

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**  
Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

07 грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Формування механізму мотивації персоналу на засадах  
соціально-орієнтованого управління»**  
(на матеріалах АТ «Назва підприємства»)

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Дорошенко Марина Вадимівна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2021 року

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу організації	9
1.2. Особливості формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління	13
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Діагностика механізму мотивації персоналу організації	27
2.3. Аналіз ефективності діючого механізму мотивації персоналу організації	39
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	46
3.1. Удосконалення процесу формування механізму мотивації персоналу організації	46
3.2. Удосконалення соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації	55
3.3. Планування мотиваційної програми для АТ «Назва підприємства» з урахуванням психотипів особистості працівників та специфіки відділів компанії	61
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	78

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Питання людських ресурсів та мотивації до праці на сьогоднішній день для кожного підприємства набувають все більшого значення. Це пов'язано з тим, що саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства.

Питання мотивації персоналу на сьогодні потребує подальшої актуалізації у зв'язку з переорієнтацією системи управління на соціальні аспекти. У зв'язку з цим процес мотивації персоналу потребує удосконалення з урахуванням існуючих на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально-економічних потреб. Це визначає необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та створення ефективної мотиваційної системи.

Дослідженням питання мотивації персоналу займалися багато вчених. Значний вклад у розвиток теорії і практики мотивації покладено такими вченими як Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Фай-оль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали Ф. Герцберг, А. Маслоу, Л. Портер, В. Врум, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд та інші.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота повністю відповідає плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління».

**Мета і завдання дослідження.** Обґрунтування напрямів удосконалення системи формування механізму мотивації персоналу підприємства. Для того щоб досягти поставлену мету, потрібно вирішити такі задачі, як вивчення зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу організації, дослідження особливостей формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління, провести аналіз

ефективності діючого механізму мотивації персоналу АТ «Назва підприємства». Також необхідно розробити шляхи удосконалення процесу формування механізму мотивації персоналу організації та розробити план мотиваційної програми для АТ «Назва підприємства Назва підприємства Назва підприємства Назва підприємства Назва підприємства Назва підприємства Назва підприємства Назва підприємства Назва підприємства Назва підприємства Назва підприємства» з урахуванням психотипів особистості працівників та специфіки відділів компанії

**Об'єктом дослідження** виступає процес формування механізму мотивації на засадах соціально-орієнтованого управління в умовах АТ «Назва підприємства».

**Предметом дослідження** є система правових, економічних, соціальних та організаційних взаємовідносин при формуванні механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління у підприємстві.

**Методи дослідження.** Під час виконання кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів, зокрема, математичні методи, метод аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний аналіз – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2016-2020 років; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

**Інформаційна база.** За інформаційну базу кваліфікаційної роботи було взято науково-практичні періодичні видання, річні звіти підприємства, науково-довідкова література та результати власних досліджень автора.

До елементів наукової новизни можна віднести:

**набуло подальшого розвитку:**

впровадження соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації на основі виявлення повного портрету особистості, стимулювання одночасно і професійного розвитку співробітників і бажання працювати у компанії в довгостроковій перспективі.

*Практичне значення* отриманих результатів полягає у розробці заходів із вдосконалення системи мотивації шляхом використання сучасних методів мотивації персоналу підприємства. Результати дослідження, а саме мотиваційна програма з урахуванням психотипів особистості працівників та специфіки відділів компанії можуть бути використані для подальшого удосконалення мотиваційної програми АТ «Назва підприємства».

Апробація результатів роботи та публікації. Основні результати дослідження висвітлені в роботах:

1. Шульженко І.В., Сосницький А.В., Дорошенко М.В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Інфраструктура ринку*, 2020. № 47. URL: [http:// www.market-infr.od.ua/uk/47-2020](http://www.market-infr.od.ua/uk/47-2020) (дата звернення:20.10.2020).

2. Шульженко И.В., Дорошенко М.В. Особенности механизма мотивации персонала в современных условиях. Матер. XXII международной научной конференции «Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития», (21-22 октября 2021, г. Минск). Минск: РВВ ПДАА, 2020. С. 154-156.

3. Лопушинська О.В., Дорошенко М.В. Мотивація як елемент стратегічного розвитку соціально-орієнтованого підприємства. Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Київ, 13 жовтня 2021 року/редкол. О.С. Волошкіна та ін. К.: ІТТА, 2021. 1463 с.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 77 сторінок, містить 17 таблиць, літературних джерел 63 та 21 додаток.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу організації

Для того щоб компанія чи організація розвивалась, необхідно розвивати її головний потенціал – працівників, оскільки лише висококваліфікований персонал зможе вивести компанію на лідируючі позиції у своїй сфері, залишивши конкурентів далеко позаду. Тому система професійного розвитку та навчання персоналу дозволяє формувати і підтримувати кадровий склад в організації в «робочому тонусі», тобто підвищує професійну майстерність працівників, формує у них сучасне економічне мислення та вміння працювати в команді. Завдяки процесам навчання та розвитку підвищується продуктивність праці та ефективне функціонування організації в цілому.

Тому, на сучасному ринку, який розвивається занадто швидко, кожна організація повинна постійно вкладати великі кошти та сили для розвитку своїх робітників та підвищення їх кваліфікації.

Механізм мотивації персоналу це різноманітне, різностороннє поняття, яке охоплює спектр соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Тому економічна література не має єдиного точного визначення даного поняття [1, с. 31].

Більшість учених під механізмом мотивації персоналу розуміють сукупність організаційно-управлінських заходів та важелів впливу мотиваційного спрямування. А.В. Лобза і І.С. Гузь формують мотиваційний механізм як комплексну систему різних способів впливу на персонал організації [2, с. 511]. С. Кравченко і О. Корнева підкреслюють, що

мотиваційний механізм повинен формуватися з урахуванням потреб, інтересів, особливостей поведінки працівників [3, с. 286].

Поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства» трактується в даній роботі в якості сукупності принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства.

А.О. Климчук розглядає мотиваційні механізми на прикладі підприємства, показує ступінь взаємозв'язку між показниками заробітної плати, в тому числі преміювання, плинності працівників, задоволеність персоналу умовами і результатами праці [4, с. 12].

Досвід управління мотивацією персоналу, як практичний, так і теоретичний найкраще буде розглянути з прикладу зарубіжних країн. Він може стати фундаментальною базою для розробки власного механізму мотивації працівників. При дослідженні та аналізі досвіду зарубіжних країн в даний час можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японська, американська, німецька, турецька, а також модель Великобританії (табл. 1).

*Таблиця 1.1*

#### **Основні зарубіжні моделі мотивації персоналу підприємства [34]**

Види моделей мотивації персоналу	Характеристика моделі мотивації персоналу
Японська модель	Стимулювання працівника здійснюється на підставі складових: рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також віку та стажу трудової діяльності
Американська модель	Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів. Працівники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у частці власності та управлінні підприємством
Європейська модель	в її центрі знаходиться людина з її потребами та інтересами, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством
Модель Великобританії	Застосування грошової, акціонерної та коливної заробітної плати в залежності від отриманого прибутку
Німецька модель	Інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці
Турецька модель	Застосовуються матеріальна мотивація, корпоративна культура, методи психологічної мотивації, періодично поліпшуються умови праці

Джерело Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с.

Сучасні напрацювання щодо іноземного досвіду мотивації персоналу виділяють, що Японська модель мотивації персоналу зумовлена насамперед вимогами японської економіки та особливостями їх життя.

Розвиток японської економіки потребував інноваційних підходів до мотивації трудової діяльності персоналу. Насамперед, інноваційного наповнення не вистачало у системі оплати праці. Японські підприємці запропонували, з одного боку, встановити залежність заробітної плати від віку працівника. Такий підхід уможливив врахувати стаж та практичний досвід працівника у діяльності підприємства. З іншого боку, було запропоновано зробити заробітну плату на 60 % залежною від результатів діяльності та виконання обов'язків, досягнення поставлених цілей та завдань. Такий підхід запропонували металургійні заводи. Тоді як підприємства, що спеціалізувалися на виробництві електротоварів, запропонували зробити заробіток на 80 % залежним від результатів діяльності і лише на 20 % – від стажу працівника та його віку [6, с. 46].

В економічній ситуації, що склалася можна виділити ряд характерних особливостей японської моделі мотивації праці. Перша особливість полягає у вагомій залежності розміру заробітної плати від стажу роботи працівника на підприємстві. Береться лише стаж роботи на останньому підприємстві, яке вважається єдиним [7, с. 136].

Ще однією яскравою характерною особливістю японської системи мотивації персоналу є врахування життєвих пікових ситуацій, яких може бути п'ять–шість за життя кожного працівника. Після завершення університету у віці 22 років японець починає працювати і отримує мінімальну заробітну плату, яка передбачена законодавством. Через 6 років японець одружується, і його заробіток автоматично збільшується на 5–7 %. Наступний життєвий пік буде зумовлений появою дитини, у зв'язку з чим влада рекомендує усім роботодавцям додатково збільшувати заробіток ще на певний відсоток. Така особливість показує те, як влада та роботодавець турбується про працівника [10].

На відміну від японських спеціалістів, в США висококваліфікованим працівником є той, котрий до найменших дрібниць знає лише свою вузьку сферу діяльності, а в процесі просування на фірмі виконує не більше двох різних функцій, тобто мова йде про вузького спеціаліста. Отже, основні відмінності японської від американської моделі відносно до управління персоналом полягають в тому, що японським працівникам необхідно виконувати різну роботу в межах однієї фірми, а американським – одну й ту ж саму роботу на різних фірмах [9].

До складу європейської моделі входить велика кількість економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучку систему оподаткування, забезпечення рівною мірою як економічного добробуту, так і соціальних гарантій. Політика оплати праці визначається двома тенденціями: індексацією заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізацією оплати праці. Індокси цін на споживчі товари беруться до уваги в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці здійснюється шляхом обліку рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Відповідно до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці використовують три базові підходи: для кожного робочого місця, що оцінюється на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата та оклад; заробітну плату поділяють на дві частини: постійну, що нараховується залежно від посади або робочого місця, та змінну, що відображає результативність праці персоналу; на підприємствах здійснюються форми індивідуалізації заробітної плати, які включають в себе участь в прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій[8, с. 151].

Отже, основні зарубіжні моделі управління мотивацією персоналу підприємства – японська модель, американська, німецька, турецька, модель Великобританії показують практичний позитивний досвід передових і

розвинених країн щодо формування мотиваційного механізму управління найманими працівниками підприємства.

Незважаючи на те, що дієвість методів, моделей мотивації та стимулювання персоналу може бути оцінена лише з часом, за допомогою використання зарубіжного досвіду в стимулюванні та мотивації працівників можна стверджувати, що у вітчизняних підприємств є усі шанси бути конкурентоспроможними та прогресивними в особистому розвитку.

## **1.2. Особливості формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління**

Враховуючи тенденції розвитку ринкових відносин в Україні удосконалення формування механізму мотивації персоналу ставить перед компаніями завдання, що вимагають використання нових підходів та ефективних методів управління, які здатні забезпечити конкурентоспроможність, швидке реагування та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, а також сталий економічний і соціальний розвиток підприємства у довгостроковому періоді. Досягнення перерахованого можливе лише за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю кожного підприємства.

Відповідно до розробленої «Стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року» необхідність розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні зумовлена наступними чинниками: низький рівень корпоративної культури; правовий нігілізм і деформація правової свідомості; низький рівень усвідомлення суспільством ролі бізнесу; термінологічна (нормативна) невизначеність; закритість українських компаній для широкої громадськості; нерівномірне врахування інтересів зацікавлених сторін [16].

Тобто, соціально-відповідальна компанія не має працювати виключно для максимізації прибутку, а повинна приймати рішення та виконувати дії, які є допустимими з точки зору цілей і цінностей суспільства.

У свою чергу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це концепція управління, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами. У сьогоденному соціально свідомому середовищі співробітники й клієнти надають все більше значення роботі та вкладають гроші у підприємства, які віддають пріоритет корпоративній соціальній відповідальності.

Ця сфера стосується впливу організаційної діяльності на людей, які складають людські ресурси організації. Ці заходи охоплюють досвід найму, навчальні програми, рівень заробітної плати, плани додаткових пільг і бонусів, політику просування, безпеку роботи, стабільність робочої сили, а також порядок звільнень.

Загальновідомо, що стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій підприємства, логічне продовження стратегічного управління щодо всебічної роботи з персоналом. Підтвердження цього – чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники одночасно виступають організаторами та виконавцями всіх робіт. Тому саме ця стратегія, виступаючи однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства, дає змогу забезпечити формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання та адаптації до соціально орієнтованого управління; набір і формування необхідних категорій персоналу; підготовку та перепідготовку персоналу до відповідної професійної діяльності; належну оцінку та розвиток персоналу; постійний моніторинг безпеки праці; соціальну захищеність персоналу підприємства тощо [12, с. 28 ].

Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, чи використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних доречних заходів, а й сприятливого підходу, що зумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника стратегії розвитку підприємства в соціально-орієнтованому напрямку [13, с. 342 ].

Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, опираючись на філософію підприємства, заохочення колективних зусиль, націлених на його розвиток, стимулювання зважаючи на якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Із зазначеного стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, відповідного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [14, с. 54].

Процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися й втілюватися в життя як стратегічний. Усвідомлення стратегічної значущості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає провідним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства.

У якості основних завдань стратегічного розвитку персоналу вчені [15; 14; 16] виділяють такі:

– розроблення стратегій індивідуального навчання, яке має визначати потребу в навчанні, включати складання плану особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремо взятого співробітника, так і групи працівників;

– покращення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання направлена на удосконалення ресурсних можливостей підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку організації, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;

– підвищення стійкості здібностей, покращення ділової активності працівників та розвиток їхніх інноваційних якостей;

– управління знаннями (дана стратегія вважає знання головним ресурсом, заохочення до процесу обміну якими дасть змогу організувати взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);

– формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу має ґрунтуватися на інформації про існуючі можливості та оцінці, потім визначати можливості розвитку специфічних вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);

– покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння й навички, що дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно до норм моралі. Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів) [17, с. 43].

Отже, підсумовуючи вищевикладений матеріал, можна сказати, що загальна стратегія установлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємства на перспективу подальшого розвитку, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає який персонал, а саме з яким професійно-кваліфікаційним рівнем і в якій кількості потрібен підприємству для забезпечення певного рівня ефективності діяльності у відношенні до

досягнення стратегічних цілей. Однак на практиці при визначенні рівня розвитку працівників у конкретних умовах виникає низка труднощів.

Для формування механізму мотивації персоналу треба розуміти, що мотивація персоналу передбачає поєднання цілої низки складників. Зокрема, це спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що включає у себе необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; заохочення до стабільної та продуктивної зайнятості; розвиток конкурентоспроможності працівника. Мотивація активізує діяльність або спричиняє її припинення [18].

Мотивація повинна вирішувати такі основні завдання:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у фірмі;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом із використанням нових методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [19].

Складові функції мотивації полягають у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом [20].

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;

- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Зв'язок функцій мотивації і контролю присутній на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він виявляється на попередній і завершальній стадіях роботи. Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на працівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду [21].

## Висновки до розділу 1

1. Поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства» - це сукупність принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства. Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом.

2. Проведення аналізу теоретичних засад управління розвитком персоналу показало, що у світовому розвитку, одним з ключових факторів що веде компанію до успіху є людські ресурси. При дослідженні та аналізі досвіду зарубіжних країн в даний час можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників:

- японська, що враховує життєвий цикл працівника у компанії та орієнтується на довгострокову перспективу трудових відносин між людиною та організацією та велику кількість можливих задач для виконання.

- американська, що орієнтується на мотивацію у відповідності до трудових досягнень кожного співробітника та спрямована на вузьких спеціалістів.

- європейська, яка в своїй основі має не лише індивідуалізацію оплати праці, а й врахування інфляційних чинників та рівня життя.

3. Для збільшення ефективності компанії необхідне вдосконалення механізму мотивації персоналу, що можливе лише за умов наявності чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю кожного підприємства. Тому використання зарубіжного досвіду за умов адаптації найкращих концепцій механізму мотивації під реалії ринку праці України повинно скоротити відставання від розвинутих країн та підвищити конкурентоспроможність вітчизняних компаній на міжнародному ринку.

4. Соціально-відповідальна компанія має працювати не лише для максимізації прибутку, а й приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства. У свою чергу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це концепція управління, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами. Сучасні організації та підприємства змушені дбати про якість робочої сили, якщо хочуть бути конкурентоспроможними на ринку. Тому особливу увагу в теперішній час необхідно приділяти організації навчання персоналу.

5. Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Із зазначеного стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом має бути стратегічною, тобто її головною метою повинно стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Отже, завдання компанії – створити сприятливе середовище для своїх працівників, в якому вони будуть зацікавлені у своєму професійному та особистісному розвитку. У свою чергу використання у якості мотиваційного інструменту професійного зростання забезпечить зростання конкурентоспроможності компанії у своїй частині ринку, дозволить підвищити конкурентоспроможність своєї продукції чи наданих послуг та стати більш привабливою для залучення нових працівників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Назва підприємства» є сучасним партнером із розвиненою інфраструктурою, яка зайняла лідируючі позиції на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України. Компанія охоплює близько 70% ринку послуг місцевого телефонного зв'язку та 75% ринку послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку. Історія створення досліджуваного підприємства бере початок у 1993 році, коли було зареєстроване Українське об'єднання електрозв'язку «Укрелектрозв'язок» (з 1994 року — Назва підприємства) [22].

Наразі АТ «Назва підприємства» є акціонерним товариством, організаційна структура якого формується на основі вертикального принципу управління фінансами, технологічними процесами та персоналом (Додаток А).

Назва підприємства надає послуги стаціонарного зв'язку або так званої фіксованої телефонії. На кінець 2017 року підприємство обслуговувало близько 4,9 млн. абонентських ліній стаціонарного зв'язку. Втім, на сьогоднішній день спостерігається негативна тенденція саме в цьому напрямі діяльності компанії, оскільки популярність фіксованої телефонії постійно зменшується, та збільшуються дзвінки абонентів залежно від заявленої послуги на користь інших засобів зв'язків, переважно мобільного. [23].

Крім бездротової телефонії, досліджувана компанія надає послуги широкого доступу до Інтернету. На кінець 2017 року компанія обслуговувала 1,48 абонентів ШСД. Проте, як і у випадку з фіксованою телефонією, спостерігається значне зменшення абонентів протягом останніх років [26].

Також АТ «Назва підприємства» надає послуги з інтерактивного телебачення – близько 96 тис. користувачів, проводового радіомовлення – близько 1 мільйона ліній районних центрів та малих населених пунктів;

відеоконференції, надання IP-адреси, послуги DNS: послуги контакт-центру; послуги датацентру; побудови віртуальної приватної мережі; оренди каналів зв'язку; послуги аналогової телефонії та інші [25]. Крім того, досліджуване підприємство надавало послуги телеграфного зв'язку, проте на початку 2018 року компанія припинила її надання через високу вартість обслуговування та низьку дохідність.

АТ «Назва підприємства» здійснює свою діяльність у двох сегментах – B2B та B2C. У сегменті B2B (бізнес-сегмент) компанія надає послуги для представників бізнесу по всій країні – представників банків, енергетичних, роздрібних торгових організацій, медичних організацій, державних структур та інших організацій та підприємств. Крім того, компанія пропонує послуги Інтернету різним розважальним завідам України, наприклад, торговим центрам, ресторанам, кафе, аеропортам та станціям, готелям, навчальним завідам, автозаправкам ОККО та Socar, WOG та ресторанам швидкого Харчування McDonald's, KFC, а також надає доступ до Wi-Fi на деяких станціях Київського метрополітену [27].

Також у 2015 році АТ «Назва підприємства» співпрацює з мережею кінотеатрів «Multiplex». Оператор підключив швидкісний інтернет для 10 кінотеатрів та забезпечив безкоштовне користування телефонією всередині всієї Multiplex мережі. Крім швидкісного інтернету та «Хмарної АТС», Назва підприємства надає в оренду SIPтелефони та забезпечує мережу єдиним номером 0800, що працює по всій країні [24].

Крім того, «Назва підприємства» розпочав будівництво ліній волоконно-оптичного зв'язку потужністю 200 Мбіт/с для 22 готелів мережі Reikartz Hotel Group. У номерах і конференц-залах можна використовувати надійний високошвидкісний Інтернет [27].

У сегменті B2C Назва підприємства надає послуги ШСД та стаціонарного зв'язку абонентам у всіх регіонах України.

З 04 жовтня 2013 року АТ «Назва підприємства» входить до фінансово-промислової групи «Системи капітального менеджменту». Проте наразі АТ

«Назва підприємства» перебуває на стадії реструктуризації. ЗМІ повідомили про порушення під час приватизації «Назва підприємства» ТОВ «ЕСУ» у 2011 році, розірвання договору через невиконання його умов та подальша передача оператора у власність держави [23].

Стадія життєвого циклу старіння (спад), що характеризується падінням прибутку та фінансового благополуччя компанії, часткове зниження обсягів послуг, зниження кількості клієнтів, погіршення загального стану та матеріальної бази компанії. При цьому присутність великої кількості клієнтів, співпраця з кількома великими компаніями, хоч позитивно впливає на роботу компанії, але є низка проблем. Таким чином, доцільно вивчати капітал компанії, зокрема забезпечення основними засобами та засобами обороту. Динаміка зміни основних показників виробничої діяльності наведена в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка зміни основних показників виробничої діяльності**

**АТ «Назва підприємства», 2016-2020 рр., тис. грн.**

Показник	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне, (+/-)	відносне, (%)
1. Вартість активів	13001245	13737650	13738859	13510108	14630236	1628991	12,53
2. Необоротні активи	9744 054	9 641926	9700418	9297821	12095004	2350950	24,13
3. Основні засоби	8839758	8627127	8862053	5447690	8632460	-207298	-2,35
4. Сума запасів	143940	124993	121969	105844	130833	-13107	-9,11
5. Дебіторська заборгованість	1401834	1598712	1466187	812170	1580462	178628	12,74
6. Сума поточних зобов'язань	2729547	3170960	1933073	2154488	1459650	-1269897	-46,52
7. Власний капітал	9277207	9641564	10071143	9643505	10135494	858287	9,25

На основі фінансової звітності АТ «Назва підприємства» було проведено аналіз основних показників виробничої діяльності за 2016-2020 роки, на основі якого було встановлено, що компанія має певні проблеми. Ряд показників має неоднорідний характер, демонструючи то зменшення, то зростання, що й представлено у табл. 2.1. Вартість активів протягом 2016-

2020 рр. має тенденцію до зростання. У 2020 р. порівняно з 2016 р. збільшення на 1628991 тис. грн (12,53%). Тенденція до зростання вартості активів АТ «Назва підприємства» є позитивною. Але негативним є зменшення вартості основних засобів, а саме на 207298 тис. грн (2,35%), що є наслідком амортизаційних процесів і вказує на необхідність модернізації обладнання. Проте зростання вартості необоротних активів на 2350950 тис. грн (24,13%), є позитивним, що вказує на розвиток компанії.

Протягом звітнього періоду 2016-2020 рр. спостерігається зменшення суми запасів на 13107 тис. грн або 9,11%. Загалом тенденція до зменшення вартості запасів є позитивним явищем, оскільки свідчить про зростання ефективності їх використання та прискорення оборотності. Проте, поряд з цим, зменшення їх вартості може свідчити також про зменшення масштабів діяльності. Особливо це актуально у зв'язку з негативними тенденціями, пов'язаними з послугами «Назва підприємства», і саме із зменшенням кількості клієнтів компанії, зі втратою матеріальної бази, в основному, із застарілим обладнанням та кабелями, а також збільшення кількості крадіжок в обладнанні компанії, що спричиняє перебої в роботі, неналежне надання послуг та надання абонентам доступу до мереж.

Показник дебіторської заборгованості протягом трьох років має тенденцію до зменшення. Так, у 2017 році показник дорівнював 1598712 тис. грн, а станом на 2018 рік сума дебіторської заборгованості знизилась на 786542 тис. грн або 49,19%. Тенденція зменшення суми заборгованості за минулі роки характеризує оплату послуг споживачами позитивно. Тому що сума боргу за надані компанією послуги знизилася, хоч ціни зростали. Хоч деякі абоненти і сплачують рахунки невчасно або з певними затримками, але сума їх заборгованості зменшується. Проте показник 2020 року у порівнянні з 2016 роком зріс на 178628 тис. грн. (12,74%), що вказує на значне погіршення ситуації.

Сума поточних зобов'язань має тенденцію до зменшення на 1269897 тис. грн (46,52%) за звітний період. Зменшення поточних

зобов'язань є позитивним явищем для АТ «Назва підприємства», оскільки свідчить про зменшення кількості кредитів, затримки по виплатах та заборгованостях підприємства. Ще одним позитивним явищем є зростання власного капіталу на 858287 тис. грн, або 9,25%. Хоча даний показник не є показовим, так як впродовж досліджуваного періоду він то зростав (на 429579 тис. грн. у 2018р. порівняно з 2017р.), то зменшувався ( на 427638 тис. грн. в 2019р.), але все ж останній рік звітного періоду показує значне зростання.

Для ґрунтового аналізу та оцінки загального стану АТ «Назва підприємства» доцільно проаналізувати основні фінансові показники за останні три роки, значення яких представлені у табл. 2.2.

*Таблиця 2.2.*

**Динаміка економічної ефективності діяльності АТ «Назва підприємства»,  
2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне, (+/-)	відносне, (%)
Чистий дохід від реалізації товарів та послуг, тис. грн	6327113	6117115	5936564	4412484	5449056	-878057	-13,88
Собівартість реалізованих товарів і послуг, тис. грн	3830125	3577332	3847169	2936064	3668503	-161622	-4,22
Чистий прибуток, тис. грн	601027	864407	506970	428034	2143802	1542775	256,69
Витрати на оплату праці, тис. грн	1901924	1860217	1933129	1949496	1947996	46072	2,42
Рівень рентабельності, %	15,69	24,16	13,18	14,58	58,44	42,75	x

На основі даних табл. 2.2 можна стверджувати, що представлені показники є досить неоднорідними за своїм характером. У той час, як у період з 2017 до 2018 року майже всі показники знижуються, витрати на оплату праці зростають.

Дохід від реалізації товарів та послуг Назва підприємствау за досліджуваний період має тенденцію до зменшення, а саме на 878057 тис. грн., або 13,88%.

Значення чистого доходу у загальному має чітко виражену тенденцію до зниження, що негативно характеризує діяльність підприємства, оскільки свідчить про зменшення загальної суми доходів від реалізації продукції і негативно характеризує процес надання послуг через зменшення їх кількості, особливо це стосується великої кількості відмов від послуг фіксованої телефонії на користь інших засобів сучасного зв'язку, переважно стільникового.

Також можна сказати, що собівартість реалізованих товарів та послуг має неоднорідний характер. Загалом значення показника на початку звітного періоду зросло на 269837 тис. грн. (7,5 %). Але у 2019 році дане значення становило 2936064 тис. грн., що на 911105 тис. грн. (23,68 %) менше ніж у 2018 р. та на 641268 тис. грн. (17,93%). Не дивлячись на зростання показника у 2020 році, його значення у відношенні до 2016 року відємне. Тенденція до зменшення показника собівартості реалізованих товарів та послуг є позитивною, оскільки дозволяє Назва підприємствау знизити ціну на послуги підприємства для клієнтів.

Одним з основних показників, що характеризує ефективність діяльності підприємства є чистий прибуток. Протягом 2017-2019рр. спостерігається стрімке зниження показника на 436373 тис. грн, або 50,48 %. Зниження зазначеного показника є негативним для Назва підприємствау, оскільки свідчить про зниження ефективності діяльності, неможливість забезпечення регулярних виплат акціонерам та неможливість вкладання коштів у оновлення власної мережі та загальний розвиток підприємства. Проте його стрімке зростання у 2020 році на 1542775 тис. грн. порівняно з 2016 роком є не типовим. Коливання суми чистого прибутку також повпливало на рівень рентабельності, який має досить неоднорідний характер. Але в цілому можна вважати позитивним його зростання за звітний період на 42,75 в. пт, хоч це і відбулося за рахунок стрімкого зростання показника за останній рік звітного періоду.

Витрати на оплату праці у 2018 році зросли на 72912 тис. грн. (3,92%), що може свідчити про збільшення об'єму роботи виконуваної одним працівником. Але у 2019 році показник зменшився на 405083 тис. грн. (21,78%), що може свідчити про зменшення навантаження, або скорочення чисельності персоналу. Проте, загалом показник є позитивним, за рахунок його зростання за вусь звітний період на 46072 тис. грн., або 2,42%.

На основі проведеного дослідження особливостей діяльності компанії можна стверджувати, що Назва підприємства хоча й має ряд проблем, однією з яких є неоднорідне коливання рівня рентабельності, що характеризує підприємство в цілому негативно. Підприємство все ж продовжує активно надавати послуги своїм клієнтам та розширювати власний асортимент. АТ «Назва підприємства» співпрацює з багатьма підприємствами України, у тому числі з державним сектором. Одним з факторів, що має значний вплив на діяльність компанії є процес реприватизації Назва підприємства та повернення його активів у власність держави.

## **2.2 Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства**

АТ «Назва підприємства» має демократичний стиль управління працівниками компанії, що притаманний керівникам будь-якого рівня та проявляється у всіх складових елементах системи управління персоналом на підприємстві

Першою ланкою, яка має важливе значення при роботі з кадрами, є необхідність забезпечувати персоналом та планувати потребу підприємства у працівниках на майбутні періоди. На сьогоднішній день планування персоналу у АТ «Назва підприємства» здійснюється HR-департаментом, який на основі кадрової звітності, потребі працівників на ті чи інші посади та з урахуванням майбутніх цілей компанії, здійснює розрахунки та визначення необхідної кількості працівників, які забезпечують ефективну роботу

підприємства. При цьому в сучасній ситуації першочерговим завданням департаменту з управління персоналом «Назва підприємства» є створення заходів, спрямованих на залучення молоді до співпраці в компанії. [23].

Також важливим елементом є процес адаптації нових працівників Назва підприємствау. Проведення заходів з комфортного влаштування нових співробітників в компанії, ознайомленні з підприємством, його структурою, діяльністю та особливостями внутрішніх процесів частково здійснюються працівниками HRдепартаменту. Крім того, допомога у освоєнні лягає безпосередньо на керівника департаменту чи відділу Назва підприємствау, до якого було прийнято на роботу нового працівника. Поряд з цим, після початку кар'єри особи в компанії, їй надається доступ до корпоративного сайту, присвоюється корпоративна скринька з адресною книгою та можливістю звернутися за допомогою до працівника кадрового департаменту, який займається його справою.

Зважаючи на умови зовнішнього середовища, які постійно змінюються, працівники повинні постійно розвиватися та здобувати нові знання і навички. В АТ «Назва підприємства» даним процесом займається Департамент навчання та розвитку персоналу, у якому працює 25 осіб та який є допоміжною структурою HR-департаменту. Співробітники здійснюють планування та організацію навчання персоналу компанії, проведенням стажування, практик та заходами з приваблення працівників до компанії.

Одним з проектів Департаменту навчання є програма для студентів старших курсів «Кращі з Назва підприємстваом», у процесі якої відбувається навчання студентів шляхом організації лекцій з топ-менеджерами Назва підприємствау, робота над спільним проектом у групах від 5 до 8 чоловік. Після закінчення програми кращим студентам пропонується пройти стажування у компанії з можливістю подальшого працевлаштування.

Навчання співробітників, що вже тривалий час працюють в компанії здійснюється з використанням традиційних методів – курси з підвищення кваліфікації, тренінги, семінари. Крім того, у компанії кожного тижня

проводиться тренінг для топ-менеджерів та керівників департаментів з менеджменту. На заняттях подається актуальний сучасний матеріал у області управління, розглядають практичні аспекти діяльності та обговорюється можливість застосування даних методик у компанії. Проводяться різні тренінги та семінари для програмістів, інженерів, розробників, дизайнерів компанії [22].

Негативним моментом є той факт, що у АТ «Назва підприємства» є відсутньою така складова системи управління персоналом, як планування кар'єри. Департамент управління персоналом найближчим часом виключає можливість появи даної ланки СУП.

Процес оцінювання персоналу АТ «Назва підприємства» відбувається з використанням традиційних методів. Перш за все, це процес атестації персоналу, який проходить раз на три роки. Його суть полягає у тому, що збирається комісія з певної кількості осіб, що є фахівцями у тих чи інших областях, формується пакет атестаційних анкет, готується інформація про працівників, формується загальний список робітників, що будуть оцінюватися. Після проведення всіх процедур, комісія приймає рішення про відповідність чи невідповідність працівника посаді, яку він займає. У разі невідповідності, можуть використовуватися наступні методи: звільнення, пониження у посаді, організація навчання для підвищення кваліфікації.

Щодо заходів мотивації співробітників, то на АТ «Назва підприємства» використовуються традиційні методи мотивації, переважно це матеріальні заходи, пов'язані з виконанням різних завдань чи об'ємами продажів послуг і підключень абонентів. Перш за все, рішення щодо преміювання працівника чи надбавки до заробітної плати здійснюється на основі досягнутих показників та відсотка виконаних завдань, що були покладені на департамент та окремого працівника індивідуально. Премії, що виплачуються можуть бути як річними, так і кварталними.

Для забезпечення комфортних умов високого рівня на АТ «Назва підприємства» компанія дбає про дотримання правил безпеки на

робочих місцях (пожежна безпека, додержання високого рівня санітарно-гігієнічних норм). Крім того, на АТ «Назва підприємства» діє міжнародний стандарт OHSAS 18001, на основі якого здійснюється управління та забезпечення діяльності системи охорони праці в компанії, проведення постійного оновлення правил безпеки та доведення їх до відома працівників, здійснення регулярного огляду стану робочих місць та у разі необхідності поліпшення умов, усунення неполадок, здійснення регулярної медичної перевірки співробітників тощо. Особлива увага приділяється місцям з підвищеним рівнем небезпеки.

З огляду на розглянуті особливості системи управління персоналом АТ «Назва підприємства» варто відзначити, що вона повністю забезпечує діяльність компанії та потреби у роботі з працівниками, проте все ж має певні недоліки, такі як відсутність планування кар'єри, наявність лише традиційних методів мотивації та розвитку працівників.

Проте, важливою умовою діяльності будь-якого підприємства є наявність у компанії персоналу у достатній кількості та високого професійного рівня. Тож, для дослідження можливостей розробки організаційно-економічного механізму забезпечення, збереження та розвитку персоналу АТ «Назва підприємства» доцільно розглянути більш детально саме кадровий склад компанії. Динаміка зміни чисельності працівників представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка зміни чисельності працівників АТ «Назва підприємства»  
за 2016-2020 рр., осіб**

Показник	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне (+,-)	Відносне (%)
	Кількість прийнятих працівників	1124	901	871	431		
Кількість вибутих працівників	10613	8461	7617	3048	3634	-6980	-65,76
Загальна кількість працівників	42116	38458	35427	30181	24064	-18052	-42,86

На основі проведеного дослідження було встановлено, що на АТ «Назва підприємства» спостерігається спад чисельності працівників. Так, у 2016-2020 рр. компанія зменшила чисельність персоналу більше як на 18 тис. осіб (42,86 %). Крім того, негативним є зменшення числа прийнятих працівників на 727 особи (64,68 %). Хоча зменшення кількості вибулих є позитивним, а саме на 65,75 %, але не у відношенні до числа прийнятих.

Важливо також дослідити чисельність персоналу за категоріями. Персонал підприємства на сучасному етапі слід розглядати не просто як сукупність працівників, які задіяні у виробничому процесі, а як сукупність системопов'язаних працівників з їх особистісними характеристиками, знаннями, вміннями, навиками роботи у колективі, які вони використовують у трудовій діяльності. Склад персоналу АТ «Назва підприємства» розбитий на категорії наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз складу персоналу за категоріями АТ «Назва підприємства»,  
2016-2020 рр.**

Персонал за категоріями	2016р.		2017р.		2018р.		2019р.		2020р.		Абсолютне відхилення, 2020 р. від 2016 р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Кількість управлінського персоналу, осіб	3809	9,04	3128	8,13	2978	8,41	2556	8,47	2029	8,43	-1780
Кількість виробничого персоналу, осіб	24279	57,65	22609	58,79	20498	57,86	17843	59,12	14103	58,61	-10176
Кількість допоміжного персоналу, осіб	14028	33,31	12721	33,08	11951	33,73	9782	32,41	7932	32,96	-6096
Загальна кількість працівників, осіб	42116	100	38458	100	35427	100	30181	100	24064	100	-18052

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що загалом спостерігається тенденція до зменшення чисельності у всіх категоріях. Кількість управлінського персоналу у досліджувані роки в середньому становить 8,5% від загальної чисельності персоналу. Кількість виробничого персоналу коливається від 57 до 59 %, а чисельність допоміжного – від 32 до 33%. Таке співвідношення працівників дозволяє здійснювати ефективну діяльність компанії.

Особливої уваги потребує аналіз рівня освіти працівників (табл. 2.5), адже забезпеченість кваліфікованим персоналом дає змогу позитивно реагувати на виклики зовнішнього середовища та здійснювати прибуткову діяльність.

Таблиця 2.5

**Аналіз складу персоналу за освітою АТ «Назва підприємства» за  
освітою,  
2016-2020 рр.**

Показник	2016р.		2017р.		2018р.		2019р.		2020р.		Абсолютне відхилення, 2020 р. від 2016 р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Працівники, що мають вищу освіту, чол	25141	59,69	23054	59,95	21611	61,00	18108	60,00	14680	61,00	-10461
Працівники, що мають середню спеціальну освіту, чол	12777	30,34	11433	29,73	10133	28,60	8149	27,00	6737	28,00	-6040
Працівники, що мають загальну середню освіту, чол	4198	9,97	3971	10,33	3683	10,40	3924	13,00	2647	11,00	-1551
Загальна кількість працівників, чол.	42116	100	38458	100	35427	100	30181	100	24064	100	-18052

Як видно з таблиці 2.5 найбільшу частку серед працівників складає персонал з вищою освітою (в середньому 60%). Можна сказати, що протягом досліджуваного періоду частка працівників з середньою спеціальною освітою

не значно, але зменшилась, а саме на 1 в.п. Коливалась між 9 та 13 відсотками чисельність працівників із загальною середньою освітою .

Особливої уваги потребує визначення кількості працівників за віком (табл. 2.6), оскільки дає змогу визначити привабливість чи непривабливість компанії серед молодих спеціалістів та випускників вищих навчальних закладів.

Таблиця 2.6

**Аналіз вікового складу персоналу АТ «Назва підприємства» , 2016-2020 рр., осіб**

Вікова категорія	2016р.		2017р.		2018р.		2019р.		2020р.		Абсолютне відхилення, 2020 р. від 2016 р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Працівники віком до 30 років	4510	10,71	4073	10,59	3944	11,13	3622	12,00	2647	11,00	-1863
Працівники віком від 30 до 50 років	25078	59,55	23135	60,16	21259	60,01	18109	60,00	14679	61,00	-10399
Працівники віком понад 50 років	12528	29,75	11250	29,25	10224	28,86	8451	28,00	6738	28,00	-5790
Загальна кількість працівників	42116	100	38458	100	35427	100	30181	100	24064	100	-18052

За досліджуваний період спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників всіх категорій. Найбільшу частку становлять працівники віком від 30 до 50 років, а саме, в середньому 60 %, найменша чисельність спостерігається серед працівників віком до 30 років – 11 %. Працівники віком понад 50 років складають близько 28% від загальної чисельності персоналу. Такі тенденції є досить негативними, оскільки свідчать про непривабливість АТ «Назва підприємства» для молоді.

Важливою ознакою є й співвідношення працівників за статтю (табл. 2.7), адже жодне підприємство не повинно притісняти а ні чоловіків, а ні жінок у виборі професії.

Як видно з табл. 2.7, частка чоловіків, що працює на АТ «Назва підприємства» є значно більшою, ніж частка жінок. Так, практично за весь досліджуваний період працівники чоловічої статі становлять близько 61 % від загальної кількості, працівники жіночої статі – 39 %. Такі показники можуть бути зумовлені важкими умовами праці деякого виробничого персоналу, наприклад, кабельника-спаювальника, або монтера. За досліджуваний період спостерігається тенденція до зменшення обох категорій працівників, що не зумовлено статтю.

Таблиця 2.7

**Аналіз гендерного складу працівників АТ «Назва підприємства» ,  
2016-2020 рр., осіб**

Показник	2016р.		2017р.		2018р.		2019р.		2020р.		Абсолютне відхилення, 2020 р. від 2016 р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Кількість працівників чоловічої статі	25687	60,99	23535	61,20	21784	61,49	18561	61,50	14559	60,50	-11128
Кількість працівників жіночої статі	16429	39,01	14923	38,80	13643	38,51	11620	38,50	9505	39,50	-6924
Загальна кількість працівників	42116	100	38458	100	35427	100	30181	100	24064	100	-18052

Особливо важливою ознакою при роботі з персоналом є показник оборотності персоналу та плинності кадрів, розраховані значення яких представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка руху працівників АТ «Назва підприємства» , 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, 2020 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020		
1. Загальна кількість працівників, чол	42116	38458	35427	30181	24064	-18052,00	-42,86
2. Кількість прийнятих працівників за рік, чол	1124	901	871	431	397	-727,00	-64,68
3. Кількість працівників, що вибули, чол.:	10613	8461	7617	3048	3634	-6979,57	-65,76
- за власним бажанням, чол.	6983	5420	4856	2120	2456	-4527,00	-64,83

- вибули на навчання, пенсію, тощо, чол.	3630	3041	2761	928	1178	-2452,57	-67,56
4. Значення коефіцієнтів обороту:	0,027	0,023	0,025	0,014	0,016	-0,01	x
- з приймання							
- зі звільнення	0,166	0,141	0,137	0,070	0,102	-0,06	x
5. Коефіцієнт плинності кадрів	0,252	0,220	0,215	0,101	0,151	-0,10	x
6. Коефіцієнт загального обороту	0,279	0,243	0,240	0,115	0,167	-0,11	x

На основі розрахованих даних видно, що у період 2016-2020 рр. коефіцієнт обороту з прийняття зменшився на 0,01 пункта. Коефіцієнт обороту зі звільнення теж має не стабільний характер, хоча його спад має позитивну тенденцію, але це більше пов'язано зі зменшенням загальної чисельності персоналу. Негативним є підвищення даного показника в 2020 році порівняно з 2019 роком, а саме на 0,032 пункти.

Коефіцієнт плинності кадрів у період 2016-2019 років мав тенденцію до зниження, проте вже до 2020 року показник збільшився на 0,05 пункта, що є негативним. Коефіцієнт загального обороту також знизився у період з 2016 року по 2019 рік, однак вже у 2020 р. зріс на 0,052 пункта, що характеризує високу інтенсивність процесів руху персоналу на підприємстві. Такі значення розрахованих показників є досить негативними, оскільки підтверджують негативну тенденцію до зменшення кількості працівників.

Далі в роботі було досліджено умови праці, для їх оцінки були використані санітарно-гігієнічні показники, що характеризують виробниче середовище – рівень освітлення, загазованість, мікрокліматичні параметри, рівень шуму, вібрації та ін.

Аналіз умов праці кабельника-спаювальника, який має на меті виявлення небезпечних та шкідливих чинників, які є характерними для конкретного виробничого процесу, робочого місця, вивчення їх впливу на стан здоров'я та працездатність людини наведено в таблиці 2.9 (Додаток Б).

На основі табл. 2.9 видно, що робоче місце має в наявності 1 фактор 3 класу 1-го ступеня. Тому робоче місце кабельника-спаювальника слід

вважати зі шкідливими умовами праці. Для досліджуваної та інших професій зі схожими умовами передбачені доплати – 4% до окладу, додаткова відпустка – 7 днів [29]. Та 1 день додаткової відпустки за результатами атестації робочих місць із шкідливими умовами праці.

Окремо хотілося б висвітлити питання освіти. АТ «Назва підприємства» має свою унікальну корпоративну систему розвитку персоналу. В основі системи розвитку персоналу лежить дистанційне навчання, тому що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій, а також тривалого часу на організацію. Для управлінського персоналу такі зміни є позитивними, особливо з боку тайм-менеджменту. Чого не можна сказати про виробничий персонал, адже специфіка роботи деяких працівників потребує очного вивчення процесів і методів їх виконання. Хоча в досліджуваній період ще не відійшли на другий план виїзні тренінги.

Дистанційна освіта – комплекс освітніх послуг, що за допомогою спеціалізованого інформаційного освітнього середовища, що базується на засобах обміну навчальною інформацією на відстані. Інформаційно-освітнє середовище дистанційного навчання становить системну сукупність, що організувалася із засобів передачі даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного та організаційно-методичного забезпечення, яке орієнтується на задоволення освітніх потреб користувачів, а в даному випадку працівників підприємства.

Отже, дистанційне навчання має наступні переваги: оперативні, інформаційні (зростає доступність освітньої інформації, що знаходиться на спеціалізованих серверах, постачається слухачеві за допомогою інтерактивних веб-каналів, списках розсилання й інших засобах мережі Інтернет), психологічні (створення більш комфортних, порівняно з традиційними, емоційно-психологічних умов для самовираження, зняття психологічних бар'єрів і проблем, усунення помилок усного спілкування), економічні (загальні витрати на навчання зменшуються через економію

транспортних витрат, витрат на оренду приміщень, скорочення «паперового» діловодства ).

Процес дистанційного навчання в АТ «Назва підприємства» складається з наступних етапів: виникнення (визначення) потреби в навчанні, створення навчального контенту і його розміщення в системі дистанційного навчання, повідомлення учасників про старт навчання, співробітник вивчає навчальний курс і проходить відповідне тестування, аналіз результатів навчання.

Система дистанційного навчання в АТ «Назва підприємства» заснована на платформі Moodle (модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище). Основні характеристики Moodle, які дозволили їй стати визнаним лідером серед програмного забезпечення цього типу:

- розширена функціональність (викладення матеріалів, простота оновлення контенту; можливість створення копій, висока стійкість);

- низька вартість впровадження – сама система безкоштовна, відсутні обмеження за кількістю ліцензій на слухачів та підтримуваних курсів. Витрати на впровадження системи, розробку курсів і супровід – мінімальні, вони не потребують спеціальних технічних знань (адмініструвати систему здатний користувач з поглибленими знаннями в області мережних технологій);

- наявність вбудованих засобів розробки та редагування навчального контенту, інтеграції різноманітних освітніх матеріалів різного призначення та підтримка міжнародного стандарту SCORM – основи обміну електронними курсами, що забезпечує перенесення ресурсів в інші системи (з інших систем);

- зручність та простота використання – інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та технологія навчання (можливість легко знайти меню допомоги, простота переходу від одного розділу до іншого, можливість підказок інструктора, тощо;

– наявність вебсайту moodle.org, який виступає в ролі централізованого джерела інформації, дискусій та співпраці серед користувачів Moodle – системних адміністраторів, викладачів, дослідників, проектувальників і, звісно, розробників. Подібно Moodle, сайт постійно розвивається, щоб забезпечувати потреби суспільства.

У 2019 р. у АТ «Назва підприємства» пройшли навчання 83,3% усього персоналу, у всіх сферах телекомунікаційної діяльності. Навчання проводилось у всіх відділеннях, незалежно від їхнього місцезнаходження. За даними таблиці 2.10. ми бачимо що в 2018 р. а надалі і у 2019 р. кількість працівників, які проходили навчання зросла ще на 3,7%. Також з цієї таблиці видно, що збільшення відбулось саме за рахунок внутрішніх тренінгів.

*Таблиця 2.10.*

**Показники навчання персоналу АТ «Назва підприємства» в  
2016-2020р, чол.**

Вид навчання	2016р.		2017р.		2018р.		2019р.		2020р.	
	Кількість заходів	Кількість навчених співробітників, чол.	Кількість заходів	Кількість навчених співробітників, чол.	Кількість заходів	Кількість навчених співробітників, чол.	Кількість заходів	Кількість навчених співробітників, чол.	Кількість заходів	Кількість навчених співробітників, чол.
Внутрішнє навчання	69	613	58	510	42	452	54	504	64	734
Навчання на семінарах в Україні	84	180	70	142	72	125	67	137	89	186
Стажування студентів, які в подальшому можуть працювати на підприємстві	7	10	7	10	4	5	6	8	7	8

Як видно з табл. 2.10. у Полтавській філії у 2020 внутрішнє навчання пройшло 734 чол, що на 121л. більше ніж у 2016р. Кількість працівників, які навчалися на семінарах по всій території України за досліджуваний період зросла, хоча й коливалась. Відбулося збільшення кількості студентів, які проходили стажування у 2019 році порівняно з 2018, але не порівняно з попередніми роками цей показник не покращує тенденцію. Хоча навіть такий показник показує зацікавленість нового покоління в роботі у сфері зв'язку.

На старті кар'єри в АТ «Назва підприємства» кожний працівник проходить безліч тренінгів, коучінгів та тестів для формування потрібних йому знань у роботі. Те ж саме відбувається і у разі переведення працівника на вищу посаду.

### 2.3 Аналіз ефективності діючого механізму мотивації персоналу організації

Для аналізу ефективності діючого механізму мотивації персоналу АТ «Назва підприємства» проведемо багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів діяльності підприємства на результативний показник – коефіцієнт плинності кадрів.

У багатьох випадках при дослідженні економічного становища підприємства на результативну ознаку впливає не один, а кілька факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів. Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (2.1)$$

Основна задача багатофакторної виробничої регресії – це дослідження впливу основних виробничих факторів на результат діяльності підприємства, тому в даному випадку на основі багатофакторної лінійної регресії дослідимо вплив доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на коефіцієнт плинності кадрів АТ «Назва підприємства» за останні п'ять років.

Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій та масивів.

Таблиця 2.12

## Динаміка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

## АТ «Назва підприємства», 2016–2020 рр.

Показники	Роки									
	2016	У % до загальн ого доходу	2017	У % до загальн ого доходу	2018	У % до загальн ого доходу	2019	У % до загальн ого доходу	2020	У % до загальн ого доходу
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6246,14	100	6044,18	100	5517,95	100	5339,04	100	5051,34	100
в т.ч дзвінки в межах міста та абонентська плата, тис. грн.	2713,16	43,44	2421,18	40,06	2138,56	38,76	2000,43	37,47	1677,55	33,21
послуги Інтернет, тис. грн.	1636,91	26,21	1734,45	28,70	1835,97	33,27	1930,72	36,16	2052,85	40,64
послуги надані іноземним операторам, тис. грн.	678,75	10,87	536,49	8,88	386,26	7,00	282,55	5,29	243,25	4,82

Перший етап в дослідженні багатofакторної лінійної моделі це алгоритм методу Фаррара-Глобера перевірки мультиколінеарності. Термін «мультиколінеарність» означає, що в багатofакторній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції. Оскільки,  $\chi^2_{розр.}(16,62) > \chi^2_{кр}(7,81)$  можна зробити висновок, що загальна мультиколінеарність матриці факторів існує.

На наступному етапі дослідження розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник  $Y$ , тобто коефіцієнт плинності кадрів. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-

функціональний зв'язок. Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції слід відмітити, що кожен із факторів суттєво впливає на коефіцієнт плинності кадрів АТ «Назва підприємства» :

- дохід від реалізації послуг за дзвінки в межах міста та абонентська плата, коефіцієнт кореляції 0,78, вказує на тісний зв'язок між цим фактором та показником;

- послуги Інтернет, коефіцієнт кореляції 0,81, також свідчить про тісний зв'язок та прямий вплив цього фактора на коефіцієнт плинності кадрів;

- послуги надані іноземним операторам, коефіцієнт кореляції дорівнює 0,86, свідчить про тісний, прямий зв'язок та найбільший вплив цього фактора на результативний показник.

Аналізуючи парні коефіцієнти кореляції, визначено, що кожен із вибраних факторів суттєво впливає на коефіцієнт плинності кадрів досліджуваного підприємства. Тому, подальший аналіз цього показника проводимо із трьома вибраними факторами, не виключаючи жодного із подальшого економетричного аналізу багаторфакторної регресійної моделі.

Також, визначено в моделі багаторфакторної виробничої функції частинні коефіцієнти кореляції так само, як і парні, характеризують тісну зв'язку між двома змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні сталі.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння багаторфакторної виробничої функції для визначення теоретичного рівня коефіцієнта плинності кадрів.

В результаті обчислень, що наведенні в додатку В багаторфакторна виробнича лінійна регресія має вигляд:

$$Y_r = 4,47 - 0,001X_1 - 0,002X_2 + 0,001X_3$$

Розглянемо більш детально статистичні коефіцієнти та параметри багаторфакторної виробничої функції. Враховуючи, те що параметри рівняння

обчислюють способом найменших квадратів, то маємо  $a_0=4,47$ ;  $a_1=-0,001$ ;  $a_2=-0,002$ ;  $a_3=0,001$ .

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отже, із зменшенням доходу від дзвінків в межах міста та абонентської плати на 1 тис. грн. коефіцієнт плинності кадрів зміниться на 0,001 в.п., із зменшенням доходу від реалізації Інтернет послуг на 1 тис. грн. коефіцієнт плинності кадрів зміниться на 0,002 в.п., а із збільшенням доходу від реалізації послуг наданих іноземним операторам на 1 тис. грн. результативний показник змінюватиметься на 0,001 в.п.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,98. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про тісний зв'язок між факторами ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) та показником  $Y$ , тобто доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та показником – коефіцієнтом плинності кадрів АТ «Назва підприємства», а також, що варіація коефіцієнта плинності кадрів на 97,53 % зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник – коефіцієнт плинності кадрів АТ «Назва підприємства».

З метою визначення якості розрахованої моделі, необхідно провести аналіз F-критерію Фішера. У даному випадку  $F_{розр}=13,18$  та  $F_{таб}=9,28$  оскільки,  $F_{розр}(13,18) > F_{таб}(9,28)$ , то багатофакторну лінійну економетричну модель із надійністю  $P=0,95$  можна вважати адекватною експериментальним даним і на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз коефіцієнта плинності кадрів.

Слід відмітити, що розрахунок основних статистичних показників багатофакторної лінійної регресії коефіцієнта плинності кадрів

АТ «Назва підприємства» можна проводити не тільки вручну, а із використанням вбудованих функції Microsoft Excel та надбудови Пакет аналіза. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що на практиці доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів на підприємстві.

Отже, проаналізувавши коефіцієнт детермінації, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, значення F-критерію Фішера можна зробити висновок, що кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – коефіцієнт плинності кадрів АТ «Назва підприємства» .

Графічно багатofакторну регресію  $Y_r=4,47-0,001X_1-0,002X_2+0,001X_3$  представлено додатку В, де позначені фактичні та теоретичні рівні коефіцієнта плинності кадрів АТ «Назва підприємства» , 2016–2020 рр.

## Висновки до розділу 2

1. На даному етапі існування компанії АТ «Назва підприємства» має ряд проблем в ключових показниках діяльності. Головними є зниження рівня рентабельності та зменшення вартості основних засобів, що є взаємопов'язаними факторами та вказують на незадовільні результати діяльності компанії. Високий рівень амортизації основних засобів вимагає проведення робіт по заміні застарілого обладнання, що дозволить збільшити якість наданих послуг, збільшити конкурентоспроможність компанії на ринку телекомунікаційних послуг та підвищити рівень рентабельності діяльності. Незважаючи на це підприємство все ж продовжує активно надавати послуги своїм клієнтам та розширювати власний асортимент.

2. Незважаючи на наявні проблеми з недостатнім рівнем оновлення обладнання АТ «Назва підприємства» впроваджує інноваційні розробки, пропонує своїм клієнтам нові послуги, здійснює перехід на високошвидкісний інтернет з 200 Мбіт/сек та продовжує розширювати клієнтську базу. Дані тенденції свідчать про відсутність стагнації у розвитку компанії та умови оновлення основних засобів вказують на наявність передумови для збільшення займаної частки ринку телекомунікаційних послуг України.

3. У ході дослідження було встановлено, що АТ «Назва підприємства» має певні проблеми у сфері управління персоналом. Основною з яких є висока плинність кадрів та непривабливість підприємства для молоді. Для вирішення даних проблем велику увагу АТ «Назва підприємства» приділяє адаптації нових працівників до нового місця роботи. На старті кар'єри в АТ «Назва підприємства» кожний працівник проходить безліч тренінгів, коучінгів та тестів для формування потрібних йому знань у роботі. Те ж саме відбувається і у разі переведення працівника на вищу посаду. Також, як і в буд-якій організації сфери зв'язку, є посади зі шкідливими умовами праці, які підприємство намагається мінімізувати. Вирішенням даної проблеми є перехід на більш сучасні технології стільникового зв'язку та зменшення частки

інтернет-послуг за DSL-технологіями, що вимагають наявності телефонного з'єднання та модернізація наявних в компанії АТС.

4. АТ «Назва підприємства» має свою унікальну корпоративну систему розвитку персоналу. В основі системи розвитку персоналу лежить дистанційне навчання, яке покращує навчання, та зменшує економічні витрати підприємства. Також позитивною рисою є чітко розроблена програма адаптації нових працівників.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

### 3.1. Удосконалення процесу формування механізму мотивації персоналу організації

Для удосконалення процесу формування механізму мотивації персоналу організації, що досліджується доцільно просести аналіз коефіцієнта плинності кадрів АТ «Назва підприємства» та подальший прогноз цього показника з використанням трендових моделей. Попередньо було проведено аналіз цього коефіцієнта на основі багатofакторної лінійної регресії та визначено основні статистичні показники.

Тренд – це дослідження динаміки змін рівня показника в часі. Лінія тренду – графічне подання напряму зміни ряду даних.

Динаміку коефіцієнта плинності кадрів АТ «Назва підприємства» представлено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Динаміка коефіцієнта плинності кадрів АТ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Роки	Коефіцієнт плинності кадрів, в.п.
2016	0,252
2017	0,220
2018	0,215
2019	0,101
2020	0,151

Обробку даних, аналіз отриманих результатів та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів АТ «Назва підприємства» проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, використовуючи чотири моделі тренду: лінійну, логарифмічну, степеневу та експоненціальну. (Додаток Г)

Лінійна модель – це пряма лінія, що щонайкраще описує набір даних. Рівняння прямої  $Y = a_1X + a_0$ , де  $a_1$  та  $a_0$  – коефіцієнти рівняння. При дослідженні коефіцієнта плинності кадрів за допомогою лінійної моделі отримано рівняння прямої  $Y = -0,03X + 0,28$  та  $R^2 = 0,70$ .

Логарифмічну лінію тренду слід використовувати для випадків коли дані мають тенденцію до швидкого росту чи спаду з наступним вирівнюванням. В нашому випадку спостерігається коливання коефіцієнта плинності кадрів, на що впливає багато факторів, як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Логарифмічна лінія тренду може використовувати як додатні так і від'ємні значення. Рівняння логарифмічної лінії тренду має вигляд:  $Y = a_1LN(X) + a_0$ .

Результатом дослідження коефіцієнта плинності кадрів за допомогою логарифмічної моделі є виробнича функція  $Y = -0,081LN(X) + 0,26$  та  $R^2 = 0,68$ .

Степенева лінія тренду є кривою, яка ефективно використовується для аналізу даних, які порівнюються та зростають у певній пропорції. Степенева лінію тренду створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення.

Рівняння ступеневої лінії тренду має вигляд:  $Y = a_1X^{a_0}$ . Степенева лінія тренду коефіцієнта плинності кадрів має вигляд  $Y = 0,27X^{-0,44}$ , коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,57$ .

Експоненціальна лінія тренду є кривою, яка використовується для аналізу даних, що мають властивість зростати або спадати. Експоненціальну лінію тренду, так як і ступеневу створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення. Рівняння експоненціальної лінії тренду в загальному вигляді:  $Y = a_1EXP^{a_0X}$ .

Рівняння експоненціальної лінії тренду коефіцієнта плинності кадрів має такий вигляд:  $Y = 0,31EXP^{-0,18X}$  та коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,59$ .

Результати проведеного дослідження коефіцієнта плинності кадрів можна згрупувати, порівняти коефіцієнти детермінації та скласти прогноз на наступний період (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Результати дослідження коефіцієнта плинності кадрів  
АТ «Назва підприємства» за допомогою моделей тренду**

Модель тренду	R <sup>2</sup>
Лінійна $Y = -0,03X + 0,28$	0,70
Логарифмічна $Y = -0,081LN(X) + 0,26$	0,68
Степенева $Y = 0,27X^{-0,44}$	0,57
Експоненціальна $Y = 0,31EXP^{-0,18X}$	0,59

Найкращою моделлю для економічного аналізу та подальшого прогнозу є та лінія тренду, де коефіцієнт детермінації R<sup>2</sup> найближче до одиниці і характеризує достовірність значень лінії тренда до фактичних даних.

Порівнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що для дослідження та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів за допомогою моделей тренду доцільно використовувати лінійну модель тренду, так як ця модель більш точно показує та порівнює фактичні і теоретичні значення коефіцієнта плинності кадрів та має коефіцієнт детермінації R<sup>2</sup>=0,70, що у порівнянні з іншими моделями найближче до 1 та свідчить про якість вибраної моделі.

Наступний етап дослідження – прогнозування коефіцієнта плинності кадрів на 2022 р. Для цього використовуємо лінійну модель тренду. В результаті отримано прогноз коефіцієнта плинності кадрів АТ «Назва підприємства» за допомогою лінійної моделі тренду на наступний

2022 р. 0,133 в.п., тобто відбувається незначне зниження коефіцієнта плинності кадрів у порівнянні з 2020 р., що може бути позитивною

тенденцією і на що може вплинути ряд факторів зовнішнього та внутрішнього характеру. Графічно фактичні, теоретичні та прогнозний рівні коефіцієнта плинності кадрів АТ «Назва підприємства» розраховані за допомогою лінійної моделі тренду представлено в додатку Г.

Мотиваційна діяльність сучасної інноваційної компанії, має розглядатися як процес, що постійно вдосконалюється та розвивається впродовж її життєвого циклу. Процес проведення мотиваційної діяльності можна уявити як сукупність взаємопов'язаних факторів, які мають утворювати синергію гармонійно доповнюючи одне одного, та в цілому характеризує мотиваційний механізм діяльності компанії. о

У зв'язку зростанням конкуренції, що є невід'ємною складовою ринкової економіки, та нівелюванням різниці у матеріально-технічному забезпеченні між різними гравцями у телекомунікаційній галузі на передній план виходить зростання продуктивності праці. На нинішній стадії розвитку економіки істотно зростає важливість персоналу як головного чинника забезпечення конкурентоспроможності сучасних компаній. Одною з рушійних сил цього процесу є підвищення кваліфікації співробітників та їх мотивація. У міру розвитку науково-технічного прогресу керувати людиною ззовні стає все складніше. Від чіткої розробки системи ефективної мотивації залежить не тільки підвищення виробничої активності конкретного працівника, але і кінцеві результати діяльності компаній різних організаційно-правових форм власності, виробничої та невиробничої сфер діяльності.

Враховуючи економічні чинники діяльності підприємств та організацій постійне лінійне зростання оплати праці (фінансова мотивація) може виявитись недоцільною тому для ефективного менеджменту на передній план виходить розробка та постійне вдосконалення нефінансової мотивації, а також впровадження індивідуального підходу до пошуку правильних мотиваційних інструментів враховуючи тип особистості працівників. Від чіткої розробки системи ефективної мотивації залежить не тільки

підвищення виробничої активності конкретного працівника, але і кінцеві результати діяльності компаній різних організаційно-правових форм власності, виробничої та невиробничої сфер діяльності.

Безперечно, що підсумки діяльності обумовлюються визнанням унікальності людських ресурсів у виробничому процесі, удосконалення методів управління і найбільшого експлуатування трудового потенціалу працівників. Зазначені обставини роблять актуально важливим потреби розробки ефективної системи стимулювання як фактора підвищення результативності роботи персоналу компанії, що дозволяє результативно використовувати будь-якого співробітника відштовхуючись від його можливостей і здібностей. Тому саме система мотивації є основою для прийняття результативних рішень у всіх галузях соціально-економічної діяльності компанії.

Спираючись на проведені дослідження та опрацьовані джерела, нами буде запропоновано двофакторну концепцію удосконалення соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації з урахуванням однієї з ключових проблем АТ «Назва підприємства» - плінність кадрів. Дана концепція буде складатись з мотивації оплати праці відповідно до показників діяльності кожного працівника індивідуально, показників підрозділу загалом та направлена на стимулювання інноваційного та творчого підходу до своєї роботи.

Мотиваційні інструменти можна поділити на матеріальні і нематеріальні. Кожен з них у свою чергу можна поділити на окремі категорії, що наведені у таблиці нижче.

*Таблиця 3.3*

### **Категорії мотиваційних інструментів**

Матеріальні мотиваційні інструменти	Нематеріальні мотиваційні інструменти
1. Заохочення, що напряму пов'язані з результатами праці	1. Індивідуальні
2. Заохочення, що непряму не пов'язані з результатами праці	2. Колективні
3. Штрафи	

Двома основними рушійними силами внутрішньої мотивації людини при виборі компанії для роботи є:

- необхідність конвертації вільного часу у грошовий еквівалент (отримання заробітної плати);
- досягнення професійних успіхів у вибраній справі.

Щодо ефективності матеріальних мотиваційних інструментів, то незважаючи на те, що страх є одним з найсильніших мотивуючих факторів, в умовах ринкової економіки ані страх втратити робоче місце, ані страх втратити преміальну частину заробітної плати не можуть розглядатись як довгострокові чинники мотивації, оскільки у сучасних умовах високої конкуренції у телекомунікаційній галузі і відсутності в АТ «Назва підприємства» монопольного становища на ринку працівники будуть змінювати роботодавця у випадку наявності великої кількості штрафів. До того ж, зміст «Кодексу законів України про працю», якими у вигляді стягнень передбачені тільки догана і звільнення, на мою думку матеріальний штраф є застарілим та недоцільним для використання інструментом матеріальної мотивації [30].

Розглянемо перші два види матеріальної мотивації. Якщо перед компанією стоїть завдання надання телекомунікаційних послуг високої якості, то її співробітники мають бути у цьому зацікавлені. Зацікавленою у результаті своєї праці людина стає, якщо спиратись на піраміду Маслоу, у разі задоволення її потреб більш низького рівня, тому оплата її праці має забезпечити не тільки її базові потреби, а й потреби більш високого рівня, тому необхідно забезпечити максимально високий рівень заробітної плати з урахуванням розмірів фонду оплати праці компанії та її можливостей у кожний конкретний період часу[31].

Працівник із задоволеними базовими потребами не тільки починає працювати ефективніше, а й починає проявляти свої творчі здібності і може запропонувати інноваційні ідеї, що покращать конкурентоспроможність

компанії зменшивши вартість продукції або наданих послуг чи збільшивши їх якість. З метою збільшення рівня застосування новаторських можливостей і креативних здібностей працівників, у відсутності яких, компанія не здатна в повній мірі змагатися на ринку товарів і послуг, слід сформувати ефективну систему преміювання працівників за результатами праці. Активних працівників доцільно стимулювати шляхом преміювання за раціональні пропозиції, реалізація яких забезпечує більш високі темпи роботи ефективність праці. Інструмент преміювання зобов'язаний викликати у співробітника ініціативу підприємливість, небайдужість оцінювати доходи і витрати, крім того, підприємливість, небайдужість оцінювати доходи витрати, крім того, знаходити вигоду і міркувати про перспективу.

Матеріальне стимулювання має відповідати, як мінімум трьом умовам. По-перше, показники вимоги преміювання зобов'язані якомога більше забезпечувати рівновагу між окремими виконавцями поставлених перед ними цілей і, їх внесок у виконанні першочергової мети. По-друге, матеріальне стимулювання слід розцінювати з позицій системного підходу. Концепція оплати праці зобов'язана бути орієнтованою на стимулювання працівників у вдосконаленні показників, що впливають на зростання результатів діяльності компанії. По-третє, система матеріального стимулювання повинна орієнтувати будь-якого окремо взятого співробітника на збільшення продуктивності праці, збільшення якості його роботи.

Тому фінансова частина мотивації має складатись з гідного окладу та преміальної частини. При розробці та впровадженні преміальної частини оплати праці компанія має спиратись на такі принципи як:

Система мотивації має відповідати концепції розвитку стратегії компанії та її поточним завданням;

Використання додаткового заохочення інноваційної діяльності співробітників;

Прозорість системи стимулювання для всіх співробітників компанії;

Відсутність будь-яких дискримінаційних факторів при розробці та впровадженні мотиваційної програми;

Реальність досягнення заданих планом результатів.

Нами буде запропоновано наступний комплекс фінансових мотиваційних інструментів, що прямо не пов'язані з результатами праці, доцільних для використання:

- Медичне та соціальне;
- Путівки на відпочинок співробітникам, які відзначились досягненнями;
- Оплата участі у професійних тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інших заходах;
- Подарунки з нагоди свят (день працівників радіо, телебачення та зв'язку, всесвітній день телекомунікацій та інформаційного суспільства, новий рік і т.д.);
- Участь в управлінні з можливістю придбання / дарування акцій компанії.

Запропонована концепція фінансової мотивації дозволить забезпечити стабільну та дружню та здорову атмосферу у колективі і при цьому здійснювати оплату преміальної частини відповідно до витрачених кожним співробітником зусиль заохочуючи конкуренцію та інноваційну діяльність, а також гнучко змінювати основні мотиваційні чинники в залежності від поточних виробничих завдань компанії.

Серед нематеріальних мотиваційних інструментів, які будуть доцільні для використання, на мою думку слід виділити наступні заохочення працівників:

- Оцінювання праці підлеглих шляхом використання усних подяк і похвальних грамот та публічна похвала за видатні досягнення;
- Покращення робочих умов праці (власні робочі кабінети, додаткове збільшення комфортності робочих місць);
- Більша участь у діяльності підприємства без можливості управління;

- Створення позитивної робочої атмосфери, яка обумовлює краще самопочуття працівників, ефективнішу роботу і бажання працювати;
- Визначення нових і більш амбітних цілей для працівників;
- Збільшення відповідальності і доручення більш амбітних обов'язків заслуженим працівникам;
- Розвиток культури колективної праці;
- «Банк ідей» - можливість працівників подати на розгляд свої пропозиції по вдосконаленню продукції чи робочого процесу);
- Встановлення цілей розвитку і кар'єрного зростання та планування кар'єри з участю співробітника;
- Пропозиція гнучкого робочого графіку для менеджерів та співробітників, діяльність та продуктивність яких не залежить від днів тижня (менеджери з продажів, монтажники внутрішньобудинкового обладнання, монтери і кабельники-спайщики і т.д.).

Таблиця 3.4

**Мотиваційна програма удосконалення процесу формування механізму мотивації персоналу АТ «Назва підприємства»**

Період роботи в компанії, роки	Застосовані матеріальні та нематеріальні мотиваційні інструменти
0-1	Заробітна плата, подарунки з нагоди свят, соціальні гарантії: медичне страхування, соціальне страхування, щорічна відпустка, спільні зустрічі, формування позитивного психологічного клімату, соціальні заходи, письмові та усні подяки, зворотний зв'язок, справедлива оцінка роботи, завдання з урахуванням кваліфікації, гнучкий робочий графік, «банк ідей», письмові та усні подяки.
1-2	Те саме+: Збільшення преміальної частини оплати праці (введення додаткових коефіцієнтів за стаж роботи на нашому підприємстві), покращення умов праці (окремі кабінети, оновлення матеріально-технічного забезпечення), регулярні безкоштовні медогляди, відкрите спілкування (групові бесіди та консультації), часткова автономія діяльності, тренінги у суміжних галузях знань.
2-5	Те саме+: Планування кар'єри разом з працівником виходячи з його можливостей і потенціалу, оплата участі у професійних тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інших заходах, делегування повноважень, призначення завдань відповідно до кваліфікації, більша участь у діяльності підприємства без можливості управління, заохочення раціональних рішень та ініціативи.
5-10	Те саме+: Спеціальна відпустка для розвитку компетенції, розробка індивідуальних кар'єрних планів, рух у бічному/горизонтальному напрямку, відрядження, щорічні разові виплати бонусів за лояльність до компанії, призначення стратегічних завдань, заохочення кращих співробітників оплачуваними відпустками у вітчизняних чи зарубіжних курортних зонах відпочинку.

10 і більше	Те саме+: Участь в управлінні з можливістю придбання / дарування акцій компанії, можливість представляти компанію у ЗМІ, інтеграція в апарат управління у сегментах компанії відповідно до кваліфікації.
-------------	---

Виходячи з вищезазначеного переліку обраних мотиваційних інструментів нами було розроблено мотиваційну програму, спрямовану на удосконалення процесу формування механізму мотивації персоналу організації, що наведено у таблиці вище.

Таким чином, зазначена мотиваційна програма передбачає широкий спектр можливостей для професійного зростання співробітників, що мотивує їх покращувати власні професійні якості та отримувати задоволення від виконуваної роботи та її результатів, забезпечить персонал гідною оплатою праці відповідно до кваліфікації та досягнень, розширить інтеграцію працівників у компанію та її корпоративну культуру, забезпечить індивідуальний підхід до кар'єрного зростання без створення дискримінаційної атмосфери, дозволить створити відчуття захищеності та зацікавленості компанії в кожному працівнику та стимулює зменшення плинності кадрів.

### **3.2 Удосконалення соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації**

Удосконалення соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації неможливе без встановлення центровою віссю цього процесу працівника як людини з урахуванням індивідуальних потреб та психотипів особистості. Незважаючи на те, що кожна людина є унікальною особистістю, все ж вченими та психологами були ще у 30 роки ХХ століття виділені схожі риси різних людей, які дозволили класифікувати їх за психотипами особистості у залежності від їх поведінки та потреб. Спираючись на отримані знання Вільям Марстон 1928 року опублікував працю «Емоції звичайної людини», яка пізніше стала основою для розробленої у 70х роках Джоном Гайером системи визначення психотипів

особистості DISC, результатом чого у 1992 році стало перше комерційне впровадження моделі тестів для визначення психотипу особистості людини, її ключових потреб у залежності від цього та основних мотиваційних інструментів, які будуть взяті за основу обраних нами мотиваційних інструментів [32].

Модель DISC виділяє 4 психотипи особистості людини [33]:

- домінуючий (червоний, від англ. Dominance);
- впливовий (жовтий, від англ. Influence);
- стабільний (зелений, від англ. Steadiness);
- відповідний (синій, від англ. Compliance).

Для того, щоб отримати найбільший коефіцієнт корисної дії з мотиваційної програми необхідно враховувати індивідуальні особливості кожної людини. До того ж наведені нижче основні мотивуючі фактори не є єдино вірними для кожного працівника окремо, так як кожній людині окрім яскраво виражених рис основного психотипу особистості притаманні в різноманітних комбінаціях риси інших психотипів. Для впровадження соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації важливе значення має виявлення повного портрету особистості. Тому нами буде запропоновано крім базових методів мотивації комбінації для різноманітних варіантів психотипів особистості для кожного з можливих варіантів. Отже, урахування даних особливостей не тільки дозволить покращити результати індивідуального підходу до мотиваційних інструментів, а й підібрати правильну комбінацію працівників у колективі, що дозволить покращити як позитивну робочу атмосферу під час робочого процесу шляхом підбору персоналу у кожному відділу / ланці з урахуванням сумісності, а також допоможе підібрати ефективні групові мотиваційні інструменти для відділу / ланки.

У додатку Д наведені основні мотиваційні чинники для кожного психотипу особистості.

Люди, що характеризуються домінуючим типом особистості як правило, це працівники рішучі, з швидкою реакцією, що вміють концентруватися на головному, авторитарні, енергійні та вимогливі співробітники. Добре підходять для керівних посад різного рівня, різноманітних відділів продажів та інших завдань, де продуктивність праці залежить від витраченої енергії, схильні проявляти емпатію у вирішенні проблем, які резонують з їх власними, добре вміють переключатись між завданнями. Найкраще взаємодіють з «Впливовими» працівниками, оскільки обидва психотипи професіонали своєї справи незважаючи на те, що основна природа їх мотивації різна (для домінуючих – збільшення доходу, для впливових – визнання результатів їх праці), але мотивація кар'єрним зростанням як результатом праці буде однаково ефективна. Можуть скласти основу відділу розробки нових технологій, регламентів технік продажів і т.д. Також продуктивну взаємодію може продемонструвати комбінація «домінуючих» та «відповідних» співробітників у відділах з аналітики, розробки регламентів у моделі «керівник – підлеглий», так як працівники зі «відповідним психотипом особистості» потребують керівника, який може дати чітко поставлене завдання, для чого не підійде більш творчий керівник з «впливовим» психотипом особистості. Також команда з домінуючих та відповідних працівників дозволить знайти баланс між швидкістю та якістю у виробничій сфері, а саме для розглянутої компанії у галузі монтажних, будівельних, зварювальних і т.д. робіт. Обидва психотипи мають високу працездатність та бажання комфортних умов праці на робочому місці. За наявності змішаних психотипів («домінуючо-впливового» та «домінуючо-відповідного») у більшості співробітників відділу рівень їх взаємодії покращиться, а найбільш ефективними груповими інструментами мотивації будуть:

- Залежність результатів праці від докладених зусиль;
- Висока преміальна частка в заробітній платі;

- Автономність роботи та зменшення контролю;
- Комфортні робочі місця;
- Підвищення кваліфікації та професійного зростання в компанії
- Кар'єрне зростання

Найгіршою буде взаємодія з представниками «стабільного» психотипу особистості по-перше через рідкість поєднання «червоно-зеленого» психотипу, а також різне відношення до оплати праці, так як «стабільних» працівників мотивує фіксована окладна частина, некваплива та послідовна робота і чіткість завдань, що є антагоністичним мотивації «домінуючих співробітників».

«Впливові» працівники це зазвичай оптимісти, дуже комунікабельні, творчі та яскраві особистості. При цьому часто мають проблеми з дисципліною та встановленими часовими рамками, дедлайнами проєктів, пунктуальністю, «творчим» хаосом на робочому місці / робочому столі комп'ютера. Працездатність нестабільна і може залежати від настрою. Ключовим методом мотивації є визнання результатів праці такого співробітника в першу чергу з професійної точки зору, але при цьому фінансова мотивація також має велике значення, хоча і не є первісним фактором. Креативність та орієнтованість на результат дає широкі можливості для роботи у відділі реклами, взаємодії зі ЗМІ, розробки нових проєктів чи обладнання. Взаємодія та спільна мотивація з колегами з «домінуючим» психотипом особистості була описана вище, тому розглянемо інші дві комбінації. Взаємодія в колективі працівників з домінуванням «впливового» та «стабільного» психотипів особистості дозволить створити теплу та дружню атмосферу в колективі і, незважаючи на протилежні чинники фінансової мотивації схема «керівник – підлеглий» буде гарно працювати. «Жовтий» керівник – харизматичний лідер, необхідний «зеленому працівнику, який потребує авторитету, дружнього чи опікунського відношення та послідовної роботи. Комбінація ж з «впливового та

стабільного» психотипів покаже високі результати у роботі відділу кадрів чи інноваційних розробок.

Проаналізувавши спільну мотивацію ми дійшли виснову, що для першого випадку основними чинниками будуть: спілкування з людьми, дружня атмосфера, ясні цілі та завдання, фіксований стабільний оклад. Для більш креативного відділу: можливість виявляти ініціативу, можливість виявляти творчість у роботі, оплата понаднормової роботи, направлення на семінар, конференцію з теми, яка цікавить самого працівника. Через протилежність основних мотиваційних чинників та несприйняття монотонної роботи люди з «впливовим» психотипом будуть погано взаємодіяти з «синіми» колегами, якщо опиняться в одній команді, хоча в більшості випадків вірогідність цього низька через часто діаметрально протилежний вибір професії та несприйняття «впливовими» людьми монотонної роботи і неприділенню уваги цифрам чи статистичним даним.

Так як, для людей стабільного психотипу характерними ознаками є стабільність та надійності. Вони як вимагають цих якостей від компанії у якій працюють, так і самі здатні перенести свої потреби на роботу в компанії. На них можна покластися, вони добре справляються з роботою, якщо до них чітко донести необхідну задачу. «Зелені» працівники разом з їх «відповідними» колегами добре підходять для виконання монотонної роботи, на яку не підуть люди з «впливовим» психотипом особистості, а людей з «домінуючим» можна мотивувати лише невиправданим підвищенням для такої посади заробітної плати, що часто може виявитись нерентабельним для компанії. До того ж наявність як «домінуючих» так і «стабільних» співробітників в одному й тому ж відділі призведе до погіршення робочої атмосфери в колективі через конфліктність «червоних» і поступливість та бажання уникати конфлікту у будь-який спосіб у «зелених». У моделі «керівник – підлеглий» для такого відділу найкращими кандидатами на посаду керівника є або працівник з «відповідним» психотипом особистості або з одним зі змішаних «синьо-червоний», «жовто-зелений». Спільними

мотиваційними інструментами для колективу з «стабільних» та «відповідних» працівників будуть:

- Фіксований стабільний оклад;
- Оплата понаднормової роботи та надбавки за вислугу років;
- Відрахування до пенсійних та соціальних фондів;
- Відокремлений комфортний кабінет;
- Можливість ретельного вивчення завдань та проблем;
- Ясні цілі та завдання;
- Поважне ставлення та увага з боку безпосереднього керівника.

Люди «відповідного» психотипу характеризуються тим, що погано йдуть на контакт, дуже вдумливі, дотримуються всіх правил і норм. Як правило, це професіонали високого класу, вузькі експерти у своїй галузі з мінімальним проявом творчості. Взаємодія з усіма іншими психотипами особистості у роботі та моделі «керівник-підлеглий» таких працівників була описана вище у розділі 3.2.

*Таблиця 3.5*

**Сумісність працівників в роботі з урахуванням психотипу особистості**

Психотип особистості	Домінуючий	Впливовий	Стабільний	Відповідний
Домінуючий	Середня	Висока	Низька	Середня
Впливовий	Висока	Висока	Середня	Низька
Стабільний	Низька	Середня	Висока	Висока
Відповідний	Середня	Низька	Висока	Висока

Таким чином у даному розділі нами було на основі системи DISC запропоновано концепцію удосконалення соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації, яка дозволить покращити взаємовідносини у колективі кожного відділу та підібрати індивідуальні мотиваційні інструменти з урахуванням психотипу особистості кожного співробітника та колективу в цілому.



### 3.3 Планування мотиваційної програми для АТ «Назва підприємства» з урахуванням психотипів особистості працівників та специфіки відділів компанії.

На основі проведеного нами дослідження у даній роботі нами були розроблені наступні рекомендації для удосконалення соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації на прикладі АТ «Назва підприємства», враховуючи 4 основних та 4 змішаних (Додаток Е) психотипи особистості та їх мотивацію для кожного з відділів компанії.

Для того, щоб удосконалити соціально-орієнтовану компоненту механізму мотивації персоналу обраної нами компанії, сприяючись на розроблену нами мотиваційну програму, було виділено базову мотиваційну програму, що буде використана для всіх співробітників та індивідуальні мотиваційні програми для кожного з відділів компанії. Базова мотиваційна програма наведена у таблиці нижче:

*Таблиця 3.6*

#### **Базова мотиваційна програма для працівників АТ «Назва підприємства»**

Період роботи в компанії, роки	Застосовані матеріальні та нематеріальні мотиваційні інструменти
0-1	Заробітна плата, подарунки з нагоди свят, соціальні гарантії: медичне страхування, соціальне страхування, щорічна відпустка, формування позитивного психологічного клімату, справедлива оцінка роботи, завдання з урахуванням кваліфікації, «банк ідей».
1-2	Те саме+: Збільшення преміальної частини оплати праці (введення додаткових коефіцієнтів за стаж роботи на нашому підприємстві), покращення умов праці (окремі кабінети, оновлення матеріально-технічного забезпечення).
2-5	Те саме+: Планування кар'єри разом з працівником виходячи з його можливостей і потенціалу, призначення завдань відповідно до кваліфікації, більша участь у діяльності підприємства без можливості управління, заохочення раціональних рішень та ініціативи.
5-10	Те саме+: Розробка індивідуальних кар'єрних планів, рух у бічному/горизонтальному напрямку, відрядження, щорічні разові виплати бонусів за лояльність до компанії, заохочення кращих співробітників оплачуваними відпустками у вітчизняних чи зарубіжних курортних зонах відпочинку.
10 і більше	Те саме+: Участь в управлінні з можливістю придбання / дарування акцій компанії, інтеграція в апарат управління у сегментах компанії відповідно до кваліфікації.

Отже, у таблиці 3.6 нами були залишені тільки ті, мотиваційні інструменти, які будуть ефективні для всіх співробітників компанії незалежно від психотипу їх особистості. При цьому також враховані фактори, які не тільки мотивуватимуть окремо взятих працівників, а і стимулюватимуть розвиток компанії та збільшення її частки на ринку телекомунікаційних послуг як шляхом покращення якості наданих послуг так і потенційного введення інноваційних ідей з боку всіх працівників. Індивідуальні мотиваційні програми для кожного відділу компанії були наведені нами далі у розділі 3.3 з урахуванням процесу комплектації кадрами та запропонованих нами нововведень. Для створення позитивної та дружньої атмосфери робочого процесу у кожному з відділів та стимулювання здорової конкуренції нами буде запропоновано удосконалення процесу підбору персоналу на основі психотипів особистості, що дозволить зменшити негативний вплив несумісності характерів людей та конфліктів первинних чинників мотивації. (Додаток Е)

Наприклад для Дирекції корпоративних відносин та Дирекції підтримки бізнесу нами була обрана однакова мотиваційна програма, так як обидва відділи мають специфіку роботи, що орієнтована на індивідуальні якості кожного співробітника, а саме комунікабельність, стресостійкість, бажання отримувати оплату праці відповідно до витраченого часу та зусиль, тому перевагу буде надано людям, що мають домінуючий та впливовий психотип особистості (Додаток Ж). При цьому у взаємодії один з одним «червоні» та «жовті» співробітники матимуть мінімум конфліктів у робочому процесі. Також обрані нами індивідуальні мотиваційні інструменти матимуть найбільший ефект.

Враховуючи специфіку відділів, яка передбачає спілкування з діловими партнерами, постачальниками, корпоративними клієнтами, на основі проведеного нами аналізу, нашою рекомендацією є переважне залучення працівників націлених на результат, які комфортно відчують себе у спілкуванні з людьми, при цьому готові взяти на себе відповідальність за

запропоновані рішення та є достатньо комунікабельними. Таким чином рекомендовані психотипи особистості та відносно високу заробітну плату нами запропоновано основну частину її виділити у преміальну частину на рівні 45/55.

Отже, враховуючи спільні ключові мотиваційні фактори, логіка підбору мотиваційних інструментів та співвідношення окладної та преміальної для Дирекції стратегії та розвитку бізнесу (Додаток З) частини має ту ж природу, що і для дирекції корпоративних відносин за винятком того, що специфіка роботи відділу є менш публічною, хоча так само має бути налаштованою на результат роботи як індивідуальний так і командний. Рішення даного відділу є одними з найважливіших для розвитку бізнесу компанії. При цьому менеджери за характером мають бути більш аналітиками ніж публічними діячами. Доля преміальної частини у заробітній платі вища, так як їх дохід має на пряму залежати від успіхів компанії.

Фінансова дирекція (Додаток И). Враховуючи менш креативний та більш монотонний стиль роботи ніж у двох попередніх відділах, але при цьому націленість на результат вертикаль з впливового психотипу особистості відходить до відповідного, де найбільшу ефективність матимуть працівники з комбінованим «червоно-синім» психотипом. Пропорційно до цього і змінюється співвідношення окладної та преміальної частини заробітної плати.

Основними «постачальниками кадрів» для дирекції корпоративної безпеки, з урахуванням його специфіки мають бути люди, що працювали в силових структурах та ІТ-спеціалісти, що бажають мати стабільно високий дохід без необхідності прояву «творчості» у своїй справі, тобто люди, які за своєю природою мають подібні психотипи особистості (Додаток К). Враховуючи високу заробітну плату та беручи за основу, що підставою для виплати преміальної частини є забезпечення якісної фізичної та кібернетичної безпеки компанії співвідношення окладної та преміальної частини не є критичним і має більше «штучно» мотивувати працівників з

«домінуючим» психотипом особистості. При цьому люди з відповідним психотипом особистості оцінять стабільність заробітної плати, а люди з домінуючим її високий рівень. У випадку якісного підбору кадрів та забезпечення ними безпеки компанії преміальна частина є більш умовним фактором.

Враховуючи специфіку постійної стабільної та в деякому сенсі монотонної роботи Дирекції управління персоналом та організаційного розвитку найбільш комфортно себе будуть ту почувати люди зі стабільним та відповідним психотипом особистості. Мотиваційні інструменти та співвідношення окладної та преміальної частини обрані відповідно до виділених нами у розділі 3.2 психотипів особистості. Керівник такого відділу має бути людиною відповідальною та авторитетною і спілкуватись з працівниками з боку опікунства, томі оптимальний вибір – CS, комбінований психотип особистості, який є поєднанням жорсткої особистості у тих випадках де це необхідно і дружнього невимушеного спілкування у повсякденній роботі (Додаток Л).

Виходячи з проведеного нами дослідженні мотиваційні інструменти та співвідношення окладної і преміальної частини для Технічної дирекції, Дирекції інформаційних технологій та Технічної служби, які були нами обрані, схожі з Дирекцією управління персоналом та організаційного розвитку враховуючи специфіку відділів: необхідні технічні знання, стабільність завдань, необхідних для вирішення та відсутність необхідності комунікації з клієнтами (Додаток М).

Так як Дирекція розвитку масового сегмента та Дирекція розвитку корпоративного сегмента є двома схожими за специфікою своєї роботи та необхідними професійними та особистими якостями, необхідними для успішних співробітників відділи (Додаток Н). Націленість на індивідуальний результат кожного менеджера та співробітника є запорукою успіху вказаних відділів. З урахуванням такої специфіки мотиваційні інструменти будуть найбільш наближені до тих, що мають найбільшу ефективність для чистого

домінуючого психотипу особистості. Співвідношення окладної та преміальної частини – відповідне.

Для департаменту юридичної підтримки та супроводження бізнесу персональний склад та підбір мотиваційних інструментів було обрано виходячи з необхідності для працівників тісної комунікації з клієнтами (Додаток П). Для людей, що обрали для себе юридичні спеціальності характерним є поєднання високого рівень професіоналізму, кваліфікації та бажання отримувати не лише високу заробітну плату за результатами власної праці, але і відносно стабільний дохід, з урахуванням чого було обрано співвідношення окладної та преміальної частини у розмірі 60/40.

Так як від співробітників департаменту корпоративних комунікацій вимагається дипломатичність та комунікабельність, то нами було обрано зосередити увагу на людях з впливовим психотипом особистості та комбінованими психотипами, з перевагою впливового клієнтами (Додаток Р). Мотиваційні інструменти та співвідношення окладної і преміальної частини обрані виходячи з ефектичних мотиваційних інструментів, виділених нами у розділі 3.2.

Отже, враховуючи запропоновані нами у розділі 3.3 мотиваційні інструменти співвідношення окладної та преміальної частини показано у Додатку С. Обраний нами рівень мотиваційної частки у заробітній платі кожного з працівників дозволить використати мотиваційні інструменти з найбільшою ефективністю.

Отже, результатом проведеного дослідження нами було розроблено удосконалення соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації на прикладі АТ «Назва підприємства» з урахуванням психотипів особистості працівників та взаємодії між ними. Наведені нами пропозиції дозволять створити та підтримувати здорову та дружню атмосферу в колективі через підбір схожих за рисами характеру працівників, що є запорукою націленості всіх на досягнення загального результату для компанії, створення її позитивного іміджу у тому числі і відгуків про роботу

в кожному окремо взятому колективі та комфортом умов перебування в робочому колективі для кожного окремого працівника. Разом з тим такий підбір персоналу дозволить використовувати мотиваційні інструменти більш ефективно, оскільки вони будуть однаково діяти на всіх працівників кожного з відділів. Також запропоноване нами співвідношення окладної та преміальної частини враховує специфіку роботи відділу, очікуваних результатів, їх частку у отриманому компанією прибутку та потреби співробітників. Для керівників у відділах, робота яких орієнтована на генерування прибутку компанії та збільшення клієнтів як фізичних так і юридичних осіб було прийнято рішення збільшити мотиваційну частину оплати праці, так як висока заробітна плата та відповідальність за фінансові показники компанії мають стимулювати їх до покращення показників діяльності своїх відділів. При цьому враховано психотип особистості керівника для того, щоб збільшення преміальної частини заробітної плати стало мотивуючим, а не дискомфортним фактором.

### Висновки до розділу 3

1. Одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку телекомунікаційних послуг є не лише модернізація основних засобів, а й збільшення привабливості компанії як місця роботи як для діючих так і для потенційних працівників. Для втілення даного плану у життя необхідно розробити мотиваційну програму, що буде стимулювати одночасно і професійний розвиток співробітників і бажання працювати у компанії в довгостроковій перспективі. Для цього необхідно розробити комбінацію з сукупності матеріальних та нематеріальних мотиваційних інструментів, так як використання лише фінансової мотивації у вигляді підвищення заробітної плати не тільки втрачає свою ефективність з часом, але й є економічно недоцільною.

2. Для того, щоб отримати найбільший коефіцієнт корисної дії з мотиваційної програми необхідно враховувати індивідуальні особливості кожної людини. Для впровадження соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації важливе значення має виявлення повного портрету особистості. На основі проведеного дослідження нами було запропоновано індивідуальні мотиваційні програми для працівників з урахуванням психотипу особистості. На основі системи DISC нами запропоновано концепцію удосконалення соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації, яка дозволить покращити взаємовідносини у колективі кожного відділу та підібрати індивідуальні мотиваційні інструменти з урахуванням психотипу особистості кожного співробітника та колективу в цілому.

3. Для успішного виконання поставлених для відділу завдань необхідно забезпечити дружню атмосферу в колективі для чого підбір працівників слід проводити з урахуванням їх особистих якостей, схильності до виконання поставлених завдань та взаємодії у команді для досягнення загального результату. Разом з тим такий підбір персоналу дозволить використовувати

мотиваційні інструменти більш ефективно, оскільки вони будуть однаково діяти на всіх працівників кожного з відділів.

4. Запропонована нами мотиваційна програма передбачає широкий спектр можливостей для професійного зростання співробітників, що мотивує їх покращувати власні професійні якості та отримувати задоволення від виконуваної роботи та її результатів, забезпечить персонал гідною оплатою праці відповідно до кваліфікації та досягнень, розширить інтеграцію працівників у компанію та її корпоративну культуру, забезпечить індивідуальний підхід до кар'єрного зростання без створення дискримінаційної атмосфери, дозволить створити відчуття захищеності та зацікавленості компанії в кожному працівнику та стимулює зменшення плинності кадрів.

## ВИСНОВКИ

1. Поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства» - це сукупність принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства. Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом.

2. Соціально-відповідальна компанія ставить своєю ціллю не лише досягнення максимального прибутку, а й забезпечує виконання рішень у сфері стратегічного планування мотиваційного механізму, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства. Корпоративна соціальна відповідальність на сучасному етапі ринкових відносин має все більшу вагу у веденні діяльності все більшої кількості компаній, так як підвищує ефективність ведення господарської діяльності через удосконалення мотиваційних механізмів, а також формує позитивний імідж компанії, що приваблює потенційних працівників та стимулює довгострокові трудові відносини з наявними.

3. Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Із зазначеного стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

4. Для збільшення ефективності діяльності компанії необхідне вдосконалення механізму мотивації персоналу, що можливе лише за умов наявності чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю кожного підприємства. Тому використання зарубіжного досвіду за умов адаптації найкращих концепцій механізму мотивації під реалії ринку праці України повинно скоротити відставання від розвинутих країн та підвищити конкурентоспроможність вітчизняних компаній на міжнародному ринку.

5. Одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку телекомунікаційних послуг є не лише модернізація основних засобів, а й збільшення привабливості компанії як місця роботи як для діючих так і для потенційних працівників. Для втілення даного плану у життя необхідно розробити мотиваційну програму, що буде стимулювати одночасно і професійний розвиток співробітників і бажання працювати у компанії в довгостроковій перспективі.

6. Для підвищення ефективності мотиваційної програми необхідно враховувати індивідуальні особливості кожної людини. Для успішного виконання поставлених для відділу завдань необхідно забезпечити дружню атмосферу в колективі для чого підбір працівників слід проводити з урахуванням їх особистих якостей, схильності до виконання поставлених завдань та взаємодії у команді для досягнення загального результату. Для впровадження соціально-орієнтованої компоненти механізму мотивації персоналу організації важливе значення має виявлення повного портрету особистості. Разом з тим такий підбір персоналу дозволить використовувати мотиваційні інструменти більш ефективно, оскільки вони будуть однаково діяти на всіх працівників кожного з відділів.

7. На даному етапі існування компанії АТ «Назва підприємства» має ряд проблем в ключових показниках діяльності. Головними є зниження рівня рентабельності, зменшення вартості основних засобів, що є взаємопов'язаними факторами та вказують на незадовільні результати

діяльності компанії, а також проблема плинності кадрів та непривабливості підприємства для молоді. Вирішенням першої проблеми є перехід на більш сучасні технології стільникового зв'язку та зменшення частки інтернет-послуг за DSL-технологіями, що вимагають наявності телефонного з'єднання та модернізація наявних в компанії АТС. Для вирішення кадрової проблеми нами запропонована мотиваційна програма передбачає широкий спектр можливостей для професійного зростання співробітників, що мотивує їх покращувати власні професійні якості та отримувати задоволення від виконуваної роботи та її результатів, забезпечить персонал гідною оплатою праці відповідно до кваліфікації та досягнень, розширить інтеграцію працівників у компанію та її корпоративну культуру, забезпечить індивідуальний підхід до кар'єрного зростання без створення дискримінаційної атмосфери, дозволить створити відчуття захищеності та зацікавленості компанії в кожному працівнику та стимулює зменшення плинності кадрів.

Отже, за результатами проведених нами у даній роботі досліджень було розроблено механізм мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління, який дозволить вирішити основні проблеми, що стоять перед АТ «Назва підприємства» на даному етапі розвитку компанії:

- Орієнтація на зворотній зв'язок зі співробітниками у питанні ідей для покращення процесу праці і впровадженні його удосконалень та використання у якості мотиваційного інструменту можливість навчання за рахунок компанії дозволить реалізувати творчий потенціал наявного людського капіталу і збільшити частку інноваційних ідей зсередини компанії.

- Підбір індивідуальної мотиваційної програми в залежності від основних потреб співробітників та відбір сумісних у роботі людей дозволить покращити взаємодію між окремими працівниками та встановити ефективні мотиваційні інструменти для всього відділу, що забезпечить дружню атмосферу під час робочого процесу, що є запорукою успішної роботи в команді.

- Запропоновані ж базові мотиваційні інструменти нашої програми дозволять зменшити плинність кадрів, так як поступове збільшення специфічних мотиваційних інструментів, у списку яких кожен співробітник знайде необхідні йому для покращення своєї праці фактори. Десятирічна програма з поступовою інтеграцією співробітників у управлінський апарат компанії та індивідуальне кар'єрне планування стимулюватимуть довгострокові трудові відносини між працівниками та компанією.