свідчить про здатність вчасно погашати борги, навіть якщо термін їх погашення

настане найближчим часом.

Показник кислотного тесту ТОВ «Brightech» є досить високим та зростає, що вказує на те, що ТОВ «Brightech» переживає період сильного зростання, швидко перетворюючи суму дебіторської заборгованості у готівку, при цьому ТОВ «Brightech» має можливість легко сплачувати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 38,6% до 69,2%, що є позитивною тенденцією та свідчить про збільшення фінансової стабільності підприємства. Аналіз показників платоспроможності показав, що зріс показник автономії з 34,9% в 2020 році до 55,5% в 2022 році, що свідчить про зростання можливості підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями (табл.3.4)

Таблиця 3.4

## Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Brightech»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2020
Коефіцієнт автономії	39,30%	50,30%	55,50%	20,60%
Відношення чистого боргудо ЕВІТДА	3,5	2,9	2,2	-0,80
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	73,80%	84,70%	92,10%	29,10%

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом характеризує рівень фінансування необоротних (довгострокових) активів за рахунок власного капіталу та для ТОВ «Brightech» показує, що в 2020 році за рахунок власного капіталу фінансувалось 73,80% необоротних активів, а в 2022 році 92,1%, що є позитивною тенденцією.

Оцінка прибутковості діяльності ТОВ «Brightech» свідчить про те, що в 2022 році мало місце падіння рентабельності активів на 0,8% при одночасному падінні рентабельності власного капіталу на 15,8% в порівнянні з 2020 роком (табл. 3.5 )

Рентабельність загальних активів в 2022 році зменшилась на 0,8%, що показує зниження ефективності використання активів.

Таблиця 3.5

## Динаміка показників прибутковості ТОВ «Brightech»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2020
ROA – Рентабельність активів	10,00%	11,30%	7,60%	-0,80%
Рентабельність власного капіталу	34,30%	29,10%	15,90%	-15,80%
RCA – Рентабельність оборотних активів	21,80%	28,40%	19,20%	0,40%
NPM – Чиста маржа	7,90%	9,10%	6,40%	0,80%
ROTA – Рентабельність загальних активів	14,10%	15,60%	15,80%	-0,80%
Валова рентабельність собівартості	27,90%	35,80%	42,90%	7,80%
Рентабельність операційних витрат	146,90%	136,50%	155,70%	-7,30%
Чиста рентабельність витрат	11,00%	10,20%	13,30%	1,00%

Оцінка ділової активності показала, що в 2022 році скоротилась оборотність загальних активів на 0,4 при одночасному скороченні оборотності дебіторської заборгованості на 1,2 в порівнянні з 2020 роком (табл.3.6). Дана тенденція є негативною так як зростає період погашення дебіторської заборгованості. Але в порівнянні з 2020 роком чистий прибуток скоротився з 455689 тис.грн. до 371907 тис.грн., що було викликане кризою, що спровокована карантинними обмеженнями та повномасштабним вторгненням.

Таблиця 3.6

## Динаміка показників ділової активності ТОВ «Brightech»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2020
Оборотність загальних активів	1,5	1,2	1,2	-0,40
Оборотність робочого капіталу	-23,2	-50,7	35,4	45,20
Оборотність дебіторської заборгованості	5,9	5,3	5,5	-1,70

Отже, ТОВ «Brightech» займає 1 місце на ринку України, є прибутковим та ліквідним, при цьому підприємство фінансово стійке а діяльність його рентабельна.



### 3.2 Аналіз динаміки, структури персоналу та оцінка ефективності управління ним

Структура персоналу за категоріями свідчить, що переважають спеціалісти, частка яких в 2022 році становила 80,96% (табл. 3.7). Серед персоналу лише 1,49% становили керівники.

Таблиця 3.7

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Brightech» за категорією

Показник	2019	2020	2021	2022	Абс. відх 2019/ 2022	Відн. відх 2022/ 2019%
Категорія зайнятих, осіб						
Керівники	41	38	32	36	-16	-30,77
Спеціалісти	2174	2111	2062	1952	-251	-11,39
Технічні працівники	436	462	408	423	-74	-14,89
Разом	2651	2611	2502	2411	-341	-12,39
Структура, %						
Керівники	1,55	1,46	1,28	1,49	-0,40	-20,98
Спеціалісти	82,01	80,85	82,41	80,96	0,91	1,14
Технічні працівники	16,45	17,69	16,31	17,54	-0,52	-2,85
Разом	100	100	100	100	0	0

Статева структура показує, що переважають чоловіки, питома вага яких виросла з 59,3% в 2019 році до 61,59% в 2022 році (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Brightech» за статтю

Категорія зайнятих	2019	2020	2021	2022	Абс. відх 2019/ 2023	Відн. відх 2023/ 2019 %
Чисельність, осіб						
чоловіки	1632	1682	1588	1485	-147	-9,01
жінки	1120	969	1023	926	-194	-17,32
Разом	2752	2651	2611	2411	-341	-12,39
Структура, %						
чоловіки	59,30	63,45	60,82	61,59	2,29	3,86
жінки	40,70	36,55	39,18	38,41	-2,29	-5,63
Разом	100	100	100	100	0	0

Вікова структура свідчить про те, що більшість становлять особи віком 46–55 років (в 2022 році 32,56%) (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Brightech» за віком

Показник	2019	2020	2021	2022	Абс. відх 2019/ 2022	Відн. відх 2022/ 2019%
<b>Чисельність, осіб</b>						
до 30 років	805	811	702	623	-162	-20,64
31–45 років	1241	902	822	775	-250	-24,39
46–55 років	592	705	863	785	183	30,40
старші 56 років	13	193	115	228	-112	-32,94
Разом	2651	2611	2502	2411	-341	-12,39
<b>Структура, %</b>						
до 30 років	30,37	31,06	28,06	25,84	-2,68	-9,41
31–45 років	46,81	34,55	32,85	32,14	-5,10	-13,70
46–55 років	22,33	27,00	34,49	32,56	10,68	48,84
старші 56 років	0,49	7,39	4,60	9,46	-2,90	-23,46
Разом	100	100	100	100	0	0

Частка осіб старше 56 років скоротилась з 12,35% в 2019 році до 9,46% в 2022 році.

За стажем роботи в структурі переважають особи зі стажем роботи 5–10 років (табл. 3.10 )

Таблиця 3.10

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Brightech» за стажем роботи

Категорія зайнятих	2019	2020	2021	2022	Абс. відх 2019/ 2022	Відн. відх 2022/ 2019 %
<b>Чисельність, осіб</b>						
Менше 1 року	15	8	7	62	44	244,4
1–3 роки	512	568	602	481	93	24,0
3–5 роки	888	841	744	603	-99	-14,1
5–10 років	1180	1147	1125	1214	-288	-19,2
понад 10 років	56	47	24	51	-91	-64,1
Разом	2651	2611	2502	2411	-341	-12,4
<b>Структура, %</b>						
Менше 1 року	0,57	0,31	0,28	2,57	1,92	293,16

Продовж. табл. 3.10

1–3 роки	19,31	21,75	24,06	19,95	5,85	41,50
3–5 роки	33,50	32,21	29,74	25,01	–0,50	–1,95
5–10 років	44,51	43,93	44,96	50,35	–4,23	–7,74
понад 10 років	2,11	1,80	0,96	2,12	–3,04	–59,00
Разом	100	100	100	100	0	0

Більшість працівників мають вищу освіту, що є позитивною тенденцією, частка даної категорії становила в 2019 році – 70,93%, а в 2022 році 63,17% (табл. 3.11)

Таблиця 3.11

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Brightech» за рівнем освіти

Показник	2019	2020	2021	2022	Абс. відх 2019/ 2022	Відн. відх 2022/ 2019 %
Чисельність, осіб						
– з вищою освітою	1852	1562	1785	1523	–429	–22,0
– з середньою спеціальною і технічною	666	902	702	811	15	1,9
– з середньою загальною освітою	133	147	15	77	73	1825,0
Разом	2651	2611	2502	2411	–341	–12,4
Структура, %						
– з вищою освітою	69,86	59,82	71,34	63,17	–7,76	–10,9
– з середньою спеціальною і технічною	25,12	34,55	28,06	33,64	4,71	16,3
– з середньою загальною освітою	5,02	5,63	0,60	3,19	3,05	2097,26
Разом	100	100	100	100	0	0

Коефіцієнт плинності кадрів є досить низьким та скоротився, що свідчить про те, що персонал стабільно працює та намагається втриматися на роботі в ТОВ «Brightech».

Управління персоналом ТОВ «Brightech» можна визначити як діяльність, яка направлена на забезпечення підприємств кваліфікованим персоналом, що здатен якісно виконувати покладені до його трудові функції.

Управління людськими ресурсами фокусується не лише на виконанні завдань, покладених на працівників, а й на комунікації між працівниками, їхньому почутті приналежності до організації, залученості та мотивації.

Людські ресурси в ТОВ «Brightech» розглядаються як актив компанії.

В ТОВ «Brightech» використовується модельний підхід до управління персоналом – це поєднання кадрових процесів, бізнес-процесів, кадрової стратегії, що включає стратегію організації та інструменти вирішення кадрових питань.

До сфери діяльності управління персоналом ТОВ «Brightech» відноситься виконання наступних функцій, що показані на рис.3.3.

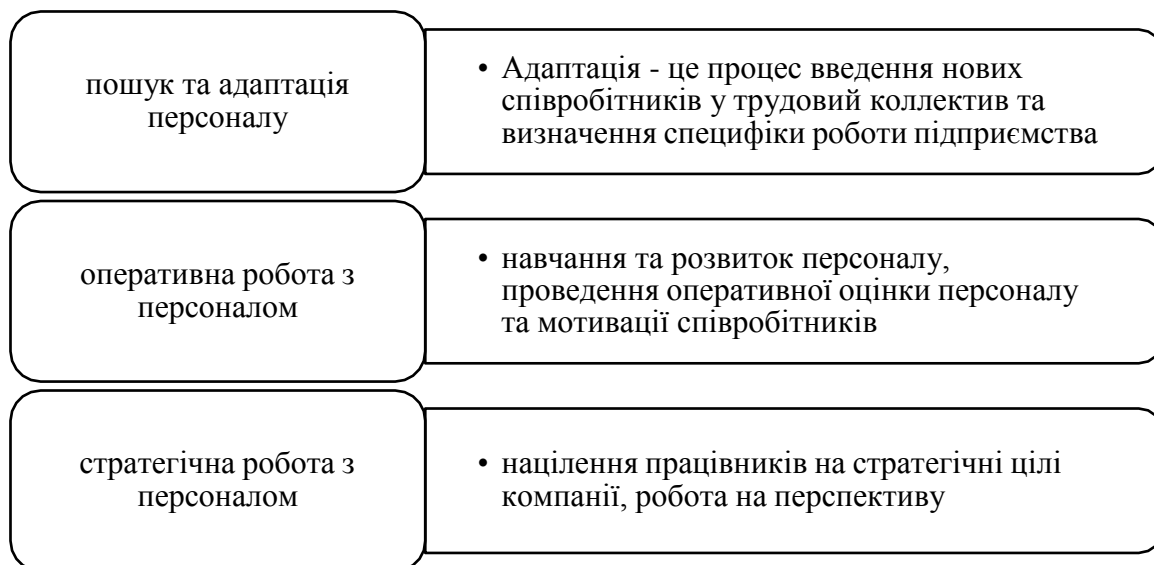


Рис. 3.3. Функції управління персоналом ТОВ «Brightech»

Управління персоналом ТОВ «Brightech» вирішує наступні завдання:

- розробити загальну стратегію;
- проаналізувати наявний персонал та визначити компетентних працівників, яких потребує компанія;
- підготувати штатний розклад та розробити посадові інструкції для працівників організації;
- вжити заходів щодо набору працівників та формування когорти робочої сили;
- для забезпечення спадкоємності створити резерв майбутніх керівників та вжити заходів для зменшення ризику відтоку кадрів;
- структура та організація праці, включаючи визначення робочих місць, функціональні та технічні взаємозв'язки між робочими місцями, зміст та

послідовність роботи, умови праці;

- управління витратами на робочу силу;
- аналіз якості роботи працівників;
- розробка та реалізація програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників організації;
- розробка критеріїв, методик та оцінок персоналу для оцінки результатів діяльності працівників організації;
- розробка систем кар'єрного просування (управління кар'єрою працівників);
- впровадження заходів щодо подолання плинності кадрів;
- впровадження заходів з мотивації працівників, таких як підвищення заробітної плати, преміювання, надання різноманітних пільг та можливостей просування по службі.

Ефективність управління персоналом відображається в продуктивності праці. Висока ефективність працівників, тобто їхня здатність виконувати якомога більше роботи з найменшими витратами, трансформується в продуктивність, тобто кількість грошей, яку компанія отримує від роботи своїх працівників.

Аналіз показника продуктивності показує, що показник виріс з 1917,4 тис.грн./особу в 2019 році до 2671,2 тис.грн./особу в 2022 році (табл. 3.12)

Таблиця 3.12

#### Динаміка продуктивності праці ТОВ «Brightech»

Показник	2019	2020	2021	2022	Абс. відх 2019/2022	Відн. відх 2022/2019 %
Дохід від реалізації товарів, тис.грн.	5083045	6418457	6472462	6440213	2087933	47,97
Середньо облікова чисельність працівників, осіб	2651	2611	2502	2411	-341,00	-12,39
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	1917,4	2458,2	2586,9	2671,2	1089,68	68,90

Отже, аналіз системи управління персоналу показав, що дана функція виконується відділом кадрів. Чисельність персоналу в 2022 році скоротилась на 341 особу в порівнянні з 2019 роком. В структурі персоналу переважають чоловіки, спеціалісти, особи з вищою освітою, особи віком 46–55 років. Позитивним є зростання продуктивності паці за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації, при одночасному падінні чисельності персоналу.

На продуктивність працівника значно впливають два тісно пов'язаних чинника, а саме мотивація та умови праці. Іншими словами, чим кращі умови, тим більший шанс на більшу мотивацію, а отже, більша продуктивність персоналу. Саме тому, ТОВ «Brightech» використовує різні методи стимулювання праці.

ТОВ «Brightech» надає та забезпечує своїх працівників усім необхідним для виконання роботи. Фабрика виділяє значні кошти на соціальний захист своїх працівників. Колективний договір, що діє на фабриці, передбачає низку додаткових пільг і гарантій для працівників. До таких заохочень відносяться виплати до ювілеїв, одруження, материнства та виходу на пенсію. На підприємстві діє програма медичного страхування, є амбулаторія для надання невідкладної та відповідної спеціалізованої медичної допомоги, а також власна машина швидкої допомоги. Витрати на стимулювання працівників в 2022 році становили 11231 тис.грн., що на 13,69% менше ніж в 2019 році (табл. 3.13).

Отже, за результатами проведеного дослідження було виявлено, що підприємство використовує матеріальні методи мотивації, серед яких преміювання за результатами роботи, нагородження до особистих свят. Не витрачаються кошти на нематеріальні заходи, на навчання персоналу, хоча працівники вважають дані напрямки мотивації важливими. Аналіз системи управління персоналу показав, що дана функція виконується відділом кадрів. Чисельність персоналу в 2022 році виросла на 275 осіб в порівнянні з 2019 роком. В структурі персоналу переважають чоловіки, спеціалісти, особи з вищою освітою, особи віком 46–55 років.

## Структура та динаміка фонду стимулювання працівників ТОВ «Brightech»

Показники	2019	2020	2021	2022	Абс. відх 2019/ 2022	Відн. відх 2022/ 2019 %
Фонд оплати праці, тис.грн.	435512	500194	545333	535003	217247	68,37
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	2651	2611	2502	2411	-341	-12,39
Середньомісячна зарплата на 1 працівника, тис.грн.	13,69	15,96	18,16	18,49	8,87	92,18
Фонд стимулювання працівників, тис. грн., в т.ч.:	16851	12151	11522	11231	-3931	-25,93
преміювання за результатами роботи	15141	11496	9941	8965	-3422	-27,63
нагородження до особистих свят	802	215	856	962	-161	-14,34
нагородження до професійних свят	621	114	421	802	-100	-11,09
виплати у зв'язку з вступом у шлюб	114	69	112	156	-68	-30,36
виплати у зв'язку з виходом на пенсію	89	112	103	201	-124	-38,15
виплати у зв'язку з народженням дитини	84	145	89	145	-56	-27,86

Позитивним є зростання продуктивності паці за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації, при одночасному падінні чисельності персоналу

### 3.3. Аналіз стану та ефективності системи мотивації персоналу в системі управління ТОВ «Brightech»

Мотивація праці є основою соціально-економічної поведінки, і слід активізувати зусилля, спрямовані на підвищення ефективності діяльності персоналу компанії (організації).

Система мотивації ТОВ «Brightech» характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або

трудоий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Фактори, котрі зумовлюють поведінку працівника та мають вплив враховуються на мотивацію трудової діяльності на ТОВ «Brightech»:

- фізичній особистості працівника (вік, стать тощо),
- рівень самосвідомості та освіченості,
- професійна підготовка,
- психологічний клімат у колективі,
- вплив зовнішнього середовища тощо.

Керівникам важливо знати особисті якості та основні потреби своїх підлеглих, щоб стимулювати їхню трудову етику та домогтися більшої ефективності від кожного працівника.

Серед працівників ТОВ «Brightech» певна частка – жінки, для яких головними стимулами є: увага до їх сім'ї чи дитини (оздоровлення у санаторії, пільги по оплаті за навчання у технікумі), гнучкий робочий графік, додаткові можливості заробітку.

Формування ефективних систем мотивації на підприємствах передбачає аналіз і вдосконалення взаємовідносин між працівниками і роботодавцями, керівниками і підлеглими, конкуруючими робочими групами і групами, що виконують суміжні функції.

Системи мотивації на рівні компанії базуються на певних вимогах, таких як:

- рівні можливості для статусу і просування по службі на основі результатів роботи;
- відповідність винагороди результатам і визнанню особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходу відповідно до ступеня зростання продуктивності;
- створення в компанії умов для забезпечення здоров'я, безпеки та добробуту всіх працівників відповідно до чинного законодавства;
- забезпечення умов для професійного розвитку та реалізації



компетенцій працівників. Це означає створення програм професійного розвитку, перепідготовки та навчання;

- підтримка атмосфери довіри в колективі, прагнення до досягнення спільних цілей та можливість двосторонньої комунікації між керівництвом та працівниками.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата є домінуючою умовою праці на ТОВ «Brightech». Матеріальні стимули можуть ефективно мотивувати до праці лише тоді, коли вони функціонують як система, що базується на таких основних принципах:

- двостороння комунікація між працівниками та керівництвом щодо загальних принципів системи;

- обґрунтована система оцінки виконаної роботи та визначення її обсягу;

- добре розроблені та обґрунтовані критерії вимірювання та оцінки роботи;

- збалансованість стандартів, управління ними, послідовність і частота їх перегляду;

- чітке узгодження стимулів з результатами роботи;

- винагороди за якісну роботу, особливо додаткові винагороди.

Саме ці принципи покладаються в основу організації оплати праці на ТОВ «Brightech», яка здійснюється відповідно до розробленого положення для оцінки персонального трудового внеску в загальні результати господарювання та нарахування на його основі заробітної плати. Оцінювання проводиться групами тимчасових або постійних працівників. Винагорода, що нараховується групі, розподіляється між її членами відповідно до індивідуального внеску кожного працівника.

Проблеми в розвитку системи мотивації персоналу були визначені емпіричним шляхом та шляхом опитування персоналу.

До негативних явищ слід віднести тенденцію зниження частки фонду стимулювання працівників в загальному фонді оплати праці (табл. 3.14)

Динаміка частки фонду стимулювання працівників в загальному фонді  
оплати праці

Показники	2019	2020	2021	2022	Абс. відх 2019/ 2022	Відн. відх 2022/ 2019 %
Фонд оплати праці, тис.грн.	435512	500194	545333	535003	217247,00	68,37
Фонд стимулювання працівників, тис. грн.	16851	12151	11522	11231	-3931,00	-25,93
Частка фонду стимулювання працівників в загальному фонді оплати праці, %	3,87	2,43	2,11	2,10	-2,67	-56,01

До позитивних тенденцій слід віднести зростання середньомісячної заробітної плати працівників підприємства, яка виросла з 9,62 тис.грн. в 2019 році до 18,49 тис.грн. в 2022 році, тобто на 92,18%.

Тобто, підприємство застосовую методи матеріальної мотивації працівників.

Для того, щоб виявити проблеми задоволеності працівників існуючими методами мотивації підприємства було проведено дослідження шляхом анкетування.

За результати анкетування було виявлено, що 62% опитаних не задоволені розміром заробітку (табл. 3.15)

Таблиця 3.15

Відповіді на питання «Визначте, будь ласка, якою мірою Вас  
задовольняють різні сторони Вашої роботи», %

Якою мірою Ви задоволені	Задоволений	Важко відповісти	Не задоволений
1. Розмір заробітку	26	12	62
2. Режим роботи	52	4	44
3. Різноманітність роботи	62	5	33

Продовж. табл. 3.15

4. Самостійність в роботі	41	10	49
5. Можливість просування по службі	60	10	30
6. Санітарно-гігієнічні умови	11	7	82
7. Відносини з колегами	59	4	37
8. Відносини з безпосереднім керівником	5	4	91

Найбільша частка працівників (91%) не задоволені стосунками зі своїм безпосереднім керівником.

Крім того, 82% респондентів висловили незадоволення гігієною та санітарією (рис. 3.4).

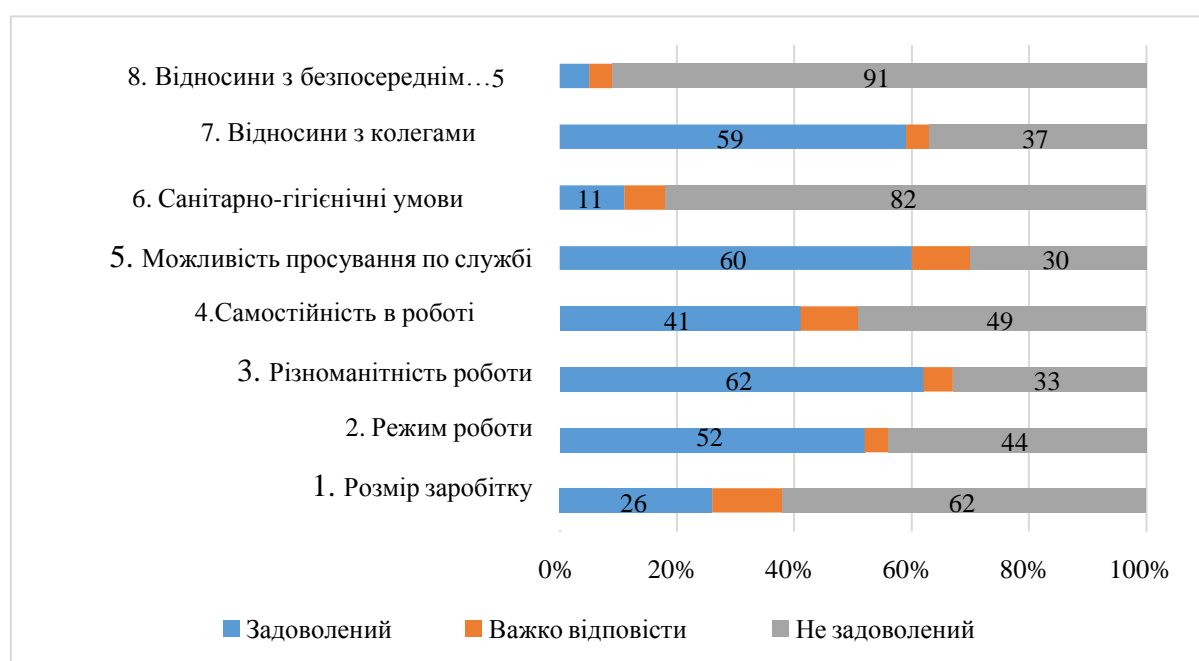


Рис. 3.4. Відповіді на питання анкети, %

Найбільша кількість опитаних – 28% – задоволені працею лише на 30%. Загалом за результатами аналізу можна побачити, що більшість працівників є незадоволені працею.

Відповіді на питання «В якій мірі Ви задоволені своєю працею (у відсотках)» показала, що лише 2% працюючих повністю задоволені роботою, а повністю незадоволені – 5% (рис.3.5).

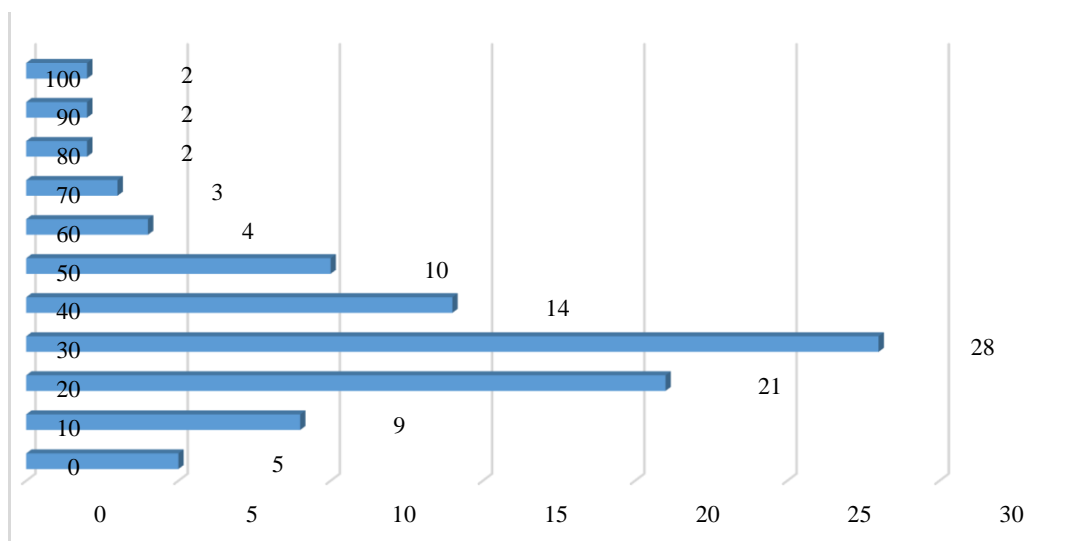


Рис. 3.5 . Відповіді на питання «В якій мірі Ви задоволені своєю працею (у відсотках)», % опитаних.

Відповідь на питання «Які Ваші плани на найближчі 1–2 роки» показала, що 41% опитаних планують перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності (рис. 3.6).

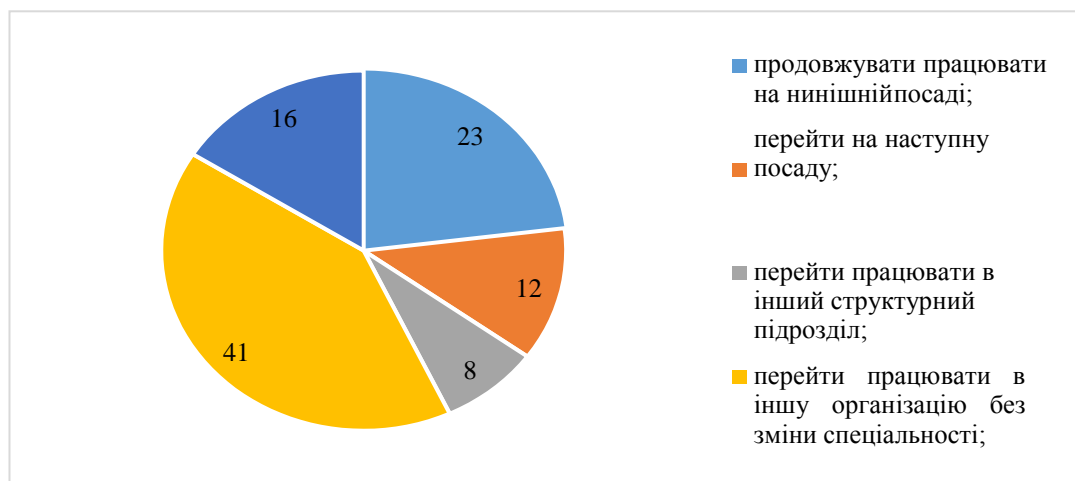


Рис. 3.6 . Відповідь на питання «Які Ваші плани на найближчі 1–2 роки»

Питання «Якою мірою і як впливають на Вашу трудову активність наступні чинники» виявило, що матеріальне стимулювання підвищує трудову активність всіх опитаних (табл.3.14).

Відповіді на питання «Якою мірою і як впливають на Вашу трудову активність наступні чинники»

Чинники впливу	Знижує	Підвищує	Не діє
1. Матеріальне стимулювання	0	100	0
2. Моральне стимулювання	0	85	15
3. Трудовий настрій колективу	25	65	10
4. Нововведення в компанії	41	9	50

Навпаки, нововведення в компанії знижують трудову активність працівників.

Відповідь на питання «Чи вважаєте Ви, що мотивація сприяє підвищенню ефективності особисто Вашої роботи» показала, що на 95% опитаних мотивація впливає в напрямку підвищення ефективності.

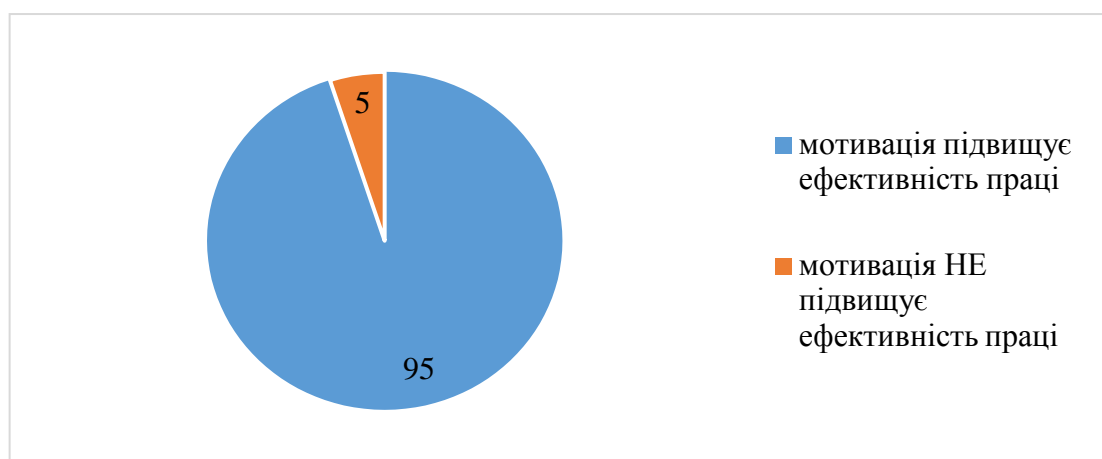


Рис. 3.7. Відповіді на питання «Чи вважаєте Ви, що мотивація сприяє підвищенню ефективності особисто Вашої роботи»

Відповідь на питання «Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи 5 найважливіших для Вас» показала, що для 65% опитаних головною характеристикою є висока заробітна плата (рис.3.8 )

Майже не мають значення такі характеристики як самостійність у виконанні роботи, престиж професії, можливість спілкування у процесі роботи.

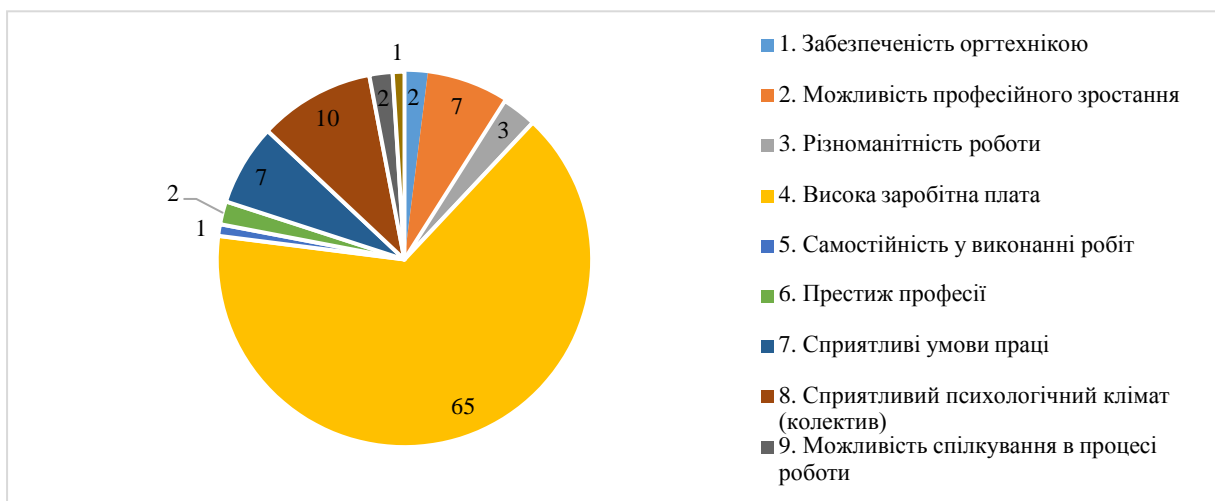


Рис. 3.8. Відповідь на питання «Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи 5 найважливіших для Вас»

Відповідь на питання «Який з видів мотивації вас зацікавить в першу чергу» показала, що для 51% головним є премії та бонуси за результатами роботи. 19% прагнуть отримувати доплати за стаж роботи (рис.3.9). 11% вважають, що важливим є метод мотивації – навчання.

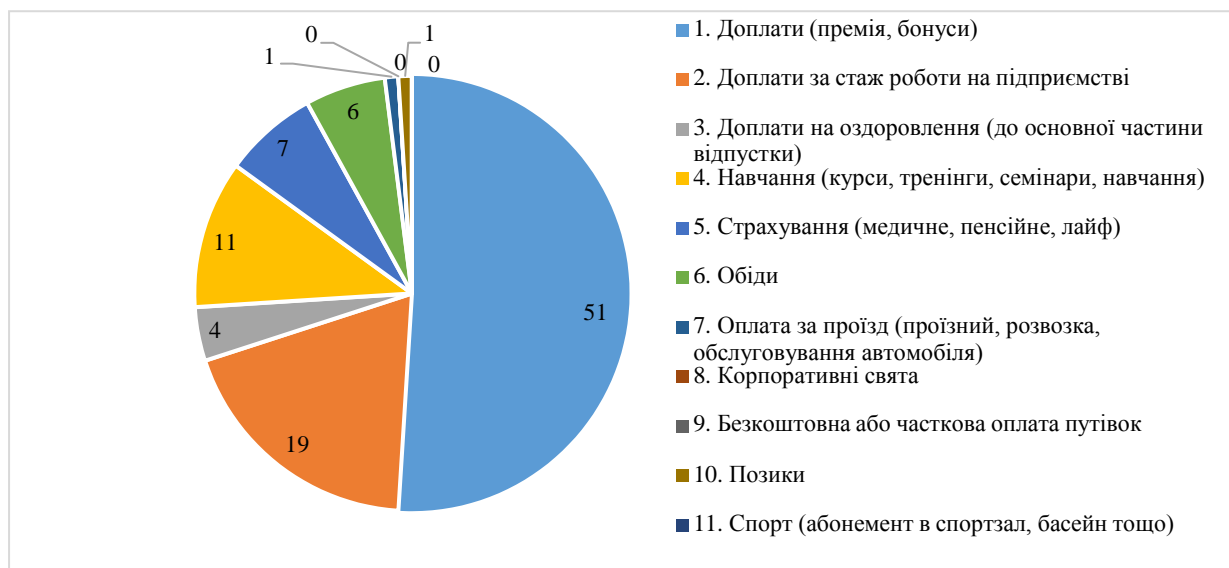


Рис. 3.9. Відповідь на питання «Який з видів мотивації вас зацікавить в першу чергу»

Дослідження показало, що компанія мотивує матеріальними способами, такими як премії за результатами роботи та винагороди за відпустку.

Працівники вважають ці напрямки мотивації важливими, але на нематеріальні заходи та навчання працівників не витрачаються кошти. Було виявлено негативну тенденцію щодо зменшення частки заохочень працівників у загальній винагороді.

ТОВ «Brightech» – одне з найбільших підприємств. Зростання ліквідності та абсолютної ліквідності є позитивним, що свідчить про здатність вчасно погашати борги, навіть якщо термін їх погашення настане найближчим часом. Аналіз фінансових звітів підприємства показав, що в 2022 році чистий дохід від реалізації становив 6440213 тис.грн., що на 48% більше ніж в 2019 році. Але в порівнянні з 2019 роком чистий прибуток скоротився з 455689 тис.грн. до 371907 тис.грн., що було викликане кризою, що спровокована карантинними обмеженнями.

Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Brightech» показала, що акцент у управлінні персоналом робиться не тільки на виконання покладених на співробітників завдань, а й на спілкування з працівниками, їх ідентифікацію з організацією, а також на залучення та мотивацію людей. Людські ресурси в ТОВ «Brightech» розглядаються як актив компанії. Аналіз динаміки персоналу підприємства показав, що в 2022 році мало місце зростання на 275 осіб або на 15,7% в порівнянні з 2019 роком. Коефіцієнт плинності кадрів є досить низьким та скоротився, що свідчить про те, що персонал стабільно працює та намагається втриматися на роботі в ТОВ «Brightech». Аналіз управління мотивацією персоналу ТОВ «Brightech» та їх ефективності. ТОВ «Brightech» надає співробітникам все необхідне для виконання поставлених завдань. Колективні договори, що діють на підприємстві, передбачають низку додаткових пільг і гарантій для працівників. До них відносяться виплати до ювілеїв, одруження, материнства та виходу на пенсію. Динаміка витрат на стимулювання праці є низхідною і має негативну тенденцію. Більшу частину в структурі виплат на стимулювання праці становлять премії за результатами роботи.

Зменшення частки заохочувальних виплат працівникам у загальному

обсязі заробітної плати та зменшення середньомісячної заробітної плати працівників свідчить про проблеми в діяльності керівництва компанії у сфері мотивації. Було проведено опитування з метою визначення задоволеності працівників існуючими в компанії методами мотивації. Опитування показало, що 62% респондентів незадоволені своїм доходом. Найбільше незадоволених виявилось тих, хто не задоволений відносинами зі своїм безпосереднім керівником – 91%. 82% респондентів висловили незадоволення санітарно-гігієнічними умовами. 41% респондентів планують перейти в іншу організацію без зміни професії. Матеріальне моделювання підвищує робочу активність усіх респондентів. І навпаки, інновації в компанії знижують робочу активність працівників. Для 65% респондентів основною характеристикою є висока заробітна плата; 11% вважають важливими такі методи мотивації, як навчання та психологічний клімат у колективі.

Таким чином, можна зробити висновок, що робота з удосконалення системи мотивації персоналу в компаніях включає: систематичне вивчення існуючих мотивів трудової поведінки з метою подальшого розвитку напрямків, що стимулюють високоефективну працю; матеріальну зацікавленість працівників у кінцевому результаті; практичне застосування нових напрямків на рівні; практичне застосування нових напрямків в оплаті праці; удосконалення методики оцінки результатів діяльності на основі коефіцієнтів мотивації для системи мотивації працівника; удосконалення методики оцінки результатів діяльності на основі коефіцієнтів мотивації для системи мотивації працівника.



## РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «BRIGHTECH»

### 4.1. Вибір чинників розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «Brightech»

Для ТОВ «Brightech» пропонуємо наступну програму підвищення мотивації персоналу, яка складається з двох блоків (рис. 4.1.).

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження ключових показників ефективності (KPI)</li> <li>• Тренінги та програми навчання</li> <li>• Нагороди після вакцинації</li> <li>• Грошові винагороди за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сприятливі умови праці</li> <li>• Сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд</li> <li>• Впровадження системи GREAT5</li> <li>• Надання додаткових днів відпочинку після вакцинації</li> </ul>

Рис. 4.1. Програма підвищення мотивації персоналу ТОВ «Brightech»

Блок – Матеріальна мотивація

#### 1. Впровадження ключових показників ефективності (KPI).

Мотивація працівників певною мірою та задоволення їхніх потреб призводить до підвищення ефективності компанії. Відповідно, витрати на управління системами мотивації персоналу необхідно контролювати, для чого й існують ключові показники ефективності (KPI): самі KPI мають інструменти, які дозволяють відстежувати власну ефективність, що є основою для внесення коректив. Це може здатися незручним, але підвищена цінність білінгової моделі, заснованої на KPI, означає, що працівники не потребують аудиту чи перевірки. У цій моделі працівники усвідомлюють, наскільки їхня робота впливає на бізнес. Основні переваги використання KPI для ТОВ «Brightech»:

- пристосування повсякденної діяльності до цілей, які переслідує підприємство;
- підвищення операційної ефективності;

- розширення прав і можливостей людей змінюватися – створення відповідальності;

- справжній вплив на стан компанії.

KPI для ТОВ «Brightech» мають бути такими:

- 1) актуальними – вимірюватися з відповідною частотою;
- 2) контролюватися керівництвом – рішення приймаються безпосередньо вищим керівництвом;
- 3) простими кожен на підприємстві повинен знати, як їх розраховують і що на них впливає;
- 4) на основі осередків команд – вони є носієм інформації про ефективність окремих команд у компанії;
- 5) важливими – вони мають безпосередній вплив на реалізацію стратегії компанії;
- 6) чіткими розроблені таким чином, щоб команди мали як найменший вплив на контроль над ними.

Робочий цикл з KPI для ТОВ «Brightech» показаний на рис.4.2.

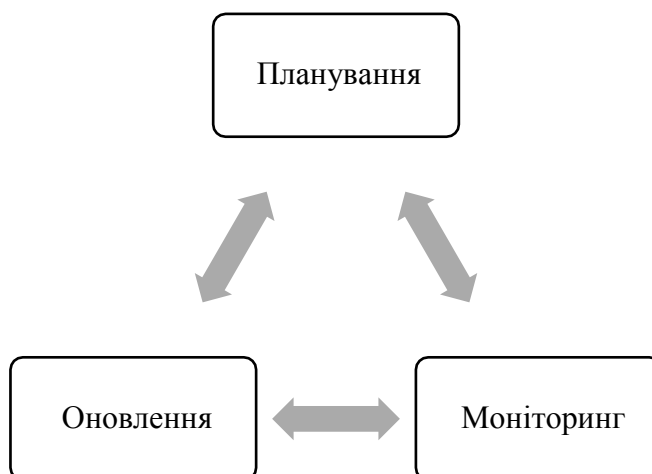


Рис. 4.2. Робочий цикл KPI для ТОВ «Brightech»

Мета планування – дізнатися про майбутні результати на основі вже прийнятих рішень та тих, які планується прийняти. Планування призводить до здатності заздалегідь реагувати та приймати рішення, які покращать заплановані раніше показники ефективності, а потім оновити власні цілі.

Моніторинг КРІ, у свою чергу, спрямований на оцінку ефективності планування з метою збільшення знань та навичок ефективного планування.

Сама мета – ефективність планування, а не досягнення мети КРІ. Досягнення цілі КРІ, яка на 5% нижча, є більш цінним у довгостроковій перспективі, ніж ціль КРІ, яка на 10% нижче. Показники ефективності мають бути безпосередньо пов'язані з окремими робочими групами в ТОВ «Brightech» та відображати наслідки їх роботи. Відповідальність покладається на конкретних людей, які мають реальну інформацію про основні види діяльності, що складають реалізацію загальної стратегії ТОВ «Brightech»

Для того, щоб розробити та впровадити систему показників ефективності в ТОВ «Brightech» нам потрібно пов'язати їх із ключовими показниками ефективності ТОВ «Brightech». Не існує універсальних ключових показників ефективності, які можна копіювати та використовувати без відображення у різних організаціях. Слід завжди починати з реалізованої стратегії. Нижче наведено кілька прикладів того, як розробити КРІ у різних сферах, що відображають реальні цілі компанії.

Окремо слід зазначити, що доцільно враховувати при формуванні показників КРІ принципи SMART – це досить ефективний помічник, який дозволяє визначити правомірність обраних показників ефективності. За її словами, ключовими показниками ефективності повинні бути: Specific – конкретний визначений, однозначно сформульований; Measurable – вимірюваний; Achievable – досяжний; Relevant – актуальний; Time-bound – визначений в часі.

ТОВ «Brightech» є виробничим підприємством, яке продає продукцію, і пропонуємо сформулювати мету, що відображає ефективне створення конкурентних переваг, – збільшити EBITDA на 30% у річному обчисленні. Тоді можна визначити показники КРІ наступним чином:

- збільшення виручки від реалізації на 8%,
- збільшення валової маржі (%) на 4%,
- підтримання продажів і витрат на маркетинг на постійному рівні,

- скорочення адміністративних витрат на 4%.

Таблиця 4.1

## Пропоновані показники KPI для відділів ТОВ «Brightech»

Показник	Key result indicators – KRI ключові індикатори результатів	RI – Result Indicators Індикатори результатів	PI – Performance Indicators Показники ефективності	KPI – ключові показники ефективності
Відділ продажу	Чистий дохід	Щомісячний чистий прибуток	Кількість торгових зустрічей з покупцями; Середня вартість кошика	Кількість клієнтів у процесі пропозиції; Кількість прострочених платежів від клієнтів
Відділ кадрів	Рівень задоволеності працівників	Ключовий рівень плинності працівників	Кількість ініціатив працівників, виконаних вчасно; Рівень захворюваності працівників	Кількість повідомлених ініціатив працівників; Кількість нещасних випадків на виробництві; Кількість працівників без вступного навчання більше 2 тижнів після початку роботи
Відділ логістики	Кількість повних та своєчасних поставок ключовим клієнтам	Кількість повних та своєчасних поставок усім клієнтам	Кількість товарів, що затримують доставку; Скарги клієнтів, які розглядаються понад 24 години	Прострочені / неповні поставки ключовим клієнтам
Виробництво	Своєчасне виконання виробничого плану.	Середня затримка замовлень	Рівень використання машинного парку	Кількість простоїв машини; Кількість затримок поточного плану виробництва
Відділ якості	Кількість скарг від ключових клієнтів.	Кількість усіх скарг.	Кількість недоліків, припинених у виробництві Час реагування на скаргу замовника	Кількість першопричин вирішених проблем

Вищезазначені показники ефективності були визначені відповідно до принципів SMART:

1) Цілі чітко визначені → досягнення цілей призводить до збільшення показника EBITDA (операційний прибуток + амортизація) Вритек.

2) Цілі є вимірюваними → досягнення цілей КПЕ вимірюється як збільшення EBITDA, а відповідальність за досягнення окремих цілей покладається на тих, хто впливає на визначений КПЕ.

3) Досягнення цілей є реалістичним → цілі КПЕ розробляються на основі реалістичних міркувань, з урахуванням ключових змінних, які впливатимуть на формування КПЕ в майбутньому.

4) Цільові показники відповідають ключовим показникам ефективності бізнесу → EBITDA зросте на 30% порівняно з попереднім роком.

5) Встановлені цільові дати → КРІ відносяться до річних даних і переглядаються щомісяця.

#### 1. Навчання та навчальні програми

Проводиться навчання на робочому місці. Процес навчання відбувається наступним чином:

- Інформування працівника про прогрес (наприклад, задавання питань).
- Делегування нагляду та відповідальності (щоб переконатися, що працівники повністю усвідомлюють ситуації, з якими вони стикаються, та важливість їхньої посади в компанії).
- Сприяти навчальному процесу.
- Залучайте менеджерів до процесу навчання, заохочуючи та мотивуючи працівників до аналізу більш серйозних питань.

Навчання є одним з основних засобів розвитку людських ресурсів і визнається як процес набуття нових знань, навичок та компетенцій. Навчання та освіта повинні призводити до вдосконалення навичок і зміцнення якостей та компетенцій працівників, а також сприяти виконанню обов'язків на робочому місці. Це процес, який доповнює знання, необхідні для підтримки компетенцій, необхідних на робочому місці, і покращує поведінку, що впливає на

ефективність використання робочого місця, а також сприяє розвитку особистості працівників, стимулюючи їхню винахідливість і підприємницький дух.

Також пропонується запровадити низку сторонніх навчальних програм для зміцнення командної роботи та мотивації працівників до ефективної праці.

## 2. Винагороди після вакцинації.

В умовах пандемії потреба у вакцинації зростає, проте лише 11% працівників зробили щеплення. Крім того, вже досить тривалий час вакцинація є обов'язковою для того, щоб вільно подорожувати та відвідувати багато громадських місць. Компанії повинні заохочувати людей до вакцинації та подавати приклад свідомої громадянської позиції своїм колегам. Тому пропонується запропонувати винагороду у розмірі 500 гривень тим, хто пройшов вакцинацію.

Що потрібно для отримання винагороди.

- дві дози вакцини від коронавірусу;
- заповнити анкету на вакцинацію та надіслати її до відділу кадрів;
- надіслати підтвердження/сертифікат про вакцинацію електронною поштою;
- надавати фінансову винагороду за інноваційні ідеї, згенеровані на спеціальних онлайн-платформах.

Створення онлайн-платформи для інноваційних ідей може мотивувати працівників. Кожен працівник може висловити ідеї щодо оптимізації роботи та розвитку бізнесу на онлайн-платформі. На наступному етапі члени команди та керівництво голосують, щоб вирішити, які ідеї є найбільш привабливими. За результатами голосування переможець отримує грошовий приз у розмірі 5 000 гривень.

Блоки – нематеріальні стимули

### 1. сприятливі умови праці

Серед умов, необхідних для негрошової мотивації, – пошук можливостей для підтримки креативності співробітників через розвиток робочого

середовища. Комфортний та привабливий офісний простір є фактором переваги роботодавця в конкурентній боротьбі за таланти (побудова бренду роботодавця). Це особливо важливо для компаній, в яких працює молоде покоління, чутливе до стандартів балансу між роботою та особистим життям (work-life balance, WLB). Окрім добробуту працівників та заходів з командування, високі стандарти робочого місця, обладнання та креативного простору є елементами, які відповідають стандартам, що їх очікують працівники. Існує кілька тенденцій у рішеннях, що використовуються в сучасному робочому середовищі

– Відкриті простори

Двері є бар'єром не лише у фізичному, а й у психологічному просторі. Щоб стимулювати творчість, потрібні відкриті та життєво важливі спільні простори, де всі члени команди можуть відчувати себе як вдома, без необхідності відвідувати кабінети колег або керівників і відчувати себе гостями. Відкриті та вільні простори дозволяють рухатися, що стимулює творчість більше, ніж сидіння за столом. Використання скла замість стін і вікон для поділу офісного простору також сприяє створенню відкритих просторів. Безумовною перевагою сучасних офісів є те, що стіни будівлі засклені, відкриваючи офісний простір для заспокійливої зелені.

– Створення зон

На протиположність відкритим просторам, також рекомендується створювати зони, які забезпечують тимчасовий перепочинок від поточних обов'язків, наприклад, зони відпочинку, зони, призначені для менш формальних зустрічей, такі як спільні кухні, або зони для фізичної активності, де люди можуть тимчасово заспокоїтися і отримати свіжий погляд на свою роботу. Це також рекомендується. Робочі простори, які відповідають різним потребам, також важливі. Від зон, де можуть розміститися великі дизайнерські команди, до затишних столів, відключених від офісної метушні, до столів, призначених для спільної роботи кількох людей, до тихих зон, призначених для повної концентрації.

#### – Самостійне планування простору

Планування простору має важливе значення для ефективності роботи людей, які там працюють. Надання респондентам можливості облаштувати власний офісний простір підвищило ефективність на 30% порівняно з роботою в просторі, обмеженому основними офісними приміщеннями. Водночас у самостійно спроектованих просторах було зроблено менше помилок.

#### – Зелений колір та озеленення

Давно відомо, що зелень і природа заспокійливо діють на людей. Простір, позбавлений природних елементів і покритий білими стінами, не сприяє генеруванню нових ідей.

#### – Цифрове робоче місце

Ця технологія дозволяє працівникам виконувати більше роботи віддалено, з будь-якого місця і в будь-який час. Якість роботи може бути покращена, оскільки працівники можуть вільно змінювати навколишнє середовище відповідно до своїх потреб, наприклад, для покращення концентрації. З іншого боку, доступ до документів і проектів з мобільних пристроїв може також сприяти творчим дискусіям всередині компанії, наприклад, у менш формальному середовищі, такому як спільна кухня. Таким чином, діджиталізація робочого місця має два аспекти. З одного боку, це відповідь на глобалізацію ринку праці, яка дозволяє людям перемістити свою роботу в цифрову площину без необхідності фізично змінювати місце проживання.

#### – Можливості для віддаленої роботи

Дозвіл на віддалену роботу є частиною свободи працівників, а також стимулює творчість. Відчуття свободи у виборі способу виконання своєї роботи є дуже важливим в очікуваннях сучасних працівників.

#### – Дистанційна комунікація

Організаційна поширеність віддаленої роботи створює нові виклики, такі як управління розподіленими командами та інформаційна безпека, яка часто здійснюється через мобільні пристрої працівників. З точки зору команди,



ефективна комунікація та інтеграція є викликом, особливо в умовах карантинних обмежень. Ніщо так не стимулює креативність, як особисті зустрічі, жваві дискусії та мозкові штурми. Технології також вирішують ці проблеми, надаючи широкий спектр засобів комунікації, а також інструменти для управління розпорощеними командами та обміну документами, над якими працюють у групах.

– Організаційна культура та управління

Простори, що стимулюють креативність та підтримують технології, є лише зовнішніми атрибутами інноваційних компаній. Це пов'язано з тим, що творчість вимагає відчуття свободи і не може бути обмежена такими обмеженнями, як межі та шаблони. Працівники, які перебувають у пастці жорсткої та формалізованої організаційної культури, навряд чи зможуть повністю реалізувати свій потенціал, навіть якщо їхній роботодавець створить зовні позитивне робоче середовище. Компанії, які очікують від своїх працівників креативного мислення, повинні приймати зміни, бути готовими до впровадження інноваційних рішень і використовувати отриману інформацію для подальшого розвитку, а не карати працівників за потенційні невдачі. Працівники повинні отримувати винагороду за хороші ідеї, і не лише матеріальну. Організації, які заохочують творчість і підтримують креативних працівників, будуть впроваджувати зміни силами самих працівників. Працівники повинні мати свободу шукати нові рішення, оскільки це закарбовано в ДНК компанії і є результатом організаційної культури.

Отже, запропоновано в офісному приміщенні ТОВ «Brightech» створити відкриті простори, створення окремих зон для роботи та відпочинку, надання можливості працівникам самостійно планувати свій офісний простір, формування організаційної структури

1. створення хорошого психологічного клімату та ефективних команд всередині команд.

Для покращення психологічного клімату та формування ефективних команд ми пропонуємо наступні тренінги з тимблдингу:

День 1 – Творча активність – будуємо мости. Огляд комунікації між членами команди Дізнайтеся про концепцію рольових команд та про те, як спілкуватися з кожною роллю. Побудова авторитету. Включає симуляційні ігри та аналіз конкретних ситуацій.

1) Міст Леонардо – будівельне завдання, натхненне проектом Леонардо да Вінчі. Чи зможе вся група працювати разом, щоб побудувати цю дивовижну споруду? Весь фінальний проект розділений на три етапи:

– Sk\_2D7 Заробіть гроші та отримайте матеріали, необхідні для будівництва мосту,

– Sk\_2D7 - Етап планування та проектування будівництва.

2) Будівництво мосту та спільна робота будівельників «будівництво мосту», тобто комунікація.

Команда/компанія/організація, тобто з чого вона складається і від кого залежить:

– найпоширеніші моделі комунікації в командах;

– спрямованість і зміст комунікації;

– структура і потік інформації, способи оцінки ефективності прийняття рішень;

– комунікаційні мережі всередині команди.

3) Довгострокова ефективність команди.

Аналіз власної поведінки, сильних і слабких сторін на основі особистого бізнес-досвіду,

4) Фактори, що визначають ефективність командної роботи. Презентація інструментів для діагностики ефективності команд співробітників.

5) Розробка стратегій змін для підвищення ефективності роботи команди.

6) Конфлікти як причина труднощів і непорозумінь у відносинах з оточуючими, тобто коротко про те, як ми самі собі наживаємо ворогів:

– причини та види конфліктів;

– ставлення до конфліктів та шляхи їх вирішення;

– діагностика конфліктних ситуацій;

- як готуватися до конфліктів і приймати рішучі рішення;
- стилі вирішення конфліктів, як висловлювати непопулярні думки та переконання.

7) Як поведуться справжні лідери при взаємодії з великою кількістю людей. Це означає огляд невербальної поведінки у спілкуванні, так званої мови тіла, та характеристики лідерів.

- Поза тіла, тон голосу, характерні жести та вплив, який вони мають на свідомість підлеглих, що піддаються цьому виду впливу.

- Пов'язування навичок, набутих у сферах особистості лідера, стилю спілкування та невербальної поведінки, з упевненістю в собі.

8) Вправи, спрямовані на вдосконалення навичок невербальної комунікації, притаманних лідерам, та підвищення впевненості в собі: це дає змогу керівникам зрозуміти, що відбувається між ними, та покращити якість власної поведінки.

9) Імітаційна гра «Зміни в компанії» знайомить учасників з реальністю ТОВ "Врайтех" під час економічного спаду. Члени команди керують цим заводом, і їхнє завдання – пережити останні 30 днів цієї складної для компанії ситуації. Позитивний фінансовий результат в кінці місяця означає, що мета досягнута. Негативний результат означає банкрутство. Тривалість: максимум 2 години.

Гра унікально демонструє зіткнення перспектив з різних позицій всередині компанії. Вона дає уявлення про занепокоєння та наміри всіх сторін, залучених до процесу критичних змін у компанії. У ці складні часи не існує простих рішень чи швидких компромісів. Важливим є вміння керувати людьми, делегувати завдання та ефективно комунікувати.

Які ролі виконуватимуть учасники під час гри? В результаті відбору учасники візьмуть на себе такі ролі: команда менеджерів, менеджер з виробництва, менеджер з виробництва та працівник виробництва. Працівники діляться на чотири групи і отримують завдання та цілі, яких вони мають досягти.

Наприкінці гри учасники отримують індивідуальний зворотній зв'язок від кожної групи працівників: правління, директора з виробництва, менеджера з виробництва, працівника виробництва.

День 2 – Огляд найпоширеніших психологічних ролей, які люди грають в командах. Розробимо ефективні техніки комунікації та співпраці відповідно до ролей, які несвідомо грають працівники.

1) Найкраще говорити «про себе», а не «про інших». Іншими словами, тричастинне «Я» повідомлення, запропоноване доктором Томасом Гордоном:

– Ви можете змінити поведінку іншої людини, яку вважаєте неприйнятною,

– Ви можете захистити самооцінку людини, з якою перебуваєте в конфлікті,

– Зосередьтеся на якості стосунків між вами та іншою людиною,

– Може допомогти іншій людині зрозуміти, що відбувається між вами та іншою людиною, і покращити якість вашої роботи.

2) Опитувальник «Мої ролі в команді»

– Цей опитувальник діагностує вісім найпоширеніших командних ролей і пов'язану з ними поведінку та надає чіткі, зрозумілі поради щодо того, як керувати окремими працівниками таким чином, щоб мінімізувати потенційні конфлікти, стимулювати мотивацію та відданість і будувати сильні команди. Надає легкі для сприйняття поради щодо.

– Вісім найпоширеніших командних ролей: практичний організатор, природжений лідер, виконавець, людина-ідея (сіяч), зв'язківець, суддя, групова людина, перфекціоніст – типові характеристики кожної з цих ролей, позитивні аспекти, можливі недоліки, комунікація, необхідна для побудови сильних і цілеспрямованих команд Техніки,

– Діагностика власної ролі, яку найкраще виконувати в команді,

– Розробка ефективних методів комунікації відповідно до діагностованої ролі конкретної людини в команді,

– Фільтри сприйняття, включаючи когнітивну психологію та

міжособистісну комунікацію,

– Як ефективно спілкуватися з конкретними типами людей і які аргументи використовувати.

– Управління враженнями в процесі комунікації

– Як мене сприймають інші і від чого це залежить.

3) Імітаційні ігри: без прив'язки до професійного досвіду учасників тренінгу можна визначити їхні сильні сторони та сфери, які потребують подальшого розвитку, їхній особистісний розвиток у сфері комунікації, вміння будувати стосунки, їхні несвідомі стратегії ведення переговорів та вміння управляти командними ролями.

Крім того, учасники аналізують власну комунікативну поведінку та відповідають на запитання: «Чи розумію я в процесі спілкування іншу людину відповідно до своїх намірів?» І яких результатів очікують для досягнення своїх професійних цілей? Ознайомити учасників з методами і техніками вирішення проблем і конфліктів. Гра-симуляція вимагає високого рівня навичок роботи в команді, а також розвинених навичок переконання та комунікації.

Наприкінці симуляції учасники отримують індивідуальний зворотній зв'язок від тренера, кожного члена команди своєї групи та кожного члена команди протилежної групи.

Розклад тренінгу наведено в Таблиці 4.2.

### 3) Впровадження системи GREAT5

GREAT5 – це найновіша модель лідерських компетенцій, яка описує, які компетенції та навички визначають потенціал лідера. GREAT5 також показує, що потрібно для того, щоб бути не тільки хорошим лідером, але й видатним лідером. Модель базується на п'яти елементах, які визначають лідерський потенціал і задають вектор для кожного співробітника, щоб рости і розвиватися як лідер.

### 4). Додаткові дні відпочинку після вакцинації

Оскільки компанія пропонує запровадити стимулюючу виплату за вакцинацію, очікується збільшення стимулюючої виплати, що може призвести

до відповідного погіршення стану здоров'я вакцинованого населення. Тому слід передбачити додаткові дні відпочинку.

Таблиця 4.2

## Розклад тренінгу командоутворення

Розклад	День 1 Будівельне заняття – Будівництво мостів	День 2 Огляд найпоширеніших психологічних ролей в команді	Розклад
Реєстрація учасників	9:45 – 10:00	–	–
Заняття Міст Леонардо	10:00 – 11:00	9:00 – 11:00	Заняття Найкраще «Розмовляти про себе», а «не про інших»
Перерва	11:00 – 11:15	11:00 – 11:15	Перерва
Заняття «Наведення мостів», Ефективність роботи команди в довгостроковій перспективі	11:15 – 13:00	11:15 – 13:00	Заняття Анкета Моя роль у колективі
Вечеря	13:00 – 13:45	13:00 – 13:45	Перерва
Заняття "Конфлікт як причина труднощів і нерозуміння у стосунках з людьми", "Як поведуться справжні Лідери"	13:45 – 15:00	13:45 – 15:00	Заняття Імітаційна гра: «Мирний договір»
Перерва	15:00 – 15:10	15:00 – 15:10	Перерва
Заняття Імітаційна гра: «Зміни на підприємстві»	15:10 – 17:00	15:10 – 16:00	Підведення підсумків

Таким чином, програми мотивації працівників можна поділити на блоки матеріальної мотивації (виконання стандартів KPI, винагорода за вакцинацію, навчання) та блоки нематеріальної мотивації (створення сприятливих умов в офісних приміщеннях, надання додаткових днів відпочинку після вакцинації, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату в колективі). покращення психологічного клімату, формування командного духу).

#### **4.2. Розробка та впровадження структурологічної системи побудови ефективного механізму мотивації персоналу ТОВ «Brightech»**

Для розробки ефективного механізму мотивації персоналу ми одразу

визначаємо, що основними недоліками існуючих механізмів є закритість процесу мотивації та його ініціативність зверху вниз.

Ми формуємо механізм мотивації персоналу, який включає наступні етапи: визначення цілей програми з удосконалення системи мотивації, проведення опитування персоналу та заключний етап – перевірка ефективності програми та внесення коректив у разі неефективності запропонованих заходів.

Одним з елементів цього механізму є створення системи управління ідеями щодо систем мотивації персоналу.

На етапі виявлення проблем у системі корпоративного управління та висунення ідей щодо запровадження мотивації в компанії вважається за доцільне залучати менеджерів усіх рівнів організації. Менеджери середньої та нижчої ланки можуть мати власні перспективні ідеї щодо проблем, які існують у системі мотивації персоналу, та шляхів їх вирішення.

Бажано було б розглянути ідеї, що стосуються мотивації працівників середньої та нижчої управлінської ланки, в рамках системи управління ідеями, яка наразі відсутня на підприємстві. Щоб підкреслити важливість системи управління ідеями, топ-менеджери також повинні використовувати цю систему при впровадженні мотиваційних механізмів. Тільки після того, як ідеї для мотивації працівників компанії пройшли через систему управління ідеями та були відібрані, відділ кадрів або відділ розвитку повинен розробляти мотиваційний проект.

Для мотивування персоналу компанії в описаний вище спосіб має бути створена система управління ідеями.

Система управління ідеями складається з п'яти етапів див. рис. 4.3:

- 4.2.1. Виникнення ідей;
- 4.2.2. Формування пулу ідей;
- 4.2.3. Збагачення ідей;
- 4.2.4. Оцінка ідей;
- 4.2.5. Відбір ідей.

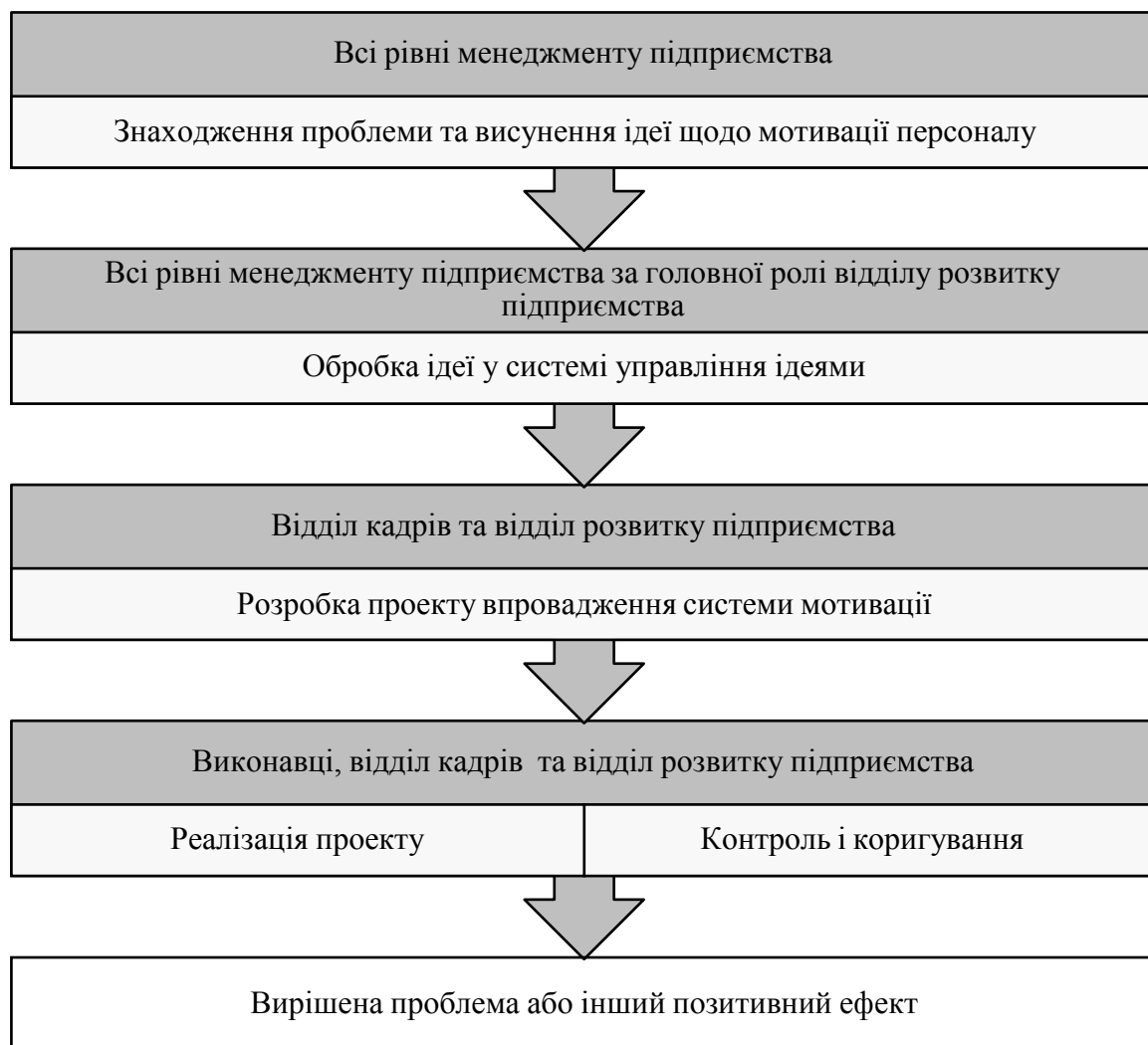


Рис. 4.3. Ефективний механізм впровадження системи управління ідеями

Першим етапом є виникнення ідеї впровадження певних видів мотивації. Кожен з керівників, розглядаючи наявну на підприємстві проблему в сфері стимулювання праці, може подати своє бачення її вирішення або запропонувати інновацію, що принесе підприємству позитивний ефект.

Для того, щоб оптимізувати процес збору ідей, необхідно встановити певні критерії для акцептування ідей. Кожна пропозиція повинна приносити користь організації, не суперечити її місії та стратегічним цілям.

Наступним кроком є формування пулу альтернативних ідей. Якщо ідеї стосуються реальної проблеми на підприємстві, вони виносяться на обговорення, в результаті якого формуються певні альтернативні погляди на те,



як вирішити проблемну ситуацію. На цьому етапі модератор системи бере активну участь у забезпеченні всебічного розгляду поданих ідей. Також можливе голосування між конкуруючими ідеями.

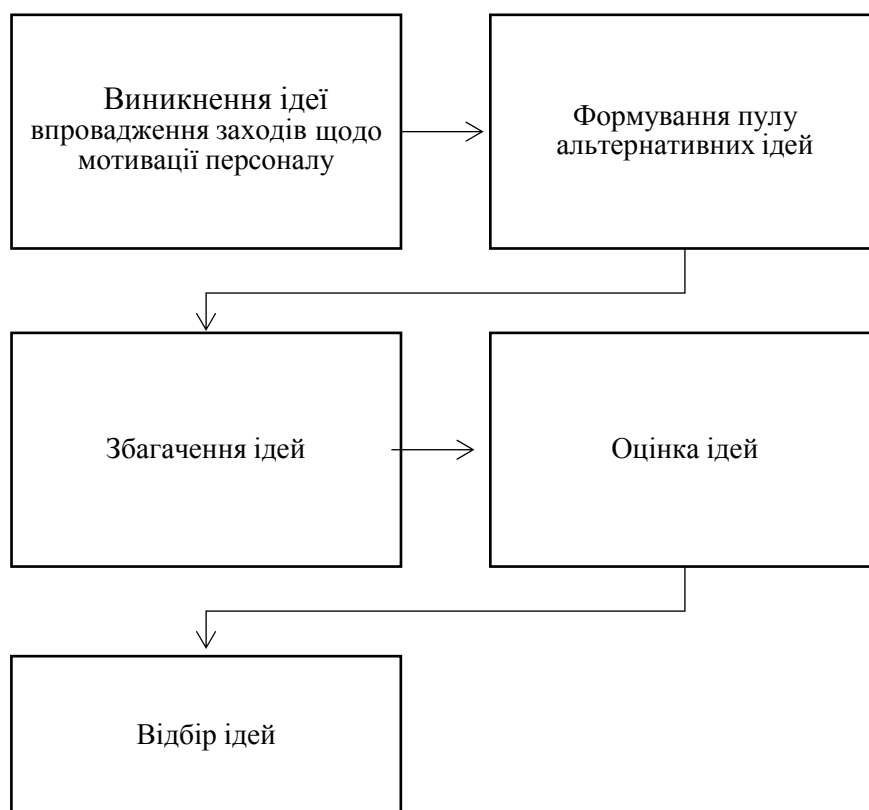


Рис. 4.4. Процес обробки ідей у системі управління ідеями

Збагачення ідей. Збагачення ідей фактично може починатися паралельно з формуванням пулу альтернативних ідей або до нього. Учасники системи коментують ідеї, вказують на їхні недоліки та пропонують конкретні пропозиції щодо покращення. Модератор може запропонувати автору включити пропозиції учасників процесу в ідею з метою її покращення.

Одним з найважливіших етапів в системі управління ідеями є оцінка ідей. Як уже згадувалося, ідеї оцінюються працівниками компанії за допомогою різних видів голосування. Однак оцінка ідей повинна бути об'єктивною. Це пов'язано не лише з тим, що альтернативи порівнюються між собою, але й з тим, що ідеї дуже різної природи конкурують за бюджет розвитку компанії. Поширеним є застосування двох параметрів оцінки ідей:

- Корисність ідеї для компанії;
- Зусилля для її реалізації.

У системі координат оцінки ідей на рис. 4.4. можна побачити, що при застосуванні такого методу оцінки ідей, всі ідеї будуть поділені на чотири класи:

- Клас А: Низька корисність – малі зусилля;
- Клас В: Низька корисність – великі зусилля;
- Клас С: Висока корисність – великі зусилля;
- Клас D: Висока корисність – малі зусилля

На перший погляд, ідеї в секторах А і С можуть здатися найбільш ризикованими і збитковими, але їх не слід відразу відкидати на етапі попередньої оцінки, оскільки вони можуть мати стратегічне значення для компанії. Наприклад, перебування в секторі С може свідчити про те, що першочерговим завданням є зменшення зусиль, необхідних для реалізації ідеї. Можливо, частину роботи слід віддати на аутсорсинг або збільшити тривалість проекту, щоб збільшити ресурси, необхідні для його реалізації. Ідеї сектору А можуть слугувати основою для реалізації інноваційних ідей з вищою відносною корисністю або можуть бути реалізовані за відсутності більш цінних ідей.

Обидва параметри матриці «корисність-зусилля» є інтегральними показниками, які включають декілька критеріїв. Ця методологія дозволяє створити єдину платформу для експертного оцінювання. Параметр «корисність» базується на таких критеріях, як економічна ефективність, відповідність місії та стратегії компанії, ймовірність успішного впровадження, підвищення впізнаваності бренду, іміджевий успіх та лідерство в галузі.

Параметр «зусилля» включає такі критерії, як фінансові ресурси, людські ресурси, лідерські ресурси та витрати часу. Кожна компанія обирає власні ключові критерії.

За кожним із критеріїв «корисність» та «зусилля» ідея оцінюється за шкалою від 1 до 5, наскільки вона відповідає вищезазначеним критеріям (чи відповідає вона місії організації та сприяє реалізації стратегічного плану, чи передбачає значні фінансові витрати).

Спеціальний орган, Комітет з питань інновацій («Комітет»), очолюваний

директором з розвитку, збирається для розгляду та обговорення нових ідей. Рекомендується, щоб цей орган збирався щонайменше раз на місяць для того, щоб працювати більш ефективно і забезпечувати своєчасне прийняття рішень щодо інновацій. Члени Інноваційного комітету призначаються вищим керівництвом компанії, з рівною вагою голосів для всіх фахівців у цьому органі. Кандидати залучаються з різних підрозділів компанії для отримання всебічного розуміння проблемної ситуації та загального об'єктивного погляду, проаналізованого з точки зору процесів і процедур, що діють у різних підрозділах компанії. Це забезпечує більш збалансований та реалістичний погляд на ідею.

Після оцінки ідеї за всіма критеріями можна розрахувати інтегральний бал. Деякі критерії можуть мати різну вагу при розрахунку інтегральної оцінки з точки зору «корисності» або «зусиль». Тому орган стратегічного управління компанії спочатку присвоює кожному критерію коефіцієнт «важливості» і лише потім розраховує інтегральний результат для кожної ідеї на основі прийнятих показників.

У таблиці 4.3 наведено гіпотетичний приклад розрахунку інтегрального показника «корисності».

Члени комітету заздалегідь знають, які ідеї будуть розглядатися: вони приходять на засідання з готовим резюме. Керівник інноваційної команди презентує ідеї, і кожна з них обговорюється. Більш детальна інформація, роз'яснення двох моментів.

Для надання більш детальної інформації, роз'яснення двох пунктів та додаткових коментарів може бути запрошений автор ідеї, щоб надати більш детальну інформацію, роз'яснення двох пунктів та додаткові коментарі. Для кожної пропозиції слід встановити інтегральний показник «корисності» та «зусиль».

Зведіть інтегральні показники «корисності» та «зусиль» у матрицю, враховуючи думку кожного члена комітету.

Створіть матрицю «корисність – зусилля» і заповніть ідеї відповідно до

значень інтегральних показників. Співвідношення потім оцінюється кількісно. Коефіцієнти ідеї можуть бути порівняні між собою.

Таблиця 4.3

## Розрахунок інтегрального показника «корисності»

Вага	Відповідність місії 0,1	Економічний ефект 0,5	Лідерство у галузі 0,2	Ймовірність успішної реалізації 0,2	Інтегральний показник корисності
Ідея № 1	1	5	1	1	3,0
Ідея №2	1	4	3	3	3,3
Ідея №3	4	3	2	2	2,7
Ідея №4	3	2	3	4	2,7

Для кожної пропозиції модератор Інноваційного комітету готує «резюме ідей». Це резюме включає короткий опис (суть), очікувані вигоди від впровадження та перелік критеріїв оцінки в координатах матриці.

Матриця «корисність-затрати» з колонкою оцінки для кожного критерію (5 рівнів).

Відбір ідей. Відповідно до встановленого регламенту роботи Комісії, відбір ідей для реалізації визначається колегіально або одноосібно Головою Комісії відповідно до встановлених процедур. За результатами відбору по кожній пропозиції приймається одне з наступних рішень

- 1) Ідея приймається до реалізації та передається до відділу розвитку підприємства для формування чіткої концепції проекту;
- 2) ідея потребує доопрацювання і відправляється на уточнення, з переліком конкретних питань і терміном для презентації на наступній зустрічі;
- 3) ідея не проходить етап відбору і залишається в архіві на збереження.

Архів має бути у вигляді реєстру, відкритого для менеджерів, щоб кожен міг ознайомитися з причинами прийняття рішень щодо проекту.

Коли створюється новий проект, база даних системи управління ідеями повинна автоматично перевіряти наявність схожих ідей, які розглядалися в минулому або знаходяться на розгляді. Це дозволить зменшити навантаження на відділ корпоративного розвитку, особливо на модераторів системи управління ідеями.

Важливою умовою ефективної роботи системи управління ідеями є мотивація персоналу компанії. Залежно від типу управлінської інновації це може бути як фінансова винагорода у вигляді економії коштів компанії або відсотка від додаткового прибутку, так і можливість вести власні проекти. Як уже згадувалося, ініціатор повинен бути поінформований про поточний статус своєї ідеї та причини її відхилення. В іншому випадку працівники можуть втратити відчуття власної причетності до процесу і, як наслідок, втратити інтерес до участі в інноваційному житті компанії. Як і у випадку з усіма системами управління, свідоме бажання і прихильність вищого керівництва компанії має вирішальне значення для створення системи управління ідеями в компанії.

Це підтримується управлінською командою. Наступним етапом є перехід від сформованої на підприємстві системи управління ідеями до системи управління проектами (рис. 4.5). Оскільки система є добре налагодженою і потребує лише певної модернізації, варто детально розглянути, що саме необхідно модернізувати.

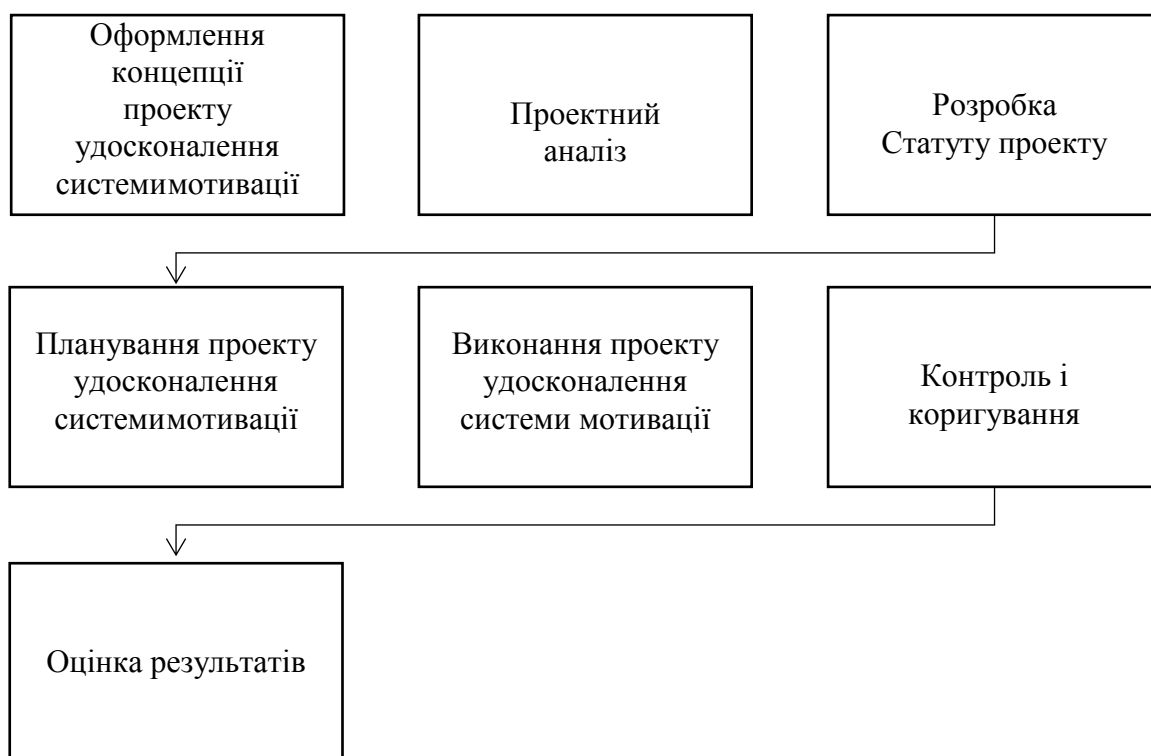


Рис. 4.5. Процес управління проектом удосконалення системи мотивації на підприємстві

Департамент корпоративного розвитку формалізує відібрані ідеї, розробляє концепцію проекту відповідно до критеріїв компанії та проводить аналіз проекту.

Якщо результати аналізу проекту позитивні, складається статут проекту та ініціюється план його реалізації.

Як уже згадувалося, важливо поінформувати автора та інший персонал, залучений до розробки ідеї, про те, чому концепція проекту архівується.

Після складання технічного завдання та розробки плану реалізації проект доводиться до відома виконавців. На цьому етапі важливо вчасно виявити потенційні проблеми та опір персоналу. Контроль за реалізацією проекту здійснює керівник департаменту корпоративного розвитку, який відстежує виконання проекту за допомогою системи управління проектами.

За допомогою системи управління проектами відстежується хід виконання робіт і своєчасно вносяться корективи.

Таким чином, після успішної реалізації проекту з удосконалення системи мотивації компанія або позбувається проблем, які стали причиною його ініціювання, або отримує позитивні ефекти у вигляді економії, соціальних виплат чи інших корисних ефектів.

#### **4.3. Підвищення ефективності функціонування механізму мотивації персоналу ТОВ «Brightech»**

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

Витрати на впровадження системи КРІ включають витрати за оплати праці працівників підприємства (2 особи), що задіяні в розробці системи КРІ та нарахування ЄСВ на їх заробітну плату (22% від нарахованої зарплати), а також витрати на канцтовари та на експлуатацію оргтехніки та обладнання (табл.4.4).

Таблиця 4.4

## Витрати на впровадження системи КРІ

№	Стаття витрат	Сума, грн
1.	Заробітна плата працівників підприємства, що задіяні в розробці системи КРІ	
	2 працівника * 2 дні * 500 грн (нарахована зарплата за день роботи)	2000
2	ЄСВ 22% на заробітну плату	440
3	Витрати на канцтовари	100
4	Витрати на експлуатацію оргтехніки та обладнання	100
5	Інші витрати	60
	Всього	2700

Витрати на проведення тренінгу з командоутворення включають заробітну плату працівників компанії, залучених до розробки програми тренінгу, та єдиний соціальний внесок (ЄСВ) на їхню заробітну плату, оплату послуг стороннього тренера, канцелярські товари, обіди, техніку та обладнання та інші витрати (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

## Витрати на проведення тренінгів, тис.грн.

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

Витрати на винагороду після вакцинації були спрогнозовані, виходячи з того, що кількість працівників станом на 1 січня 2022 року становила 20 осіб, і лише 11 з них були вакциновані. Таким чином, 11 осіб погодились пройти вакцинацію, а сума винагороди становить  $2000 \text{ грн.} * 11 = 22\,000 \text{ грн.}$

Винагороди за інноваційні ідеї, згенеровані на спеціальних онлайн-платформах, становлять 20 000 грн., з одноразовою винагородою 5 000 грн.,

заплановано проведення чотирьох конкурсів та нагородження переможців.

Витрати на нематеріальне стимулювання включають витрати на створення сприятливих умов праці, як показано в таблиці 4.6.

10 000 грн планується витратити на заходи зі «створення сприятливого психологічного клімату та ефективних команд всередині команд», які включатимуть витрати на оплату праці персоналу та внутрішні тренінги з тімбілдингу.

Витрати на впровадження системи GREAT5 становлять 10 000 грн, що включає оплату праці персоналу та канцелярські товари для розробки системи GREAT5.

Таблиця 4.6

## Витрати на формування сприятливих умов праці

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	Ремонт в приміщенні офісу для створення відкритого простору	100000
2	Створення окремих функціональних зон	50000
3	Незалежне облаштування простору	0
4	Озеленення приміщень	5000
5	Цифрове робоче місце	100000
	Всього	255000

Витрати на надання додаткових днів відпочинку після вакцинації становлять 57300 грн, так як не всі вакциновані потребуватимуть днів відпочинку, а лише певний відсоток.

Загальні витрати на впровадження системи мотивації персоналу показані в таблиці 4.7.

Витрати на впровадження мотиваційних систем можна розглядати як витрати на розвиток персоналу та ефективність управління.

Дослідники стверджують, що економічні вигоди від інвестицій у розвиток персоналу сьогодні перевищують економічні вигоди від інвестицій у засоби виробництва: дослідження, проведене Р. Земським і С. Шамаколе (Університет штату Пенсильванія) серед 3200 американських компаній, показало, що збільшення витрат на розвиток персоналу на 10% пов'язане з підвищенням продуктивності праці на 8,5%, тоді як таке ж збільшення



інвестицій призводить до зростання продуктивності на 3,8%.

Таблиця 4.7

## Витрати на впровадження системи мотивації персоналу

№	Стаття витрат	Сума, грн
	Матеріальна мотивація	
1.	Впровадження ключових показників ефективності	2700
2	Тренінги та програми навчання	41904
3	Нагороди після вакцинації	250000
4	Грошові винагороди за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі	20000
	Всього витрати на матеріальні заходи	314604
	Нематеріальна мотивація	
1.	Сприятливі умови праці	255000
2	Сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд	10000
3	Впровадження системи GREAT5	10000
4	Надання додаткових днів відпочинку після вакцинації	57300
	Всього витрати на нематеріальні заходи	332300
	Всього витрати	646904

Експерти Американського товариства навчання та розвитку (ASTD) підрахували, що 1 долар інвестицій у розвиток людських ресурсів приносить вигоду в розмірі від 3 до 8 доларів.

Це приносить прибуток у розмірі 8 доларів США. А в компанії Motorola кожен 1 долар, вкладений у навчання, приносить 33 долари прибутку: програма підвищення якості «Шість сигм», розроблена і впроваджена на одному з підприємств Motorola в 1987 році, знизила рівень відмов до 0,1% і скоротила витрати, пов'язані з дефектами якості, на 84% [31].

Таким чином, інвестиції західних компаній у розвиток людських ресурсів є не тільки прибутковими, але й надприбутковими для компанії.

За досвідом Американського товариства навчання та розвитку (ASTD), втрати доходів підприємств від навчання прогнозуються з урахуванням традиційної грошової одиниці п'яти рівнів (у випадку України - гривні).

Оскільки загальна вартість реалізації програми становить 646904 грн., дохід збільшиться на 3234520 грн. ( $646904 \cdot 5$ ) до 6443447,52 грн. у 2021 році (6440213 грн. у 2020 році + приріст за рахунок програми 3234).

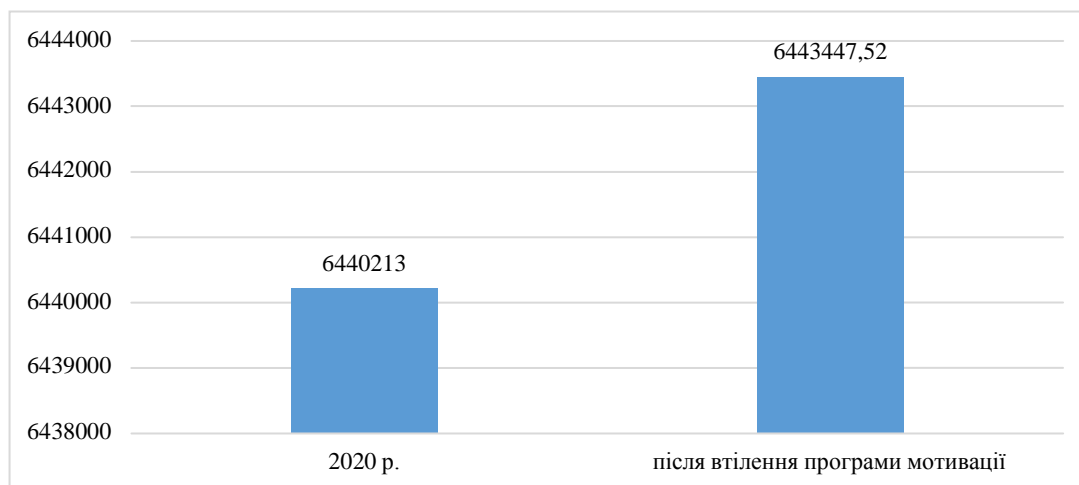


Рис. 4.6. Зміна чистого доходу від реалізації після впровадження програми мотивації, тис. грн.

Таким чином, запропонована програма призведе до збільшення чистого доходу від реалізації на 3234,5 тис. грн.

На основі кореляційно-регресійного аналізу спробуємо спрогнозувати зміну чистого товарообороту.

Проаналізуємо кореляційно-регресійний зв'язок між показником «Фонд заохочення працівників» та показником «Фонд заохочення працівників».

Це дозволить нам простежити вплив розміру фонду стимулювання праці на чистий фінансовий результат. Визначення залежностей проведемо методами лінійної регресії. Модель лінійної регресії має такий вигляд:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + \dots + a_kx_k. \quad (3.1)$$

де,  $a$  – коефіцієнти регресії,  $x$  – змінні, що впливають,  $k$  – число чинників.

Перш за все слід зазначити, що між фондом стимулювання праці та чистим фінансовим прибутком існує пряма залежність (табл.4.7 та рис. 4.6)

З рис.3.9 видно, що чим більший фонд стимулювання праці тим більше чистий фінансовий результат. Залежність виражається рівнянням регресії:

$$y = 32,256 * x + 12392$$

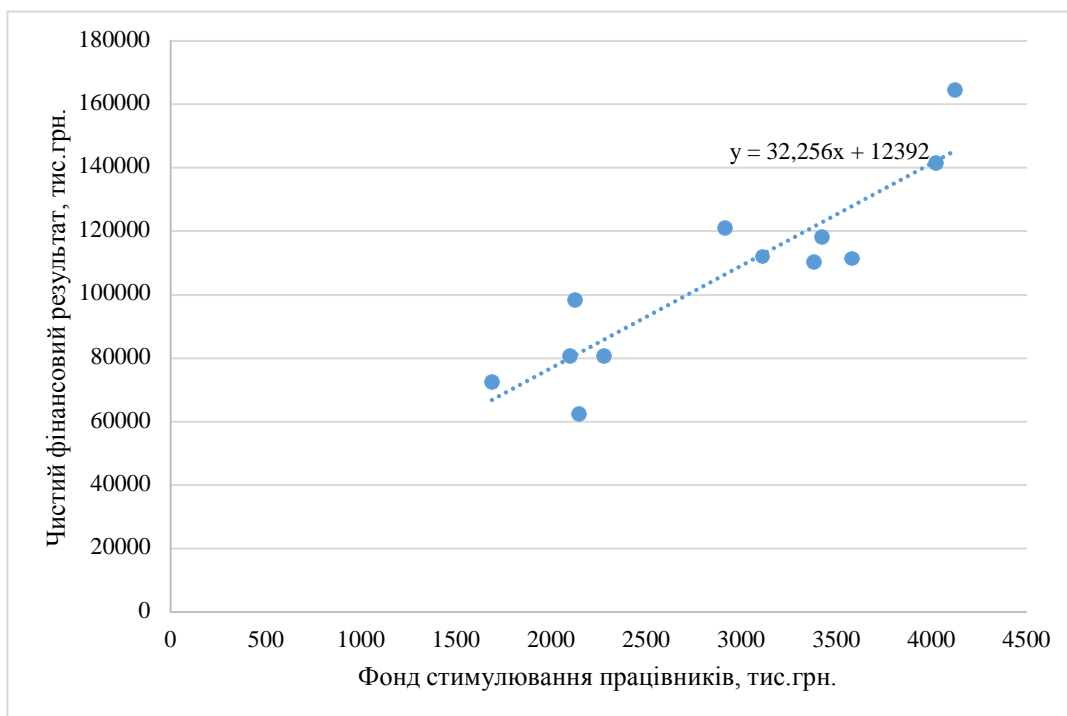


Рис. 4.7. Діаграма залежності між показником Y «Чистий фінансовий результат, тис. грн» та показником X «Фонд стимулювання працівників, тис. грн»

R-квадрат – це коефіцієнт детермінації. У нашому випадку він дорівнює 0,81, тобто 81%. Це означає, що оцінені параметри моделі пояснюють 81% залежності між досліджуваними параметрами. Чим вищий коефіцієнт детермінації, тим краща модель. Коефіцієнт детермінації  $R^2 = 81\%$  свідчить про те, що 81% варіації (зміни) результативного показника – чистого фінансового результату – пояснюється варіацією незалежного (факторного) показника – фонду оплати праці, а 24% варіації чистого фінансового результату залежить від варіації факторів, які не були включені в регресійну модель.

Коефіцієнт 12392 вказує на Y, коли всі змінні в моделі дорівнюють нулю.

Коефіцієнт (32,25) показує вагу змінної X у Y. Іншими словами, величина фонду стимулювання праці в моделі впливає на "чистий фінансовий результат, тис. грн." з вагою (32,25) (це значущий вплив).

Символ вказує на позитивний вплив: чим більший фонд стимулювання праці, тим більший фінансовий результат.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Вывод итогов								
2									
3	Регрессионная статистика								
4	Множественный R	0,904198							
5	R-квадрат	0,817574							
6	Нормированный R-квадрат	-1,2							
7	Стандартная ошибка	13157,64							
8	Наблюдения	1							
9									
10	Дисперсионный анализ								
11		df	SS	MS	F	Значимость F			
12	Регрессия	12	7758809667	646567472,2	44,8166378	#ЧИСЛО!			
13	Остаток	10	1731234214	173123421,4					
14	Итого	22	9490043881						
15									
16		Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
17	Y-пересечение							-35644,28573	35644,28573
18	Переменная X 1							-7,2154E-251	-7,2154E-251
19	Переменная X 2							-4,8597E-289	4,8597E-289
20	Переменная X 3							4,0417E-171	4,0417E-171
21	Переменная X 4							-2,228138852	2,228138852
22	Переменная X 5							-1,2815E-144	1,2815E-144
23	Переменная X 6							-2330,633239	2330,633239
24	Переменная X 7							-2330,633239	2330,633239
25	Переменная X 8							-877,8805877	877,8962127
26	Переменная X 9							0	0
27	Переменная X 10							4,824E-270	-1,264E-269
28	Переменная X 11	12392,25	14520,13491	0,853452712	0,41338416	-19960,62821	44745,12523	-19960,62821	44745,12523
29	Переменная X 12	32,25556	4,818201203	6,694522968	5,4012E-05	21,51993732	42,99117991	21,51993732	42,99117991

Рис. 4.8. Скрін з програми Excel

Відповідно до запропонованого заходу, фонд стимулювання праці (витрати на розвиток персоналу, навчання, дослідження та розробку KPI) становить 646904 грн., тобто 646,9 тис. грн., тому підстановка цього значення в модель  $y = 32,256 * x + 12392$  дає прогнозоване зростання чистого фінансового результату:

$$y = 32,256 * x + 12392 = 32,256 * 646,9 + 12392 = 33258,4 \text{ тис. грн.}$$

Отже, в результаті реалізації заходів, еквівалентних 646,9 тис. грн, чистий фінансовий результат збільшиться на 33258,4 тис. грн до рівня 405165 тис. грн (371907 тис. грн на 2020 рік + 33258,4 тис. грн приросту).

Проведемо узагальнення прогнозованого зростання чистого фінансового результату в першому та другому році після впровадження запропонованих заходів (табл.4. 9).

Вартість становить 646,9 тис. грн., а термін окупності – один місяць, за умови, що чистий фінансовий результат становитиме 4051,65 тис. грн. у перший рік і 4175,57 тис. грн. у другий рік.

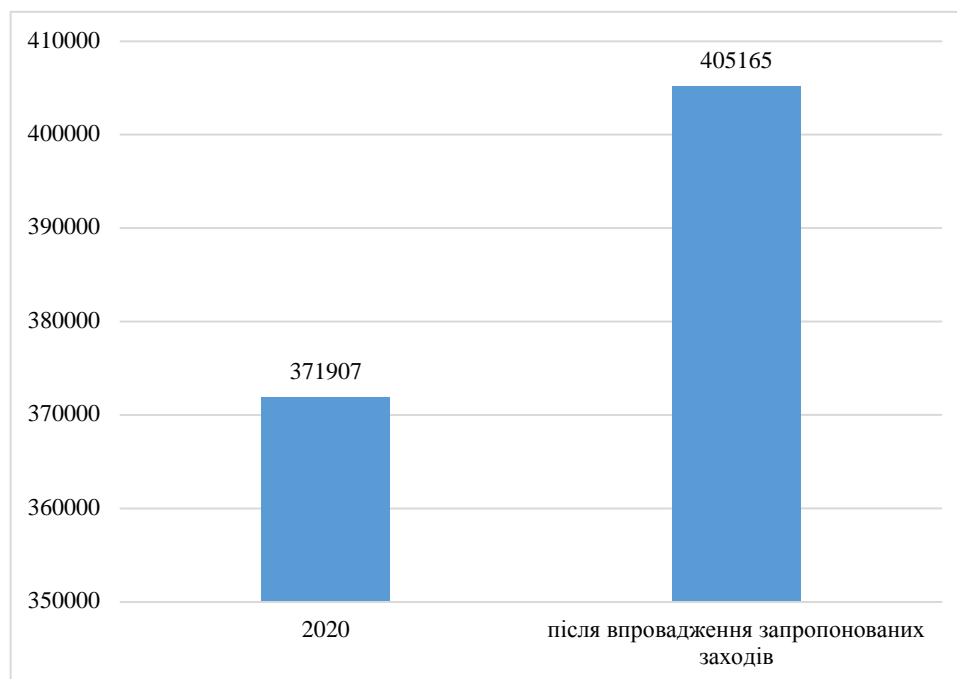


Рис. 4.9. Зміна чистого фінансового результату в результаті впровадження запропонованих заходів, тис.грн.

Таким чином, чим більший фонд стимулювання праці, тим більший чистий фінансовий результат. Ця залежність виражається рівнянням регресії:  $y = 32,256 * x + 12392$ . Впровадження заходу збільшує чистий фінансовий результат на 33258 тис. грн.

Таблиця 4.9

Прогноз показників в результаті впровадження механізму мотивації персоналу

Показник	2020	2021	2022
Фонд стимулювання працівників, тис.грн.	11231	11231	11877,9
Зростання фонду стимулювання працівників, тис.грн.	0	646,9	0
Прогнозований фонд стимулювання працівників, тис.грн.	0	11877,9	11877,9
Чистий фінансовий результат, тис.грн.	371907	405165	417557
Темп приросту чистого фінансового результату, %	-	8,9	3,1
Ставка дисконту, %	-	15	15
Коефіцієнт дисконтування	-	0,8696	0,7561
Дисконтований чистий фінансовий результат, тис.грн.	-	352332	315715,2
Період окупності, міс	-	1	1

Програма складається з матеріальної мотивації (виконання стандартів КРІ, винагороди за вакцинацію та навчання) та нематеріальної мотивації (пільгові умови надання офісних приміщень, надання додаткових днів відпочинку після вакцинації, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату, формування командного духу). Компанія працювала над наступним.

Було визначено, що структурована система створення ефективного механізму мотивації персоналу на ТОВ «Brightech» включатиме наступні етапи: виявлення проблем та висування ідей для мотивації персоналу; обробка ідей в системі управління ідеями; реалізація мотиваційного механізму шляхом Розробка проектів; Реалізація проектів; Управління та координація; Вирішення проблем або інші позитивні ефекти. Важливою умовою ефективного функціонування системи управління ідеями є мотивація працівників компанії. Залежно від типу управлінської інновації, це може бути фінансова винагорода у вигляді економії компанії або відсотка від додаткового доходу, або можливість вести власні проекти. Таким чином, після успішної реалізації проекту з удосконалення системи мотивації підприємство отримує позитивний ефект у вигляді економії, соціальних виплат або інших корисних ефектів, або за рахунок усунення проблем, які стали причиною його ініціювання.

Оцінка ефективності запропонованої програми показала, що витрати на навчання склали 646,904 тис. грн. Реалізація програми дозволить збільшити чистий прибуток на 3234520 грн до 6443447,52 тис. грн у 2021 році. Отже, програма є доцільною для впровадження.

Результати кореляційно-регресійного аналізу показують, що чим більший фонд стимулювання праці, тим вищий чистий фінансовий результат. Ця залежність виражається рівнянням регресії:  $y = 32,256 * x + 12392$  . Впровадження цього заходу дозволить збільшити чистий фінансовий результат на 33258 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методологічні засади, розкрито ефективні інструменти та розроблено рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства. Отримано наступні висновки:

1. Ефективне управління компанією дозволяє їй діяти відповідно до своєї місії та стратегічних цілей. Конкурентоспроможність та розвиток компанії залежить, в першу чергу, від правильно підібраної та належним чином мотивованої команди працівників. Встановлення оптимальної системи оплати праці, безсумнівно, є фактором, що впливає на продуктивність. Вона мотивує працівників, підвищує ефективність роботи та покращує якість.

Використання ефективних мотиваційних механізмів має багато переваг, найважливішими з яких є підвищення ефективності роботи працівників, а отже, і організації в цілому, зростання задоволеності працівників, покращення атмосфери на робочому місці та залучення талановитих працівників до компанії.

2. Мотивовані та захоплені працівники працюють краще. У світі праці існує тісний взаємозв'язок між потребами людини та мотивацією до праці. Мотивація, що розуміється як готовність людини до певних дій, завжди була основою для більш ефективної роботи. Мотивація - свідомий і цілеспрямований вплив на поведінку людини в процесі роботи - є основним способом підвищення ефективності організації.

3. До мотиваторів належать, зокрема, висловлення вдячності, створення належних умов праці та середовища, делегування повноважень і підвищення компетентності. Мотиваційні фактори - це управлінські інструменти для забезпечення високої мотивації працівників. Вони є одним з елементів системи мотивації працівників. Мотивація працівника - це не лише фінанси чи бажання догодити, але й багато інших чинників, таких як потреба у визнанні та важливість роботи. Тому системи мотивації повинні пропонувати широкий спектр рішень, пристосованих до різних потреб працівників. Необхідно

докласти зусиль, щоб процес мотивації працівників проходив безперебійно і сприяв правильному досягненню місії та цілей організації.

4. Оцінка системи управління людськими ресурсами ТОВ «Brightech» показав, що акцент в управлінні людськими ресурсами робиться не тільки на виконанні завдань, покладених на працівників, а й на комунікації з працівниками, ідентифікації працівників та організації, а також на залученні та мотивації працівників. Людські ресурси ТОВ «Brightech» розглядаються як активи компанії. Згідно з аналізом динаміки людських ресурсів компанії, кількість працівників збільшилася на 275 (15,7%) у 2022 році порівняно з 2019 роком. Плинність кадрів є досить низькою і зменшується, що свідчить про те, що персонал стабільно працює і намагається залишитися в компанії. Аналіз управління мотивацією персоналу та його ефективності на ТОВ «Brightech» забезпечує своїх працівників усім необхідним для виконання роботи. Колективний договір, що діє на підприємстві, передбачає низку додаткових пільг та гарантій для працівників компанії: є виплати до ювілеїв, одруження, декретні та при виході на пенсію. Динаміка витрат на мотивацію праці є низхідною і має негативну тенденцію. У структурі витрат на стимулювання праці переважають премії за результатами роботи.

5. Зменшення частки заохочувальних виплат у загальному обсязі заробітної плати та зменшення середньомісячної заробітної плати працівників свідчить про проблеми в діяльності менеджменту компанії у сфері мотивації. Для визначення задоволеності працівників існуючими в компанії методами мотивації було проведено опитування. Опитування показало, що 62% респондентів незадоволені своїм доходом. Найбільше незадоволених виявилось тих, хто не задоволений відносинами зі своїм безпосереднім керівником - 91%. 82% респондентів висловили незадоволення санітарно-гігієнічними умовами. 41% респондентів планують перейти в іншу організацію без зміни професії. Матеріальне моделювання підвищує трудову активність усіх респондентів. І навпаки, інновації в компанії знижують трудову активність працівників. Для 65% респондентів основною характеристикою є висока заробітна плата, 11%



вважають важливими такі методи мотивації, як навчання та психологічний клімат у колективі. Отже, можна зробити висновок, що робота з удосконалення системи мотивації працівників включає: систематичне дослідження існуючих мотивів трудової поведінки для подальшого розвитку напрямів, що стимулюють високоефективну працю; рівня матеріальної зацікавленості працівників у кінцевому результаті практичне застосування нових напрямів в оплаті праці для підвищення рівня матеріальної зацікавленості працівників у кінцевому результаті; удосконалення методології оцінки.

6. Розроблено програму матеріальної мотивації (виконання стандартів KPI, винагороди за вакцинацію та навчання) та нематеріальної (сприятливі умови надання офісних приміщень, надання додаткових днів відпочинку після вакцинації, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату та формування командного духу).

7. Структурована система побудови ефективного механізму мотивації персоналу в ТОВ «Brightech» включає наступні етапи: виявлення проблеми та висування ідей для мотивації персоналу; обробка ідей в системі управління ідеями; впровадження механізму мотивації розробка проектів; реалізація проектів; моніторинг та координація; вирішення проблем або інші позитивні ефекти. Важливою умовою ефективного функціонування системи управління ідеями є мотивація працівників компанії. Залежно від типу управлінської інновації, це може бути фінансова винагорода у вигляді економії компанії або відсотка від додаткового доходу, або можливість очолювати власні проекти.

8. Після успішної реалізації проекту з удосконалення системи мотивації компанія отримує позитивний ефект у вигляді економії, соціальних виплат або інших корисних ефектів, або за рахунок усунення проблеми, яка стала причиною його ініціювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 376–383.
2. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали. НАН України, Ін–т економіки пром–сті. Донецьк : [Ін–т економіки пром–сті НАНУ], 2019. 199 с.
3. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2022. № 1. С. 152–163.
4. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2022. № 3(3). С. 46–50.
5. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Херсон. нац. техн. ун–т. Херсон, 2013. 20 с. : табл.
6. Васильєва О. О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(1). С. 73–81.
7. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2023. № 6. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33).
8. Вітер В. Перспективи подолання бідності та зростання добробуту населення України. Україна: аспекти праці: Науково–економічний та суспільно–політичний журнал. 2022. № 6. С. 18–26
9. Гармідер Л.Д., Філатова С. О. Економіка праці і соціально–трудові відносини : навч. посібник. Дн–ск : Дніпропетровський університет економіки та права, 2019. 638 с

10. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2019. 240 с.
11. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. Центрально-український науковий вісник . Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 90–96. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2019\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11).
12. Данюк В.М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2023. – 398 с.
13. Державний комітет статистики України URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
14. Дунська А.Р. Особливості інноваційного розвитку підприємств на світовому ринку URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225046.pdf>
15. Дунська А.Р. Тенденції інноваційних процесів. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/73.pdf>
16. Економіка праці і соціально–трудова відносина : навчально– наочний посібник / за наук. ред. А. Г. Бабенка. Дн–ск : ДДФА, 2021. 268 с.
17. Економіка праці та соціально–трудова відносина : збірник завдань і вправ: навчальний посібник / Н. Д. Дарченко [и др.]. К. : Центр учбової літератури, 2017. 252 с.
18. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально–трудова відносина : навч. посібник. К. : Кондор, 2004. 429 с.
19. Ляш О.В., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально–трудова відносина : навчальний посібник. К. : Знання, 2019. 476 с.
20. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви : [навч. посіб.] Т. : Навчальна книга – Богдан, 2022. 511 с.
21. Жилін О. І. Мотивація персоналу : Конспект лекцій. Харківський національний економічний ун–т. Х. : ХНЕУ, 2021. 132 с.
22. Завадяк Р. І., Завадяк Я. С, Гудзовата Л. М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 114–120.
23. Завадяк Р. І., Качур І. І., Попович К. В. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу. Розвиток методів управління та

господарювання на транспорті. 2023. Вип. 4. С. 108–118.

24. Звіт із корпоративної та соціальної відповідальності за 2023 рік URL <https://www.papir.kiev.ua/wpcontent/uploads/2023/06/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%9A%D0%A1%D0%922023.pdf>.

25. Калина А.В. Економіка праці. К.: МАУП, 2017. 272 с.

26. Карпіщенко О.І. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2021. 264 с.

27. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2019. Вип. 3. С. 188–196.

28. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: [монографія]; НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2018. 416 с.

29. Кирніс Н. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) в сучасних умовах. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2. С. 93-101.

30. Ковальчук Ю. А., Гонтарева І. В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Молодий вчений. 2023. № 12(2). С. 132–134.

31. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. Посібник. Київський національний економічний ун–т. К. : [б.в.], 2021. 224 с.

32. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2021. 397 с.

33. Кондратова М. В. Мотивація до праці майбутніх фахівців будівництва та архітектури у виховному процесі коледжу. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2018. Вип. 63. С. 86–89.

34. Копецька Ю.О. Підвищення енергоефективності підприємств. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2018. № 1(100). С. 53–60.

35. Кошелупов І.Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.06.00. Одеський держ. економічний ун–т., 2022. 239 арк.

36. Лаврук О. В. Мотивація праці та її вплив на розвиток галузі тваринництва. Збірник наукових праць Подільського. Вип. 24(3). 2022. С. 122–130

37. Мельниченко О. А.. Демографія та соціальна економіка (дар) : науково–економічний та суспільно–політичний журнал. 2012. № 2. С. 124–131.

38. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : Навч. посіб. / Менеджменту і бізнесу. К. : Вид–во Європейського ун–ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. 86 с.

39. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2013–2023 роках: [Електронний ресурс] / [Державна служба статистики України]. Електрон. текст. дані. [К.]: ДСС України, Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

40. Обсяг реалізованої продукції за видами діяльності: [Електронний ресурс] / [Державна служба статистики України]. Електрон. текст. дані. [К.]: ДСС України, Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

41. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. Ефективна економіка. 2018. № 3. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_25).

42. Павлик В. П. Мотивація працівників у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка АПК. 2019. № 4. С. 81–88.

43. Попович О. В., Седов О. М. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників. Молодий вчений. 2018. № 3(1). С. 366–

369.

44. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис канд. екон. наук : 08.00.07; Донец. нац. ун-т. Донецьк, 2020. 20 с.

45. Севідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2020. Вип. 18(2). С. 85–88.

46. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у промисловості у 2010–2023 рр.: [Електронний ресурс] / [Державна служба статистики України]. Електрон. текст. дані. [К.]: ДСС України, Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

47. Стадник В.В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. Т. 1. С. 9–15.

48. Сумарний обсяг імпорту та експорту окремих груп товарів за кодами ТНЗЕД Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: : <http://arc.customs.gov.ua/dmsu/control/cstat/f2a/showstat>.

49. Сунцова О.О. Місцеві фінанси : навч. посібник для вузів. К. : Центр навчальної літератури, 2021. 560 с.

50. Транченко Л.В. Економіка праці та соціально–трудова відносини: навчальний посібник. К. : Вид–во Європ. ун–ту, 2023. 184 с

51. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 7(2). С. 498–502.

52. Управління людськими ресурсами: філософські засади / [під ред. В.Г. Воронкової]. К.: Професіонал, 2023. 576 с.

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

54. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в

інфраструктурних галузях : монографія. Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Харків: Компанія СМІТ, 2020. 216 с.

55. Червінська Л. П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку. К. : [б.в.], 2021. 203 с.

56. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2019. № 6. С. 141–145.

57. Чорна В. В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя. *Environment & health*. 2020. № 4. С. 53–62.

58. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили К. : Урожай, 2022. – 416 с.

60. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.02.03; Дніпропетровський ун-т економіки та права, 2014. 235 с.

61. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". *Training and Development in Ireland*. Cengage Learning EMEA.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Потреби	Мотиви	Стимули
Змістовні теорії мотивації		
1. Теорія потреб А. Маслоу		
1.1. Фізіологічні потреби	якісна їжа, чиста вода, хороші житлові умови, сприятливі умови відпочинку	справедлива зарплата, позики на житло, санаторні путівки, соціальний пакет
1.2. Потреби у безпеці	захист від фізичних і моральних небезпек з боку довкілля, упевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені	хороший морально-психологічний клімат в колективі, демократичний стиль управління керівника, система пенсійного забезпечення, страхування від хвороб, допомога в екстремальних ситуаціях
1.3. Соціальні потреби	Спілкування, наслідування, причетність, солідарність, підтримка, дружба, взаємовиручка	можливість спілкуватися, сприятливий соціальний мікроклімат, демократичний стиль керівництва, участь в управлінні і ухваленні рішень, рівні можливості, «рівність шансів», дошка пошани, оголошення подяк, визнання заслуг – справедливість в усьому (у розподілі робіт, оцінках, винагородах) – програми культурно-оздоровчих заходів
1.4. Потреби у визнанні і повазі	самоповага, особисті досягнення, компетентність, повага з боку оточення, визнання	гідна зарплата, участь в управлінні і ухваленні рішень, розширення повноважень, персональні блага, ріст числа підлеглих, загальне визнання і повага
1.5. Потреби самовираження –	реалізація потенційних можливостей, ріст особи, покликання, самовираження, допитливість, творчість, винахідництво, раціоналізація, заняття наукою	– участь в управлінні і ухваленні рішень, участь в проектних групах, право реалізувати свої пропозиції, широкі можливості для навчання і підвищення кваліфікації, активний ріст кар'єри, надання роботи по інтересах, за покликанням, професійна орієнтація, підвищення творчого характеру праці
2. Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера		
2.1. Потреби	фізіологічні, забезпечення	достатній рівень зарплати, оплата



Потреби	Мотиви	Стимули
існування	безпеки, оплата праці, їжа, вода, житло, відпочинок, захист від фізичних небезпек, упевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені	житла, соціальний пакет, система пенсійного забезпечення, страхування від хвороб
2.2. Потреби зв'язку	встановлення контактів, повага, оцінка особи, спілкування, причетність, підтримка, дружба, взаємовиручка	можливість спілкуватися, сприятливий психологічний клімат в колективі, рівні можливості, оголошення подяк, визнання заслуг
2.3. Потреби росту	розвиток творчого потенціалу, самореалізація – повага, визнання, реалізація потенційних можливостей, ріст особи, самовираження, творчість	загальне визнання і повага, право реалізувати свої пропозиції, можливості навчання і підвищення кваліфікації, премії за винаходи
<b>3. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда</b>		
3.1. Потреба влади	бажання впливати на інших людей, почувати себе корисним і значимим	участь в управлінні і ухваленні рішень, розширення повноважень, ріст числа підлеглих
3.2. Потреба успіху	участь в перспективних роботах, досягнення мети, престиж, розвиток кар'єри	надання ініціативи, широких повноважень, заохочення за результати, участь в успіху, міжнародне визнання
3.3. Потреба в причетності	спілкування, наслідування, причетність, солідарність, підтримка, дружба	можливість спілкуватися, сприятливий соціальний мікроклімат, участь в управлінні і ухваленні рішень, проведення нарад, надання допомоги іншим,
<b>4. Теорія двох чинників Ф. Герцберга</b>		
4.1. чинники пов'язані з умовами праці, політика, умови роботи; заробіток; між особові відносини	успіх – просування по службі; визнання і схвалення результатів роботи, висока міра відповідальності, можливості творчого і ділового росту	хороший морально-психологічний клімат, нормальні умови роботи, справедлива зарплата, доброзичлива атмосфера, помірний контроль за роботою
4.2. Мотивації		надання ініціативи, широких повноважень, заохочення за результати, участь в успіху, планування кар'єри, справедлива винагорода, надання високої міри відповідальності
<b>Процесуальні теорії мотивації</b>		
<b>5. Теорія очікувань В. Врума</b>		
5.1. Витрати – результати	значущість завдання, здійсненість завдання, проведення необхідних консультацій	Оцінка результатів
5.2. Результати	визначеність винагороди,	ефективність роботи

Потреби	Мотиви	Стимули
– винагорода	своєчасність винагороди, довіра до керівника	підприємства
5.3. Валентність	винагорода (дохід) за досягнуту результативність праці; гарантія винагороди	точна відповідність винагороди результатам роботи
б. Теорія справедливості С. Адамса		
	відповідність винагороди середньому значенню винагороди інших фахівців за аналогічну роботу або перевищення його	застосування компенсаційної оплати праці за «ринковою ціною» працівника
7. Теорія Портера–Лоулера		
	результативна праця	чітка постановка завдання, достатній рівень повноважень, надання необхідної інформації, оплата роботи за «ринковою ціною»
8. Теорія постановки цілей Е. Лока		
	досягнення цілей організації	виховання прихильності працівника до фірми, сприйняття цілей підприємства як власних – участь в управлінні підприємством – постановка реальних, конкретних, ясних, прийнятних для працівника цілей
9. Концепція партисипативного управління		
	усвідомлення важливості і значущості своєї праці для розвитку підприємства	участь в управлінні і ухваленні рішень, участь в проектах, самоконтроль, особиста і групова відповідальність за результати

## Додаток Б

## АНКЕТА

1. Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні сторони Вашої роботи(відповідний квадрат закресліть хрестом).

Якою мірою Ви задоволені	Задоволений	Важко відповісти	Не задоволений
1. Розмір заробітку			
2. Режим роботи			
3. Різноманітність роботи			
4. Самостоятельность в роботі			
5. Можливість просування по службі			
6. Санітарно-гігієнічні умови			
7. Відносини з колегами			
8. Відносини з безпосереднім керівником			

2. Наступне питання побудоване за допомогою лінійної шкали. Відзначте, будь ласка, зашкалою в якій мірі Ви задоволені своєю працею (у відсотках). Для цього необхідно обвести відповідну цифру колом.

Роботою зовсім не задоволений	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Роботою повністю задоволений
-------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	------------------------------

3. Які Ваші плани на найближчі 1–2 роки (відповідь підкреслити)?

- продовжувати працювати на нинішній посаді;
- перейти на наступну посаду;
- перейти працювати в інший структурний підрозділ;
- перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності;
- перейти працювати в іншу організацію зі зміною спеціальності;

4. Якою мірою і як впливають на Вашу трудову активність наступні чинники (закресліть необхідний квадрат)?

	Знижує	Підвищує	Не діє
1. Матеріальне стимулювання			
2. Моральне стимулювання			
3. Трудовий настрій колективу			
4. Нововведення в компанії			

5. Чи вважаєте Ви, що мотивація сприяє підвищенню ефективності особисто Вашої роботи(підкресліть)?

- Так

- Ні
- Важко відповісти.

6. Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи 5 найважливіших для Вас. Напроти найважливішої для Вас характеристики поставте цифру 1, менш важливою 2, потім 3, 4, 5.

Характеристика роботи	Бал
1. Забезпеченість оргтехнікою	
2. Можливість професійного зростання	
3. Різноманітність роботи	
4. Висока заробітна плата	
5. Самостійність у виконанні робіт	
6. Престиж професії	
7. Сприятливі умови праці	
8. Сприятливий психологічний клімат (колектив)	
9. Можливість спілкування в процесі роботи	
10. Участь у розвитку підприємства	

7. Який з видів мотивації вас зацікавить в першу чергу? Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи 5 найважливіших для Вас. Навпроти найважливішої для Вас характеристики поставте цифру 1, менш важливої 2, потім 3, 4, 5.

Види заохочень	Бал
1. Доплати (премія, бонуси)	
2. Доплати за стаж роботи на підприємстві	
3. Доплати на оздоровлення (до основної частини відпустки)	
4. Навчання (курси, тренінги, семінари, навчання)	
5. Страхування (медичне, пенсійне, лайф)	
6. Обіди	
7. Оплата за проїзд (проїзний, розвозка, обслуговування автомобіля)	
8. Корпоративні свята (квитки в театри, кінотеатри, концерти; виїзди на природу; екскурсії (в тому числі і в інші міста))	
9. Безкоштовна або часткова оплата путівок	
10. Позики	
11. Спорт (абонемент в спортзал, басейн тощо)	
12. Інше (вказіть, будь ласка, що додатково вас могло б зацікавити)	

