

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0213м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Рибалко О.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник Галан О.Є.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Рибалко Олександра Сергійовича
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

керівник проєкту (роботи) Галан Олена Євгенівна, к.е.н., доцент.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» листопада 2024 року № 451

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи мотивації персоналу.
2. Дослідження процесу мотивації на ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат»
3. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ ЗТМК

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

(підпис)

Рибалко О.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Галан О.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 114 с., 21 табл., 21 рис., 64 джерела.

Об'єкт дослідження – мотиваційна система персоналу ТОВ ЗТМК.

Предмет дослідження – механізми, системи стимулювання праці персоналу ТОВ ЗТМК.

Мета роботи – теоретико-методологічне дослідження системи стимулювання праці персоналу та розробка шляхів удосконалення системи мотивації.

Методи дослідження – системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння, статистичний аналіз.

Основним показником ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві є формування трудової поведінки співробітників, орієнтованої на виконання стратегічних цілей, тобто узгодження інтересів і потреб працівників із довгостроковими цілями компанії.

В роботі викладені:

- а) теоретичні основи мотивації персоналу;
- б) дослідження процесу мотивації на ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат»;
- в) напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ ЗТМК.

МОТИВАЦІЯ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА
МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні основи мотивації персоналу	10
1.1 Теоретична сутність та основні види мотивації персоналу	10
1.2 Основні мотиваційні теорії	16
1.3 Формування системи мотивації управління персоналом підприємства	29
Висновки до 1 розділу	38
2 Дослідження процесу мотивації на ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат»	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат»	40
2.2 Дослідження стану кадрового потенціалу підприємства ТОВ ЗТМК	50
2.3 Дослідження мотиваційної системи на ТОВ ЗТМК	58
Висновки до 2 розділу	78
3 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ ЗТМК	80
3.1 Розробка інтегрованих систем трудової мотивації для співробітників підприємства ТОВ ЗТМК	80
3.2 Заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи персоналу ТОВ ЗТМК	86
3.3 Дослідження ефективності системи мотивації персоналу ТОВ ЗТМК	94
Висновки до 3 розділу	99
Висновки	100
Перелік посилань	104
Додаток А	110
Додаток Б	112

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку глобальної економічної системи загалом і економіки країни зокрема, однією з ключових передумов підвищення конкурентоспроможності підприємства є наявність кваліфікованих трудових ресурсів. Саме співробітники виступають найціннішим активом підприємства, що визначає його прибутковість, конкурентні переваги та сталий розвиток. Важливою складовою управління персоналом є впровадження ефективних мотиваційних механізмів. Основна мета системи мотивації підприємства – це формування професійної поведінки співробітників, орієнтованої на реалізацію стратегічних цілей, тобто гармонізація інтересів і потреб працівників із довгостроковими завданнями організації.

Створення ефективних механізмів мотивації в управлінні є одним із найбільш актуальних і дієвих завдань сучасного менеджменту. Така система, з одного боку, має заохочувати працівників до результативної діяльності, а з іншого — бути економічно раціональною.

Мотиваційна система присутня на кожному підприємстві, проте багатьом організаціям не вдається досягти очікуваних результатів, таких як підвищення продуктивності праці чи залучення працівників до досягнення спільних цілей. У більшості випадків це пояснюється тим, що система мотивації не враховує унікальні особливості конкретного підприємства. Вона може бути розроблена за стандартними методиками, успадкована з радянських часів або скопійована у конкурентів, які досягли успіху. Проте просте запозичення елементів чужої системи стимулювання часто ігнорує специфіку організації та її працівників.

Ефективна мотиваційна система має бути адаптована до індивідуальних характеристик підприємства й особливостей його персоналу. Це вимагає детального аналізу, розробки та впровадження, що є досить трудомістким і тривалим процесом. Особливо на великих підприємствах цей процес може займати кілька місяців, але результатом стане система, яка реально працює на досягнення стратегічних цілей організації.

Передусім важливо розрізняти мотивацію для збереження кадрів (зменшення плинності персоналу та утримання ключових співробітників) і мотивацію для підвищення продуктивності праці. Нерідко керівництво підприємства інвестує значні ресурси у соціальні програми (медичне страхування, надання кредитів співробітникам тощо) і потім дивується, чому, незважаючи на всі зусилля, ефективність роботи не зростає. Проблема зовсім не в тому, що працівники "розбещені". Причина полягає у виборі підходу до мотивації, орієнтованого на утримання співробітників, а не на їх стимулювання до результативнішої роботи.

Керівники впроваджують свої рішення, спираючись на базові принципи мотивації. Безумовно, кожен управлінець прагне бачити у своїй команді цілеспрямованих і ефективних працівників, але чи заслуговує він їх? Чи створив він такі умови праці й атмосферу, які сприяють прояву подібної поведінки?

Серед актуальних викликів також можна виділити підбір, навчання та утримання кваліфікованих спеціалістів. Якщо оцінювати важливість таких працівників із погляду витрат, необхідних у разі їхньої заміни, стає зрозуміло, чому керівництво приділяє особливу увагу використанню матеріальних і психологічних методів для формування зацікавленості в роботі.

Численні мотиви, стимули та потреби були відомі ще здавна. Над питаннями мотивації трудової діяльності працювали й продовжують працювати багато науковців. Досить популярними є дослідження знаних зарубіжних учених, серед яких Ф. Тейлор, Д. Мак-Грегор, В. Оучі, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг та інші. Проблеми трансформації стимулювання праці також є об'єктом досліджень вітчизняних фахівців, таких як О. Богуцький, Т. Завгородня, А. Колот, Л. Виготський, С. Сурков та інші. Кожен із цих авторів пропонує безліч визначень і унікальних моделей, спрямованих на розвиток мотиваційних механізмів управління персоналом.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями

кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є теоретико-методологічне дослідження системи стимулювання праці персоналу та розробка шляхів удосконалення системи мотивації.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- розглянуто поняття, сутність, види мотивації персоналу;
- проведено аналіз системи мотивації на ТОВ ЗТМК;
- визначено основні напрямки покращення системи мотивації персоналу в ТОВ ЗТМК;
- розроблено заходи щодо вдосконалення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ ЗТМК.

Об'єктом дослідження є мотиваційна система персоналу ТОВ ЗТМК.

Предметом дослідження є механізми, системи стимулювання праці персоналу ТОВ ЗТМК.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і закордонних вчених, які присвячені дослідженню закономірностей формування та використання системи мотивації персоналу підприємства.

В роботі використано системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння, статистичний аналіз.

Інформаційною базою дослідження послужили вітчизняних та зарубіжних економістів, присвячені проблемам економічної теорії, управління персоналом та економіки праці, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі методичні рекомендації допоможуть удосконалити систему мотивації, що дозволить керівництву підприємства підвищити результативність трудової діяльності

працівників. Методичні рекомендації, що запропоновано в дослідженні, можна використовувати на підприємствах та в закладах освіти.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці ефективного мотиваційного механізму, що відображено у наступних положеннях:

- виділено фактори ефективності мотивації персоналу, що впливають на алгоритм побудови системи мотивації підприємства;
- за результатами емпіричного дослідження, проведеного на підприємстві, виявлено основні фактори, що мають найбільший вплив на процес мотивації персоналу;
- розроблено рекомендації до побудови комплексної системи мотивації для підприємства, що включають матеріальну та нематеріальну складові.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 114 сторінок, 21 таблиця, 21 рисунок. Список використаних джерел нараховує 64 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретична сутність та основні види мотивації персоналу

Ефективне керування працівниками неможливе без правильного розуміння керівниками механізмів мотивації трудової діяльності співробітників. Важливо усвідомлювати, що спонукає людину до дій, які мотиви визначають її поведінку та які потреби вони задовольняють. Це знання допоможе організації створити ефективну систему заохочення персоналу, яка відповідатиме їхнім інтересам і очікуванням, сформованим через фізіологічний або психологічний дефіцит чогось важливого. З точки зору психології, потреба людини – це усвідомлення браку чогось, що стимулює її до дій. У контексті трудової діяльності потреба – це стан людини, який стає джерелом її активності та зумовлений необхідністю задовольнити свої вимоги щодо об'єктів, важливих для її життя. [1, с. 20].

Людські потреби мають складну природу, оскільки кожна особа характеризується унікальним змістом і рівнем інтенсивності цих потреб. Незважаючи на їхню відносну стабільність і сталість, система потреб залишається гнучкою, що дозволяє їй змінюватися під впливом соціального середовища. Серед великого спектра людських потреб можна виділити найважливіші: базові фізіологічні потреби, прагнення до безпеки (як економічної, так і емоційної), потреба у спілкуванні, афіліації, шані, незалежності, досягненнях, владному впливі, самовираженні тощо. [2, 7].

Потреба сама по собі не є безпосереднім стимулом до дії; вона лише спрямовує людину до досягнення бажаного. Для того, щоб потреба перетворилася на рушійну силу, необхідний спеціальний "пусковий механізм" — мотив. Потреби формують основу будь-якої людської діяльності, тоді як мотиви є конкретним проявом цієї основи. Іншими словами, потреби знаходять своє втілення у поведінці та діях саме через мотиви [12, 15.].

Мотив (від латинського *movere* — приводити в рух, стимулювати) є формою прояву потреби. Це образ бажаного у свідомості людини, наділений

емоційною та енергетичною наповненістю. С.Б. Каверін трактує мотив як спосіб успішного досягнення цілі, реалізації потреби, що також включає передчуття результату. Таким чином, мотив стає тією внутрішньою енергією, яка спонукає до дії.

Мотиви зароджуються, розвиваються і з'являються на основі потреб, які є джерелом їхньої спонукальної сили. Отже, мотив — це не тільки абстрактний образ, який існує у свідомості людини, а й вираження її готовності до дії та прагнення здійснити цю дію. Мотив стимулює до активності й визначає, що необхідно зробити і яким чином це слід реалізувати [29, с. 30]. А.П. Єгоршин описує мотиви як спонукальні фактори поведінки та вчинків людини, які формуються під впливом її потреб та інтересів і являють собою уявлення про бажане благо, здатне задовольнити потреби, за умови виконання конкретних дій [18, с. 39.]. Мотив можуть тлумачати як внутрішнє усвідомлене стимулювання, що показує готовність людини до дії чи вчинку, спрямованого на досягнення визначеної мети, яку індивід сприймає як особисту необхідність [29, 32].

Однак мотив може не призвести до дії (спонукування) чи поведінки. По-перше, це може статися через конфлікт мотивів, у якому домінує та активується лише один, найсильніший з них. По-друге, людина може обґрунтовано (мотивовано) відмовитися від виконання певної дії, тобто, попри наявність мотиву, вона може не діяти. Такі мотиви називають негативними. Формування мотиву поведінки людини є складним психологічним процесом. У ньому важливу роль відіграє боротьба різних потенційних мотивів у свідомості людини, оцінка важливості потреб, здатність передбачити наслідки своїх вчинків та інші фактори.

Потреби та мотиви є основою процесу мотивації, природа якого по-різному трактуються дослідниками, і для його позначення використовуються різні терміни. Відповідно, вони пропонують різноманітні моделі мотивації, акцентуючи увагу на різних аспектах мотиваційного процесу та його проявів. О.С. Віханський характеризує мотивацію як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних факторів, які спонукають особу до активності, визначають межі та

форми цієї активності, а також надають їй спрямованість, орієнтуючи на досягнення конкретних цілей. [15, с. 17-19]. А.П. Єгоршин стверджує, що мотивація — це процес стимулювання особи до активності з метою досягнення конкретної цілі. [18, с. 31]. М.Х. Мескон зазначає, що мотивація — є процесом заохочення себе та інших до активності, орієнтованої на досягнення як індивідуальних, так і колективних інтересів. [40, с. 24-26]. Отже, поширений підхід до розуміння сутності мотивації полягає не лише в внутрішньому стимулюванні людини, а й у зовнішньому через заохочення та вплив.

Мотивацію часто поділяють на зовнішню та внутрішню, залежно від того, що є джерелом спонукань до дії. Зовнішня мотивація обумовлена впливом зовнішніх факторів (стимулів), тоді як внутрішня виникає на основі потреб і мотивів особистості [49]. Внутрішня мотивація пов'язана з інтересом до самого процесу діяльності, значущістю виконуваного завдання, свободою дій, можливістю самореалізації, а також розвитку власних навичок і здібностей. Зовнішня мотивація формується під впливом таких факторів, як рівень заробітної плати, соціальні гарантії, перспективи кар'єрного росту, заохочення або покарання з боку керівництва. Ці чинники можуть мати значний ефект, але їх дія часто носить тимчасовий характер. Найбільш ефективною є система, яка одночасно впливає і на зовнішні, і на внутрішні фактори мотивації.

Для того, щоб впливати на трудову поведінку працівників з боку керівництва, використовуються стимули, а сам процес отримав назву стимулювання. Стимули (від лат. stimulus — гострий предмет, яким підганяли тварин) — це різноманітні блага (об'єкти, цінності), що знаходяться в зовнішньому середовищі і здатні задовольняти потреби людини [41, 68]. Тобто, стимул визначає необхідність. Як стимул можуть виступати різноманітні форми винагороди, підвищення на посаді, участь у важливих для організації проектах тощо. Стимулювання, у свою чергу, є впливом на поведінку працівника через створення значущих для нього умов, які спонукають його до дій певним чином. Таким чином, стимулювання — це процес застосування конкретних стимулів,

що мотивують людину до здійснення певних дій, вигідних як для неї особисто, так і для організації в цілому.

Необхідно пам'ятати, що в реальному житті немає чітких меж між «зовнішньою» та «внутрішньою» мотивацією. Деякі мотиви в одних ситуаціях виникають через «внутрішню» мотивацію, а в інших — через «зовнішню». Іноді мотив може одночасно формуватися під впливом обох типів мотивації. Відомо, що мотивація має велике значення для виконання роботи, проте між мотивацією і кінцевим результатом трудової діяльності не завжди існує пряма залежність. Іноді людина, орієнтована на якісне виконання завдання, може досягти гірших результатів, ніж працівник, який не має яскраво вираженої мотивації. Відсутність прямого зв'язку між мотивацією та кінцевим результатом обумовлена тим, що на результат праці впливають багато інших факторів, таких як кваліфікація та здібності працівника, правильне розуміння завдання, а також інші обставини. [11, с. 44-49].

Ключові цілі мотивації працівників представлені на малюнку 1.1

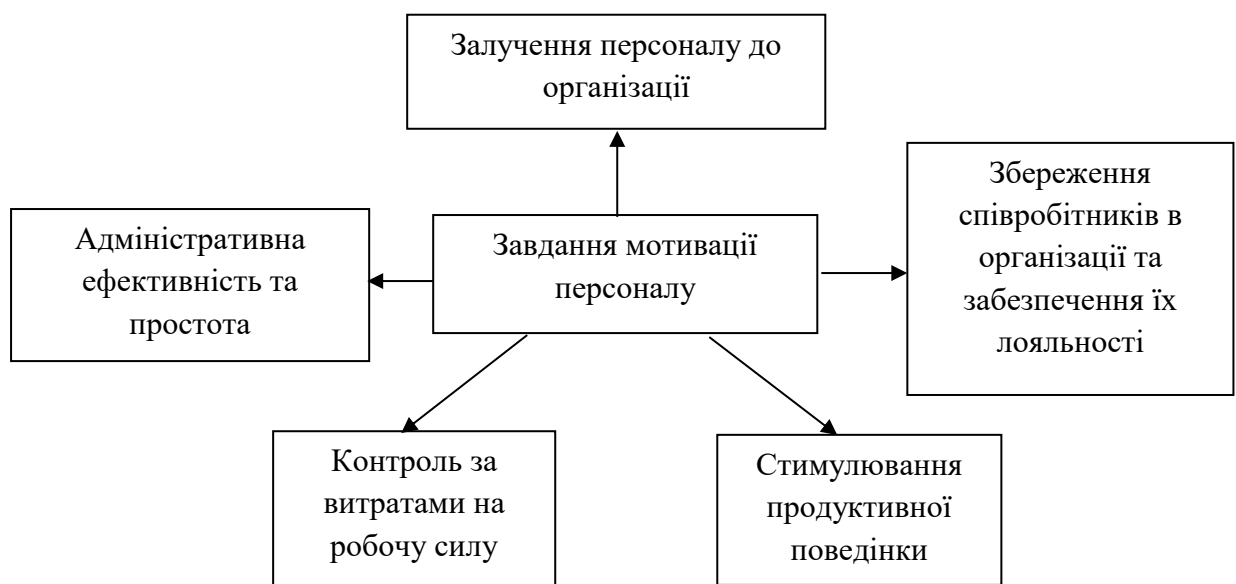


Рисунок 1.1 - Ключові цілі мотивації працівників [2, 7]

Детальніше розглянемо, що складає кожне з вказаних завдань:

- залучення кадрів до організації. Компанії змагаються одна з одною на ринку праці за залучення тих людських ресурсів, які необхідні для виконання стратегічних цілей. У цьому контексті мотиваційна система повинна бути конкурентоспроможною відносно тієї групи працівників, які є важливими для організації [7, с. 41];

- утримання співробітників в організації та забезпечення їхньої лояльності. Якщо винагорода в компанії не відповідає умовам, які пропонує ринок праці, співробітники можуть почати залишати організацію. Щоб уникнути втрат, зокрема тих працівників, на професійне навчання і розвиток яких були інвестовані ресурси, керівництво повинно забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації. Важливо підкреслити, що одним із головних факторів, які впливають на утримання співробітників, є їхня задоволеність роботою. До аспектів, що визначають рівень задоволення працівників, належать: зміст завдань; професійна діяльність; оплата праці; можливості для кар'єрного росту; керівництво (здатність надавати як технічну, так і моральну підтримку; ефективні особисті стосунки з керівником); колеги (рівень технічної кваліфікації та соціальної підтримки колег); умови праці. Очевидно, що відсутність будь-якого з цих факторів може бути частково компенсована за допомогою інших [7, 19];

- мотивація до ефективної діяльності. Після залучення та утримання в команді висококваліфікованих співробітників, керівництво повинно зосередитися на стимулюванні їхньої результативності та підвищенні загальної ефективності їхньої роботи [2, 7].

Обговорюючи продуктивність співробітників, окрім контролю за щоденним виконанням їхніх функціональних обов'язків, слід враховувати внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей організації. Пов'язати завдання організації з індивідуальними цілями працівників можливо за допомогою системи управління, орієнтованої на досягнення визначених результатів.

З погляду результативності, пріоритетним у заохоченні має бути стимулювання коректних дій працівника, спрямованих на реалізацію цілей організації та відповідних установленим стандартам якості. Очікувані від співробітника правильні дії мають бути чітко визначені та доведені до нього у формі затверджених службових функцій:

- моніторинг витрат на персонал. Ретельно розроблена система мотивації допомагає організації здійснювати контроль і раціональне управління витратами на трудові ресурси, забезпечуючи при цьому наявність потрібного штату робітників;

- оперативність і доступність. Мотиваційна система має бути зрозумілою для кожного працівника та легкою в управлінні, тобто не потребувати значних фінансових чи трудових витрат для стабільної й безперебійної роботи [4, 7].

Стимулювання співробітників є одним із ключових аспектів керування персоналом у організації, адже саме воно виступає головним чинником, що визначає їхню поведінку. Орієнтація працівників на досягнення корпоративних цілей, а також узгодження інтересів кожного окремого працівника з інтересами організації загалом – це головна мета управління кадрами. Трансформація змісту трудових процесів, підвищення рівня професійної підготовки та зростання суспільних очікувань співробітників підкреслюють важливість стимулювання як управлінської функції та ускладнюють її реалізацію в практичній діяльності.

Для ефективного функціонування організації сьогодні необхідні відповідальні, ініціативні та добре організовані працівники, які прагнуть до трудової самореалізації. Забезпечити наявність таких якостей складно за допомогою традиційних методів матеріального стимулювання та суворого контролю, а також через систему заробітної плати та покарань. Лише ті співробітники, які усвідомлюють значення своєї роботи і мають мотивацію досягати як особистих цілей, так і цілей організації, можуть досягти високих результатів. Формування таких працівників є важливим завданням мотиваційного механізму управління. [27, с. 60-63].

Для підвищення результативності роботи колективу керівництво організації має проводити аналіз і дослідження чинної мотиваційної системи працівників. Зібрані дані повинні стати базою для розробки програми стимулювання, в якій мотиваційні стимули будуть узгоджені з потребами та прагненнями співробітників.

1.2 Основні мотиваційні теорії

Актуальність проблеми ефективної мотивації та стимулювання персоналу в сучасних умовах відображається в значному зростанні кількості економічних досліджень, що публікуються вітчизняними та іноземними авторами. Це включає як фундаментальні, так і прикладні роботи, присвячені вивченню даного питання [3, 42].

В Україні концепція мотивації праці в економічному аспекті набула поширення відносно недавно, особливо через процеси демократизації виробничої сфери. Раніше цей термін здебільшого застосовувався в рамках промислової соціології, психології та педагогіки. Це можна пояснити низкою обставин. По-перше, економічні дисципліни не приділяли належної уваги аналізу зв'язку своїх тем із іншими галузями науки, а по-друге, у чисто економічному контексті до недавнього часу термін «мотивація» часто замінювався поняттям «стимулювання». Таке розуміння мотивації сприяло фокусуванню на досягненні короткострокових фінансових результатів, зокрема прибутку. Це мало руйнівний вплив на потребно-стимулюючу структуру працівника, не сприяло його розвитку, самовдосконаленню та залученню до роботи, хоча саме ця система є основним резервом для підвищення продуктивності та ефективності виробництва. [3, с. 46].

У західній літературі з управління персоналом значну увагу приділено мотивації працівників. Відзначалося, що співробітники, які відчувають свою необхідність для компанії, коли їхні потреби враховуються, не тільки працюють із максимальною віддачею, а й охоче перевищують свої обов'язки на користь

організації. Оскільки статистичні дані здебільшого підтверджують ці теорії, більшість західних фірм почали розробляти та реалізовувати різноманітні системи заохочень для співробітників, здебільшого на основі бонусних схем.

Однак криза призвела до радикальної зміни ціннісних орієнтацій у сфері мотивації працівників: якщо раніше основну роль відігравали нематеріальні чинники, то зараз на передній план виходять матеріальні [46]. Поточна економічна ситуація в Україні має значний вплив на те, як працівники сприймають свої робочі місця. У кризових умовах одним із ключових мотивуючих факторів є стабільність і надійність робочих місць. Так, доктор економічних наук А.А. Бугуцький вивчав «Співвідношення чинників мотивації та зростання продуктивності праці, залежних від цих факторів», підкреслюючи важливість впровадження найбільш суттєвого мотивуючого чинника, здатного забезпечити найбільший приріст продуктивності праці в нинішніх умовах. [4, 9].

Концепцію Бугуцького О.О. можна представити у вигляді графічних діаграм. Адаптуючи теорію Бугуцького О.О. до сучасних «кризових» реалій, варто підкреслити важливість інтеграції нового елемента мотивації — «Впевненість і стійкість трудових позицій».

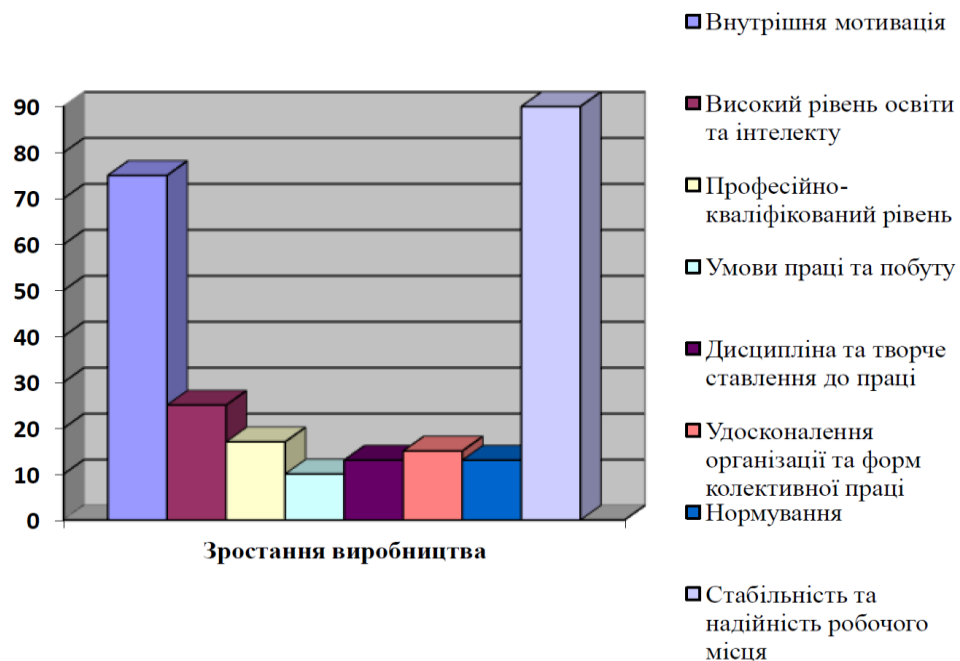


Рисунок 1.2 - Взаємозв'язок мотиваційних чинників і підвищення ефективності праці, обумовлений їхнім впливом

Рисунок 1.2 ілюструє чинники, що впливають на підвищення продуктивності праці. Найвагомий вплив на цей показник здійснює фактор стабільності та надійності робочих місць. На перший погляд може здатися, що в умовах кризи питання мотивації співробітників відходять на другий план, поступаючись пріоритетом вирішенню нагальних економічних проблем. Проте це хибне уявлення — доки виконання завдань покладається на людей, а не на автоматизовані системи, потреба у стимулюванні працівників до якісної праці залишається важливою і невідкладною.

Дослідження людських потреб стало об'єктом уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед прибічників змістовного підходу до мотивації можна виокремити таких, як Е. Мейо, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклелланда [2, с. 41]. Прибічники процесуальної доктрини виступали на підтримку різноманітності поведінкових аспектів, основними розробниками є Д. Аткинсон, В. Врум, С. Адамс, Е. Локк, Б. Скіннер, Л. Портер - Е. Лоулер.

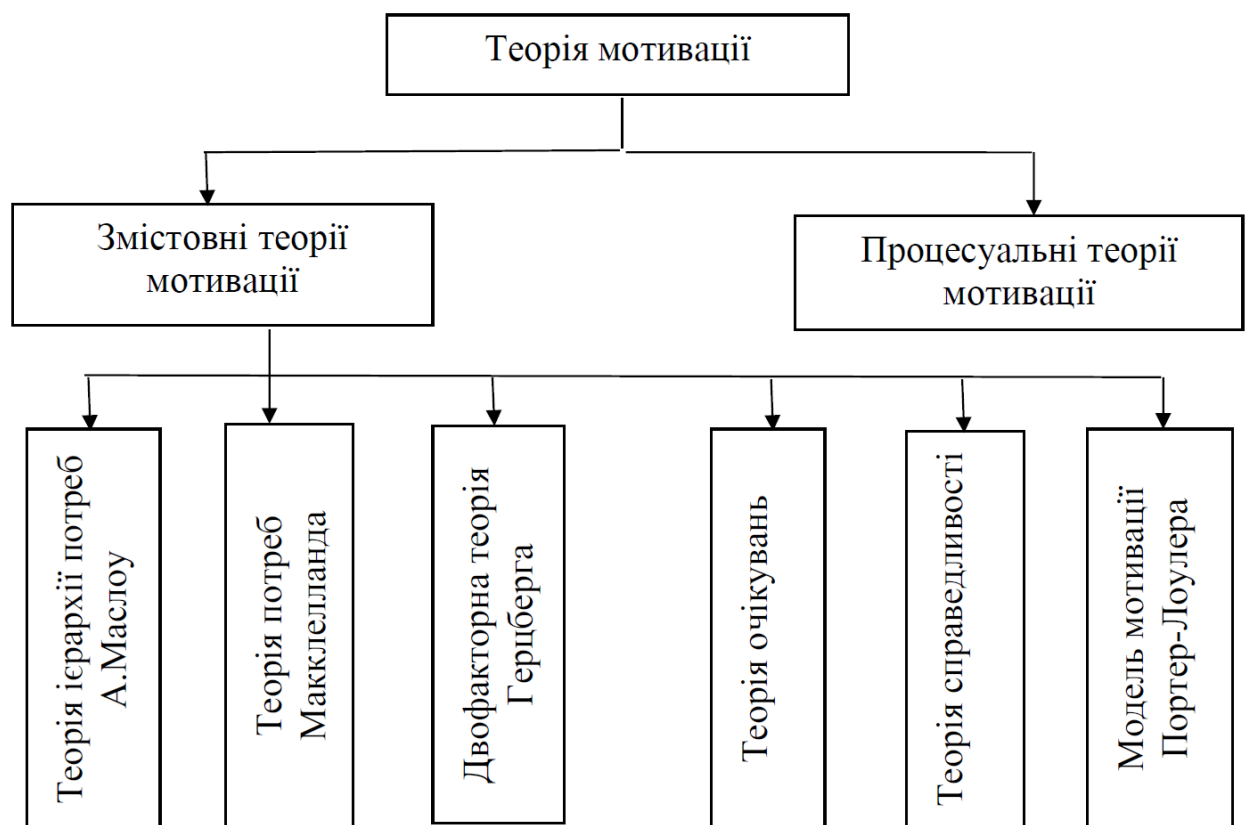


Рисунок 1.3 - Сучасні мотиваційні теорії

Прибічники змістовного підходу до мотивації акцентують увагу на аналізі та роз'ясненні сутнісної складової теорій мотивації. Такі концепції ґрунтуються на дослідженні людських потреб, які виступають головними чинниками її поведінки та, відповідно, трудової активності [14, с. 47].

Прихильники процесуальної теорії мотивації зосереджуються на дослідженні механізмів, які спрямовують і формують мотиваційний процес у глибинах людської свідомості. Увага акцентується на управлінні докладеними зусиллями співробітників та визначенні оптимальної моделі поведінки для досягнення поставлених цілей [14, с. 48, 29, с. 61].

Перша з розглянутих теорій носить назву ієрархії потреб Маслоу. Її основна концепція полягає у вивченні людських потреб. Це одна з початкових теорій, прихильники якої вважали, що основною метою психології є дослідження поведінки, а не свідомості людини. Поведінка людини визначається її потребами, які можна поділити на п'ять основних категорій:

- фізіологічні потреби – це базові потреби, необхідні для фізичного виживання, такі як їжа, вода, відпочинок тощо;
- потреби в безпеці та впевненості у майбутньому – це потреби, що стосуються захисту від різноманітних небезпек і нестабільності навколишнього світу. Включають у себе як фізичну безпеку, так і психологічну стабільність, що дозволяє людині впевнено дивитися в майбутнє, не переживаючи за задоволення базових потреб,
- соціальні потреби – це потреби, пов'язані з міжособистісними відносинами. Включають в себе потребу в дружбі, любові, належності до соціальної групи, а також визнання з боку колективу. Ці потреби стимулюють людину шукати зв'язки з іншими людьми, створювати сім'ю, заводити друзів;
- потреби в повазі – включають потребу в визнанні і повазі з боку інших людей, а також прагнення до особистих досягнень;
- потреби в самовираженні – це потреба в особистісному зростанні та реалізації свого потенціалу, а також досягнення власних цілей і розвитку здібностей [2, с. 52].

Згідно з теорією Маслоу, всі людські потреби можна упорядкувати за строгим ієрархічним принципом у формі піраміди. В основі цієї піраміди закладені базові потреби, а її вершину уособлюють потреби вищого порядку. Суть такої ієрархії полягає в тому, що для людини пріоритетними є потреби нижчих рівнів, що значно впливає на її мотивацію. Іншими словами, поведінка людини в першу чергу спрямована на задоволення базових потреб. Лише після їхнього задоволення потреби вищих рівнів починають відігравати роль стимулюючого фактора [28, с. 36-40].



Рисунок 1.4 - Концепція ієрархічних потреб Маслоу

Концепція мотивації, запропонована Девідом Макклелландом, є спрощеною інтерпретацією моделі Маслоу. Її головна увага зосереджена на потребах вищих рівнів ієрархії. Згідно з Макклелландом, основними рушійними силами людської поведінки є прагнення до влади, досягнень та приналежності [10, с. 50-52, 28, с. 39].

Прагнення до влади проявляється у бажанні контролювати ситуацію та впливати на поведінку інших.

Потреба в досягненні пов'язана з внутрішньою мотивацією досягати високих результатів.

Потреба належності виражається у прагненні брати активну участь у вирішенні ключових питань організації.

Щоб мотивувати людей, керівник має знати, чого вони хочуть. Керування, яке базується на глибокому розумінні індивідуальних потреб співробітників, дозволяє обирати найбільш ефективні стратегії мотивації. Зокрема, для стимулювання працівників з високою потребою в досягненнях необхідно формулювати завдання середнього рівня складності, надавати достатню автономію та вчасно визнавати їхні успіхи.

Двофакторна теорія мотивації, розроблена Фредеріком Герцбергом, була сформульована у відповідь на зростаючу потребу дослідити вплив матеріальних та нематеріальних стимулів на трудову мотивацію [19, с. 40-42].

Дослідження Герцберга призвело до створення двофакторної моделі, яка визначає фактори, що впливають на рівень задоволеності працівників.

Таблиця 1.1 - Складові, що визначають рівень задоволеності професійною діяльністю

Гігієнічні фактори	Мотивуючі фактори
Політика фірми та адміністрації	Успіх
Умови роботи	Підвищення по службі
Заробіток	Визнання та схвалення результату
Міжособистісні стосунки	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливість творчого та ділового зростання

Перша група чинників, які Герцберг назвав гігієнічними, пов'язана з умовами праці та зовнішнім оточенням, в якому здійснюється трудовий процес.

Вони впливають на те, наскільки працівник задоволений своєю роботою, але не можуть забезпечити високий рівень мотивації. Друга група, мотиваційні фактори, стосується безпосередньо самої роботи та її змісту, і саме вони здатні викликати у працівника почуття задоволення та бажання досягати кращих результатів [49, с. 14].

Згідно з висновками Герцберга, задоволеність і незадоволеність роботою мають різні джерела.

На рівень задоволеності працею впливають такі фактори, як:

- оцінка професійних досягнень і визнання компетентності;
- захоплення процесом роботи та інтрига завдань;
- обов'язок - зобов'язання виконати щось;
- кар'єрне зростання;
- простір для професійного розвитку.

Ці фактори були названі ним факторами мотивації.

Незадоволеність роботою посилюється через:

- стиль управління;
- корпоративну стратегію;
- трудові умови;
- міжособистісну комунікацію;
- оплату праці;
- тривогу щодо збереження робочого місця;
- баланс роботи і життя.

Саме ці зовнішні умови було названо контекстуальними, або гігієнічними факторами [21, с. 26-30].

Фредерік Герцберг дійшов висновку, що відсутність гігієнічних факторів породжує незадоволеність працею, тоді як наявність мотиваційних факторів сприяє підвищенню задоволеності. За нормальних умов праці гігієнічні фактори вважаються само собою зрозумілими і не впливають на мотивацію працівників. Лише поєднання нормальних гігієнічних умов і наявності мотиваційних факторів може забезпечити високу мотивацію працівників [18, с. 13, 24, с. 54].

Згідно з теорією В. Врума, мотивація людини залежить не лише від її потреб, а й від того, якими діями вона планує їх задовольнити. Основний постулат теорії очікувань полягає в тому, що поведінка людини на роботі визначається її очікуваннями щодо зв'язку між докладеними зусиллями, результатами та винагородою. Теорія очікувань Врума виділяє три ключові фактори мотивації: валентність (привабливість винагороди), інструментальність (зв'язок між результатом і винагородою) та очікування (віра в те, що зусилля приведуть до результату).

Теорія Адамса пояснює, що люди часто змінюють свої зусилля або вимоги до винагороди, прагнучи відновити відчуття справедливості, постійно оцінюючи, чи справедливо розподіляються винагороди, порівнюючи свій внесок у роботу з внеском колег. Справедливість у винагороді це ключовий фактор, що впливає на мотивацію працівників. Згідно з теорією справедливості, коли людина відчуває, що її винагорода не відповідає вкладеним зусиллям порівняно з колегами, виникає дискомфорт і знижується мотивація. Несправедливість може призвести до зниження мотивації, продуктивності та лояльності. Щоб зберегти продуктивність, необхідно створювати умови, за яких працівники відчуватимуть, що їхня праця справедливо оцінена. Якщо ж виникає дисбаланс у винагороді, важливо пояснити співробітникам, як вони можуть збільшити свою віддачу, щоб досягти вищого рівня оплати [41, с. 87, 66, с. 100].

Модель Портера-Лоулера є синтезом ключових положень теорій Маслоу, Герцберга, Макклелланда та Врума. Згідно з цією моделлю, мотивація працівника залежить від того, наскільки цінною для нього є винагорода за досягнення поставленої мети, а також від його віри в те, що він зможе досягти цієї мети. Крім того, на мотивацію впливають індивідуальні характеристики працівника та вимоги робочого місця. Тобто, працівник буде більш мотивованим, якщо він вважає, що виконання роботи призведе до бажаної винагороди і що він має достатні здібності для цього [52].

Реалізація поставлених цілей супроводжується як інтринсичною (внутрішньою) винагородою у вигляді самоствердження та самореалізації, так і

екстрінсичною (зовнішньою) винагородою у вигляді матеріальних стимулів та соціального визнання. Суб'єктивна оцінка адекватності винагороди визначає рівень задоволеності працею, який, у свою чергу, впливає на мотивацію працівника. Коли людина досягає мети, вона відчуває гордість і задоволення. Крім того, вона може отримати додаткові бонуси чи похвалу. Якщо людина вважає, що ця винагорода справедлива, вона буде більш задоволена своєю роботою і, відповідно, прагнутиме до нових досягнень.

Більше того, отримані результати впливають на подальші очікування щодо майбутніх винагород. Хоча модель Лоулера-Портера є досить складною для емпіричного підтвердження, вона базується на добре досліджених теоріях мотивації..

Перелік теорій мотивації можна продовжувати, однак більшість дослідників (Д. Адамс, Л. Портер, Е. Лоуер, В. Врум, Е. Лок, Гріффін, Хакмен, Олдхем та ін.) [33, с. 38, 67, с. 17] сходяться на думці, що мотиваційні чинники, потреби та очікування кожної людини є унікальним поєднанням, яке не суперечить іншим. Іншими словами, різні фактори мотивації можуть співіснувати і доповнювати один одного.

Однак, зважаючи на економічні труднощі, дослідники, які бажають поглибити свої знання в цій галузі, повинні звернути особливу увагу на концепції Л.С. Виготського, який одним із перших висловив ідею про існування паралельних і незалежних мотиваційних чинників.

Усі існуючі, незгадані та майбутні моделі мотивації працівників об'єднує спроба встановити взаємозв'язок між мотиваційними факторами, які можуть бути як нематеріальними (моральними), так і матеріальними.

Слід підкреслити, що модель А. Маслоу є доречною для розв'язання цього завдання.

Різноманіття теоретичних концепцій може бути інтегровано в єдину формалізовану модель шляхом симуляції реальних систем, що дозволить виявити фундаментальні принципи, спільні для всіх теорій.

Для наочної візуалізації взаємодії матеріальних та моральних стимулів пропонується використовувати модифіковану модель Маслоу, повернену на 90 градусів. Такий підхід дозволяє чітко визначити місце кожного стимулу в структурі людських потреб [42, с. 74].

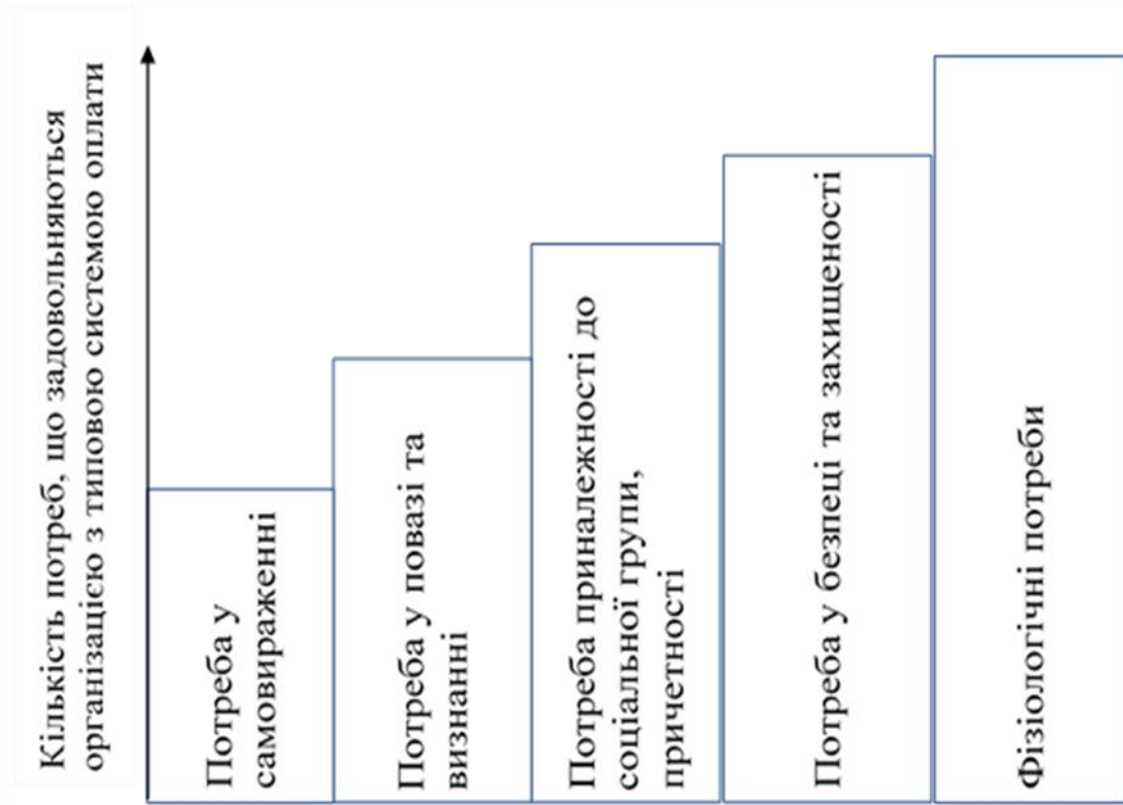


Рисунок 1.5 - Модифікація "моделі А. Маслоу" візуальне утілення ієрархії потреб

Перетворивши "піраміду Маслоу", ми отримаємо візуальне представлення того, наскільки повно організація з типовою системою винагороди задовольняє різні рівні потреб (рисунок 1.5) своїх співробітників. Принципи "піраміди Маслоу" є універсальними і застосовними до будь-якої соціальної групи, включаючи організації. Оскільки організації є відображенням суспільства, то задоволення потреб працівників є ключовим фактором їхньої ефективності. Рисунок 1.4 наочно демонструє, що ефективна система мотивації персоналу повинна враховувати весь спектр потреб працівників, починаючи від фізіологічних і закінчуючи самоактуалізацією. еорії відомих психологів, таких

як Л. С. Виготський, В. Врум, Л. Портер, Ф. Герцберг і Д. Адамс, підтверджують, що ефективна система мотивації повинна базуватися на глибокому розумінні людських потреб, як це відображено в теорії Маслоу. Ефективна система мотивації передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника та створення умов для задоволення всього спектру його потреб, починаючи від фізіологічних і закінчуючи потребами в самореалізації, як це описано в теорії А. Маслоу [14, с. 84-87, 67, с. 63]. Таким чином, суперечності між ієрархічними та паралельними підходами до мотивації можуть бути успішно подолані [15, с. 62]. Індивідуальний набір цінностей кожного працівника визначає його унікальну мотивацію, що робить процес мотивації надзвичайно різноманітним і вимагає індивідуального підходу. Мета системи мотивації полягає у створенні збалансованої системи, яка б враховувала всі рівні потреб працівників і дозволяла кожному працівнику досягти максимальної задоволеності від роботи, тобто перетворити піраміду Маслоу, де потреби розташовані ієрархічно, на рівнобічну модель, що враховує всі рівні потреб (рисунок 1.4). Графічне зображення дозволяє краще зрозуміти взаємодію різних факторів, що впливають на мотивацію працівників (рисунок 1.6) [4, с. 78].

Ефективна система мотивації повинна забезпечити як матеріальне стимулювання, так і створення сприятливого морального клімату, враховуючи при цьому індивідуальні особливості кожного працівника та поєднуючи різні види мотивації. Співвідношення нематеріальної та матеріальної мотивації залежить від того, наскільки чітко сформульовані цілі для кожного працівника та підрозділу в контексті загальних компанійських цілей. Враховуючи різноманітність працівників та необхідність узгодження їхніх цілей зі стратегією компанії, виникає потреба в єдиній системі мотивації, яка б дозволяла персоналізувати підхід до кожного співробітника, враховуючи його індивідуальні особливості та внесок у загальну справу [59, 61].

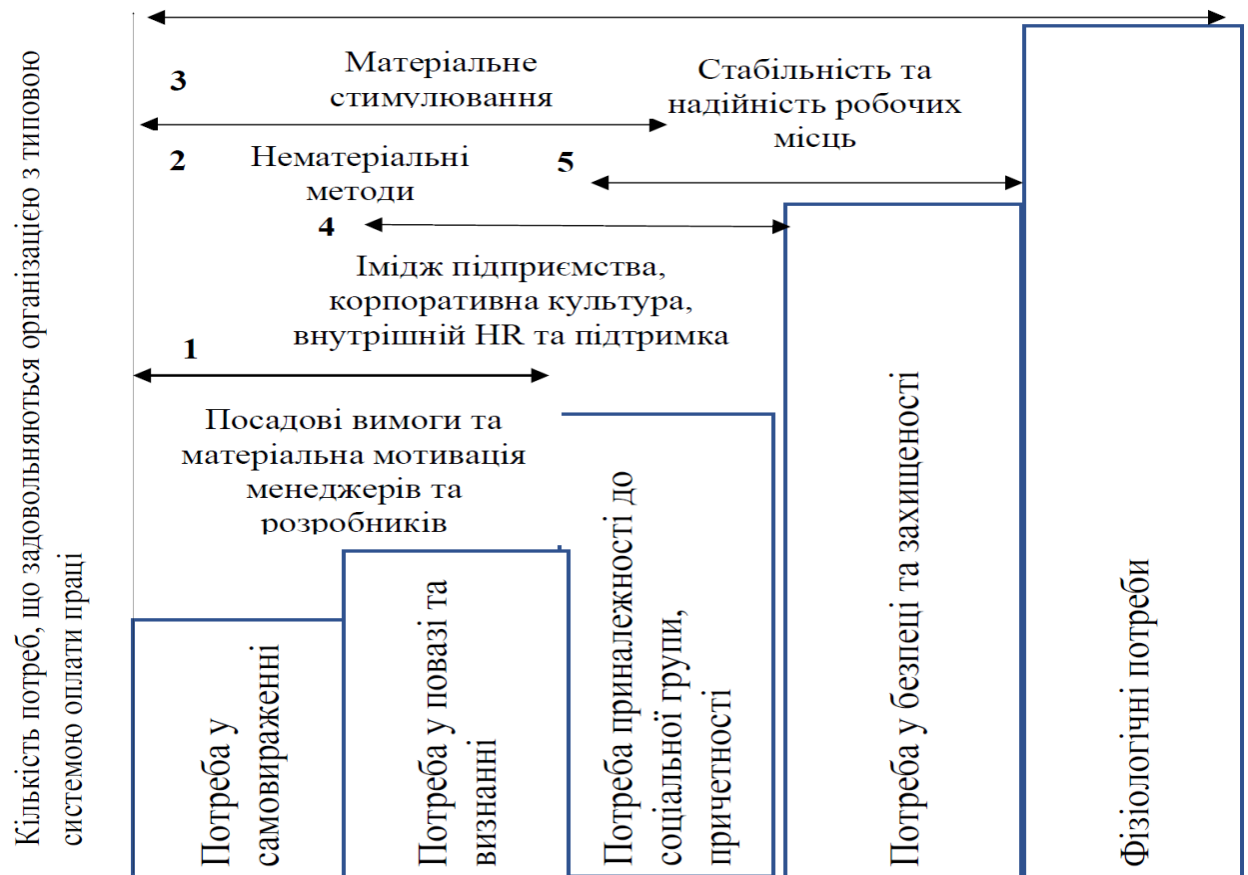


Рисунок 1.6 - Позиція та функції факторів, що стимулюють працю

Фактори, що впливають на мотивацію працівників, можна систематизувати відповідно до піраміди потреб Маслоу та візуалізувати у табличній формі (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Інструменти впливу на мотивацію працівників на різних рівнях ієрархії

Потреба	Важелі (методи) впливу				
	Організаційні (лінія 1)	Нематеріальні (лінія 2)	Матеріальні (лінія 3)	Іміджеві PR (лінія 4)	Організаційні (лінія 5)
1	2	3	4	5	6

У самовираженні	обов'язки менеджерів брати участь у складі комісій, робочих груп, ведення проектної роботи	стимулювання персоналу у частині формування клубів, гуртків, команд, аматорських театрів тощо.	стимулювання раціоналізації та винахідництва гуртків якості, підтримка при значних подіях у житті працівника, подарунки тощо.		
-----------------	--	--	---	--	--

Представлена класифікація мотиваційних чинників є спрощеною моделлю, що базується на узагальненні досвіду застосування різних мотиваційних підходів і потребує подальшого дослідження для уточнення ролі кожного з факторів. Ролі моральних та матеріальних стимулів можуть варіюватися залежно від конкретного контексту організації та індивідуальних особливостей працівників. В організації різні види мотивації переплітаються, створюючи складну систему взаємозв'язків, що вимагає комплексного аналізу. Незважаючи на їхню взаємодію, класифікація цих факторів є ключовим кроком для розробки індивідуальних мотиваційних програм [34].

Пропонований підхід не враховує важливого фактору - прагнення працівників до самостійності в прийнятті рішень. Проте, працівники, як правило, віддадуть перевагу компаніям, які пропонують комплексний підхід до мотивації, поєднуючи матеріальні стимули з нематеріальними, і при цьому мають прозору систему оцінки та заохочення. На сучасному ринку праці компанії, які пропонують чітку та зрозумілу систему мотивації, мають конкурентну перевагу [34, 36, с. 73].

Класичні теорії мотивації, незважаючи на розвиток нових підходів, залишаються фундаментом для розуміння і дослідження стимулів праці. Незважаючи на свою значимість, класичні теорії мотивації мають певні обмеження при застосуванні до сучасних організацій і потребують доповнення новими концепціями. Сучасна ситуація, що існує всередині українських

компаній, свідчить про явне усунення пріоритетів у бік нематеріальної мотивації, а роботодавці все частіше вдаються до різноманітних оцінок мотивованості: особистих бесід, анкетування, психологічного тестування.

У відповідь на виклики глобальної кризи, організації були змушені переосмислити традиційні підходи до мотивації персоналу та адаптувати їх щодо нових реалій, надаючи пріоритет нематеріальним стимулам, які дозволяють підвищити залученість та лояльність співробітників [26, с. 64-68].

1.3 Формування системи мотивації управління персоналом підприємства

Ефективність управління персоналом залежить від здатності керівництва створити систему стимулів, яка не тільки відповідає формальним вимогам організації, але й враховує індивідуальні потреби та цінності кожного співробітника, забезпечуючи таким чином його задоволеність роботою та високу продуктивність.

Сучасні дослідження розглядають мотиваційний механізм як динамічний процес формування множини взаємопов'язаних мотивів, які виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх стимулів [17, 19]. Мотиваційні механізми можна розглядати як цілеспрямовану систему засобів і методів, що впливають на поведінку працівників з метою реалізації мотиваційної стратегії організації та забезпечення її успішного функціонування.

Ефективна мотиваційна система повинна бути гнучкою та адаптуватися до постійно мінливих потреб та очікувань кожного співробітника, а також враховувати динамічне середовище організації та вплив зовнішніх факторів, таких як технологічні зміни та конкурентне середовище.

Створення ефективної мотиваційної системи є багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та вирішення низки взаємопов'язаних завдань, зокрема [40, с. 46-49]:

- глибокий аналіз та класифікація ключових елементів мотиваційних механізмів, їхня конкретизація в контексті різних соціальних умов та оцінка

впливу на мотивацію працівників з метою розробки ефективних мотиваційних програм;

- оцінка потенціалу для динамічного коригування ключових параметрів виробничої системи з метою адаптації до мінливих ринкових умов та забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- створення індивідуалізованої системи мотивації шляхом цілеспрямованого підбору та ефективного поєднання різних інструментів, що дозволить адаптувати систему до конкретних умов підприємства та досягти максимальної ефективності;

- розробка ефективної системи мотивації через аналіз потреб персоналу, підбір оптимальних інструментів та поступове впровадження їх у практику роботи підприємства;

- ідентифікація мотиваційних стимулів в рамках корпоративної культури (продуктивність праці, задоволеність персоналу, лояльність до компанії);

- моніторинг результативності стимулюючих заходів на підприємстві.

Виконання зазначених завдань формує процес створення системи мотивації для ефективного управління персоналом (рисунк 1.7).

Описаний процес розпочинається з ідентифікації та уточнення чинників і критеріїв, які характеризують їхній вплив на мотиваційний стан персоналу.

Підсумки цього етапу роботи становлять фундамент для побудови мотиваційної моделі, яка враховує вибір оптимальних методів та інструментів впливу. На основі отриманої моделі визначаються необхідні мотиваційні ресурси, а також формується стратегія подальшої діяльності, яка включає реалізацію необхідних ініціатив.

Розгляд результатів виконаної стратегії допомагає виявити відхилення від цільових орієнтирів, оцінити їхній вплив і з'ясувати причини, що дозволяє розробити коригувальні управлінські заходи для вдосконалення моделі мотивації та управління кадрами організації [54, 55].

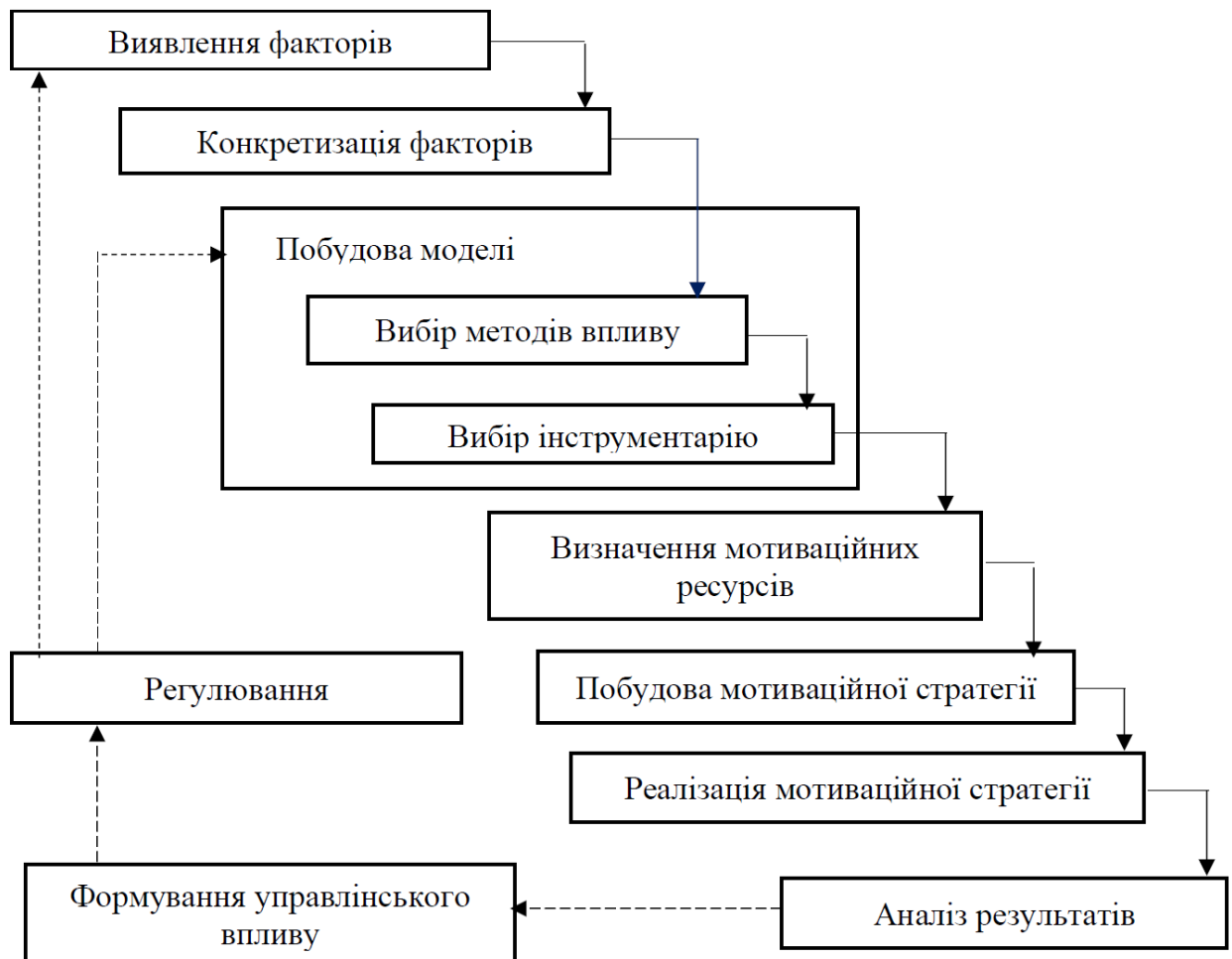


Рисунок 1.7 - Процес формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства

Розробляючи механізм мотивації, важливо враховувати, що цілі підприємства мають бути підтримані прагненнями співробітників. Напрямки дії цього механізму повинні бути доступними для сприйняття як управлінцями, так і працівниками, та відповідати принципам справедливості у процесі їх впровадження.

При зміні економічних умов, фінансових можливостей, характеру діяльності чи через інші обставини, управлінські методи й засоби мають бути адаптивними, гнучко модернізуватися та відповідати характеру ситуації – будь-то сприятлива чи кризова.

Окрім того, усі компоненти мотиваційного механізму мають бути взаємозв'язані та не перебувати в конфлікті один з одним.

В рамках цієї роботи «мотиваційний механізм управління персоналом підприємства» розглядається як набір принципів, методик, інструментів і напрямків, орієнтованих на удосконалення потреби працівника і підтримання кадрового потенціалу підприємства [62, 64].

Мотиваційний механізм, як структура, складається з головної мети, завдань, принципів, методів, інструментів, ключових напрямків та очікуваних результатів (рисунок 1.8).

Головною метою механізму є покращення ефективності праці персоналу та збереження його кадрового потенціалу.

Принципи, що лежать в основі створення мотиваційного механізму, мають вирішальне значення для його розробки та функціонування, дозволяючи досягти намічених цілей [68, с. 80].

Створений мотиваційний механізм управління персоналом підприємства охоплює наступні основні завдання:

- зміцнення внутрішньої корпоративної взаємодії та підвищення соціальної відповідальності компанії в межах суспільства;
- сприяння особистісному розвитку та кар'єрному просуванню працівника;
- стимулювання активної участі працівників у процесах організації та заохочення їх до досягнення організаційних цілей;
- підтримка і розвиток кваліфікацій співробітників, а також створення умов для реалізації їх здібностей і можливостей;
- забезпечення робочого середовища, яке відповідає вимогам працівників і сприяє їхньому комфортному і результативному виконанню обов'язків.

При реалізації мотиваційного механізму слід враховувати як офіційні правила, так і неофіційні норми поведінки в колективі. На основі вищезазначеного можна визначити низку принципів формального управління персоналом, зокрема мотивацію, застосування владних повноважень, наставництво та інші.

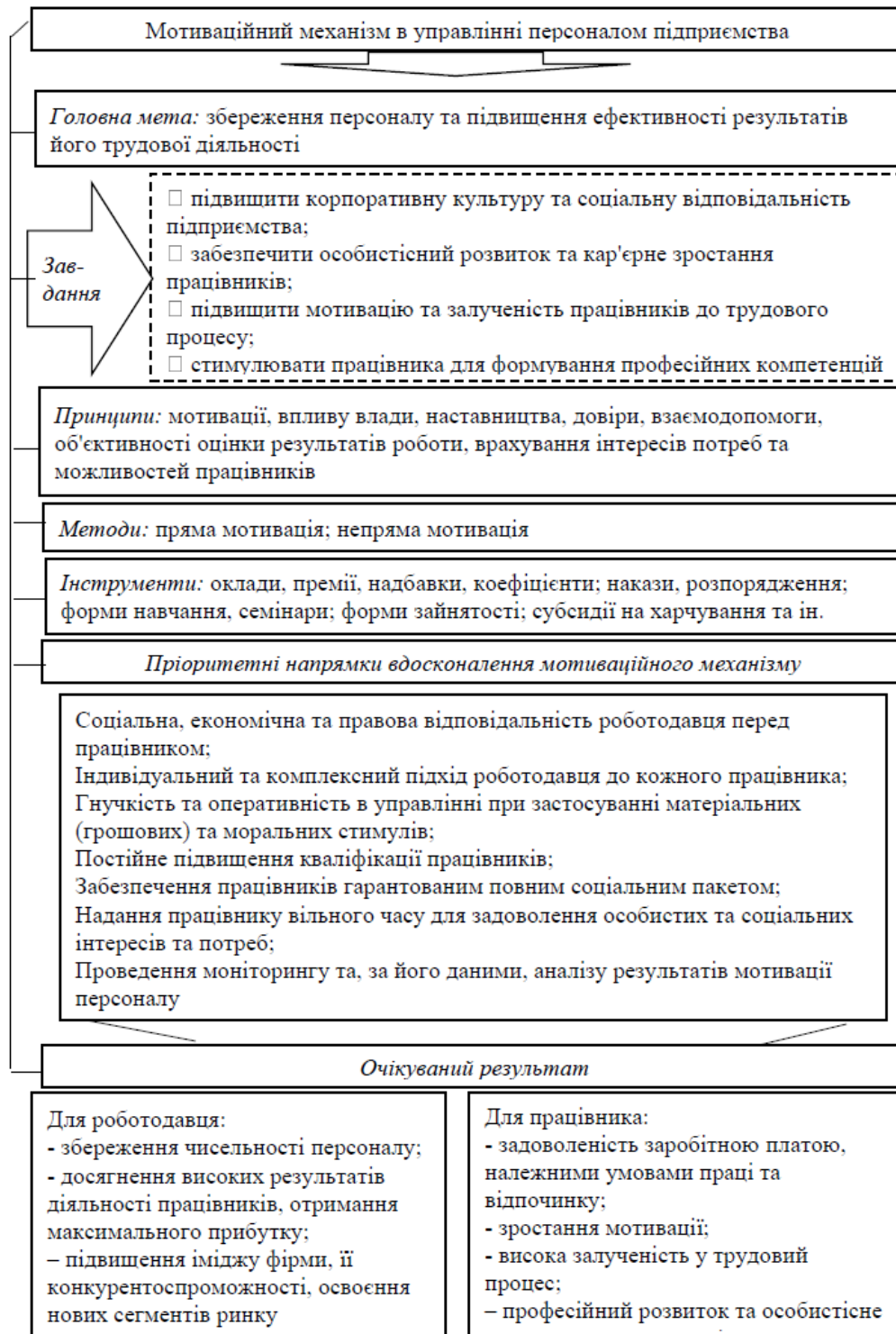


Рисунок 1.8 - Мотиваційний механізм управління персоналом

Аналізуючи принцип мотивації, можна виділити конкретні заходи, спрямовані на заохочення працівників до максимально сумлінного та ініціативного виконання своїх обов'язків, забезпечуючи при цьому можливість

отримання матеріальної або нематеріальної винагороди за результати своєї роботи. У разі недобросовісного, неякісного або неналежного виконання посадових обов'язків роботодавець має право прийняти рішення про зменшення чи повне скасування заходів мотивації. Для запобігання зниженню продуктивності працівників, управлінський склад повинен регулярно впроваджувати різноманітні методи стимулювання, які сприятимуть активізації зусиль співробітників та підвищенню їхньої віддачі в роботі. У межах принципу владного впливу слід підкреслити, що керівник здійснює прямий контроль і регулювання діяльності робітників, а останні повинні виконувати його розпорядження та дотримуватися встановлених вимог. У свою чергу, принцип наставництва набуває значення як ключовий стимулюючий чинник, який формує у співробітників почуття відповідальності та сприяє їхньому прагненню до професійного розвитку і самовдосконалення. [60].

До способів неформального менеджменту належать: прояв довіри роботодавця до працівника та його професійних здібностей, надання допомоги через спільну підтримку, справедливість і неупередженість у процесі оцінки досягнень, а також зважання на особисті інтереси, запити й потенціал співробітників. Між співробітником і керівником мають формуватися професійні взаємини, засновані на довірливості та взаємній шані. Співробітник повинен добросовісно, точно й з відповідальністю реалізовувати свої завдання, а роботодавець, зі свого боку, має забезпечувати захист прав працівника та уникати будь-якого утиску. Водночас особливе значення має взаємна підтримка. У разі виникнення непередбачуваних обставин чи у випадках форс-мажору, виконання обов'язків працівника має бути тимчасово передано іншим кваліфікованим співробітникам [61]. Об'єктивна оцінка роботи працівника роботодавцем має включати врахування його прохань і побажань. Ефективні трудові відносини будуються на поєднанні інтересів керівництва та врахуванні особистих прагнень, потреб і можливостей співробітників, що підвищує їхню продуктивність і мотивацію до роботи.

Для досягнення головної цілі мотиваційного механізму, спираючись на наведені принципи, керівництву доцільно впроваджувати в практичну діяльність різноманітні засоби стимулювання персоналу. Дослідники класифікують такі засоби на методи безпосередньої мотивації та способи опосередкованого (примусового) впливу [21, с. 45-48]. Методи безпосереднього стимулювання умовно поділяють на фінансові (грошові) та нефінансові заохочення. Говорячи про фінансове стимулювання, варто зазначити, що його впровадження сприяє покращенню матеріального становища співробітників в обмін на підвищення ефективності їхньої праці. Фінансова винагорода є одним із найдієвіших і найпоширеніших способів заохочення співробітників. Водночас важливо підкреслити, що такий метод стимулювання буде результативним лише за умови, якщо працівник сприймає свій дохід як справедливий і відповідний його трудовим зусиллям. Співробітник повинен усвідомлювати, що його затрачені фізичні та інтелектуальні зусилля, а також досягнутий результат безпосередньо пов'язані з розміром фінансової винагороди. Однак наразі, з огляду на специфіку функціонування багатьох компаній та установ, часто виникає ситуація, коли роботодавцю складно об'єктивно визначити ефективність і обсяг виконаної роботи через відсутність чітких критеріїв її оцінювання. Це спричиняє відсутність різниці в рівнях оплати праці, що стає джерелом незадоволення серед співробітників і призводить до зниження їхньої продуктивності. Варто зазначити, що заробітна плата завжди залишається ключовим елементом системи матеріального заохочення та мотивації праці, а також виступає одним із найдієвіших механізмів впливу на результативність роботи персоналу організації [59].

Окрім фінансового заохочення, керівництво може використовувати й інші форми стимулювання, зокрема: організацію чи оплату путівок на санаторно-курортне лікування співробітників, сприяння у вирішенні житлових питань, допомогу у влаштуванні дітей до дитячих садків, забезпечення харчуванням (включаючи безкоштовне) та надання службового транспорту. До додаткових

форм заохочення співробітників можна віднести знижки на придбання продукції компанії, надання медичних послуг та інші привілеї.

Що стосується стимулювання в позаробочий час, то важливою є реалізація потреб персоналу у відпочинку, а також задоволення соціально-психологічних потреб, що передбачає надання працівнику часу для вирішення особистих питань.

Ключовим аспектом є стимулювання діяльності працівника, яке націлене на задоволення потреб у самовираженні та реалізації потенціалу, виражене у можливості кар'єрного просування, бажаному переведенні на іншу позицію всередині компанії.

Крім того, роботодавець може запропонувати, за необхідності, гнучкі форми зайнятості — варіанти з неповним робочим днем або зручним графіком, що забезпечить можливість працевлаштування для жінок з дітьми, студентів, неповнолітніх, а також людей з обмеженими фізичними можливостями [54, 59]. Гнучкі форми зайнятості забезпечують працівникові низку переваг.

Зокрема, в залежності від умов трудового договору, працівник, який працює за такими схемами, може виконувати визначений обсяг завдань у межах встановлених термінів, або працювати на скорочену ставку, з можливістю працювати дистанційно.

Нематеріальні способи стимулювання можна поділити на соціальні, моральні та соціально-психологічні [41, с. 95-99]. Соціальне заохочення включає престижність зайнятої посади, можливість приймати рішення самостійно та надання інших прав. Моральне заохочення пов'язане з створенням умов для реалізації творчих можливостей працівника та визнанням його заслуг. Задоволеність працею в свою чергу залежить від характеру соціально-психологічних взаємин між працівником, керівництвом та колегами.

Надмірне використання адміністративних методів призводить до демотивації персоналу та зниження його задоволеності роботою. Надмірна регламентація діяльності працівників демотивує їх та знижує ефективність

роботи. Основним інструментом такого підходу є різноманітні адміністративні документи, які обмежують свободу дій працівників.

Ефективність мотивації безпосередньо залежить від розуміння індивідуальних потреб та цілей кожного співробітника. Індивідуальний підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й створити умови для професійного зростання кожного працівника, що особливо важливо для топ-менеджерів, які несуть відповідальність за досягнення стратегічних цілей компанії. Лідер компанії, щоб досягти максимальної віддачі від кожного співробітника, повинен глибоко розуміти індивідуальні психологічні особливості та мотиваційні фактори кожного члена команди.

Сучасні лідери все частіше усвідомлюють, що ефективне управління персоналом неможливе без використання різноманітних методів мотивації, серед яких особливе місце займають нематеріальні стимули.

Недостатність фінансових ресурсів часто змушує компанії звертатися до нематеріальних методів мотивації, які дозволяють задовольнити більш високі потреби працівників, такі як самореалізація, визнання та розвиток [41, с. 99]. Незважаючи на це, нематеріальна мотивація є значно економічнішою для компанії.

Аналізуючи дані таблиці 1.3 ми систематизували основні види матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

Керівник має налаштувати роботу на підприємстві таким чином, щоб забезпечити узгодженість інтересів і потреб працівників із цілями та завданнями керівництва, а також з загальним розвитком організації [10, с. 63-65].

Щоб підвищити продуктивність праці, керівникам необхідно ретельно підбирати інструменти мотивації персоналу, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Структура організації має бути побудована таким чином, щоб сприяти професійному зростанню кожного співробітника.

Таблиця 1.3 - Основні види матеріальних та нематеріальних заохочень робітників [23, 37]

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
- заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; - організація харчування та субсидії на харчування; – оплата санаторно-курортного лікування працівників;	– надання працівнику (за бажанням та потребою) гнучких форм зайнятості; – надання у робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних із особистими інтересами; - надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки;
– участь працівників у прибутках; - плани додаткових виплат; - участь працівників в акціонерному капіталі; - знижки на придбання продукції підприємства; - надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; – організація навчання та підвищення кваліфікації працівників; - надання допомоги у придбанні працівником житла; – оплата транспортних витрат до місця відпочинку та лікування; - надання службового транспорту; – оплачувані невиходи працівника працювати (з поважних причин) та інших.	– забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; - створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудових відносин між роботодавцем і працівником; - надання можливості працівникам (залежно від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.

Оптимальна система мотивації передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника.

Висновки до розділу 1

Аналізуючи фактори мотивації в першому розділі, ми дійшли висновку про домінування матеріальних стимулів, зокрема, заробітної плати. Проте, окрім

фінансової винагороди, мотивацію працівників забезпечують і нематеріальні фактори.

З метою дослідження еволюції поняття мотивації та розуміння механізмів, що лежать в її основі, нами було проведено аналіз класичних теорій мотивації. Змістовні теорії мотивації постулюють існування прямих зв'язків між внутрішніми переживаннями індивіда та його діями. До числа таких теорій належать: ієрархія потреб за Маслоу, теорія потреб Мак Клеllandа, двофакторна модель Герцберга та теорія Х і У Мак Грегора. Аналіз процесуальних теорій дозволив виділити такі ключові фактори мотивації, як: здібності, очікування, цілі та різноманітні види винагород.

Хоча існують суттєві розбіжності між теоріями, їх об'єднує спільна мета - дослідження людських потреб та їх класифікація, що дозволяє зрозуміти, що спонукає людей діяти. Об'єднує всі теорії те, що вони вивчають структуру потреб людини та пропонують їхню класифікацію, що дає змогу зрозуміти механізми мотивації. Аналіз різних класифікацій потреб свідчить про те, що вони відображають різні аспекти мотивації людини та доповнюють одна одну.

Сучасні дослідження розрізняють мотивацію персоналу на зовнішню та внутрішню. Обидва типи мотивації мають значний вплив на поведінку працівника. Внутрішня мотивація зазвичай вважається більш ефективною, проте без належної зовнішньої системи стимулювання внутрішня мотивація часто втрачає свою ефективність. Системи мотивації повинні бути узгоджені з цілями організації та сприяти забезпеченню підприємства кваліфікованими працівниками, які мають необхідний рівень компетенцій. У компаніях найважливіше питання – це вибір відповідної системи стимулювання персоналу. Кожен бізнес, який серйозно ставиться до управління кадрами або хоча б планує майбутнє, прагне створити власну систему заохочення праці своїх співробітників.

Представлено оптимальний механізм мотивації управління персоналом підприємства, що має визначену структуру та включає такі компоненти, як мета, завдання, набір конкретних принципів, методів і інструментів, а також ключові

напрямки, які дають можливість керівництву підприємства підвищити ефективність праці співробітників.

Використовуючи фундаментальні принципи мотивації та організуючи ефективну роботу відділу кадрів, можна розробити чітку та дієву систему стимулювання працівників. Завдяки цілеспрямованим діям керівництва, компанія зможе сформувати у співробітників позитивне ставлення до роботи, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності всієї компанії. Проблема стимулювання праці, залучення та утримання кваліфікованих кадрів є актуальною для будь-якого підприємства. Ефективна система мотивації може стати вирішальним фактором у розв'язанні цієї проблеми. Вона дозволяє не тільки залучити та утримати талановитих співробітників, але й підвищити їхню продуктивність.

Оскільки Запорізький титано-магнієвий комбінат є унікальним європейським підприємством з виробництва титанової губки, пропоную дослідити, які методи мотивації персоналу використовуються саме на цьому виробництві.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ НА ТОВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ТИТАНО-МАГНІЄВИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат»

Запорізький титано-магнієвий комбінат є унікальним в європейському масштабі підприємством, яке виробляє титан губчастий. Своїми потужностями та технологіями комбінат забезпечує стратегічні потреби держави.

Коріння Запорізького титано-магнієвого комбінату сягають 1936 року, коли він розпочав свою діяльність і пройшов шлях від Дніпровського магнієвого заводу.

Після завершення Другої світової війни та спорудження у Запоріжжі в 1957 році, підприємство знову розпочало свою діяльність, приступивши до виробництва промислового титану. З моменту свого заснування завод стає своєрідною платформою для випробування наукових концепцій і технологічних інновацій у промисловому виробництві.

За десятиліття з 1959 по 1969 роки підприємство демонструвало бурхливий розвиток, освоївши виробництво широкого спектру високотехнологічних матеріалів – від таких, як магній до таких, як германій, кремній і трихлорсилан.

Згідно з рішенням урядової установи, у 1971 році підприємство розширило свої виробничі можливості шляхом включення Сєверодонецького хіміко-металургійного заводу до свого складу.

Високі досягнення підприємства у галузі титано-магнієвої промисловості були відзначені двома найпрестижнішими державними нагородами того часу. Через економічну кризу та різке падіння попиту на титан, спричинене переходом до нових технологій, виробництво титану і магнію було зупинено через неконкурентоспроможність продукції

Згідно з державною програмою відродження титанової промисловості, у 1999 році на Запорізькому титано-магнієвому комбінаті було відновлено виробничий процес.

Завдяки ініціативі та наполегливій праці колективу ТОВ "ЗТМК", спрямованим на відродження вітчизняної титанової промисловості та зміцнення міжнародних зв'язків, підприємство було нагороджено орденом Пошан у 2001 році.

Розширення виробничої лінійки у 2015 році дозволило ТОВ "ЗТМК" пропонувати клієнтам широкий спектр титанових виробів, включаючи зливки, напівфабрикати та сляби, виготовлені з різних марок титанів та його сплаву.

ЗТМК – провідний виробник титанової продукції в Україні, яка широко застосовується в авіаційній, космічній, хімічній, металургійній та інших галузях промисловості. Асортимент продукції підприємства включає губчатий титан, титанові зливки, шлак, тетрахлорид титану, феротитан та інші вироби.

ЗТМК сучасне підприємство, діяльність якого базується на принципах корпоративного управління та відповідає вимогам міжнародних стандартів. Свою роботу Товариство здійснює відповідно до законодавства України, зокрема Цивільного та Господарського кодексів, а також міжнародних правових норм. Корпоративне управління в Товаристві здійснюється відповідно до найкращих світових практик.

ЗТМК, як самостійний господарський суб'єкт, має право на відкриття розрахункового рахунку в банку та ведення господарської діяльності. Розподіл чистого прибутку товариства здійснюється відповідно до його статуту та рішень загальних зборів учасників. Отриманий прибуток використовується для фінансування розвитку виробництва, розширення асортименту продукції та збільшення обсягів продажів.

Лінійно-функціональна структура є одним з найбільш поширених типів організаційних структур. Вона поєднує в собі лінійні (вертикальні) зв'язки, що забезпечують єдиновладдя та відповідальність, та функціональні (горизонтальні) зв'язки, які забезпечують спеціалізацію та координацію діяльності, як це показує рисунок 2.1.



Рисунок 2.1 – Лінійно-функціональна структура правління ТОВ ЗТМК

На виробничому підприємстві генеральний директор (лінійний керівник) очолює всі підрозділи. Керівники цехів (також лінійні керівники) відповідають за виробничі процеси. Водночас, фінансовий відділ (функціональна служба) розробляє фінансові плани, а відділ маркетингу (функціональна служба) проводить маркетингові дослідження. Керівники цехів зобов'язані виконувати фінансові плани, розроблені фінансовим відділом, та враховувати результати маркетингових досліджень, проведених відділом маркетингу. Водночас, виконавець, навіть делегуючи завдання, залишається виконавцем щодо функціональних служб. Він зобов'язаний виконувати рекомендації фахівців з маркетингу, фінансів, кадрової служби тощо. Наприклад, маркетолог може дати

рекомендації щодо просування нового продукту, а виконавець, який відповідає за цей продукт, повинен врахувати ці рекомендації у своїй роботі.

Лінійно-функціональна структура управління дозволяє виявити ряд переваг:

- можливість залучення вузькопрофільних спеціалістів до управління;
- здатність оперативно адаптуватися до нових умов;
- постійна професійна еволюція фахівців;
- чіткий розподіл відповідальності між лінійними та функціональними керівниками;
- високий рівень відповідальності кожного працівника за виконання поставлених завдань.

Незважаючи на свої переваги, лінійно-функціональна структура має ряд недоліків, які необхідно враховувати при її виборі:

- відсутність єдиного центру відповідальності за кінцевий результат може призводити до розпорошення відповідальності між лінійними та функціональними керівниками;
- загальний керівник та його апарат можуть бути перевантажені великим обсягом оперативної роботи, що відволікає їх від стратегічного планування.

Структурні одиниці товариства з обмеженою відповідальністю "ЗТМК" підпорядковані генеральному директору. Реалізація управлінських рішень здійснюється або через перших заступників, або шляхом безпосередніх доручень керівникам виконавчих служб. Керівники відділів компанії ЗТМК відповідають за виконання:

- встановлюють порядок, забезпечують ефективність;
- забезпечують повсякденну діяльність, виконують рутинні завдання;
- забезпечують функціонування підприємства, підтримують безперервність діяльності;
- розробляють стратегію розвитку, визначають напрямки зростання.

Найвищим органом корпоративного управління Товариства є загальні збори учасників. Директор Товариства є єдиним виконавчим органом. Директор

Товариства здійснює керівництво поточної діяльністю Товариства. Керівник компанії є виключним представником Товариства, має право самостійно здійснювати будь-які дії від імені Товариства, що не суперечать законодавству та установчим документам; директор делегує повноваження іншим особам для представництва Товариства; гарантує досягнення запланованих показників і несе відповідальність за результати діяльності; визначає кадровий склад Товариства та впроваджує систему мотивації персоналу; визначає поточну діяльність Товариства та видає обов'язкові до виконання розпорядження; представляє на розгляд загальних зборів пропозиції та контролює їх виконання; вирішує всі інші питання діяльності товариства, не віднесені до виключної компетенції загальних зборів.

Мета управління полягає в ефективному плануванні соціально-економічного розвитку підприємства, усуненні невизначеностей і дезорганізації, а також у досягненні оптимального стану функціонування з урахуванням динамічних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Водночас необхідно вирішувати такі завдання:

а) оперативні (тактичні), що передбачають збереження стабільності комбінату як соціально-економічної одиниці, а також налагодження ефективної співпраці між усіма складовими цієї структури;

б) стратегічні, які гарантують прогрес комбінату.

Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства, виробництво конкурентоспроможної продукції та її реалізацію на ринку. Ключова мета ТОВ ЗТМК у сфері управління персоналом полягає в створенні згуртованої команди висококваліфікованих фахівців, готових до вирішення складних завдань та самореалізації. Компанія прагне забезпечити оптимальні умови праці, розвивати корпоративну культуру та впроваджувати ефективні системи мотивації та навчання.

У сфері управління персоналом ЗТМК використовують такі підходи:

Організаційно-розпорядчі методи управління.

1. Упорядкування трудових взаємовідносин персоналу через розробку положень про відділи та посадових регламентів;

2. Застосування авторитарних методів мотивації (випуск наказів, надання розпоряджень і інструкцій) у процесі керування операційною діяльністю підприємства.

Фінансово-економічні підходи до управління.

Фінансове заохочення співробітників: виплата бонусів за досягнуті результати, застосування відрядної системи оплати для окремих груп працівників.

Методи соціально-психологічного впливу.

Вираження вдячності співробітникам, відзначення їхніх досягнень на почесній дошці.

Забезпечення рівних шансів для всіх працівників, незалежно від їхнього статусу.

Надання почесних титулів.

Відносини між роботодавцем і працівниками формуються на основі колективної угоди. Колективний договір є основою для забезпечення соціального захисту працівників та встановлення чітких правил взаємовідносин між працівником і роботодавцем. Підприємство має прагнути створити для своїх співробітників такі умови праці, які б сприяли їхньому професійному зростанню та добробуту.

Для того, щоб працівники були більш зацікавлені у досягненні цілей підприємства, слід мінімізувати вплив зовнішніх факторів, які можуть негативно впливати на їхню задоволеність, та сфокусуватися на внутрішніх мотиваторах, як-от визнання їхніх досягнень та перспективи професійного зростання.

Буде проведено всебічний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ЗТМК за 2022-2023 роки. Результати дослідження будуть представлені у таблиці 2.1.

За підсумками 2023 року виручка ТОВ ЗТМК зменшилася на чверть порівняно з попереднім роком. Незважаючи на небажану тенденцію зниження

виручки, ситуацію пом'якшує той факт, що собівартість знижується ще швидшими темпами (на 6,9%). Зниження темпів зростання вартості продажів над темпами зростання виручки, що свідчить про зростання ефективності використання фінансових ресурсів організації протягом усього періоду, що аналізується.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних економічних показників ТОВ ЗТМК, у тис. грн.

Показники	Період			Темпи зростання, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021	2023/2022
Виручка від реалізації продукції, тис.грн	2193275	1639650	2136025	74,76	130,27
Чисельність працівників, осіб	3150	3350	3650	106,35	108,96
Продуктивність праці, тис.грн/осіб	696,28	489,45	585,21	70,29	119,56
Собівартість реалізації	1358750	922025	1184350	67,86	128,45
Прибуток від продажу	660100	571575	797775	86,59	139,57
Рентабельність продажів, %	30,1	34,86	37,35	115,81	107,14

Динаміка основних показників ТОВ ЗТМК рисунку 2.2.

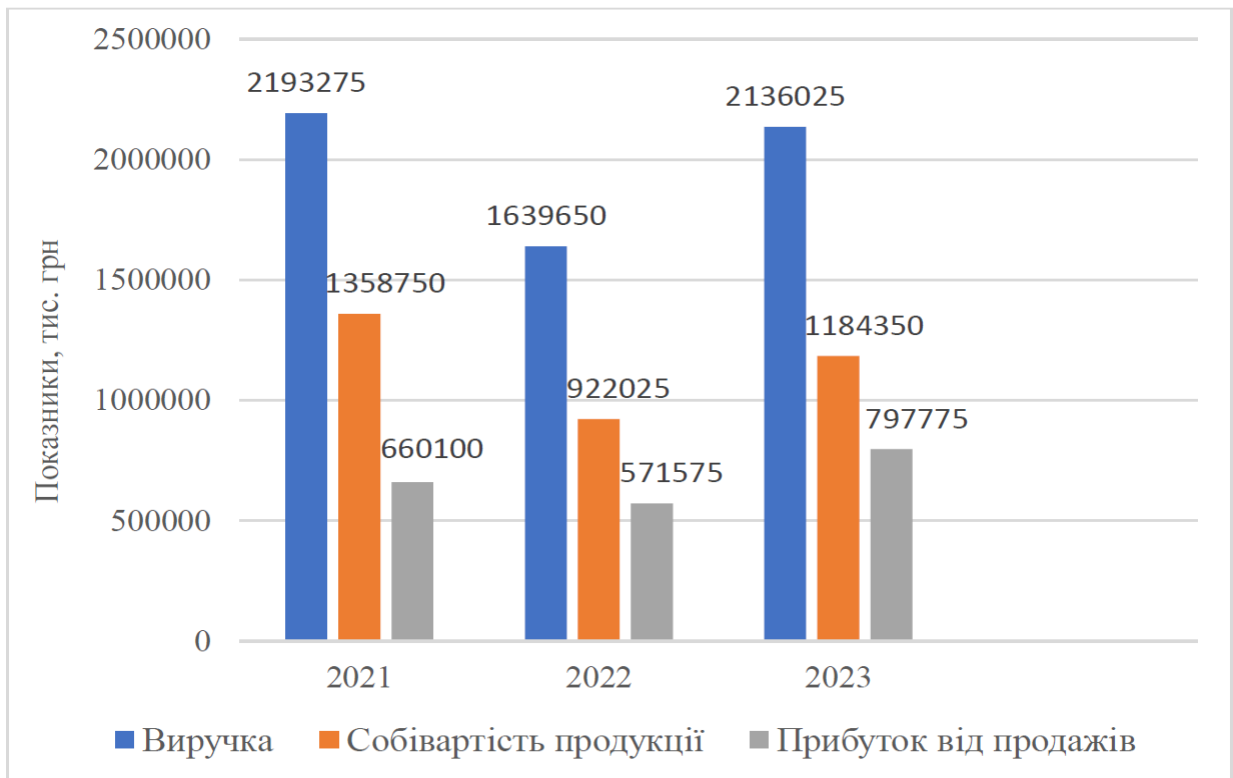


Рисунок 2.2 - Динаміка основних показників ТОВ ЗТМК

Динаміка показників праці за 2021 - 2023 рр. на малюнку 2.3

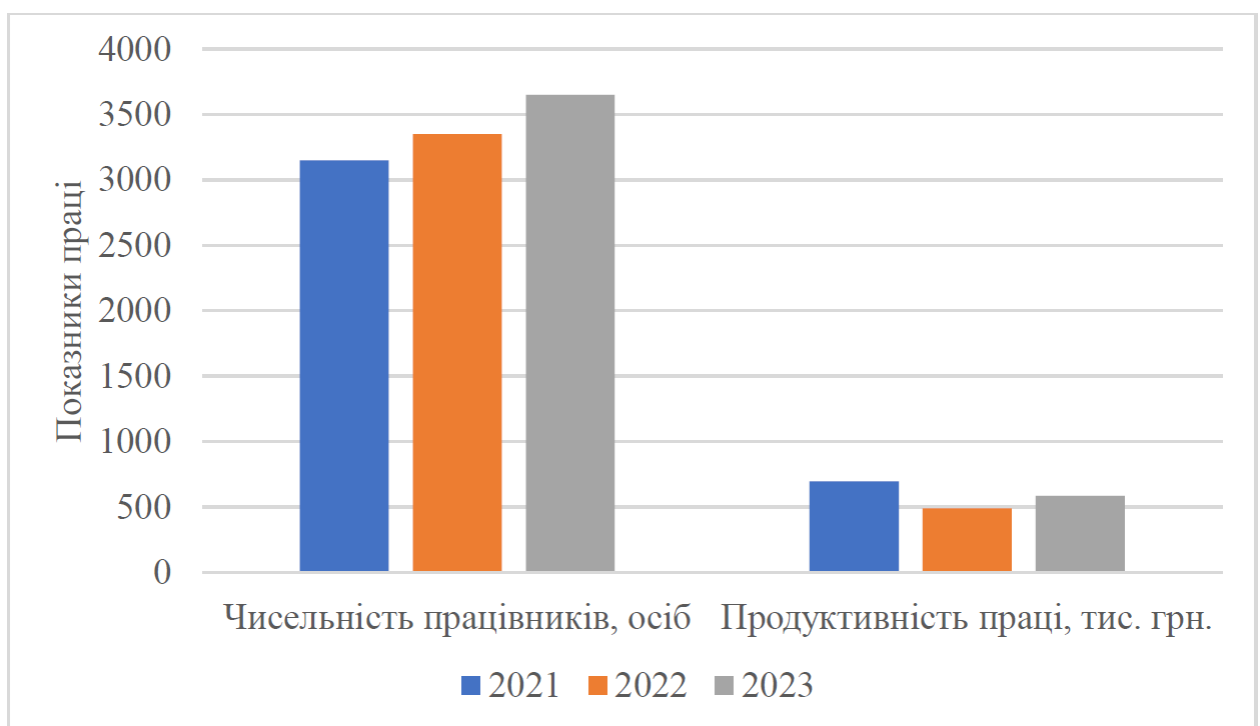


Рисунок 2.3 - Динаміка показників праці ТОВ ЗТМК за 2021 – 2023 рр.

Незважаючи на стабільний рівень попиту на продукцію ТОВ "ЗТМК", компанія зазнала скорочення чистого прибутку на 13,41% (88 525 тис. грн.) у 2022 році внаслідок агресивної цінової політики конкурентів. Чисельність робітників ЗТМК у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 200 осіб. Водночас, так як із зростанням виробництва у 2023 році чисельність зросла ще на 300 осіб, що становить 8,96% від початкової чисельності 2023 року. Динаміка продуктивності праці ЗТМК характеризується альтернативними фазами підвищення та зниження. Динаміка продуктивності праці на одного співробітника ТОВ "ЗТМК" за період з 2021 по 2023 роки характеризується значними коливаннями. У 2022 році спостерігалось зниження на 29,71% внаслідок зменшення виручки, однак у 2023 році відбулося зростання на 19,56% завдяки збільшенню обсягів замовлень. Вдосконалення системи логістики та постачання шляхом встановлення прямих контрактів з виробниками сировини сприяло зниженню витрат виробництва у звітному періоді. Рівень продуктивності праці знаходиться в прямій залежності від технічного оснащення підприємства. Моральний або фізичний знос основних фондів призводить до зниження ефективності виробництва, тоді як інновації стимулюють її зростання.

Рентабельність діяльності ТОВ "ЗТМК" погіршилася у 2022 році на 13,41%. Основним фактором, який вплинув на цей показник, стало зниження виручки від реалізації продукції внаслідок неконкурентоспроможних цін. Незважаючи на негативні тенденції попереднього року, у 2023 році компанія ЗТМК демонструвала значне зростання прибутковості, що було зумовлено реструктуризацією виробництва та переходом на виробництво продукції з високою доданою вартістю. Результатом зміни стратегії компанії, яка полягала у фокусуванні на виробництві високомаржинальної продукції, а також перегляді цінової політики, стало зростання прибутку на 39,57%. Фінансові результати ЗТМК, а саме прибуток від реалізації та рентабельність, візуалізовані на рисунку 2.4

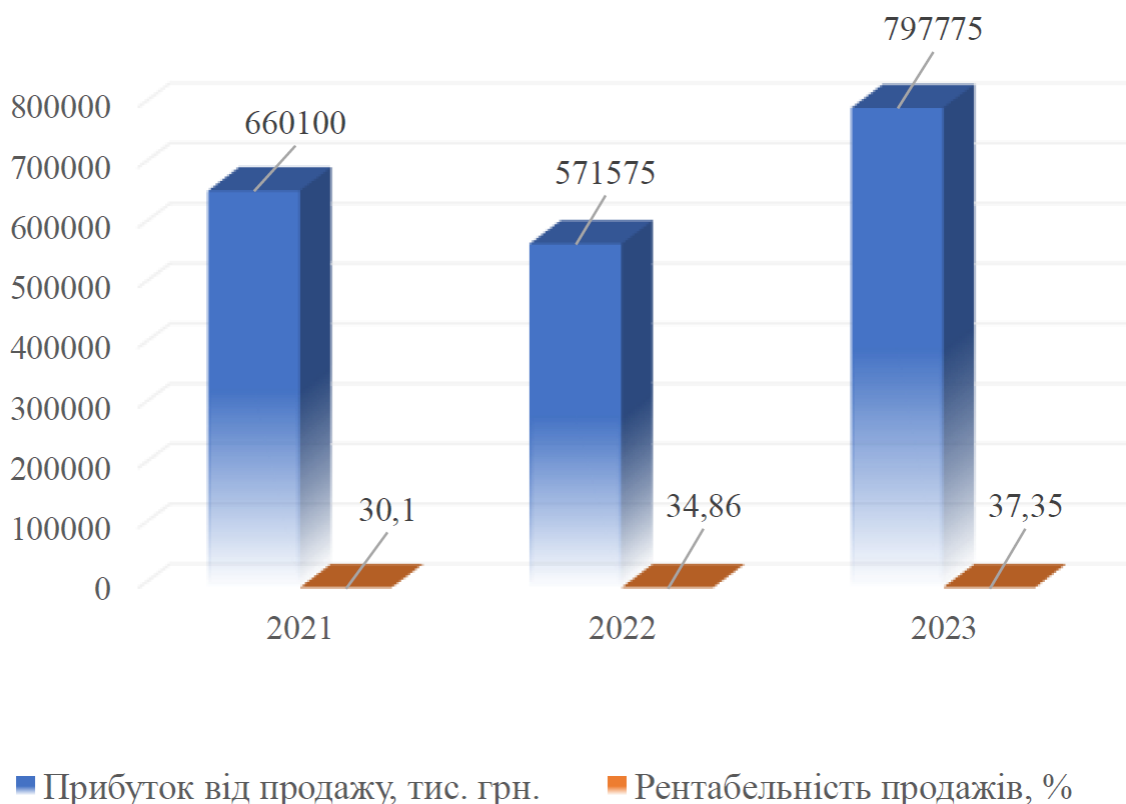


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів ЗТМК за 2021 – 2023 рр.

Позитивна динаміка прибутковості продажів у 2022 та 2023 роках свідчить про ефективність нової маркетингової стратегії компанії.

Коефіцієнт рентабельності продажів зріс на 15,78% у 2022 році та на 7,14% у 2023 році.

Підвищення ефективності діяльності підприємства, що виразилося у зростанні виручки на 496375 тис. грн. та зниженні витрат, призвело до збільшення рентабельності.

Динаміка зростання виручки виявилася вищею за темпи зростання собівартості реалізованої продукції, що позитивно позначилося на прибутковості підприємства.

Проаналізувавши фінансові показники ЗТМК за три роки, можна зробити висновок про позитивну динаміку розвитку компанії, що виразилася у зростанні виручки та прибутку.

Для забезпечення сталого розвитку ЗТМК необхідно оптимізувати управління грошовими потоками та оборотними активами, що дозволить підвищити фінансову стійкість підприємства.

Оскільки продуктивність праці знизилася у 2022 році, варто розглянути питання оптимізації штату ЗТМК: якщо виробіток на одного робітника падає, то доцільно скоротити чисельність.

2.2 Дослідження стану кадрового потенціалу підприємства ТОВ ЗТМК

Рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання визначають обсяг виробництва, продуктивність праці, собівартість продукції та, як наслідок, фінансові результати діяльності підприємства.

Рівень забезпеченості підприємства персоналом визначається шляхом зіставлення фактичної чисельності працівників за категоріями та професіями з плановою або необхідною.

З метою проведення оцінки відповідності людського потенціалу комбінату стратегічним цілям Товариства, необхідно здійснити детальний аналіз кадрового складу підприємства.

З цією метою проведемо детальний аналіз:

- забезпеченості підприємства персоналом,
- кількісного та якісного складу працівників,
- статево-вікової структури,
- руху кадрів.

Таблиця 2.2 містить дані, що характеризують рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.

Таблиця 2.2 - Аналіз забезпеченості ТОВ ЗТМК

Категорії працівників	2021 р.		% забезпеченості	2022 р.		% забезпеченості	2023 р.		% забезпеченості
	план	факт		план	факт		план	факт	
Всього працюючих	3300	3150	95,45	3150	3350	106,35	3650	3650	100
Керівники	250	250	100,00	250	250	100	250	250	100
Фахівці	250	215	86,00	265	250	94,34	200	200	100
Службовці	50	35	70,00	35	50	142,86	50	50	100
Робочі	2750	2650	96,36	2600	2800	107,69	3150	3150	100

На підставі даних таблиці 2.2 можна констатувати наявність значних розбіжностей між плановими та фактичними показниками чисельності персоналу ЗТМК за досліджуваний період з 2021 по 2022 рр. Суттєві відхилення у забезпеченості персоналом є наслідком недостатньої ефективності кадрової політики підприємства.

Дефіцит робітничих кадрів не може бути компенсований за рахунок перерозподілу трудових ресурсів між різними професійними групами.

Наявність такого показника створює передумови для зниження ефективності праці.

Необхідно переглянути та корегувати планові показники з метою їх реального виконання. Розподіл трудових ресурсів за категоріями в ТОВ ЗТМК, проілюстрований на рисунку 2.5.

Аналіз динаміки чисельності персоналу показав зростання на 6,35% до 2022 року, незважаючи на негативні тенденції в економіці. У 2023 році було забезпечено повне виконання плану щодо забезпечення персоналом, тобто досягнуто 100% виконання плану.

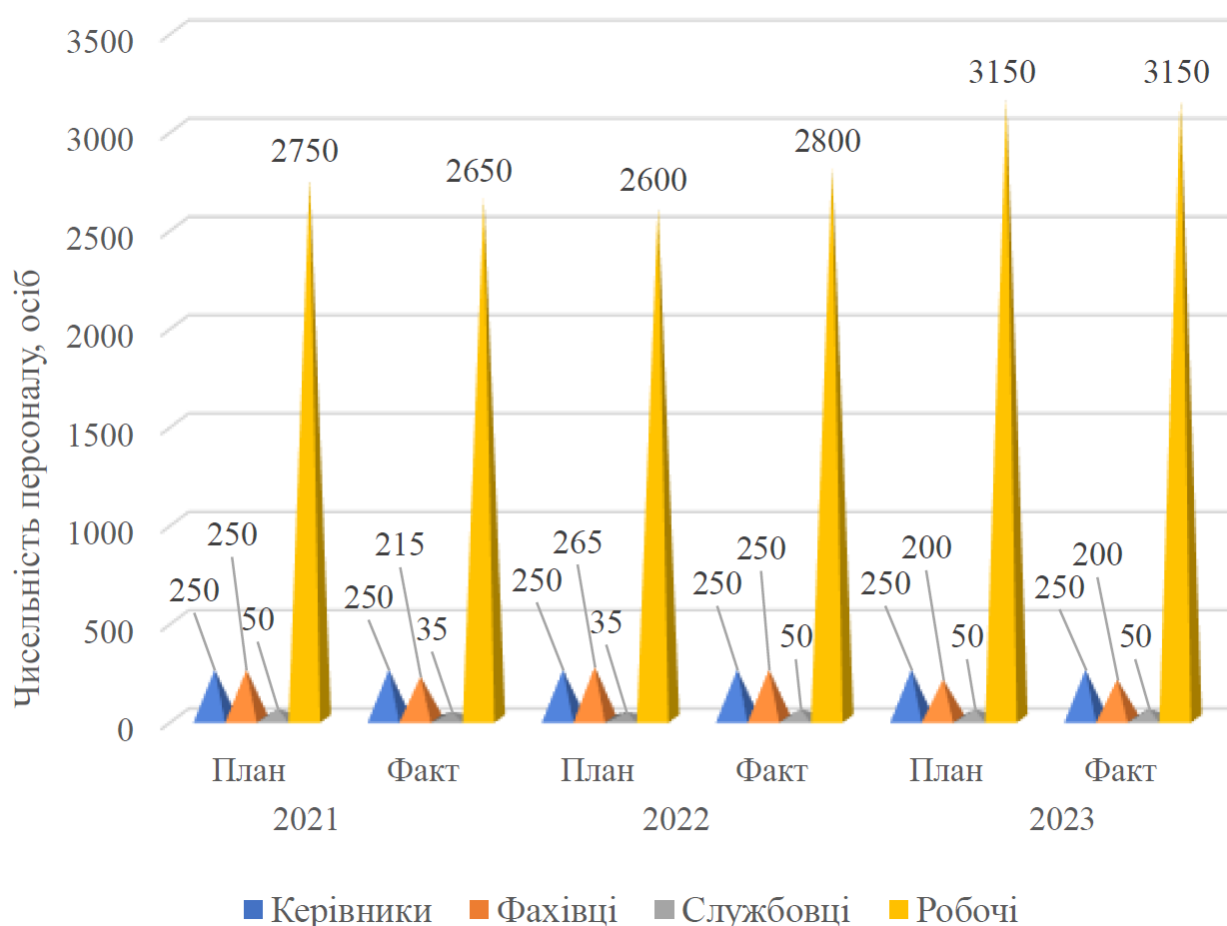


Рисунок 2.5 - Розподіл трудових ресурсів за категоріями в ТОВ ЗТМК за трирічний період 2021 – 2023 рр.

Надлишкова чисельність працівників у 2022 році стала причиною нераціонального використання трудових ресурсів, що негативно вплинуло на фінансові результати підприємства. Керівництву доцільно провести кадровий аудит та здійснити оптимізацію штатної чисельності.

Оцінка кадрового потенціалу здійснюється з урахуванням статево-вікової структури та рівня освіти працівників.

З метою оцінки якісного складу людських ресурсів ЗТМК буде використана таблиця 2.3, яка містить дані про освіту, вік та інші характеристики персоналу.

Таблиця 2.3 - Характеристика трудових ресурсів ЗТМК

Показник	2021 р	Питома вага, %	2022 р	Питома вага, %	2023р	Питома вага, %
За віком, років						
до 20	200	6,35	150	4,48	100	2,74
от 20 до 30	350	11,11	300	8,96	550	15,07
от 30 до 40	2150	68,25	2100	62,69	2250	61,64
от 40 до 50	250	7,94	400	11,94	450	12,33
от 50 до 60	100	3,17	250	7,46	200	5,48
старше 60	100	3,17	150	4,48	100	2,74
Всього:	3150	100	3350	100	3650	100
За освітою:						
середня, середня спеціальна	2000	63,49	1900	56,72	2050	56,16
незакінчена вища	750	23,81	900	26,87	950	26,03
вища	400	12,70	550	16,42	650	17,81
Всього:	3150	100	3350	100	3650	100
По статі:						
чоловіки	2600	82,54	2950	88,06	3050	83,56
жінки	550	17,46	400	11,94	600	16,44
Всього:	3150	100	3350	100	3650	100

Проведення аналізу даних таблиці 2.3 дозволило отримати результати, які візуалізовані на рисунках 2.6 та 2.7.

Результати аналізу свідчать про те, що основний контингент працівників підприємства складають молоді фахівці віком від 20 до 40 років із середньою спеціальною та вищою освітою, причому чоловіки становлять більшу частину персоналу, що обумовлено специфікою виробництва.

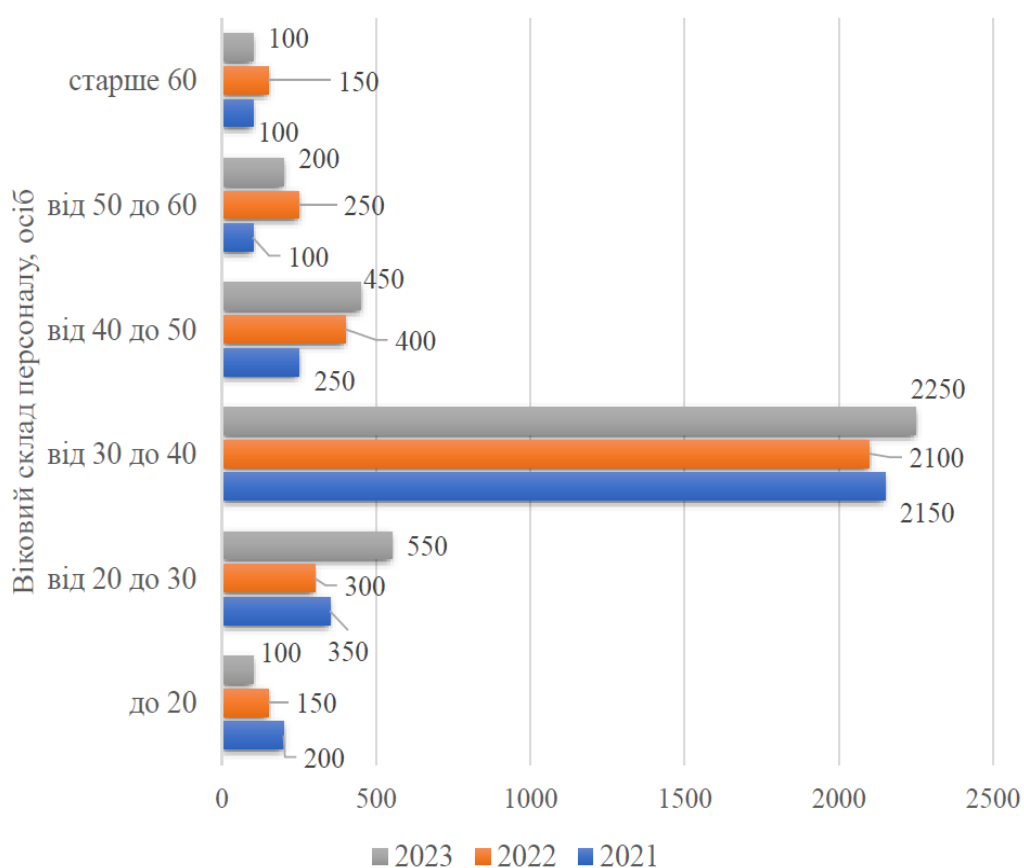


Рисунок 2.6 – Вікова структура трудового колективу ЗТМК у період 2021 – 2023 рр.

Дослідження структури персоналу показало, що переважна більшість працівників належить до вікової групи 20-40 років, має середню спеціальну або вищу освіту, а чоловіки переважають, що пояснюється особливостями виробничого процесу.

Структура персоналу ЗТМК свідчить про досвідченість працівників, оскільки більшість з них належить до вікових категорій 30-40 років (61,64%) та 40-50 років (12,33%), що забезпечує стабільність та ефективність роботи підприємства.

Дослідження статевого складу працівників ЗТМК у 2021-2023 роках виявило, що чоловіки становили більшу частину персоналу (83,56%), що пояснюється особливостями виробничого процесу.

Дослідження освітнього рівня персоналу ЗТМК у 2021-2023 роках виявило, що основну частину складали працівники, які мали середню спеціальну освіту (56,72%).



Рисунок 2.7 – Розподіл працівників ТОВ ЗТМК за освітнім рівнем та гендерною ознакою за досліджуваний період 2021 – 2023 рр.

Висока продуктивність підприємства обумовлена високою кваліфікацією більшості працівників.

Хоча більшість працівників мають середню спеціальну освіту, проте, відзначається зростання питомої ваги працівників, які мають вищу освіту з 12,70% у 2021 р. до 17,81% у 2023 р., що свідчить про підвищення рівня кваліфікації персоналу. Компанія оголосила конкурс на вакансію інженера. Іншими словами, підприємство шукає спеціаліста з високим рівнем компетентності, здатного розробляти інноваційні рішення.

Ключовим етапом аналізу забезпеченості підприємства персоналом є дослідження динаміки та причин його руху, оскільки це дозволяє виявити проблеми в кадровому менеджменті та розробити заходи щодо їх усунення.

З метою вивчення обороту кадрів розраховується і аналізується динаміка показників, наведена в таблиці 2.4. Це дозволяє оцінити ефективність кадрової політики підприємства.

Таблиця 2.4 - Результати дослідження руху персоналу на підприємстві ЗТМК

Показник	2021 р.	2022 р.	Зміни 2022 р.	2023 р.	Зміни 2023 р.
Чисельність персоналу на початок року, осіб	2950	3150	106,78	3350	106,35
Прийнято працювати, осіб	350	350	100,00	600	171,43
Вибуло, осіб	150	150	100,00	300	200,00
Чисельність персоналу на кінець року, осіб	3150	3350	106,35	3650	108,96
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3050	3250	106,56	3500	107,69
Коефіцієнт обороту з прийому ($K_{оп}$), %	11,48	10,77	93,82	17,14	159,15
Коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{виб}$), %	6,56	6,15	93,75	8,57	139,35
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$), %	4,92	4,62	93,90	8,57	139,35
Коефіцієнт сталості кадрів ($K_{ст}$), %	95,08	95,38	100,32	91,43	95,86

Рух кадрів у ТОВ ЗТМК може бути пов'язаний з різними обставинами, такими як: власне бажання працівника звільнитися, порушення трудової дисципліни, стан здоров'я. Глибокий аналіз цих причин дозволяє розробити ефективні заходи для збереження цінних кадрів. Згідно з даними таблиці 2.4,

обсяг найму персоналу на підприємстві ЗТМК у 2023 році склав 600 осіб, що перевищило показник попереднього року на 250 осіб.

У 2023 році з компанії звільнилося 300 співробітників. Незважаючи на те, що за період з 2021 по 2023 роки загальна кількість прийнятих (350 осіб) дорівнювала кількості звільнених, динаміка коефіцієнта обороту по прийому була нестабільною: зниження на 6,18% у 2022 році змінилося зростанням на 59,15% у 2023 році.

Ключовими факторами, що зумовлюють припинення трудових договорів, є недотримання працівниками трудової дисципліни (запізнення, прогули, алкогольне сп'яніння) та незадовільні умови праці. Можна зробити висновок, що до працівників застосовуються жорсткі норми трудової дисципліни, що може як стимулювати їх до більш ефективної роботи, так і призвести до підвищеного рівня стресу.

Динаміка кадрового складу є одним з найважливіших показників, що відображають стан трудового потенціалу підприємства. Як правило, чим вищий показник плинності кадрів, тим нижчий рівень стабільності у колективі, що негативно впливає на продуктивність праці та досягнення цілей компанії. Логічно, що високий рівень плинності кадрів веде до зниження стабільності колективу, що, в свою чергу, може негативно вплинути на продуктивність праці та досягнення цілей компанії. Нормальний рівень плинності кадрів (3-5%) є природним процесом оновлення колективу і не потребує додаткових втручань з боку кадрових служб, оскільки дозволяє залучати нові ідеї та посилити мотивацію серед співробітників. Девіації від оптимального рівня плинності кадрів, як у позитивному, так і в негативному напрямку, мають виключно негативний вплив на ефективність організації. Низький рівень плинності кадрів (менше 3%) є ознакою стагнації в колективі та вимагає вжиття заходів щодо його оновлення. Значне зростання плинності кадрів (понад 5%) призводить до серйозних фінансових втрат і негативно впливає на всі аспекти діяльності компанії, тому необхідно вживати термінових заходів для стабілізації ситуації.

Динаміка кадрів представлена графічно на рисунку 2.8.

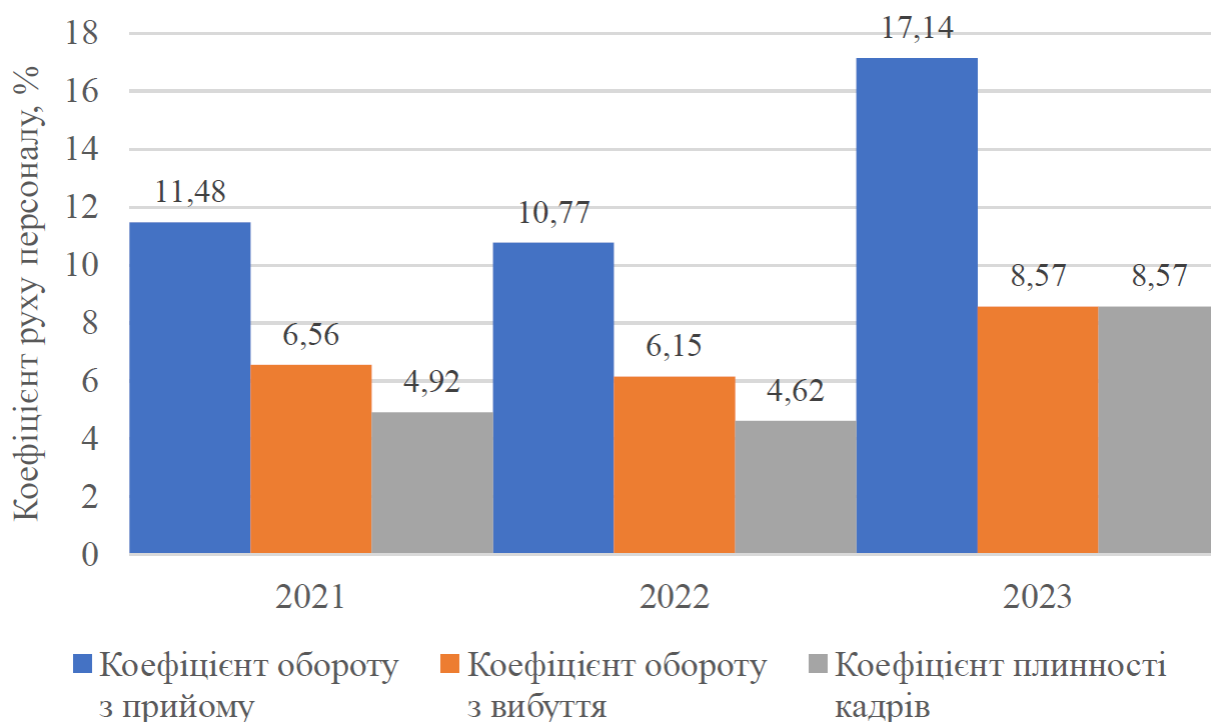


Рисунок 2.8 – Аналіз динаміки коефіцієнтів обороту персоналу підприємства ЗТМК за трирічний період

Значний рівень обороту персоналу обумовлений недостатньою кваліфікацією нових працівників та слабкою системою адаптації, що призводить до додаткових витрат на пошук та навчання нового персоналу. Частка працівників, які звільнилися у 2022 році, зменшилась на 6,25%, тоді як у 2023 році вона зросла до 39,35%, що свідчить про необхідність аналізу причин такої різкої зміни та вжиття відповідних заходів. Спад коефіцієнта сталості кадрів на 4,14% у 2023 році свідчить про недосконалість системи підбору персоналу в ЗТМК, що призводить до додаткових витрат на пошук та навчання нових співробітників.

2.3 Дослідження мотиваційної системи на ТОВ ЗТМК

Система мотивації працівників ЗТМК об'єднує матеріальні та нематеріальні заохочення, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби співробітників і підвищити їхню зацікавленість у результатах роботи.

На ЗТМК фінансове заохочення здійснюється у формі виплати заробітної плати та нарахування премій.

Оплата праці є ключовим фактором мотивації, адже її розмір безпосередньо впливає на продуктивність і якість роботи співробітників організації.

До складу заробітної плати включаються різноманітні додаткові виплати, зокрема:

- надбавка за виконання робіт у несприятливих або складних умовах;
- премія за тривалий безперервний трудовий стаж;
- оплата за роботу понад встановлені норми;
- винагорода за працю вихідних та святкових днів;
- оплата за виконання обов'язків наставника;
- виплати за виконання функцій бригадира.

Щомісяця премія виплачується на основі різних критеріїв та показників. Позбавлення працівників премій частково або повністю здійснюється через такі причини, як:

- недотримання або неналежне виконання службових обов'язків, зазначених у посадових і технічних інструкціях;
- вчинення дисциплінарної провини;
- спричинення матеріальних втрат організації з вини співробітника;
- недотримання норм техніки безпеки, охорони праці та протипожежної безпеки;
- порушення дисциплінарних вимог до технологічного процесу.

На підприємстві передбачена разова виплата у таких випадках:

- досягнення пенсійного віку;
- жінкам у зв'язку з народженням дитини;
- у разі летального випадку через нещасний випадок на підприємстві.

ЗТМК застосовує такі форми матеріального та нематеріального стимулювання.

До матеріальних форм мотивації відносяться:

- фінансові виплати співробітникам, що перебувають у скрутному матеріальному становищі (наприклад, на лікування), як матеріальна підтримка;
- виплати матеріальної допомоги та грошових винагород за раціоналізаторські пропозиції.

Наведемо нижче типи нематеріальних форм мотивації.

До соціальних форм нематеріальної мотивації відносяться: медичне обслуговування на пільгових умовах, санаторно-курортне лікування, надання сімейного житла, організація відпочинку для дітей працівників у дитячих таборах, а також новорічні подарунки для дітей.

До моральних аспектів нематеріальних мотивацій відносяться: вручення нагород у вигляді грамот і дипломів за участь у різноманітних конкурсах та спортивних змаганнях, а також організація подорожей у різні міста країни.

До організаційних форм нематеріальних мотивацій можна віднести: надання працівникам, що працюють в умовах шкідливих факторів, лікувально-профілактичного харчування, корпоративне навчання, організацію відвідування спортивних закладів, забезпечення робочим спецодягом, часткове покриття витрат на мобільний зв'язок, а також надання транспорту для поїздок на роботу та назад.

Проаналізуємо економічні підходи до стимулювання трудової діяльності працівників ЗТМК, серед яких використовуються оплата праці та винагороди за досягнуті результати.

Огляд складу фонду оплати праці ЗТМК представлений у таблиці 2.5.

До структури фонду оплати праці підприємства входять наступні статті витрат: оплата праці за виконану роботу, преміальні виплати, оплата соціальних відпусток. Тільки та частина коштів, що нарахована за відпустки і припадає на дні відпустки в поточному місяці, включається до фонду оплати праці.

Таблиця 2.5 - Комплексний аналіз складу витрат на оплату праці в ТОВ ЗТМК

Вид оплати	2021 р., тис. грн	2022 р., тис. грн	2022 – 2021 рр.		2023 р., тис. грн	2023 – 2022 рр.	
			у сумі	у %		у сумі	у %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Фонд оплати праці	402025	382075	-19950	95,04	464175	+82100	121,49
1.1. За окладами	226800	234000	+7200	103,18	271350	+37350	115,96
1.2. Премії	162500	133250	-29250	82,0	176375	+43125	132,36
1.3 Доплата за понаднормові години	625	675	+50	108,0	900	+225	133,34
1.4 Оплата щорічних відпусток	12100	14150	+2050	116,94	15550	+1400	109,89
2. Виплати соціального характеру	31000	29775	-1225	96,05	31350	+1575	105,29
2.1. Допомога по тимчасовій непрацездатності	31000	29775	-1225	96,05	31350	+1575	105,29
Разом коштів, спрямованих на споживання	433025	411850	-21175	95,11	495525	+83675	120,32
Частка у загальній сумі, % фонду оплати праці	92,84	92,77	-0,04	99,93	93,68	+0,91	100,98
Частка у загальній сумі, % виплат за рахунок фонду соціального захисту	7,16	7,23	-0,07	100,98	6,33	-0,9	87,55

Це означає, що якщо працівник пішов у відпустку в середині місяця, то до фонду оплати праці за цей місяць буде включена лише частина суми відпускних. Компанія ЗТМК має автономію у визначенні умов оплати праці та додаткових виплат своїм працівникам. Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про значні коливання фонду оплат праці ЗТМК: скорочення на 19950 тис. грн. у 2022 році та зростання на 82100 тис. грн. у 2023 році. Таблиця 2.6 допомагає пояснити ці зміни, демонструючи динаміку чисельності персоналу та середньої заробітної плати.

Таблиця 2.6 - Комплексний аналіз ефективності використання персоналу ЗТМК, у тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність робочих, осіб	3150	3350	3650	+200	+300
Фонд сплати праці, тис. грн.	402025	382075	464175	-19 950	+82 100
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	10635,60	9504,35	10597,60	-1131,25	+1093,25
Виручка від реалізації продукції	2193275	1639650	2136025	-553625	+496375
Продуктивність праці (річна), тис. грн./осіб	696,28	489,45	585,21	-206,83	+95,76

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна зробити висновок, що зміни продуктивності праці на ЗТМК безпосередньо вплинули на динаміку фонду оплати праці: зниження продуктивності у 2022 році призвело до скорочення фонду оплати праці на 19195 тис. грн., тоді як зростання продуктивності у 2023 році спричинило його збільшення на 82100 тис. грн.

Це свідчить про те, що підвищення ефективності використання трудових ресурсів є одним з ключових факторів, що впливають на фінансові результати підприємства.

Динаміка середньої заробітної плати одного працівника за два роки характеризувалася наступним чином: зниження на 1131,25 грн у 2022 році та зростання на 1093,25 грн у 2023 році.

Ці зміни пояснюються підвищенням тарифних ставок та збільшенням обсягів виробництва на одного працівника у 2023 році.

Скорочення фонду оплати праці у 2022 році було обумовлено зниженням продуктивності праці. Зростання фонду оплати праці у 2023 році пояснюється підвищенням тарифних ставок, збільшенням обсягів виробництва та розширенням штату працівників на 300 осіб.

Збільшення кількості дітей, за якими здійснюється догляд, обумовило зростання виплат з фондів соціального захисту. В таблиці 2.7 буде здійснено аналіз впливу кількості працівників та ефективності їх роботи на дохід ЗТМК за період 2021-2023 років.

Аналіз даних свідчить про пряму залежність між динамікою виручки ЗТМК та рівнем продуктивності праці: у 2022 році зниження продуктивності на 651514,50 тис. грн. призвело до скорочення виручки на 553625 тис. грн., тоді як у 2023 році зростання продуктивності сприяло збільшенню виручки на 320796 тис. грн.

Аналіз даних свідчить про позитивну кореляцію між динамікою чисельності персоналу та рівнем виручки: збільшення штату на 200 осіб у 2022 році спричинило зростання виручки на 97890 тис. грн., а у 2023 році додаткові 300 працівників забезпечили зростання виручки на 175563 тис. грн.

Для підвищення ефективності управління персоналом, керівництву ЗТМК слід впроваджувати систему мотивації, яка б задовольняла як матеріальні, так і соціальні потреби працівників.

Таблиця 2.7 - Початкові дані для обчислення впливу ефективності праці на дохід ЗТМК за період 2021-2023 років, у тис. грн.

Показник	Період, рік			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021	2023/2022
Виручка від реалізації продукції	2193275	1639650	2136025	-553625	+496375
Чисельність персоналу, осіб	3150	3350	3650	+200	+300
Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	696,28	489,45	585,21	-206,83	+95,76
Вплив фактору: продуктивність праці	За 2022-2021 роки $(-206,83) \times 3150$ За 2023-2022 роки $(+95,76) \times 3350$			-651514,50	+320796,0
Вплив фактору: чисельність персоналу	За 2022-2021 роки $(+200) \times 489,45$ За 2023-2022 роки $(+300) \times 585,21$			+97890,0	+175563,0

Зниження виручки у 2022 році є тривожним сигналом, який може свідчити про початок занепаду бізнесу. Якщо не вжити необхідних заходів, підприємство ризикує опинитися на межі банкрутства.

Сукупний вплив усіх факторів наведено у таблиці 2.8.

Внаслідок зниження продуктивності праці у 2022 році було зафіксовано скорочення виручки. Проте, у 2023 році завдяки зростанню продуктивності та чисельності персоналу спостерігалось збільшення виручки на 496375 тис. грн.

Аналіз даних свідчить про те, що підвищення середньої заробітної плати обумовлено збільшенням трудових затрат та зростанням продуктивності праці. Окладно-преміальна система оплати, що діє на підприємстві, є ефективним інструментом стимулювання працівників до підвищення ефективності своєї роботи.

Таблиця 2.8 - Результати комплексного аналізу впливу трудових ресурсів на динаміку виручки ЗТМК за 2021-2023 роки, у тис. грн.

Чинники, що впливають на виручку за 2022 – 2021 роки	Значення	Структура факторів, %	Сума факторів
Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	-651514,50	+117,68	-553624,50
Чисельність персоналу, осіб	+97890,0	-17,68	
Чинники, що впливають на виручку за 2023 – 2022 роки	Значення	Структура факторів, %	Сума факторів
Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	+320796,0	+64,63	+496359,0
Чисельність персоналу, осіб	+175563,0	+35,37	

Результати дослідження взаємозв'язку між цими двома економічними показниками наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Результати дослідження, які містить дані про співвідношення темпів зростання цих показників на підприємстві ЗТМК за 2021 – 2023 рр., що дозволяє оцінити ефективність системи оплати праці.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання, %		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	696,28	489,45	585,21	70,29	119,56	84,05
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	10635,60	9504,35	10597,60	89,36	111,50	99,64

Згідно з результатами аналізу даних, представлених у таблиці 2.9, у 2022 році в ТОВ ЗТМК спостерігалось скорочення середньорічного виробництва на одного працівника на 29,71% та зниження середньомісячної заробітної плати на 10,64%.

У 2023 році спостерігалось зростання середньорічного вироблення одного працівника на 19,56% та середньомісячної заробітної плати на 11,50% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про ефективність впроваджених заходів щодо підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу.

Однак, якщо порівняти 2023 рік з 2021 роком, середньорічна продуктивність одного працівника знизилася на 15,95 %, а середня місячна заробітна плата зменшилася на 0,36 %.

Виходячи з інформації, наведеної в таблиці 2.9, здійснимо обчислення індексів зміни середніх заробітних плат (I_{C3}), продуктивностей праці ($I_{ГВ}$) та коефіцієнтів випередження ($K_{ВИП}$).

Коефіцієнт варіації середньої зарплати визначається за наступною формулою (2.1):

$$I_{C3} = C31 / C30, \quad (2.1)$$

де $C31$ - середній рівень оплати праці за звітний період,

$C30$ - середній рівень оплати праці за базовий період.

Отже, на підприємстві ТОВ ЗТМК коефіцієнт зміни середнього рівня заробітної плати за 2023 рік становить:

$$I_{C3} = 10597,60 / 9504,35 = 1,11$$

Індекс зміни продуктивності праці обчислюється за допомогою такої формули (2.2):

$$I_{ГВ} = ГВ1 / ГВ0, \quad (2.2)$$

де ГВ1, ГВ0 - середньорічний обсяг продуктивності за звітні та базисні періоди відповідно, тис. грн./осіб.

Індекс зміни продуктивності праці за 2023 рік становив (2.2):

$$I_{ГВ} = 585,21 / 489,45 = 1,19$$

Коефіцієнт випередження за 2023 рік розраховується за формулою (2.3):

$$K_{ВИП} = I_{ГВ} / I_{СЗ}, \quad (2.3)$$

Індекс випередження за 2023 рік становив:

$$K_{ВИП} = 1,19 / 1,11 = 1,07$$

Отримані дані вказують на те, що в 2023 році в товаристві з обмеженою відповідальністю ЗТМК спостерігалася вища динаміка зростання продуктивності праці порівняно із заробітною платою. Завдяки цьому заробітна плата зберігає свою мотиваційну роль, що позитивно впливає на продуктивність праці та сприяє загальному розвитку підприємства. При таких умовах стає можливим прискорити темпи розширеного відтворення, що сприятиме підвищенню рівня життя населення.

Порівнюючи показники 2022 та 2023 років з 2021 роком, ми бачимо, що заробітна плата зростала швидше за продуктивність праці, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Відсутність прямої залежності між заробітною платою та продуктивністю праці негативно впливає на мотивацію працівників. Для усунення цієї проблеми пропонується ввести систему оплати праці, засновану на принципі більше зробив – більше заробив. Такий підхід дозволить підвищити ефективність виробництва та задовольнити матеріальні інтереси працівників.

Розглянемо систему заохочення, яка функціонує в ЗТМК. Основне завдання цієї системи полягає в стимулюванні співробітників до виконання дій,

орієнтованих на підвищення ефективності праці, шляхом застосування мотиваційних механізмів.

Ключовими завданнями мотиваційної системи на ЗТМК є:

- створення у працівників усвідомлення важливості мотиваційних чинників у процесі виконання трудових обов'язків;
- проведення навчальних заходів для персоналу та керівників щодо психологічних аспектів взаємодії всередині колективу;
- підвищення рівня професійної підготовки персоналу з метою максимізації трудового потенціалу.

Забезпечення зростання продуктивності як засобу досягнення корпоративних цілей є пріоритетним завданням менеджменту персоналу.

З метою оцінки рівня мотивації персоналу ТОВ ЗТМК було проведено емпіричне дослідження на основі даних анонімного опитування близько 3000 співробітників.

Кваліфікаційний склад інтерв'юерської групи представлено в аналітичній форм в Додатку А. Об'єктом дослідження були такі питання:

1) яка мотиваційна структура побудована у вашій компанії? (рисунок 2.9);

Відповіді візуалізовано за допомогою діаграм:

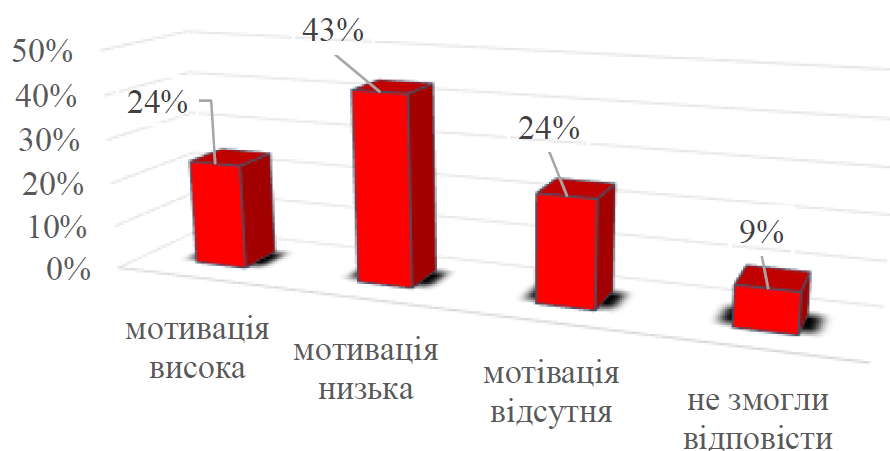


Рисунок 2.9 - Мотиваційний рівень персоналу ЗТМК

2) чи здійснюються керівництвом заходи щодо підвищення мотивації персоналу? (рисунок 2.10);

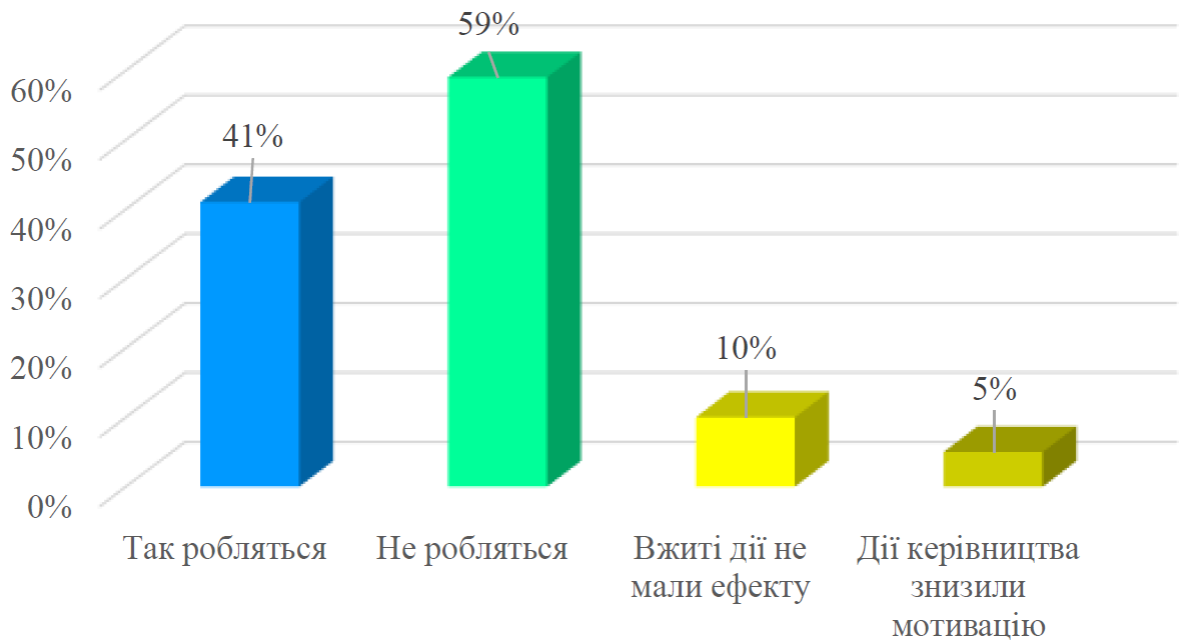


Рисунок 2.10 - Оцінка ефективності заходів щодо мотивації працівників ЗТМК

3) які мотиваційні інструменти забезпечують найвищий рівень залученості персоналу? (рисунок 2.11);



Рисунок 2.11 - Механізми стимулювання трудової діяльності

4) чи існують в ЗТМК фактори, що негативно впливають на соціально-психологічний клімат? (рисунок 2.12).

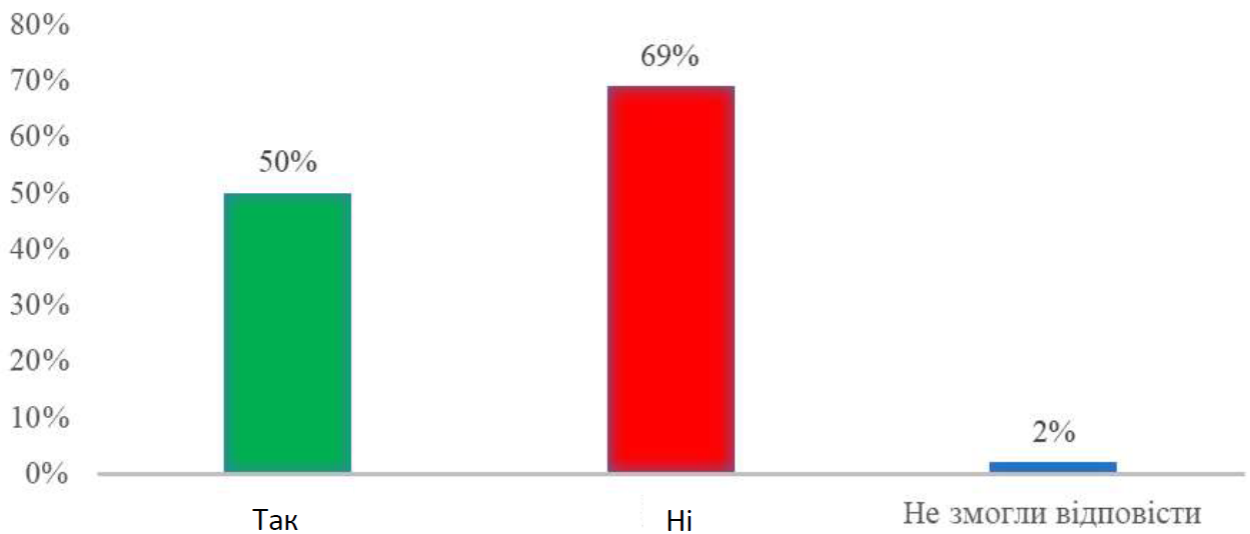


Рисунок 2.12 - Деструктивний психологічний клімат у ЗТМК

За підсумками проведеного аналізу системи мотивації управління персоналом у ЗТМК виявлено такі недоліки:

- система заохочення працівників за досягнення в різних заходах функціонує недостатньо ефективно (нагородження за успіхи обмежується лише усними подяками);

- керівництво підприємства демонструє невисокий рівень зацікавленості в покращенні мотиваційної політики, що призводить до недостатнього рівня загальної мотивації співробітників.

Для вивчення мотиваційного механізму ЗТМК також проведено дослідження методом анкетування, у межах якого оцінювалися чинники робочого середовища з двох перспектив:

- наскільки кожен із факторів важливий для них у процесі виконання роботи;

- наскільки вони задоволені або незадоволені умовами, що відповідають цим факторам.

Для аналізу були визначені та обрані наступні фактори:

- заробітна плата: базовий оклад, додаткові компенсації;
- особливості трудового процесу: місце розташування, обладнання та стан робочої зони, організаційні умови, рівень відповідальності;
- реалізація потенціалу в роботі: значущість завдань, можливість застосування своїх вмінь, знань, зацікавленість у діяльності;
- умови для розвитку на ТОВ ЗТМК: перспективи підвищення професійного рівня, кар'єрного просування та інші.

На ТОВ ЗТМК була проведена оцінка системи мотивації, в результаті якої було виявлено дві основні проблеми. Розглянемо їх по черзі.

Першою проблемою є недостатня мотивація працівників.

Середні оцінки методів стимулювання в організації за 5-бальною шкалою виглядають так:

- методи фінансового заохочення – 3,2 балів;
- соціальні пільги – 3,5 балів;
- методи нематеріальних заохочень – 1,3 балів.

Отже, загальна середня оцінка всієї системи стимулювання дорівнює 8,0 при максимальних 15 балів. Переведена у відсоткове значення, система стимулювання задовольняє працівників на 53%, що означає, що вона задовольняє їх приблизно на половину.

Оскільки цього недостатньо для досягнення ефективної роботи, учасникам було запропоновано висловити ідеї щодо покращення системи стимулювання, які б допомогли їм особисто значно зменшити негативні фактори та відсутність мотивації. Опитування показало, що учасники мали змогу обрати не більше двох варіантів відповіді на кожне запитання.

Щоб удосконалити систему матеріального заохочення:

- введення доплати за трудовий стаж на підприємстві (750 осіб);
- застосування преміальної системи за підсумками роботи протягом року (1000 осіб);
- зміна чинних систем преміювань (900 осіб);

- перехід на нову систему оплати праці, яка передбачає базовий оклад та змінну преміальну частину за індивідуальні та групові результати, дозволить підвищити мотивацію працівників (1200 особи);

Щодо удосконалення соціальних пакетів:

- надання позики з низьким відсотковим або безвідсотковим відсотком (1200 особи);
- доплата за ведення здорового способу життя (600 осіб);
- будівництво службового житла та його розподіл серед працівників (600 осіб);
- медичне страхування на пільгових умовах (200 особи);
- грошова винагорода за використання власного транспортного засобу для виконання службових завдань (400 осіб).

З метою покращення системи морального заохочення:

- офіційне оголошення про вираження подяки у різних форматах (наказ, збори, преса) (800 осіб);
- урочисте вручення цінного подарунка як нагороди (350 осіб);
- офіційне вручення почесної грамоти як відзнаки за досягнення (200 особи);
- індивідуальні заохочення (600 осіб).

Інша проблема — це дефіцит висококваліфікованих спеціалістів..

Ця проблема є багатогранною і, за словами учасників, зумовлена двома основними групами чинників — кадровими та організаційними.

До кадрових чинників можна віднести:

- застаріла система стимулювання, яка не задовольняє сучасні потреби;
- невідповідність психологічного середовища очікуванням персоналу;
- потребу в підвищенні кваліфікації співробітників.

До організаційних факторів можна віднести:

- надмірну централізацію ухвалення рішень щодо оперативного управління структурними підрозділами;

- недоопрацьовані механізми координації між різними відділами під час виконання їхніх функціональних обов'язків;
- надмірне навантаження керівників підрозділів завданнями та обов'язками, а також постійне внесення змін до їхніх функцій.

Надзвичайно важливим вважається фактор «соціальні гарантії (страхування здоров'я, оплачувані відпустки, забезпечення стабільних вихідних та святкових днів)». Відповідно до результатів опитування, визначено найважливіші аспекти трудового середовища для працівників (розташовані за пріоритетністю): розмір заробітної плати; можливості для професійного зростання; соціальні привілеї; рівень інтенсивності роботи; ефективність організації трудового процесу; умови праці; можливість реалізувати свій потенціал; залученість у прийняття управлінських рішень. У зв'язку з дефіцитом кваліфікованих фахівців і зростанням плинності кадрів, виникає необхідність розробки механізмів для залучення нових співробітників, а також модернізації системи стимулювання чинного персоналу.

Виконаємо аналіз рівня мотивації працівників ЗТМК, спираючись на дані анкетування, подані в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз рівня стимулювання праці ЗТМК

№	Фактор мотивації	Оцінка
1	Інтерес до змісту роботи	7,5
2	Можливість до самореалізації	6,8
3	Психологічний клімат у колективі	6,4
4	Умови праці	6,0
5	Організація праці	6,0
6	Перспективи існування підприємства	5,3
7	Стиль вищого керівництва	5,2
8	Рівень професіоналізму керівників	5,2
9	Оплата праці	5,0
	Оцінка всієї системи стимулювання	5,0

Опитування на підприємстві було проведено в середині четвертого кварталу 2024 року (форми анкет наведені в Додатку Б).

Отримані результати відображені в таблиці 2.11.

Можна стверджувати, що працівники ЗТМК загалом задоволені своїми умовами праці.

На підприємстві розроблена система навчання для співробітників, однак обмежене фінансування не дає змоги здійснити навчання та підвищення кваліфікації всіх працівників, які потребують цього.

З цієї причини 95% працівників виявили бажання отримати додаткової освіти.

Поєднання молодості та досвіду в колективі створює сприятливе середовище для навчання та обміну знаннями.

Досвідчені працівники ТОВ ЗТМК, багато з яких працюють у компанії не один рік, демонструють високий рівень професіоналізму та прагнення до саморозвитку.

Це свідчить про їхню готовність брати на себе відповідальність та сприяє створенню атмосфери довіри в колективі.

Таблиця 2.11 - Висновки анкетування щодо комфортності робочого середовища (розташування за зменшенням)

Питання анкети	Осіб	%
Я знаю мету нашої компанії	3000	100
Співробітникам подобається перебувати у колективі, брати участь у спільних справах, проводити разом вільний час	2950	98
Я вважаю нормальним затримки поза робочим графіком за наявності термінової роботи	2950	98
Я чітко представляю коло своїх посадових обов'язків.	2900	96
Я повністю реалізую свої можливості	2550	85
Головний принцип роботи керівника «Хвали при всіх, лай наодинці»	2400	80
Я докладаю всіх зусиль для здійснення спільної мети	2250	75
Керівник враховує відносини, що склалися в колективі, намагається їх покращити	2150	72
Мене влаштовує заробітна плата	2100	70
Я потребую підвищення кваліфікації	1550	50
Керівник надає мені достатню свободу дій	1500	50
Я маю повну інформацію про події, що відбуваються в компанії	850	28
Я вважаю, що при вступі на роботу у всіх претендентів є рівні можливості	500	17
Моя ініціатива заохочується	400	13
Я чітко представляю своє просування по службі	200	7
Моя робота негативно впливає на моє особисте життя	150	5
У колективі нашого підрозділу досить часто виникають конфлікти	0	0

Отримаємо числові дані про мотивацію за допомогою розрахунку абсолютних показників густини мотивації. Цей термін введений і детально опрацьований І. Варданяном.

Таблиця 2.12 - Дослідження впливу інцентивів на задоволеність працівників при їх включенні до соцпакету

Додаткові пільги	Оцінка(сер.)
Гідна (адекватна) з/п	9,5
Оплата понаднормової роботи	9,5
Все належне за законом	9,5
Мед. обслуговування (послуги стоматолога та терапевта)	7
Оплата за шкідливість	7
Можливість отримання позики	6,8
Санаторно-курортне лікування	6,5
Пільги для некурців (3 дні оплачуваної відпустки)	5,8
Оплата проїзду по роботі (до роботи)	5,2
Пільгові путівки	5,0
Безкоштовні обіди	4,8
Премії	4,5
Навчання	4,5
Заохочення ініціативи	2,0
Безкоштовне навчання мовам, роботі на ПК	2,0
Інше (вказіть):	

Для повної оцінки ефективності мотиваційної системи необхідно, крім інших показників, розрахувати «щільність мотивації», що дозволяє оцінити загальний рівень задоволеності працівників різними аспектами трудової діяльності (2.4):

$$P_{ji} = \sum Y_{nji} / N \quad (2.4)$$

де P_{ji} - Відносний показник частоти виявлених j -х мотивів, спрямованих на виконання i -х цілей компанії;

Y_{nji} - реальна кількість j -х мотивів, орієнтованих на досягнення i -х завдань, од.;

N - можливий потенціал мотивів, що можуть забезпечити досягнення цілей організації.

Дослідження ґрунтується на аналізі 16 основних аспектів, що впливають на задоволеність працівників, а саме: рівень оплати праці, гнучкий графік, можливості кар'єрного зростання, цікаві завдання, автономія в роботі, сприятлива атмосфера в колективі, відповідність роботи особистим інтересам, престижність професії, участь у прийнятті рішень, комфортні умови праці, соціальні гарантії, забезпеченість необхідними ресурсами, низький рівень стресу, гарні стосунки з керівником, можливості для комунікації та різноманітні системи винагород.

Система управління персоналом ЗТМК передбачає використання таких мотиваційних інструментів як:

- індивідуальний підхід до планування робочого часу;
- перспективи кар'єрного зростання;
- високий рівень корпоративної культури;
- розвиток командної роботи;
- доступність соціальних пільг та компенсаційних виплат.

Отже, у ЗТМК виокремлено п'ять ключових чинників, що стимулюють персонал. Застосувавши згадану формулу (2.4), виконаємо обчислення показника щільності мотивації:

$$5: 16 \times 100\% = 31,3\%$$

Таким чином, коефіцієнт щільності мотивації дорівнює 31,3%, що свідчить про низький рівень. Це вказує на необхідність приділити більше уваги вдосконаленню кадрової стратегії підприємства, зокрема покращенню системи заохочення працівників. Розглянемо докладніше основні недоліки існуючої системи мотивації в ЗТМК.

Адміністративний підхід — не забезпечується залучення співробітників до активної участі в діяльності підприємства та належні умови для реалізації їхнього потенціалу в роботі. Співробітники ЗТМК прагнуть мати впевненість у стабільному майбутньому. До цієї категорії також належить мотивація, пов'язана зі збагаченням змісту роботи, що включає навчання з перспективою кар'єрного зростання.

Система матеріальної мотивації обмежується грошовим стимулюванням (оклади, премії) без надання додаткових соціальних пакетів (туристичних путівок, компенсацій витрат на харчування тощо).

Система мотивації, заснована на соціально-психологічному методі, є статичною і не передбачає змін у винагороді за результатами роботи або розвитку кар'єри. Цей метод не використовує такі мотиваційні інструменти, як премії, цікаву роботу або соціальне визнання.

Висновки до розділу 2

Після детального дослідження діяльності ЗТМК можна стверджувати, що: Аналіз освітнього рівня працівників ТОВ "ЗТМК" за 2021-2023 роки показав, що переважна більшість (63,33%) мала середню спеціальну освіту.

Зменшення фонду оплати праці було пов'язане зі зниженням середньої заробітної плати внаслідок падіння виробництва. Зростання у 2023 році відбулося завдяки підвищенню окладів на 10%, збільшенню преміальних виплат на 15% та прийняттю на роботу додаткових 300 працівників. Аналіз динаміки виручки свідчить про те, що зниження у 2022 році було обумовлено зниженням продуктивності праці та скороченням штату. Зростання виручки у 2023 році на 496375 тис. грн. пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва та розширенням штату. Наведені дані дозволяють зробити висновок про те, що у 2023 році в ЗТМК спостерігалася позитивна динаміка продуктивності праці, яка перевищувала динаміку зростання заробітної плати. Зазначені заходи сприяють збереженню мотиваційного потенціалу заробітної плати, що, в свою чергу,

позитивно впливає на ефективність праці. Однак, аналіз даних за 2021 та 2022 роки демонструє протилежну тенденцію: темпи зростання заробітної плати випереджали темпи зростання продуктивності праці, що є негативним явищем.

Аналіз результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що одним з ключових факторів, що впливають на мотивацію працівників ТОВ "ЗТМК", є матеріальне стимулювання. Зокрема, працівники звертають увагу на розмір заробітної плати, способи її нарахування та відповідність рівня освіти. Результати опитування показали, що серед працівників найбільш популярними факторами, які можуть позитивно вплинути на якість роботи, є підвищення рівню заробітній плати, покращення умов праці, оснащення робочих місць сучасним обладнанням та делегування більшої відповідальності. Працівники очікують від кар'єри не лише заробітку, а й можливості покращити своє матеріальне становище, зайняти більш високу посаду та відчувати впевненість у майбутньому.

Недостатня досконалість існуючої системи мотивації може призвести до зниження ефективності праці, тому необхідно розглянути можливість її вдосконалення. Згідно з опитуванням, працівники найбільшу вагу надають таким аспектам робочого середовища, як оплати праці, перспективи кар'єрного зростання, соціальні гарантії, рівень робочого навантаження, умови праці та можливість реалізувати себе професійно. Через високу плінність кадрів та нестачу кваліфікованих спеціалістів, постає необхідність розробити ефективні стимули для персоналу, які б сприяли підвищенню лояльності працівників до компанії.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ЗТМК

3.1 Розробка інтегрованих систем трудової мотивації для співробітників підприємства ТОВ ЗТМК

На глобальному ринку є лише кілька підприємств, що займаються виготовленням губчастого титану та титано-магнієвих продуктів. Це обумовлено ефектом масштабів виробництва та впливом численних складних факторів. У зв'язку з унікальністю виробничих процесів, персонал ТОВ ЗТМК також можна вважати особливим, оскільки він демонструє високі досягнення в роботі.

Основними завданнями ЗТМК на найближчі роки є:

- укріплення зв'язків з основними клієнтами та партнерами, розробка спільних рішень для діяльності під час періоду зниження попиту;
- диверсифікація збуту, розширення частки компанії в промисловості титано-магнієвої продукції;
- економія коштів та підвищення продуктивності, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Ключ до довгострокового лідерства ЗТМК полягає у систематичному розвитку компетенцій співробітників та збереженні стабільного трудового колектива. З метою збереження основного конкурентного ресурсу підприємства – висококваліфікованого персоналу – необхідно розробити та впровадити нову систему мотивації в ЗТМК.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно запровадити наступні матеріальні заохочення:

Створити Положення про заохочення працівників, в якому буде закріплено необхідність комплексного підходу до мотивації персоналу. Для цього слід передбачити різноманітні види заохочень, як матеріальних, так і нематеріальних, та встановити обов'язкове поєднання цих видів у кожному конкретному випадку.

Такий підхід дозволить уникнути демотивації персоналу та забезпечить стійкий позитивний ефект від системи заохочення.

Слід організувати інформаційні заходи для працівників ТОВ ЗТМК, спрямовані на підвищення обізнаності щодо їхніх трудових прав та можливостей. Зокрема, необхідно детально роз'яснити умови отримання премій, надбавок, компенсацій за невикористану відпустку та інші види соціальних гарантій. Для зручності співробітників, зразки документів будуть розміщені на внутрішньому порталі компанії, а також на інформаційному стенді у відділі кадрів.

Для мотивації співробітників можна запровадити практику часткової компенсації вартості проїзду до місця відпочинку за умови досягнення певних виробничих показників.

Компанія пропонує своїм працівникам можливість отримання одноразової фінансової допомоги на придбання житла, що сприяє підвищенню рівня їхнього життя та лояльності до компанії.

Компанія планує розробити програму безвідсоткового кредитування для співробітників, що дозволить їм вирішити важливі фінансові питання. Наприклад, якщо робітник планує поїздки на море, він може скористатися програмою кредитування від компанії та отримати необхідну суму на оплату відпочинку. Після повернення з відпустки, співробітник подає звіти про витрати, і відповідна сума списується з кредиту. Решту суми він зобов'язаний повернути протягом наступних трьох місяців. Оплата за додаткові послуги може здійснюватися двома способами: готівкою або шляхом щомісячних відрахувань із заробітної плати. Розмір щомісячних утримань слід розрахувати так, щоб працівник міг встигнути повністю розрахуватися за кредитом до початку наступної відпустки. Щоб стимулювати працівників до високих результатів, передбачено можливість часткового погашення кредиту для тих, хто продемонстрував відповідальність та працьовитість.

Для підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї роботи, компанія вирішила запровадити систему квартальних премій та річних бонусів. Варто запровадити систему премій, які будуть виплачуватися лише тим

працівникам, чиї досягнення перевищують очікування. Ситуація змінюється таким чином, що роль відділу кадрів ЗТМК стає більш визначальною. Розробка нової системи оцінки персоналу повинна здійснюватися колективом співробітників з обов'язковим врахуванням думок усіх зацікавлених сторін. Створений преміальний фонд дозволить щомісяця нагороджувати працівників, які продемонстрували найвищі показники ефективності за результатами нової системи оцінки. З метою забезпечення об'єктивності оцінки професійних якостей співробітників, при формуванні рейтингу буде проведено анонімне опитування серед колег.

Незважаючи на важливість фінансової мотивації, систематичне підвищення заробітної плати не завжди є ефективним способом підтримувати високу продуктивність працівників, тому необхідно розглянути додаткові мотиваційні фактори. Застосування гнучкого графіка роботи на короткий період дозволить досягти оперативного зростання продуктивності працівників під час реалізації цього проекту. Постійне використання лише фінансових стимулів призводить до їхньої неефективності в довгостроковій перспективі через звикання працівників. Необхідно розглянути інші фактори, які можуть вплинути на мотивацію персоналу.

Оплата праці є лише одним з елементів системи мотивації. Для досягнення максимальної ефективності необхідно комбінувати її з іншими мотиваційними факторами, такими як розвиток кар'єри, визнання заслуг та створення комфортного робочого середовища.

Багато теоретиків управління персоналом вважають, що нематеріальна мотивація є ключем до підвищення задоволеності працівників та їхньої лояльності до компанії. Незважаючи на відсутність матеріальної складової, даний метод демонструє високу ефективність у стимулюванні трудової активності персоналу, особливо в умовах адаптації працівників до матеріальних заохочень. У нашому випадку доцільно застосовувати інтегрований підхід до мотивації персоналу, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Ми можемо запропонувати ряд інструментів для нефінансової мотивації, які принесуть відчутні результати.

Оптимізувати соціально-психологічний клімат колективу. Рівень комфорту трудового середовища в ЗТМК має прямий вплив на соціальну адаптацію працівників. Враховуючи специфіку діяльності, що передбачає регулярне вирішення проблемних ситуацій, атмосфера в колективі є одним з найефективніших інструментів мотивації персоналу. Наявність агресивного середовища в колективі є одним з найважливіших факторів, що негативно впливають на рівень мотивації працівників. Щоб підвищити продуктивність праці, кожному співробітнику необхідно забезпечити окреме робоче місце з усіма необхідними інструментами та обладнанням. Окремо варто розглянути можливість створення зони відпочинку. Обов'язковими елементами інтер'єру є м'який диван, кімнатні рослини та квіткові композиції. Для створення атмосфери релаксації рекомендується використовувати спокійну музику. Передбачається будівництво спеціалізованого приміщення для харчування співробітників. Створення сприятливого мікроклімату в колективі, заснованого на взаємоповазі, є одним з пріоритетних завдань відділу кадрів ЗТМК. Для досягнення мети пропонується реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня згуртованості колективу та формування корпоративної ідентичності. До числа можливих заходів належать благодійні акції (відвідування соціальних закладів, притулків), організація святкових заходів (дні народження, новорічні вечори) та участь у загальнонаціональних святах (8 Березня, 14 жовтня).

Створити умови для реалізації професійних амбіцій. Цей спосіб мотивації можна успішно застосовувати в різних ситуаціях і для різних категорій працівників. Необхідно створити систему, яка забезпечить кар'єрний ріст для висококваліфікованих співробітників. Для реалізації поставленої мети необхідно сформувати кадровий резерв з числа випускників провідних навчальних закладів. Формування списку «кращих» здійснюватиметься на основі комплексного підходу, що передбачає врахування як експертної оцінки викладачів, так і мотивації студентів. Кадровий резерв слугуватиме внутрішнім джерелом

кваліфікованих кадрів для ЗТМК. Хочемо підкреслити, що на офіційному веб-сайті ЗТМК буде розміщено відкритий реєстр кандидатів у кадровий резерв, який дозволить кожному бажаному відстежувати власне місце в списку. Завдяки такій гласності буде забезпечено дотримання принципів рівності та справедливості при формуванні штату компанії з числа кандидатів, включених до кадрового резерву. Відділ кадрів має забезпечувати постійну комунікацію з резервістами, здійснюючи регулярні телефонні дзвінки.

Найбільш доцільним є застосування комплексного підходу до мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Систему мотивації слід диференціювати, застосовуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули залежно від конкретних умов. Необхідно забезпечити збалансованість матеріальних та нематеріальних компонентів системи мотивації. Ці два елементи є взаємодоповнюючими, але не взаємозамінними. Система мотивації має бути побудована на принципах соціальної орієнтації та патерналізму. Необхідно сформувати організаційну культуру, засновану на принципах взаємоповаги, довіри та партнерства. Замість беззаперечного виконання вказівок необхідно стимулювати ініціативність та творчий підхід.

Система мотивації є одним з найважливіших факторів, що впливають на продуктивність працівників та досягнення організаційних цілей.

Між системою стимулювання та досягненням кінцевих результатів існує пряма кореляція. Правильно підібрані стимули можуть значно підвищити ефективність роботи.

Дефіцит кваліфікаційного рівня персоналу ЗТМК є причиною виникнення низки супутніх проблем, які будуть проаналізовані далі.

Процес виробництва деградує через залучення працівників, які не відповідають вимогам технологічного процесу.

Дефіцит персоналу може призвести до дисбалансу робочого навантаження, що негативно вплине на продуктивність працівників. Внаслідок цього спостерігається зниження якості виконання обов'язків, зростання рівня

незадоволеності персоналу, що призводить до втрати професійної мотивації та зниження ефективності праці.

Значне робоче навантаження обмежує можливості для самореалізації працівника у професійному плані.

Збільшення робочого навантаження є значним фактором ризику розвитку як фізичних, так і психосоматичних захворювань у працівників, що призводить до зростання кількості професійних патологій.

Гетерогенність персоналу за рівнем кваліфікації та освіти, а також висока плинність кадрів є серйозною перешкодою для формування стабільної корпоративної культури та створення ефективної команди.

Деградація якості продукції створює ризик втрати репутації підприємства, що може призвести до зменшення клієнтської бази та відтоку кваліфікованих кадрів. Дефіцит кадрів унеможлиблює індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Проблеми, ідентифіковані в ЗТМК, потребують розробки та реалізації стратегії мотивації персоналу:

- вдосконалення економічних механізмів мотивації (премії, надбавки, що залежать від результатів діяльності);
- соціально-психологічного підходу (поліпшення соціальних умов, запровадження пільгових харчувань, організація знижок на транспортні витрати та ін.) ;
- організаційних підходів до стимулювання (покращення кваліфікації працівників, розвиток, кар'єра, організаційні зміни).

Зазначені методи слід застосовувати для оптимізації процесу управління персоналом та підвищення ефективності роботи підприємства.

Високий рівень задоволеності персоналу є наочним підтвердженням привабливості пропонованої роботи.

Високий рівень задоволеності персоналу є гарантією стабільності кадрового складу та підвищення ефективності роботи комбінату ЗТМК.

3.2 Заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи персоналу ТОВ ЗТМК

У наступних розділах буде детально розглянуто комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи мотивації персоналу ЗТМК.

Підвищення задоволеності персоналу та продуктивності компанії за допомогою цифрових інструментів.

Для успішного ведення бізнесу необхідно мати дієвий підхід до підбору персоналу, створення системи мотивації та оцінки ефективності роботи співробітників.

Використання модуля «1С: Зарплата та Управління Персоналом» програмного забезпечення «1С:Підприємство» дозволить вирішити ключові завдання управління мотивацією працівників підприємства ЗТМК.

Це автоматизована система управління персоналом, розроблена для оптимізації кадрових процесів. Цей програмний продукт допоможе оцінити професійну діяльність співробітника, виявити більш підготовлений персонал, розробити ефективне стимулювання та правильна система виплати праці.

Новітні технології управління персоналом нададуть всім працівникам змогу:

- завдяки впровадженню інтелектуальної системи управління персоналом, керівництво зможе здійснювати комплексний моніторинг діяльності підприємства, аналізувати кадровий склад та приймати ефективні управлінські рішення, базуючись на актуальних та достовірних даних;

- автоматизація дозволить кадровому персоналу підвищити ефективність своєї роботи, скоротити час на виконання рутинних завдань та приділити більше уваги стратегічним аспектам управління персоналом;

- завдяки впровадженню інтелектуальної системи управління персоналом, кожен співробітник матиме швидкий і зручний доступ до необхідної інформації, такої як залишок відпустки, дані для податкової та іншої довідкової інформації.

Щоб підвищити мотивацію працівників на всіх рівнях управління, компанія впроваджує систему оплати праці, яка безпосередньо пов'язана з результатами роботи, що дозволить збільшити ефективність та продуктивність праці.

Завдяки функціоналу управління мотивацією, компанія може розробити індивідуальні схеми фінансового стимулювання для кожної посади, що дозволяє підвищити задоволеність персоналу та ефективність роботи. Практичне застосування цього рішення дозволить розробляти індивідуальні схеми оплати праці з нескінченними варіаціями заохочень та стягнень, що забезпечить високу мотивацію персоналу та підвищить ефективність роботи компанії.

Функціонал системи управління мотивацією включає в себе:

- перелік можливих показників для розрахунку винагороди;
- широкий спектр алгоритмів розрахунку винагороди;
- інструмент для створення індивідуальних схем мотивації;
- інтерактивний інтерфейс для налаштування систем винагород.

Ключовим елементом функціоналу управління мотивацією є система застосовуваних показників, які дозволяють об'єктивно оцінити ефективність праці співробітників.

Нижче представлено перелік показників, що використовуються в схемах мотивації (рисунок 3.1).

Структура показників схем мотивації складається з 3 основних блоків:

- індивідуалізовані схеми мотивації підвищують задоволеність працівників і їхню лояльність до компанії;
- загальні для підрозділу – однакові для всіх співробітників підрозділу;
- універсальні - правила поведінки встановлюють єдиний стандарт для всіх співробітників.

Система мотивації слугує механізмом для стимулювання працівників та алгоритмом для розподілу винагороди.

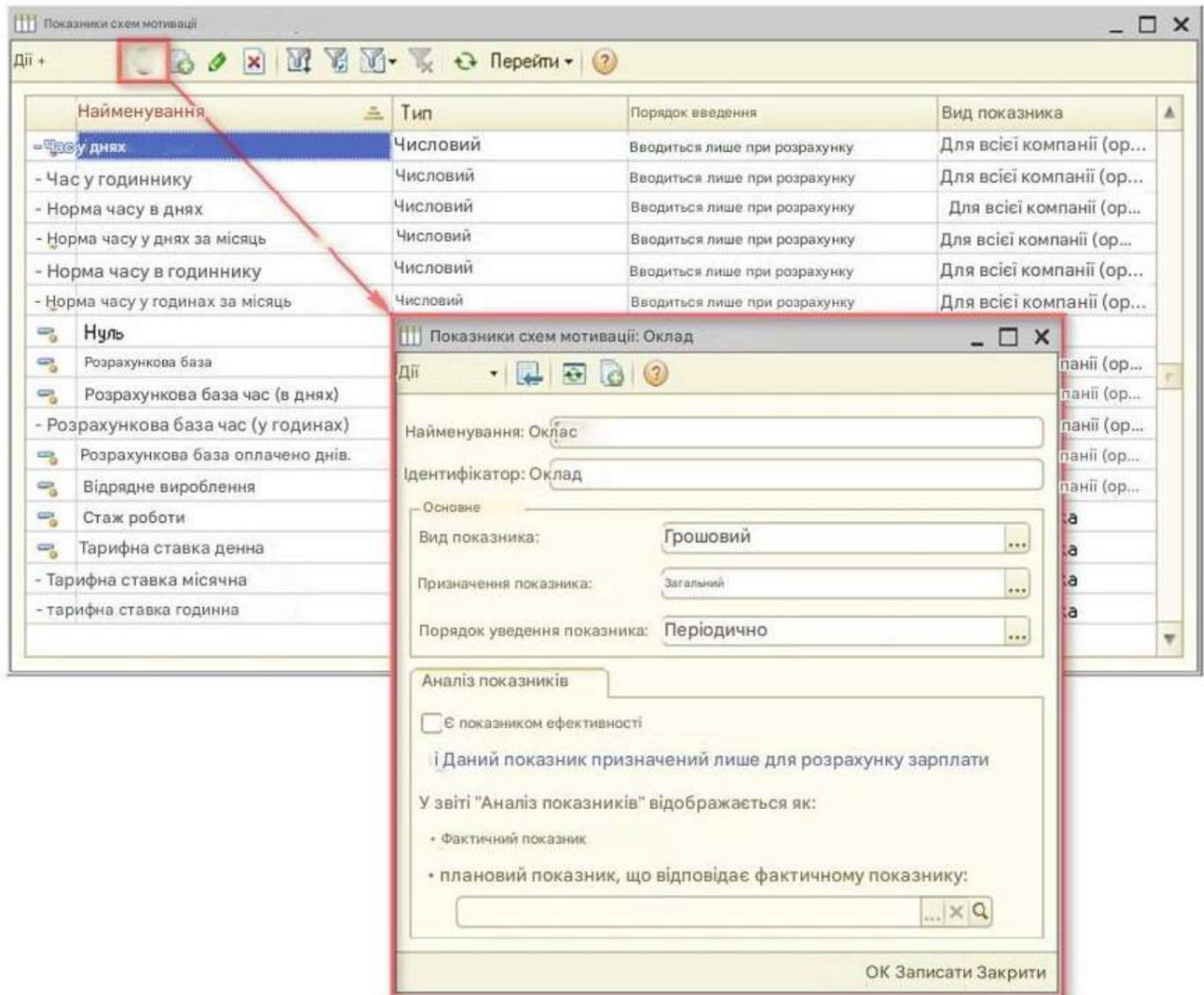


Рисунок 3.1 - Результат збереження зображення з екрана з прикладом показників схем мотивації

З метою успішного впровадження нової системи мотивації, передбачається експериментальна перевірка. З цією метою необхідно здійснити такі дії:

- у налаштуваннях бухгалтерської політики передбачити застосування альтернативних схем мотивації для розрахунку заробітної плати;
- надати детальний опис тимчасових систем стимулювання в системі «Мотивація»;
- в каталозі «Типи мотиваційних програм» зафіксувати короткострокові схеми заохочення;

- в документах з нарахування заробітної плати обчислити винагороди за різними моделями мотивації;
- з використанням інструменту «Оцінка ефективності» обрати найкращу систему заохочення.

Безумовною передумовою є ефективна система мотивації, що включає різноманітні схеми бонусування. Програма «1С:Зарплата та Управління Персоналом» демонструє багатогранність підходів до розрахунку премій, включаючи відсоток від виручки, премію за якість роботи та за виконання виробничого плану.

Схеми мотивації – це інвестиція в людський капітал компанії, що приносить значні дивіденди у вигляді підвищення продуктивності праці. Схема мотивації допомагає працівникам відчувати себе частиною команди та сприяє створенню позитивної робочої атмосфери. Співробітник прагне досягти поставлених цілей, оскільки бачить прямий зв'язок між своїми результатами та винагородою.

Програмний продукт дозволяє працювати з інформацією про населення за допомогою стандартних класифікаторів та довідників (наприклад, класифікаторів Пенсійного фонду).

Запровадження на підприємстві модуля «1С: Зарплата та Управління Персоналом» із програмного комплексу «1С:Підприємство» дозволить підвищити ефективність роботи щодо управління мотивацією персоналу ЗТМК. Завдяки підвищенню ефективності ми зможемо досягти стабільного зростання підприємства.

Вдосконалення соціальних методів стимулювання. Таблиця 3.1 відображає результати спільного обговорення з працівниками щодо вдосконалення системи мотивації.

Таблиця 3.1 - Перелік заходів з метою підвищення ефективності мотиваційних програм ЗТМК, тис. грн.

Найменування заходу	Розрахунок витрат	Витрати на заходи
1. Забезпечення доставки працівників до місця роботи муніципальним транспортом (оплата витрат на проїзд) (50% від вартості місячного проїзду)	$(20 \times 22 \text{ (дня)} \times 3650 \text{ осіб.}) \times 12 \text{ міс.} \times 50\%$	9636,0
2. Проведення медичного обслуговування працівників із залученням вузьких фахівців у 1% ФОП	$464175 \times 1\%$	4641,75
3. Перерахування коштів у профспілковий фонд на культурно-масові та спортивні заходи у 0,5% ФОП	$464175 \times 0,5\%$	2320,87
Разом витрати на рік		16598,62

Щоб підвищити рівень соціального захисту працівників, необхідно:

- ввести систему матеріальної допомоги працівникам, які проходять навчання;
- організувати оздоровчий відпочинок для дітей співробітників у спеціалізованих дитячих закладах;
- забезпечити працівникам можливість безкоштовного санаторно-курортного лікування.

Таким чином, для підвищення ефективності соціальної політики підприємства необхідно забезпечити регулярність та адресність реалізації заходів, спрямованих на покращення умов праці. Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення рівня психологічного комфорту співробітників.

Модернізація системи мотивації персоналу дозволить підвищити ефективність роботи компанії.

Серед пріоритетних напрямків розвитку системи розвитку персоналу можна назвати такі:

- переосмислення системи корпоративного навчання;
- реформування механізмів переміщення персоналу.

Відсутність чітко сформульованих цілей навчання робить процес дезорієнтованим для співробітників, на відміну від цілеспрямованого навчання керівників.

Мета є компасом для створення навчального плану, допомагаючи нам визначити, що саме ми хочемо досягти;

Зрозуміла мета навчання допомагає всім учасникам навчального процесу розуміти, чого саме вони хочуть досягти;

Конкретно визначене формулювання цілей навчання допомагає керівнику спрямовувати основне зусилля, виділяючи основні пріоритети навчання;

Критерій успішності навчання є основою для оцінки ефективностей навчальних заходів;

Чітке формулювання мети навчання дає змогу досягти максимальної відповідності між потребами у навчанні та обраними методами його проведення.

Мета навчання може значно змінюватися залежно від таких чинників, як потреби організації, характер професійної діяльності слухачів, демографічні або кваліфікаційні характеристики персоналу, фінансовий стан установи тощо. Мета навчання також може змінюватися з часом залежно від змін на ринку, стратегії організації чи інших факторів.

Категоризація форми навчання, що базується на місці і умовах проведення, а також на характері організації навчання (індивідуальна чи групова), наведена в таблиці 3.2.

Після завершення навчання слід проводити всебічну атестацію працівників, щоб оцінити вплив навчання на підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.

Таблиця 3.2 - Категоризація форм навчання працівників ЗТМК

Кількість учасників	Вид навчання	Тип організації навчання		
		Усередині виробництва		Поза компанією
Групове навчання	З відривом від виробництва	Закриті семінари Курси	Закриті семінари Курси	Відкриті семінари Курси Конференції
	Без відриву від виробництва	Технічне навчання	Курси	Курси
Індивідуальне навчання	З відривом від виробництва	Курси	Коучинг, Курси	Освітні програми Стажування у аналогічних вироб-вах
	Без відриву від виробництва	Технічне навчання Ротація/стажування Наставництво Самонавчання Дистанційне навчання	Самонавчання Дистанційне навчання Консультації	Освітні програми

У рамках визначених напрямків розвитку доцільно впровадити такі рекомендації для поліпшення систем розвитку кадрів (таблиця 3.3)

Програма управління кар'єрним зростанням працівників ЗТМК:

- оптимальне використання професійних навичок співробітників;
- своєчасне поповнення організації необхідними кадрами з відповідним досвідом;
- створення умов для ефективного професійного розвитку;
- залучення та утримання талановитих кадрів;
- надання можливостей для кар'єрного росту при наявності необхідного рівня освіти.

Кар'єрний ріст працівника, тобто просування від одного етапу до іншого, завжди визначається потребами ЗТМК та амбіціями самого працівника.

Таблиця 3.3 - Рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики

Зона розвитку	Пропозиції щодо вдосконалення
Вдосконалення політики компанії у сфері залучення молодих фахівців	1. Перерозподіл коштів кошторису Колективного договору у бік підтримки молодих спеціалістів 2. Удосконалення програми роботи з молодими спеціалістами (розширення припливу практикантів, тобто залучення не лише випускників, а й студентів молодших курсів)
Вдосконалення процедури професійного навчання	1. Впровадження системи розвитку професійно важливих якостей співробітників 2. Постановка системи моніторингу та аналізу ринку освітніх послуг 3. Впровадження електронної бази даних за пропозиціями навчальних закладів 4. Перехід на систему планування підвищення кваліфікації, виходячи з потреб компанії, а не пропозицій навчальних закладів
Вдосконалення системи ротації персоналу	1. Розробка та впровадження системи ротації персоналу в рамках підготовки кадрового резерву 2. Розробка та впровадження системи планування кар'єри та вертикальної ротації персоналу

Управління кар'єрою передбачає систематичний підхід до планування та реалізації професійних цілей. Досягнення поставлених кар'єрних цілей є результатом індивідуальних зусиль працівника.

Необхідними умовами успіху є: висока результативність, постійний професійний розвиток, ефективна взаємодія з керівником та високий рівень авторитету в організації.

Це дозволяє оптимізувати систему оплати праці з урахуванням індивідуального внеску кожного працівника.

Це надає можливість співробітникам ТОВ ЗТМК для особистісного росту (освоїв нові знання – отримаєш підвищену ставку, збільшився досвід – підвищення заробітної плати тощо). Покращення кваліфікації співробітників дасть їм впевненість у майбутньому, що зменшить текучість кадрів у ЗТМК.

План кар'єрного управління наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - План кар'єрного розвитку робітників ЗТМК

Дані про працівника	Кар'єрні перспективи
Прізвище, ім'я, по батькові	Яку посаду може обійняти найближчим часом
Рік народження	Найменування посад, що призначено займати працівнику (при ротації або при підвищенні в посади)
Займана посада	Термін запланованого переміщення (рік, квартал)
Кваліфікаційна оцінка (від 1 до 4)	Види стимулювання (зростання заробітної плати, безкоштовне навчання тощо)
Шифр зарплати	Найменування видів підготовки у системі безперервного освіти
Завдання, що вирішуються (сфера діяльності)	Терміни підготовки у системі безперервної освіти
Сильні особисті якості	Навчальний заклад для підготовки в системі безперервної освіти
Особливі досягнення за останній час	Напрямок навчання
Необхідність подальшої освіти	Оцінки, одержувані працівником під час підготовки у системі безперервної освіти, в резерві кадрів, при чергових атестаціях
Які доручення може взяти на себе найближчим часом	Призначення на вищу посаду (за результатами підготовки в резерві, рішення атестаційної комісії, рішення керівництва)
Завоювання авторитету в організації	Готовність до роботи (фізична, моральна, матеріальна)

Відсутність необхідних знань та навичок у працівника є одним з факторів, що сприяють зниженню продуктивності праці та збільшенню кількості помилок. Існує пряма залежність між рівнем професійної підготовки працівника та його ефективністю: чим нижча кваліфікація, тим вищий рівень стресу та менша продуктивність. Отже, навчання персоналу підприємства повинно бути в центрі уваги, оскільки це важлива складова механізму ЗТМК.

3.3 Дослідження ефективності системи мотивації персоналу ТОВ ЗТМК

Комплекс заходів, що пропонуються, спрямований на підвищення ефективності використання персоналу та, як наслідок, збільшення обсягів реалізації продукцій. Прогнозується, що впровадження зазначених заходів призведе до зростання продуктивності праці не менше ніж на 15%. За рахунок

підвищення ефективності використання робочого часу та посилення відповідальності працівників за результати своєї діяльності очікується збільшення обсягів продажів.

Фінансові витрати на модернізацію системи управління персоналом деталізовано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Складові витрат, тис. грн.

Найменування заходу	Загальна сума витрат
Удосконалення системи стимулювання персоналу	720,0
Розвиток соціально-психологічної культури	16598,62
Підвищення кваліфікації працівників	250,0
Разом на рік	17568,62

Для покращення кваліфікації працівників необхідно організовувати навчання. Для досягнення поставлених цілей передбачено фінансове забезпечення в обсязі 250000 грн. Аби забезпечити сталий розвиток компанії та мінімізувати втрати, пов'язані з плинністю кадрів, необхідно вдосконалити систему мотивації персоналу та зробити її більш привабливою для кваліфікованих фахівців. З метою досягнення поставленої мети передбачено фінансове забезпечення у сумі 720000 грн. На додаток до вищевикладеного, слід зазначити необхідність розвитку корпоративної культури підприємства. Виділені кошти будуть використані для реалізації таких заходів, як організація святкових заходів, проведення навчальних програм та обладнання робочих місць інформаційними матеріалами.

Проведемо кількісну оцінку економічного ефекту від реалізації заходів.

Згідно з прогнозами, виручка підприємства збільшиться на 15% в результаті впровадження заходів щодо вдосконалення управління персоналом. Виходячи з того, що у 2023 році виручка склала 2136025 тис. грн., і згідно з нашими розрахунками, очікується, що у 2024 році вона зросте до 2456428,75 тис.

грн. Економічний ефект від впровадження нової системи обліку вимірюється як різниця між додатковим прибутком, отриманим завдяки підвищенню ефективності роботи, та витратами на розробку та впровадження цієї системи.

$$\mathcal{E} = (P_{\text{в}} - Z_{\text{р}}) - B_{\text{рп}}, \quad (3.1)$$

де $\mathcal{E}$ - результат від впровадження проекту (економічний), грн.;

$P_{\text{в}}$ – очікуване збільшення виручки внаслідок впровадження заходів, грн.;

$Z_{\text{р}}$ - кошти, необхідні для досягнення мети, грн.;

$B_{\text{рп}}$ - грошові надходження від реалізації продукції за останній період, грн.

$$P_{\text{в}} = (B_{\text{рп}} + (B_{\text{рп}} \times (P_{\text{рв}} / 100))), \quad (3.2)$$

де $P_{\text{в}}$ – очікуване збільшення виручки внаслідок впровадження заходів, грн.;

$B_{\text{рп}}$ - грошові надходження від реалізації продукції за останній період, грн.;

$P_{\text{рв}}$ – прогнозоване збільшення доходу в результаті впровадження програми, %.

Визначимо очікуване збільшення виручки внаслідок впровадження заходів, використовуючи формулу (3.2):

$$P_{\text{в}} = (2136025 + (2136025 \times (15/100))) = 2456428,75 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо економічний результат від впровадження проекту (3.1):

$$(2456428,75 - 17568,62) - 2136025 = 302835,13 \text{ тис. грн.}$$

Економічний результат заходу можливо бути: прибутковим (коли інвестиції менші за приріст прибутку), збитковим (коли інвестиції перевищують приріст прибутку) або беззбитковим (коли інвестиції дорівнюють приросту прибутку).

Аналіз фінансових показників свідчить про високу ефективність інвестицій у запропоновані заходи. Загальні витрати на реалізацію проекту склали 17568,62 тис. грн. що дозволило збільшити виторг на 302835,13 тис. грн.

Економічна ефективність систем керування кадрами обчислюється шляхом порівняння витрат і доходу:

$$P = (\mathcal{E} / 3p) \times 100\% , \quad (3.3)$$

де $\mathcal{E}$ – результат від впровадження проекту (економічний), грн.;

$3p$ – кошти, необхідні для досягнення мети, грн.

Визначимо економічну ефективність запропонованих методів за формулою (3.3):

$$(302835,13/17568,62) \times 100\% = 17,24 \%$$

Оцінимо строк відновлення витрат на здійснені заходи за рахунок збільшення доходів від реалізації продукції:

$$B = 3p / \mathcal{E} , \quad (3.4)$$

де B – строк відновлення витрат за рахунок отриманого прироста виручки, роки;

$3p$ - кошти, необхідні для досягнення мети, грн.;

$\mathcal{E}$ – результат від впровадження проекту (економічний), грн.

$$B = 17568,62/302835,13 = 0,06 \text{ року.}$$

Таким чином, вкладення у розвиток системи управління персоналом відшкодуються протягом одного року.

У подальшому управлінські заходи зосередяться на вирішенні найбільш актуальних питань, таких як цінова політика, підвищення рівня кваліфікації працівників тощо.

У таблиці 3.6 наведено кількісні показники, що характеризують соціальний вплив впровадження програми мотивації персоналу на рівень задоволеності працівників, зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці в компанії ЗТМК.

Таблиця 3.6 - Соціальний результат проекту

Соціальна ефективність
Задоволення потреб співробітників
Зацікавленість працівників у підвищенні рівня освіти
Сприяє скороченню плинності кадрів, оскільки у них створюється впевненість у перспективі свого службового просування
Передбачає активне залучення персоналу в управління, особливо визначення шляхів підвищення продуктивності праці
Працівники, якщо їх стимулювати належним чином, можуть надати багато інформації керівництву про те, як підвищувати ефективність роботи ЗТМК

Згідно з результатами дослідження та прогнозними розрахунками, запропоновані методи стимулювання персоналу в ЗТМК є високопродуктивними та можуть значно підвищити ефективність роботи підприємства. Однак, при прийнятті рішення про реалізацію проекту, необхідно враховувати, що фінансові показники можуть змінюватися під впливом зовнішніх факторів, тому рішення має бути гнучким та адаптованим до змін ринкового середовища. Кінцевий результат кожної конкретної ініціативи залежить від багатьох взаємопов'язаних

факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Тому оцінку ефективності слід проводити індивідуально для кожного випадку, враховуючи всі можливі змінні.

Висновки до розділу 3

Проблеми, що виникли на підприємстві ЗТМК, безпосередньо пов'язані з необхідністю вдосконалення системи мотивації персоналу:

- оптимізація системи матеріального заохочення за результатами праці (премія, доплата за результатом роботи, ін.);
- заходи для підвищення задоволеності працівників (якщо акцент робиться на загальному добробуті працівників; пільгове забезпечення);
- забезпечення професійного розвитку співробітників (підвищення кваліфікацій кадрів, кар'єрне зростання).

Мета цих методів – забезпечення стабільності кадрового складу та підвищення ефективності управління персоналом.

Беззаперечним свідченням цікавості роботи є висока мотивація працівника. Лояльність працівника забезпечує стабільність трудових відносин.

Для створення сприятливих умов праці та розвитку персоналу ЗТМК розроблені наступні заходи:

- модернізація системи мотивації з використанням цифрових інструментів;
- працюючі умови;
- покращення професійного рівня;
- кар'єрне планування.

Основна мета винагороди в ЗТМК – підвищення ефективності праці, а бонуси визначаються на основі досягнутих результатів за цими критеріями.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Виявлено, що гроші є найефективнішим інструментом мотивації. Для створення сприятливого робочого клімату необхідно забезпечити не лише гідну оплату праці, а й задовольняти інші потреби працівників. Проведши ґрунтовне дослідження, ми ідентифікували ключові елементи ефективного мотиваційного механізму, який представлений як комплексна система, що складається з чітко сформульованої цілі, конкретних завдань, а також сукупності методичних підходів та інструментів. Такий механізм сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

2. Довелено, що добре продумана та ефективна система мотивації є не просто бажаним елементом, а ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, оскільки жодна компанія не може уникнути необхідності стимулювати працівників, залучати та утримувати талановитих кадрів..

3. Проаналізувавши освітній рівень працівників ЗТМК за період 2021-2023 років видно, що 63,33% персоналу мали середню спеціальну освіту. Незважаючи на це, спостерігається стійка тенденція до збільшення питомої ваги працівників, в яких є вища освіта, яка зросла з 12,70% у 2021 році до 17,81% у 2023 році. Таким чином, підприємство створює умови для того, щоб працівники могли реалізувати свій потенціал та зробити внесок у розвиток компанії.

4. Проаналізувавши фонд оплати праці можна сказати, що скорочення фонду оплати праці було зумовлене зниженням продуктивності працівників. Проте, його зростання у 2023 році пояснюється підвищенням тарифних ставок, збільшенням обсягів виробництва та позитивною динамікою всіх складових заробітної плати, а також нарощуванням штату на 300 осіб. На виручку підприємства впливають такі фактори, як продуктивність праці, чисельність персоналу та загальна економічна ситуація. У 2022 році переважили негативні фактори, що призвело до зниження виручки. Проте, у 2023 році позитивна

динаміка продуктивності праці та зростання штату забезпечили збільшення виручки на 496375 тис. грн. Дані за 2023 рік вказують на підвищення ефективності використання трудових ресурсів у ЗТМК, оскільки зростання продуктивності праці випереджало зростання заробітної плати. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень зацікавленості працівників у результатах своєї роботи, що позитивно позначається на продуктивності..

5. Недостатній рівень професійної підготовки персоналу компанії ЗТМК породжує наступні негативні наслідки:

Низька якість продукції є прямим результатом використання некваліфікованих працівників, який не має необхідних навичок.

Нестача персоналу може призвести до збільшення навантаження на працівника. Перевантаження працівника призводить до зниження якості роботи, демотивації та, як наслідок, до втрати цінних кадрів. Надмірна кількість завдань негативно впливає на продуктивність працівника, знижує його задоволеність роботою та призводить до втрати лояльності до компанії.

Швидкий темп роботи не дозволяє працівнику приділяти достатньо уваги своєму професійному зростанню.

Надмірне робоче навантаження є прямою причиною погіршення здоров'я працівника, що проявляється як у фізичних недугах, так і в психосоматичних розладах, а також призводить до розвитку професійних захворювань.

Неоднорідність за рівнем підготовки та висока плинність кадрів негативно впливають на формування корпоративної культури та знижують ефективність роботи колективу.

Втрата якості продукції може призвести до серйозних наслідків для підприємства, включаючи втрату ринку, відтік клієнтів та зменшення прибутку.

6. Вищезгадані проблеми на підприємстві ЗТМК вимагають негайного втручання та розробки ефективних стимулюючих заходів для персоналу:

- оптимізація системи матеріального заохочення за результатами праці (премія, доплата за результатом роботи, ін.);

- заходи для підвищення задоволеності працівників (якщо акцент робиться на загальному добробуті працівників; пільгове забезпечення);

- забезпечення професійного розвитку співробітників (підвищення кваліфікацій кадрів, кар'єрне зростання).

Мета цих методів – забезпечення стабільності кадрового складу та підвищення ефективності управління персоналом.

7. Для створення сприятливих умов праці та розвитку персоналу ЗТМК розроблені наступні заходи:

- модернізація системи мотивації з використанням цифрових інструментів;
- працюючі умови;
- покращення професійного рівня;
- кар'єрне планування.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства ЗТМК пропонується наступний комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу:

8. Цифрова трансформація мотивації праці: нові технологічні рішення для підвищення ефективності. Завдяки автоматизації розрахунку заробітної плати, ведення кадрового обліку та управління мотиваційними програмами в системі «1С:Зарплата та Управління Персоналом», компанія ЗТМК зможе значно підвищити ефективність роботи відділу кадрів та забезпечити своєчасні виплати заробітної плати. За рахунок підвищення продуктивності праці, оптимізації виробничих процесів та зниження витрат, підприємство зможе збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, що, в свою чергу, призведе до зростання прибутку.

9. Впровадження інноваційних соціальних та психологічних технологій дозволяє вирішувати складні завдання в колективі. Співробітники ЗТМК очікують від керівництва компанії більш часті та конкретні дії, спрямовані на покращення умов праці, розвитку кар'єри та забезпечення соціальних гарантій. Впровадження цих заходів позитивно вплине на соціальний клімат у колективі.

10. Спрямоване вдосконалення систем мотивації.

Ключовими векторами розвитку системи управління персоналом є:

- підвищення рівня компетентностей персоналу через впровадження нових програм навчання;
- забезпечення гнучкості організаційної структури для ефективної ротації кадрів.

11. Отже, відкриваються перспективи для суттєвого підвищення оплати праці, що безпосередньо залежатиме від рівня кваліфікації, відповідальності та досвіду працівника. Це стимулюватиме співробітників ЗТМК до постійного професійного зростання.

12. Для підвищення задоволеності працівників та їхньої відданості компанії рекомендується запровадити систему матеріального заохочення, яка б враховувала не тільки результати роботи, але й рівень освіти та стаж. Це стимулюватиме працівників до постійного самовдосконалення та підвищення своєї кваліфікації.

13. Проаналізувавши динаміку показників ефективності, можна констатувати, що запропоновані методи мотивації персоналу ЗТМК демонструють високу результативність та заслуговують на впровадження. При цьому необхідно враховувати, що фінансові аспекти будь-якої ініціативи слід ретельно оцінювати перед її реалізацією. Загальний результат будь-яких дій є залежним від конкретного контексту, в якому вони здійснюються. Тому оцінку ефективності необхідно проводити індивідуально для кожної ситуації, враховуючи всі супутні фактори. Необхідно пам'ятати, що зовнішні обставини можуть бути непередбачуваними і вплинути на кінцеві результати.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Афонін О.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: навчальний посібник. К.: МАУП, 2004. 304 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Бандурка А.М. Психологія управління / А.М.Бандурка, С.П.Бочарова, Е.В.Земменская. Харків: ООО «Фортуна-прес», 2001. 464с.
4. Бізюкова І.В. Кадри управління – підбір та оцінка. К.: Економіка, 2004. 212с.
5. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: дис. канд. екон. Наук. К., 2005. 225 с.
6. Бойко О.В. Мотивація персоналу: учбовий посібник для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / О.В.Бойко, В.О.Желябін, О.Г.Беліченко. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2004. 310 с.
7. Бутенко Н.Ю., Хоменко Л.М. Організаційна поведінка : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 744 с.
8. Войтова М.І. Розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/ (дата звернення: 12.11.2024).
9. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
- 10.Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами: монографія. Харків : ХНЕУ. 2006. 192 с.
- 11.Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія . Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

12. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / За заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів: Вид-во «Львівська політехніка», 2002. 218 с.
13. Дмитренко Г.О. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: учбовий посібник. К.: МАУП, 2002. 192 с.
14. Дмитренко Г.О. Мотивація й оцінка персоналу: учбовий посібник / Г.О.Дмитренко, Е.О.Шарапов, Т.М.Максименко. К.: МАУП, 2002. 248 с.
15. Івановська Л.В. Забезпечення системи управління персоналом на підприємстві. Харків.: ДАУ, 2005. 132с.
16. Калініна О.В. Організація й оплата праці в умовах ринку (аспект ефективності): учбовий посібник. К.: МАУП, 2001. 312 с.
17. Катаєва Л.Д. Управління персоналом: навч.посіб. Дніпропетровськ, 2003. 240с.
18. Качан Е. П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами: навч.пос. К.: «Юридична книга», 2003. 258 с.
19. Колот А.М. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання: навч. посібник. К.: «Вища школа», 2004. 176 с.
20. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
21. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. посібник. К.: «Вища школа», 1998. 224 с.
22. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. К.: Праця, 2000. 192 с.
23. Коротков Є.М. Концепція менеджменту: навч.пос. Харків: Просвіта, 2006. 258 с.
24. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук // Видання друге, перероблене й доповнене. К.: «Кондор». 2006. 308 с.
25. Лукьянченко Н.Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях // Вісник Донецького університету. Вип. 2. 2008. С. 7-11.

26. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
27. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. К.: МАУП, 2007. 816 с.
28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Либідь, 1999. 680 с.
29. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. К.: ТОВ «УВПК», 2001. 392 с.
30. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Житомир: ЖТІ, 2000. 304 с.
31. Павловська Н. Щодо посилення мотивації праці / Н. Павловська, Н. Анішина, С. Савкова // Персонал-плюс. 2003. № 3. С. 66 -74.
32. Палеха Ю.І. Культура управління та підприємництва: навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2001. 96с.
33. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
34. Побережна Г.Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. // Економіка АПК. 2000. № 1. С. 78 - 83.
35. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
36. Сивий В. Мотивація і стимулювання праці в умовах ринку / В. Сивий, А. Жадан // Бізнес інформ. 2006. № 16-17. С. 12 – 18.
37. Сирота О. Формування системи мотивації праці і проблеми, напрями вирішення // Україна: аспекти праці. 2007. № 2. С. 27-30.
38. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu/>.
39. Стретович О. Новий підхід до організації системи матеріального стимулювання праці // Персонал-плюс. 2004. № 1. С. 72 -79.

40. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб./ В.С.Васильченко, А.М.Гриненко, О.А.Грішнова, Л.П.Керб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
41. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Академвидавництво», 2006. 488 с.
42. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод.посіб. К.: МАУП, 2011. 112 с.
43. Weizsaecker, E., Wijkman, A. Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. A Report to the Club of Rome. N.-Y., Springer. 2018.
44. Vasin S., Gamidullaeva L., Rostovskaya T. The Challenge of Social Innovation: Approaches and Key Mechanisms of Development. European Research Studies Journal. 2017. Vol. 20, Issue 2 B. P. 25–45.
45. Moulaert F., Mehmood A., MacCallum D. and Leubolt B. (eds.). Social Innovation as a Trigger for Transformations. The Role of Research. Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2017.
46. Pol E. and Ville S. Social innovation: buzz word or enduring term?, The Journal of Socio-Economics. 2009. vol. 38. pp. 878-885.
47. Moulaert F., MacCallum D. and Hillier J. Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice, in: Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A. and Hamdouch A. (eds.) The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2013. pp. 13-24.
48. European Commission. «Annual Growth Survey». URL: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2012_en.pdf (дата звернення: 14.09.2024).
49. Christensen C.M., Baumann H., Ruggles R. and Sadtler T.M. Disruptive innovation for social change. Harvard Business Review. 2006. vol. 84, no. 12. pp. 94–101.
50. Graddy-Reed A. and Feldman M.P. Stepping up: an empirical analysis of the role of social in-novation in response to an economic recession. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2015. vol. 8, pp. 293-312.

51.Solov'eva T.S., Popov A.V., Caro-Gonzalez A. and Li H. Social innovation in Spain, China and Russia: key aspects of development. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2018. vol. 11, no. 2. pp. 52–68.

52. Anna Butzin, Anna Davies, Dmitri Domanski, Steven Dhondt, Jürgen Howaldt *Social Innovation: Driving Force of Social Change*. European Union : 2018. 163 c.

53.Parsons T. *The Concept of Society: The Components and Their Interrelations. Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall, 1966. P. 5–29.

54.Kuznets S. *Growth, Population, and Income Distribution: Selected Essays*, first ed. Norton, New York. 1979.

55.Harris M., Albury D. *The Innovation Imperative*. London: NESTA, 2009. 32 p.

56.Social Innovation Whitepapers. Hitachi Inspire the next. 2018. URL: https://www.google.com/search?q=Social+Innovation+Whitepapers.+Hitachi+Inspire+the+next.+%E2%80%93+2018.&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=U9q9XG0NVuHUaM%253A%252CHAcjcFdZk_6wM%252C_&vet=1&usg=AI4_kSv5GsWkAJkfSppVaY0_zpk2_qt97_g&sa=X&ved=2_ahUKEwik_oXc-vbnAhXqo4_sKHW2MCL4Q9_QEwBXoECAoQCQ#imgrc=U9_q9_XG0_NVuHUaM&imgdii=Hg0_IDoAl7_Zt6vM (дата звернення: 12.11.2024).

57.United Nations. *Sustainable Development Goals. 17 Goals to transform our world*. URL: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/health/> (дата звернення: 12.09.2023).

58.World Health Organization. *The world health report: health systems financing: the path to universal coverage*. 2010.

59.World Health Organization. *Commission on Social Determinants of Health. Closing the gap in a generation: health equity through action on the social determinants of health. Final Report of the Commission on Social Determinants of Health*. 2008. Geneva, World Health Organization. URL:

http://www.who.int/social_determinants/thecommission/finalreport/en/ (дата звернення: 12.10.2024).

60. Omachonu V., Einspruch N. Innovation in Healthcare Delivery Systems: A Conceptual Framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 2010. Volume 15(1). Article 2.

61. World Health Organization. Global diffusion of eHealth: making universal health coverage achievable. Report of the third global survey on eHealth. Geneva; 2016. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. (дата звернення: 07.11.2024).

62. Global Innovation index 2019. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (дата звернення: 01.11.2024).

63. Eurostat. URL: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupBookmark.do> (дата звернення: 01.11.2024).

64. Economist Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world. URL: <https://www.essmart-global.com/wp-content/uploads/2016/12/2016.09.29-Economist-Social-Innovation-Index.pdf> (дата звернення: 11.10.2024).

ДОДАТОК А

Вибіркова сукупність для проведення опитування була репрезентативною

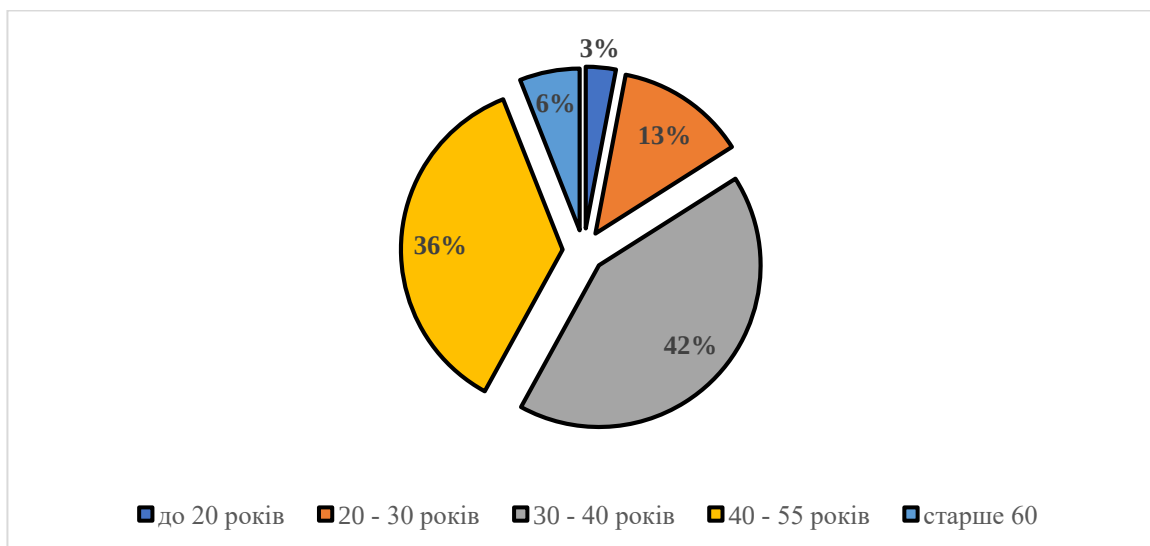


Рисунок А.1 - Віковий склад опитаних співробітників

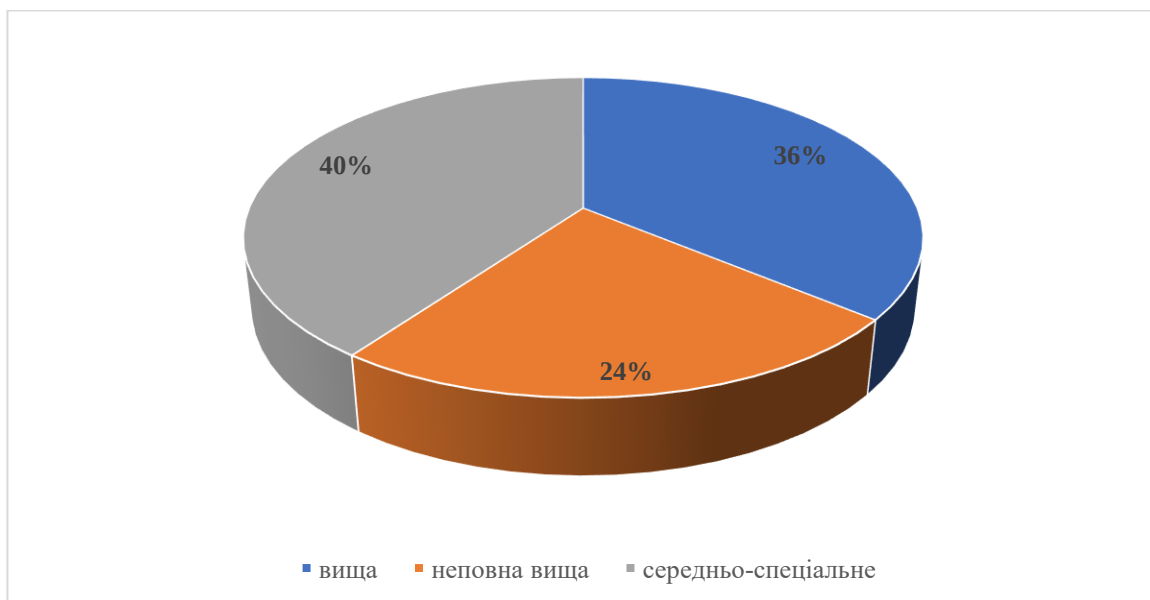


Рисунок А.2 - Склад опитаних працівників освіти

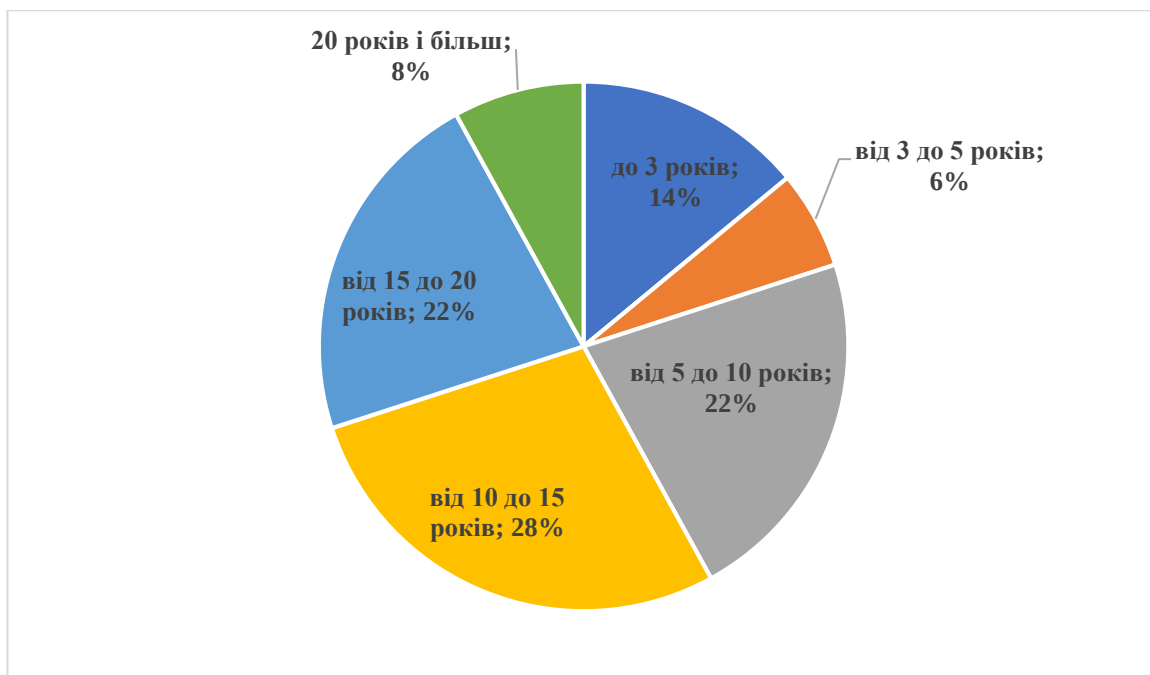


Рисунок А.3 - Співвідношення співробітників з різним стажем роботи

ДОДАТОК Б

Опитувальник для визначення задоволеності системою стимулювання

Опитувальник «Оцінка рівня мотивацій». З метою оптимізації робочого середовища в ЗТМК, ми звертаємося до Вас з проханням заповнити цю опитувальник. Ваші відповіді допоможуть нам краще зрозуміти Ваші потреби та побажання щодо умов праці в компанії.

Таблиця Б1

Питання	Так	Ні	Важко відповіс ти
Чи маєте ви чітке уявлення про діяльність компанії загалом			
Я знаю мету нашої компанії			
Співробітникам нашого структурного підрозділу подобається перебувати у колективі, брати участь у спільних справах, проводити разом вільний час			
Моя робота негативно впливає на моє особисте життя			
У нашому підрозділі існує справедливий розподіл благ і пільг			
Я чітко представляю коло своїх посадових обов'язків			
Головний принцип роботи керівника компанії «Хвали за всіх, лай наодинці»			
Я докладаю всіх зусиль для здійснення спільної мети			
У нашому підрозділі існує повна взаємозамінність			
Я є членом єдиної команди, і з моєю думкою рахуються			
Переді мною ставляться конкретні завдання			
Керівник надає мені достатню свободу дій			
Я помічаю, що існує розбіжність між словами керівника підрозділи та його практичними справами			
Я вважаю нормальним затримки поза робочим графіком за наявності термінової роботи			
Я вважаю, що при вступі на роботу у всіх претендентів є рівні можливості			
Моя ініціатива заохочується			

Я маю повну інформацію про події, що відбуваються в компанії			
Я чітко представляю своє просування по службі			
Я відчуваю потребу у підвищенні кваліфікації			
Мене влаштовує рівень заробітної плати			
Я повністю реалізую свої можливості			
Керівник враховує відносини, що склалися в колективі, намагається їх покращити.			

2. Оцініть за шкалою від 1 до 9, наскільки важливими для Вас є наведені фактори, що впливають на Ваше рішення працювати в ЗТМК. Результати опитування допоможуть нам краще зрозуміти Вашу мотивацію.

Таблиця Б.2

	Фактор мотивації	Оцінка
1	Оплата праці	
2	Умови праці	
3	Організація праці	
4	Перспективи існування підприємства	
5	Стиль вищого керівництва	
6	Рівень професіоналізму керівників	
7	Інтерес до змісту виконуваної роботи	
8	Можливість до самореалізації	
9	Психологічний клімат у колективі	
	Оцінка всієї системи стимулювання	Не для заповнення