

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «**Розроблення системи мотивації молодих працівників**»

здобувача Гребінник Ірини Сергіївни

Науковий керівник: к.т.н., доцент Данилевич Наталія Станіславівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та
адміністрування**

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Ю.М. Маршавін
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Гребінник Ірини Сергіївни _____

_____ Заочної _____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи на тему

«Розроблення системи мотивації молодих працівників»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " 27 " 07. 2021р .№ 961-ст _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ПАТ «Ей Ви Ай».

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади розроблення мотиваційної системи в організації
Розділ 2	Аналіз системи мотивації персоналу підприємства ПАТ «Ей Ви Ай»
Розділ 3	Пропозиції щодо формування системи мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай»
Об'єкт дослідження:	Система мотивації персоналу підприємства ПАТ «Ей Ви Ай».
Предмет дослідження:	Методологічні аспекти розробки системи мотивації молодих працівників.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу і розробка системи заходів зі створення системи мотивації молодих працівників підприємства.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення а поставленої мети:

Розділ 1

Виявити теоретико-методичні особливості мотивації молодих працівників, розкрити сутність та значення та форми системи мотивації молодих працівників в організаціях, визначити методичні підходи до ефективного процесу системи мотивації молодих працівників.

Розділ 2

Дослідити та проаналізувати процес мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай», оцінити ефективність діючої системи мотивації молодих працівників на підприємстві.

Розділ 3

Запропонувати та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай», оцінити ефективність запропонованих заходів.

**Завдання
підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)
«____» _____ 20____ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Розроблення системи мотивації молодих працівників

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти поняття «мотивації молодих працівників», другий розділ є аналітичним, в якому досліджено управління системою мотивації молодих працівників в ПАТ «Ей Ви Ай», третій – рекомендаційним, в якому запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації молодих працівників в ПАТ «Ей Ви Ай». Обсяг дипломної роботи - 105 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 15 таблиць, 17 рисунків. Під час написання використано 69 джерел.

Об'єктом система мотивації персоналу підприємства ПАТ «Ей Ви Ай». **Предметом** методологічні аспекти розроблення системи мотивації молодих працівників. **Метою** магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу і розробка системи заходів зі створення системи мотивації молодих працівників підприємства. **Завдання** магістерської роботи:

- визначити теоретичні засади мотивації праці молодих працівників;
- проаналізувати методичні підходи до розроблення моделі мотивації молодих працівників;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства ПАТ «Ей Ви Ай»;
- проаналізувати систему мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай»;
- оцінити ефективність методів мотивування молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай»;
- окреслити основні напрями програми мотивування молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай»;
- розробити заходи з удосконалення системи мотивації молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи емпіричного дослідження — спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); графічні методи (з метою обробки статистичних даних фінансового стану компанії).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні методичних підходів щодо системи мотивації молодих працівників через реалізацію проекту нематеріальної мотивації працівників на підприємстві. За результатами роботи опубліковано тези «Корпоративна культура: міфи та реальність» на II Міжнародної науково-практичної конференції "Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку". 28 квітня 2020 р. Херсон. ХНТУ. С. 457-460.

Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного використання розроблених заходів щодо покращення системи мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай».

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації молодих працівників, управління персоналом, нематеріальна мотивація.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
заочної форми навчання

Гребінник І. С.

(прізвище, ініціали)

на тему: Розроблення системи мотивації молодих працівників

(назва теми)

1. Актуальність теми: Полягає в подальшому розвитку теоретико-методологічних основ розроблення системи мотивації молодих працівників.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Магістерська дипломна робота виконана у відповідності до завдання, в повному обсязі у встановлений термін. У роботі досить послідовно і повно досліджено основні теоретичні та прикладні аспекти зазначеної теми. Позитивним моментом є детальне дослідження теоретичних питань сутності мотивації молодих працівників. Проведено аналіз економічної діяльності підприємства та стану мотивації персоналу, що в подальшому дозволило запропонувати заходи щодо розроблення системи мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай». При дослідженні застосовані сучасні методи аналізу та обробки інформації.

3. Наявність самостійних розробок автора Дослідження полягає у визначенні основних напрямів розвитку мотивації молодих працівників. Узагальнено результати теоретико-методичних напрацювань з обраної теми, виявлено не вирішені проблеми, які потребують подальшого розв'язання.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Автор провів порівняльний аналіз та обґрунтував доцільність використання різних методів вирішення проблемної ситуації. Підприємству ПАТ «Ей Ви Ай» запропоновано такі напрями розроблення системи мотивації молодих працівників: вдосконалення корпоративної культури; відстеження та облік потреб, інтересів, мотивів та стимулів молодих працівників; вдосконалення системи дистанційного навчання; запровадження соціального пакету; відзнака особистих досягнень молодих працівників, колективу загалом; розміщення фотографій після проведення корпоративних заходів; доручення нетрадиційної роботи; приймання участі у прийнятті рішень; надання молодим працівникам самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень. Висновки і пропозиції є достатньо аргументованими.

5. Наявність недоліків: Недостатньо повно розкрито використання практичного досвіду впровадження мотиваційних профілів на підприємствах різних галузей економіки. У роботі бажано було б розглянути альтернативні підходи до розроблення системи мотивації молодих працівників. Однак, ці недоліки не мають принципового значення, суттєво не впливають на кінцевий результат і не знижують загального враження від проведеної роботи.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 62 бали і відповідає нормативним вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «магістр» і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник доцент, доцент, к.т.н.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

Данилевич Н.С.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

“ ” 20__р.

Рецензія

на магістерську дипломну роботу студентки Київського національного
економічного університету імені Вадима Гетьмана
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Гребінник Ірини Сергіївни

на тему: **“ Розроблення системи мотивації молодих працівників ”**

Актуальність обраної теми полягає у тому, що на сьогоднішній день питання створення ефективної системи мотивації персоналу є завданням першої необхідності для будь-якої організації.

Проблема формування потенціалу людських ресурсів є актуальною для кожного підприємства. Від шляхів її розв’язання залежать якість роботи та віддача найманих працівників, а також ефективність діяльності підприємства загалом. Оскільки кадровий потенціал зосереджує набутий досвід та є джерелом подальшого розвитку будь-якого підприємства, слід приділяти особливу увагу якісному процесу мотивування персоналу.

Дана магістерська робота була присвячена дослідженню основних аспектів розроблення системи молодих працівників.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури та додатків.

В роботі оброблено велику кількість теоретичного матеріалу, на досить високому теоретичному та методологічному рівні, проведено дослідження методів та особливостей систем мотивації молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай». Матеріал в роботі викладено з дотриманням внутрішньої логіки, між розділами існує логічний взаємозв'язок. Використаний практичний матеріал достовірний, зроблені висновки обґрунтовані.

Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного використання розроблених заходів щодо покращення системи мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай».

Рецензент

фахівець відділу управління

по роботі з персоналом

ПАТ «Ей Ви Ай»

Косиця О.М.

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади розроблення мотиваційної системи в організації	5
1.1. Сутність та значення системи мотивації праці молодих працівників	5
1.2. Форми, методи та функції системи мотивації персоналу	14
1.3. Методичні підходи до розроблення моделі мотивації молодих працівників	24
Розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу підприємства ПАТ «Ей Ви Ай»	32
2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства ПАТ «Ей Ви Ай»	32
2.2. Аналіз системи мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай»	56
2.3. Визначення ефективності методів мотивування молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай»	64
Розділ 3. Пропозиції щодо формування системи мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай»	69
3.1. Основні напрями програми мотивування молодих працівників	69
3.2. Удосконалення системи мотивації молодих працівників	75
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	87
Висновки	91
Список використаних джерел	96
Додатки	103

ВСТУП

Актуальність теми даної роботи полягає у пошуку способів підвищити ефективність управління персоналом, яка є одним з базових елементів сталого, гармонійного і всебічного розвитку підприємств. З урахуванням дестабілізуючого впливу основної тенденції останніх років - нестабільного епідеміологічного середовища – ще більш яскравим є прояв тренду щодо зростання цінності персоналу як стратегічного капіталу підприємства. У таких умовах роль мотивації персоналу набуває нових форм і сприймається не тільки як виключно засіб приросту економічних результатів організації, а й як інструмент посилення конкурентоспроможності людського капіталу та, в подальшому, організації в цілому. З цього випливає потреба у пошуку актуальних методів мотивації, які будуть здатними задовольнити потреби нової економічної реальності.

Мотивація посідає одне з провідних місць у системі управління персоналом. Завдяки її інструментам здійснюється узгодження інтересів, цілей та стратегій між організацією та найманими працівниками.

Дослідження і вдосконалення систем мотивації не втрачає своєї актуальності й через таку особливість мотивації, як явища, - динамічність. За рахунок цього, неможливо розв'язати проблему мотивації праці раз і назавжди. Будуть з'являтися все нові й нові фактори, виклики внутрішнього та зовнішнього середовища життєдіяльності підприємства, що вимагатимуть відповідних реакцій та дій задля підтримки рівня мотивації та його підвищення. У першу чергу, потреба, як першопричина мотивації, є мінливою та, оскільки, вона притаманна мотивам працівників будь-яких рівнів та підприємств, їх вивчення є актуальним для усіх організацій.

Формуванням основоположних понять мотивації праці серед зарубіжних учених займалися А. Шопенгауер, Д. Гілберт, Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, В. Врум. Вивченню проблематики теоретико-методичних та практичних аспектів мотивації персоналу присвятили свої праці такі українські вчені як А.М. Колот, В.М. Данюк, С.О. Цимбалюк, Г.С. Лопушняк, А.А. Афоніна, Г.І. Купалова, О.М. Поплавська, І.В. Шепель.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу і розробка системи заходів зі створення системи мотивації молодих працівників підприємства.

Відповідно до поставленої мети, визначено перелік завдань для її успішної реалізації:

- визначити теоретичні засади мотивації праці молодих працівників;
- проаналізувати методичні підходи до розробки моделі мотивації молодих працівників;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства ПАТ «Ей Ви Ай»;
- проаналізувати систему мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай»;
- оцінити ефективність методів мотивування молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай»;
- окреслити основні напрями програми мотивування молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай»;
- розробити заходи з удосконалення системи мотивації молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу підприємства ПАТ «Ей Ви Ай».

Предметом дослідження є методологічні аспекти розроблення системи мотивації молодих працівників.

У процесі виконання роботи було застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення системи мотивації праці молодих працівників

Зростання ефективності діяльності є одним з основоположних векторів розвитку прогресивного підприємства. Визначенням факторів успіху цього процесу займаються науковці та економісти впродовж останніх десятиліть. Багато з них приходять до висновку, що необхідною складовою ефективності є мотивація праці.

Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання.

Сьогодні швидкість прийняття рішень постійно зростає. Економіка диктує свої вимоги бізнесу і, відповідно, впливає на HR-процеси. Ті виклики, які стоять сьогодні перед фахівцями у сфері управління персоналом, формують тренди в цій галузі.

Успішне функціонування підприємства залежить не лише від ресурсного забезпечення, сучасних технологій, систем контролю, а також від кваліфікації співробітників організації, ефективного управління персоналом. На даному етапі розвитку мотивація присутня на всіх ланках управління організацією та є однією із чотирьох функцій менеджменту. Саме тому, до завдань кожного керівника входить мотивування працівників, підвищення рівня мотивації команди, заохочення до розумової та фізичної праці. Забезпечення мотивації працівників до продуктивної праці є вирішальним фактором в досягненні визначених організацією цілей.

Відношення до праці характеризується прагненням або відсутністю прагнення людини проявляти свої фізичні та духовні сили, використовувати свій

досвід і знання, здібності, загалом – увесь доступний потенціал, задля досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці. Трудова поведінка – це зовнішній прояв відношення до праці, а мотивація й оцінка – внутрішній.

Залежно від поведінки людини, мотивація – це процес свідомого вибору нею того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів).

Еволюція наукових уявлень стосовно розвитку форм і методів стимулювання відбувалася у руслі зміни різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш контрастно заявили про себе на межі XX-го й XXI ст.. Це обумовлено світовими процесами глобалізації, умовами розвиненого конкурентного середовища та глибокими перетвореннями індустріального суспільства в інформаційне, де головну роль мають відіграти знання, інтелект, інновації. Саме низка останніх чинників призвела, на думку І. Л. Татомир, до якісної трансформації форм і методів мотивації праці [1].

На даний час існує багато думок, трактувань даного поняття. Розглянемо підходи різних авторів щодо сутності поняття мотивації.

На думку авторів Колота А.М. та Цимбалюк С.О. мотивація є багатогранним поняттям, тому наведені декілька визначень: «це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності; це процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності; сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [2].

Проаналізуємо наукові погляди до тлумачення поняття «мотивація» наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення економічної сутності поняття
«мотивація»

Джерело	Визначення поняття «мотивація»
1	2
Колот А.М., Цимбалюк С.О. «Мотиваційний менеджмент» [2]	Мотивація є теоретико-прикладною конструкцією, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи тій ситуації, зазвичай пов'язаній із трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для пояснення причин (як внутрішніх, так і зовнішніх) зміни цієї поведінки. Мотивація – неперервний і циклічний процес, оскільки потреби завжди є, і людина прагне їх задовольнити. У разі якщо діяльність, спрямована на задоволення певних потреб, дала позитивний результат, людина намагатиметься не тільки повторити цю ситуацію, а й задовольнити інші потреби, зокрема потреби вищого рівня. Невдача спонукає людину до спроби знову задовольнити цю потребу. Для цього потрібно докласти більших зусиль, працювати старанніше.
Данюк В.М., Колот А.М. «Управління персоналом» [3]	Багатогранність поняття «мотивація» виявляється в багатьох значеннях і явищах. Мотивацію можна розглядати насамперед, як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану. У розгорнутому вигляді мотивація (у першому її значенні) – це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов, у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності. Цей стан людини є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) і зовнішнього впливу (стимулів).
Лютенс Ф. «Организационное поведение» [4]	Мотивація – це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди.

Закінчення таблиці 1.1

1	2
Мошека Г.Є. та інш. «Основи менеджменту» [5]	Процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні та психологічні підпроцеси, що полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації.
Кокарев І. В. «Основи економічної теорії» [6]	Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.
Переверзєва А. В. «Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом» [7]	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів.
Лепейко Т. І. «Організаційна поведінка» [8]	Процес спонукання індивіда чи групи людей до діяльності та вибору поведінки, спрямованої на досягнення цілей організації.

Джерело: складено автором на основі [2- 8]

Ми погоджуємося з поглядами Колота А. М., Цимбалюк С. О. [2], які розглядають теоретичні та прикладні аспекти мотивації трудової діяльності, традиційні й нетрадиційні підходи до посилення дієвості матеріальних і нематеріальних стимулів. В своїх працях автори докладно розглядають зміст та чинники матеріальної і нематеріальної мотивації, реалізація яких спрямована на посилення трудової діяльності та підвищення продуктивності праці персоналу.

Інші автори розглядають мотивацію, як системний компонент, в основу якого покладена активізація людського фактора і розвиток трудового потенціалу, що визначає її спрямованість [9-11].

Безумовно, важливими аспектами є гідна оплата праці, преміювання, винагороди, кар'єрне зростання, тобто все те, що є зовнішніми мотивами. Проте для успішної діяльності будь-якого підприємства необхідними є і внутрішні мотиви особистості, налаштованість самої людини на працю. Адже саме завдяки вмотивованим діям кожного конкретного працівника здійснюється будь-яка діяльність в інтересах підприємства.

А. Чухно під мотивацією розуміє «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [12].

На нашу думку, не доцільно характеризувати мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх сил. Мотивація є процесом активізації внутрішніх рушійних сил під дією зовнішніх.

В. Б. Васюта так трактує поняття мотивація як «метод активізації зусиль персоналу підприємства (організації), що спрямовані на підвищення результативності їх діяльності» [13].

Кузьмін О.Є. визначає мотивацію як «вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації» [14].

З огляду на окреслене вище мотивацію можна визначити як систему факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Мотивація, зазвичай, означає «силу, стимул або вплив», які спонукають особистість або її організм діяти або реагувати. Тому, мотивацію можна розглядати як процес, систему, функцію керівництва, стимул поведінки або внутрішній стан людини, залежно від аспекту дослідження.

Мотиваційну діяльність слід розглядати як матеріальну складову (заробітна плата, соціальний пакет, короткострокове та тривале навчання персоналу тощо) та нематеріальну складову (імідж і популярність підприємства-роботодавця, планування кар'єри співробітників та ін.) [15].

Найбільш розповсюдженими є підходи до трактування мотивації персоналу науковцями відображені на рис. 1.1.



Рис.1.1. Тракткування науковцями поняття мотивації працівників

Джерело: складено автором на основі [14, 16, 17].

Проаналізувавши різні тлумачення поняття «мотивація», можна виокремити такі основні підходи, що розкривають сутність цього поняття:

- комплекс спонукальних засобів з метою формування необхідного типу поведінки для досягнення цілей організації;
- внутрішній психологічний стан працівника, свідоме бажання та самомотивація, процес усвідомленого вибору певного типу поведінки;
- функція керівництва, що полягає у створенні сприятливого мотиваційного клімату в колективі/організації;
- індикатор ефективності підприємства.

З вище зазначеного можна зробити висновок, що мотивація це дуже багатогранне, складне явище, яке немає одного чіткого визначення. Це пов'язано з тим, що дане питання розглядається з різних сторін – з боку роботодавця та з боку найманого працівника.

На нашу думку, мотивація праці – це процес активізації рушійних сил, як зовнішніх та внутрішніх, заснованих на потребах працівника, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають

цілеспрямованості діяльності задля особистісних цілей та цілей організації.

Теорія поколінь, розроблена У. Штраусом та Н. Хоувом, розкриває особливості поколінь, представники яких досягли повноліття та сформували свої життєві позиції за різних зовнішніх обставин, що стало визначальним у їхній поведінці [18]. На основі впливу політичних та соціально-економічних подій в американській історії дослідники говорять про: традиціоналістів (людей, народжених в 1925-1945 роках), Бебібумерів (1946-1960), покоління X (1961- 1980), покоління Y (Міленіали, 1981-1994) та покоління Z (1995 -теперішній час). Кожна з цих груп визначається певною подібністю у своїх уподобаннях, ідеалах, цінностях. HR-фахівцям варто оцінити культурноціннісну прірву між менеджерами, сформованими в XX ст., і поколінням нового тисячоліття та зрозуміти якими особливостями наділені представники покоління Z та які інструменти впливають на ефективність та результативність їхньої праці [19].

Молодь як одна з головних продуктивних сил володіє високим трудовим потенціалом, соціальною та трудовою мобільністю, характеризується енергійністю, швидкістю навчання, прагненням до інновацій, творчим мисленням.

Вибір професії для молодої людини є основою самоутвердження її в суспільстві та визначає її подальше життя. Найбільш вдалим варіантом для молоді є така робота, яка, з одного боку, приносить матеріальний достаток, а, з іншого, є цікавою і дозволяє самореалізуватися. Якщо ці умови не виконуються, то молоді люди схильні досить легко і швидко змінювати місце роботи в пошуках цього балансу.

Однією з проблем сучасної молоді як вікової категорії фахівців є її становище на ринку праці. Молодь характеризується найвищою продуктивною здатністю. Отримавши професійну освіту молоді люди не можуть застосовувати свої навички на практиці, і це викликає найбільші труднощі у працевлаштуванні та подальшій роботі [20].

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу, перш за все для працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації, спонукальні мотиви до

трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток. В Україні лише у деяких окремих групах суспільства (молодь, підприємці) використовується поняття неоматеріалістична мотивація, що не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження і реалізації вищих інтересів і потреб, безпосередньо не пов'язаних із споживанням [21]. Отримання матеріальних благ розглядається як засіб здобуття свободи для самореалізації особистісного потенціалу.

Серед молодих фахівців переважає середній рівень мотивації до успіху та високий рівень мотивації до уникнення невдач, а отже ці люди віддають перевагу малому чи навпаки — занадто великому ризику, де невдача не загрожує престижу [22].

Якщо розглядати ставлення представників різних поколінь до матеріальних благ, то найбільш прихильними до отримання заохочень є бебі-бумери. Визнання їх заслуг у вигляді нагород, гідної заробітної плати чи комплексного соціального пакету матиме на представників найкращий мотиваційний вплив [23, с. 280]. Щодо молодих працівників, то у даному контексті їх погляди значно відрізняються від представників інших поколінь. Вони прагнуть отримувати винагороду одразу ж за успішно виконані завдання й проекти. Тобто розмір винагороди відходить на другий план, а у пріоритеті знаходиться інтерес до роботи.

С. Д. Лучик, М. В. Лучик зазначають, що молоді фахівці прагнуть працювати у великих компаніях (переважно з іноземним капіталом), оскільки трудові процеси тут протікають набагато швидше. Крупні компанії володіють великими ресурсними можливостями (розвиток кар'єри, гідні оплата, умови праці, режим роботи та ін.) і тому мотивація для працевлаштування молодої людини в корпорації є високою. Це «біла» зарплата, можливість працювати в команді професіоналів високого рівня, престижний запис у трудовій книжці, можливість попрацювати у філіях компанії в інших країнах тощо. Матеріальне заохочення є одним з найпопулярніших методів мотивації молодих співробітників. Збільшення заробітної плати та преміювання працівників завжди дає ефект: підвищення

продуктивності, якості праці, покращення морального настрою і отримання задоволення від роботи [24].

Одним із головних завдань мотивації молодих фахівців є досягнення ефективної та продуктивної діяльності, а не економія витрат.

Значення мотивації праці молодих фахівців для організацій можна охарактеризувати наступним чином:

- сприяє виконанню і досягненню цілей організації;
- сприяє задоволенню потреб;
- один із факторів, який бере участь у створенні гарних людських взаємостосунків у колективі;
- один із факторів, що формує моральний дух підприємств, його культурні цінності;
- можливість оцінити працю людей за допомогою винагородження [25].

На наш погляд, до даного переліку варто віднести також можливість залучення креативного потенціалу молоді щодо діяльності підприємства у кризові періоди, для покращення продуктивності операційної діяльності, впровадження інновацій тощо.

Мотивація молодих фахівців має ряд особливостей, що пов'язано з прагненням молоді набути достатній рівень професійних компетенцій, і проявляється у цінностях розвитку. Гідна оплата праці є базовою потребою й є характерної для працівників усіх вікових категорій. Вагомими для молодих спеціалістів є нематеріальні стимули (гнучкий графік роботи, можливість навчання, можливість набути соціальний капітал). Ідеальна модель мотивації може бути реалізована лише за умови її гнучкості.

Кожне наступне покоління характеризується набором нових професійних, кваліфікаційних та особистісних рис, які виокремлюють його у новий рівень відносно попередніх поколінь. Проте, є зрозумілим той факт, що працівники входять до тих чи тих організаційних структур не лише за показником вікової приналежності, а включаються у вже сформовані структури. Тому завдання топ-

менеджменту розробити таку систему мотивації, яка б враховувала особливості співробітників всіх рівнів та категорій підприємства.

1.2. Форми, методи та функції системи мотивації персоналу

Необхідно зазначити, що рівень мотивації персоналу прямо впливає на продуктивність праці співробітників підприємства. Рівень продуктивності праці та її динаміка на підприємстві впливає на такі показники ефективності господарської діяльності підприємства, як собівартість продукції, чисельність працівників, витрати на оплату праці та рентабельність. Отже, мотивація персоналу підприємства має прямий вплив на рівень прибутку підприємства.

Л. Г. Мельник зауважує, що існує стійка залежність між рівнем мотивації працівників та показниками ефективної діяльності усього підприємства. Складно однозначно встановити причинно-наслідкові зв'язки, оскільки кількість змінних, що визначають мотивацію працівників, дуже велика. Проте ця залежність заслуговує на увагу. Вона простежується у компаніях різних розмірів: великих і малих, у різних культурах та підтверджується дослідженнями, що проведені і вченими, і консалтинговими агентствами [26].

Формування мотиваційного механізму на сучасному етапі відбувається при взаємодії як традиційних, так і нових, ринкових чинників. Одні з них пов'язані з гуманізацією праці, інші – з формування особистості нового типу працівника. Важливо відмітити, що трансформація системи відносин з приводу підвищення продуктивності праці повинна відбуватися з урахуванням змін у трудових стимулах, цінностях, менталітеті населення на основі застосування специфічних суспільних методів регулювання динаміки трудових витрат [27].

Досягнення критеріїв економічної ефективності колективної праці значною мірою залежить від стану мотиваційного середовища підприємства, тобто системи мотивації персоналу. Система мотивації передбачає об'єктивну кількісну й якісну оцінку трудової активності працівника та визначення відповідної винагороди. Форми та розмір її мають відповідати затраченим зусиллям, і лише тоді можна

передбачити спонукальні мотиви до подальшої ефективної й якісної праці працівника [28].

На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства — та внутрішніх-складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо). Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам [29].

Існує багато думок щодо визначення структурних елементів мотивації, однією із них є та, що до них зазвичай відносять потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ціннісні орієнтації, ідеали й мотиви.

Проаналізувавши бачення різних авторів, щодо структури мотивації, можна зробити висновок, що спільними у всіх авторів структурними елементами мотивації є - потреба, інтерес та мотив.

Наведемо визначення основних понять в структурі мотивації.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами [30].

Потреби – те, що викликає дискомфорт внутрішнього стану людини, впливає на її поведінку і мислення, є достатньо загальним для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожної людини. Нарешті – це те, від чого людина намагається позбавитись, так як потреба існує, вона дає про себе знати і вимагає усунення [31]. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Дружиніна І.В. зазначає, що на даний момент існує дуже багато різних класифікацій потреб, на нашу думку, доцільно виділити таку:

1. вроджені та набуті (відображаючи об'єктивну необхідність сьогодення, потреби виникають і розвиваються в результаті виховання);

2. за джерелом виникнення потреби бувають природні (в їжі, воді, відпочинку тощо), і соціальні (у спілкуванні, визнанні, славі) [32].
3. Потреби поділяють на:
 - потреби першого роду (первісні), які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
 - потреби другого роду (вторинні), які носять соціально - психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо) [33].
4. За змістом їх можна розділити на матеріальні та нематеріальні та ін.

Люди по-різному можуть усувати проблеми - задовольняти їх, подавляти їх або не реагувати на них. Усунення потреб не передбачає, що вони задовольняються назавжди. Більшість потреб періодично відновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму їх конкретного прояву, а також ступінь сили їх впливу на людину.

Ножова Г.М. та Пилип М.В. уточнюють поняття «мотиву» і «потреби» та розкривають модель мотивації через потребу, а також виділяють загальні особливості потреб, які дозволяють розробляти ефективну систему мотивації для працівників з різними потребами. Далі автори переходять до поняття «стимулювання» [34].

Мотиви і потреби дуже тісно зв'язані між собою. Мотиви, тобто те, що безпосередньо спонукає людей до дій, формуються на основі потреб і оцінки можливостей їх задоволення. Усвідомлення мотиву припускає, що людина не тільки прагне чогось, але і бачить, хоча б у загальних рисах, шляхи досягнення своїх цілей. Цінності трудової діяльності діляться на: термінальні цінності праці (праця як мета); інструментальні цінності праці (умови роботи) [35].

Порівнюючи терміни «стимул» та «мотив» можна побачити, що вони принципово відрізняються одне від одного. Саме мотиви рухають діями та вчинками людини, в той час як стимули лише покликані викликати ці мотиви.

Формула ефективного мотивування має наступний вигляд:

$$\text{Стимул} * \text{Потреби} = \text{Мотив} \quad (1.1)$$

З цього можна зробити висновок, що мотив – це більш ширше поняття, оскільки включає у себе стимул.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

З цього випливає залежність між ступенем задоволення потреби людини та мотивами її поведінки впливає в майбутньому.

Лаптев В.І. стверджує, що при усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити, а відповідно виникає інтерес до того, що дозволить це зробити. Таким чином, причини поведінки людини криються у її інтересах. Але наявність тільки інтересу ще є недостатньою для того, щоб людина активно діяла [36].

У процесі формування мотивації особливу роль відіграє інтерес. Інтерес розглядають як форму прояву пізнавальної потреби особистості. Він спрямований на той чи інший предмет, здатний пробудити позитивні емоції. У своїх роботах Ізюмцева В.Н., Мирончук Г.В. зазначають, що особистість у процесі мотивації через інтерес усвідомлює повне розуміння сутності потреби і способів її задоволення, внаслідок чого мотиваційний процес набуває ясної і визначеної спрямованості [37].

Як відзначав Лозовський О. М., лише за результатами зустрічі потреби з предметом, що задовольняє її, вона вперше стає спрямовувати направляти і регулювати діяльність [38].

Зустріч потреби з предметом є актом опредмечування потреби – наповнення її змістом, що дістається з внутрішнього середовища. Це і переводить потребу, власне, на психологічний рівень, тобто в мотив [39].

Колот А.М. та Цимбалюк С.О. класифікують також потреби і за рівнем пріоритетності, виокремлюючи три рівні: домінантні, другорядні та потреби фонового рівня. Для домінантних, тобто найбільш впливових на мотивацію працівника, потреб, автори рекомендують застосовувати конкретні методи

мотивування згруповані за підвидами цих потреб (див. додаток А).

Для того, щоб забезпечити реалізацію потреби, потрібні мотиви, тобто психологічні причини, які б спонукали людину до дій, спрямованих на задоволення потреби.

Мотиви, за переконанням Іванової Н.Г., містяться усередині людини. Іншими словами, мотив – це ідеальний образ у внутрішньому плані свідомості людини. По-друге, це не просто ідеальне уявлення, а енергетично насичений образ необхідного, потребностно-значимого предмету [41].

Аналізуючи праці різних авторів, можна зазначити, що мотивами називають інстинктивні імпульси, біологічні потяги й апетити, переживання емоцій, навіть інтереси та бажання.

Мотив також знаходиться в середині людини і має персональний характер, залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх по відношенню до людини факторів, а також від дії інших, тих, що виникають паралельно з ним мотивів. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що необхідно зробити і те, як буде здійснюватися ця дія. Мотиви усвідомлюються [42].

У структуру мотивів праці входить:

1. Потреба, яку хоче задовольнити працівник.
2. Благо, що здатне задовольнити цю потребу.
3. Трудова дія, що необхідна для отримання блага.
4. Ціна, тобто витрати матеріального і морального характеру, пов'язані із здійсненням трудової дії.

Сила мотиву визначається ступенем актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим бажаніше визначене благо, тим сильніше прагнення його отримати, тим активніше діє працівник [43].

Для здійснення успішного управління керівнику організації необхідна інформація, хоча б в узагальненому вигляді, про основні мотиви поведінки підлеглих, інструменти роботи з ними і можливі результати такого впливу.

Враховуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що мотиви є способом обґрунтування вчинення тих чи інших дій та прояву конкретної поведінки в

трудовій ситуації. Звідси, за функціональною спрямованістю, розрізняють мотиви-спонукання — реальні сили, що рухають учинки, і мотиви-судження, що обґрунтовують і пояснюють учинки самому суб'єктові та іншим. Мотиви-спонукання, крім безпосередньої спонукальної функції, що пов'язує сили працівника і спрямовує його до діяльності, виконують ряд додаткових функцій, таких як: орієнтовна, опосередкована та мобілізуюча.

Мотиви-судження, у першу чергу, визначають значущість певного варіанта поведінки для її суб'єкта, тим самим виконують цілеутворюючу функцію, виявляючи особистісний сенс такої поведінки. Також, за допомогою мотивів-суджень працівник з'ясовує й обґрунтовує (для себе і для інших) доцільність своїх дій у певній трудовій ситуації. У межах функції з'ясування вирізняють функції соціалізації та корегуючу. Перша полягає в усвідомленні соціальної ролі працівника в трудовому середовищі, в друга проявляється в уточненні старих і формуванні нових цінностей, норм та ідеалів.

Ще одним різновидом мотиву є мотив інтересу. Цей мотив може виступати як інтерес до самого процесу трудової діяльності, так і до результатів праці або до того й іншого. Найбільш ефективним є останній, оскільки він більш стійкий. Інтерес до процесу діяльності - це інтерес до методів і способів виконання роботи. Проте цього недостатньо, щоб бути надійним мотивом ініціативного, творчого, підприємницького ставлення до праці. Цей мотив меншою мірою відповідає об'єктивним цілям діяльності, тобто досягненню певного результату, вираженого в матеріальному чи ідеальному продукті. [45].

Мотив може існувати як потенційний, який формується до початку певних трудових дій та зберігається після їх завершення, і як реально діючий, який виявляється в процесі трудових дій.

Мосійчук І. В. зазначає, що поведінка людини, як правило визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. Ця сукупність представляє мотиваційну структуру людини, в якій мотиви знаходяться в певних взаємостосунках один з одним, залежно від їхнього впливу на поведінку людини. Мотиваційна структура є досить стабільною, але може піддаватись цілеспрямованому формуванню або

зміненню, наприклад, в процесі виховання, що призводить до зміни поведінки [46].

Серед мотивів трудової поведінки людини є відносно стабільні, якими вона керується протягом багатьох років, незалежно від трудової ситуації, але чимало і ситуативних, які пов'язані з конкретними ситуаціями, важливими життєвими подіями. Найбільш стабільні мотиви, яким людина віддає перевагу, становлять мотиваційне ядро, інші — мотиваційну периферію. Вони можуть мінятися місцями, «ядро» може залучати до себе периферійні мотиви і навпаки. Ці трансформації пов'язані зі зміною умов трудової діяльності людини, етапами її професійної кар'єри. Особливостями способу життя, суспільними процесами.

Сутність мотиваційного ядра полягає в окресленні для конкретної організації чи галузі загалом сукупності виробничих явищ, чинників, що визначають ступінь привабливості роботи або професії.

Мотиваційне ядро має певну ієрархічну структуру, яка змінюється в процесі трудової діяльності. Вона, як і структура периферійних мотивів, визначається змістом конкретної трудової ситуації (вибору фаху або місця роботи; повсякденної праці за вибраним фахом; трудового конфлікту; зміни місця роботи або фаху; інновацій; зміни характеристик трудового оточення).

Вітчизняні соціологи вирізняють, як *найбільш значущі* такі *мотиви праці*:

- *захоплення своєю професією чи справою*, яке визначається не лише змістом, а й організацією роботи, методами управління, можливістю впливу працівника на перебіг трудового процесу, ступенем самостійності, участю в прийнятті управлінських рішень тощо;
- *матеріальна заінтересованість*, у формуванні якої має значення не так розмір заробітку, як справедливість його визначення, відсутність зрівнялівки;
- *усвідомлення важливості та необхідності* навіть матеріально не дуже вигідної роботи. У зв'язку з цим надзвичайно важливим є поважне ставлення до працівника з боку адміністрації, визнання цінності його праці для трудової організації [45].

Тільки у випадку створення повноцінної системи мотивації персонал компанії (на всіх рівнях її структури) буде зацікавлений у досягненні корпоративних цілей [48].

Проаналізувавши думки авторів, з приводу форм та методів мотивації, можна зробити висновок, що існує дві форми мотивації – матеріальна та нематеріальна, а методи – економічні та неекономічні. Форми та методи мотивації відображені на рис.1.2. Однак на практиці всі вони тісно взаємопов'язані, взаємообумовлені і часто плавно переходять один в інший. Часом методи мотивації навіть важко розділити, оскільки, наприклад, грошова винагорода не тільки дозволяє придбати певні блага, а й приносить популярність, повагу, шану.



Рис.1.2. Форми та методи мотивації працівників
Джерело: складено автором на основі джерела [23], [49-51].

Матеріальна мотивація має грошовий вираз та спрямована на задоволення переважно фізіологічних потреб. Основним елементом матеріальної мотивації виступає заробітна плата. Вона, а також різні виплати та пільги, є основною формою грошових доходів, пов'язаних з виробничою діяльністю.

Нематеріальна система стимулювання передбачає можливості використання для робітників певних соціальних та моральних привілеїв (наприклад, занесення на дошку пошани, можливість кар'єрного зростання, надання дворазової відпустки на рік та ін.) [52].

Нематеріальна мотивація не несе безпосередніх матеріальних виплат і дозволяє працівникам задовольнити психологічні та соціальні потреби. До

нематеріальних методів мотивації відносяться організаційні та морально-психологічні методи мотивації [53].

Згрупувавши думки авторів з приводу методів мотивації, на нашу думку економічні методи можна розділити на дві групи – економічні грошові та не грошові, економічні прямі та економічні непрямі.

Економічні грошові, які передбачають безпосередньо виплату чи доплату грошей працівникам (премії за раціоналізацію, відрядна оплата, почасова оплата, участь у прибутках, оплата навчання та відпочинку, пільгове харчування, доплата за стаж, пільгове користування житлом, транспорт та ін.).

Економічні не грошові (збагачення змісту праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості трудового життя, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні тощо) [54].

Економічні прямі:

- удосконалення форм та систем оплати праці;
- удосконалення системи преміювання працівників;
- участь працівників у прибутках;
- розширення величини заохочувальних, компенсаційних та гарантійних виплат;
- доплати за стаж і сумлінну працю на підприємстві;
- придбання акцій на пільгових умовах тощо.

Економічні непрямі:

- пільгове харчування;
- нагороди цінними подарунками;
- кредити на житло та придбання товарів;
- відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком;
- оплата навчання тощо.

В свою чергу, неекономічні методи мотивації поділені на дві групи – організаційні або адміністративні та морально-психологічні (соціальні, моральні). Організаційні мають на увазі залучення працівників до участі у справах

організації. Морально-психологічні (моральні, соціальні) методи полягають у створенні умов, при яких працівники відчували б професійну гордість. Для того, щоб робота приносила задоволення, завдання повинно містити значну частку ризику та можливість досягати успіху, присутність виклику, забезпечення можливості кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, реалізувати себе в праці [56, 57].

До організаційних методів відносять:

- сприяння творчим відпусткам і відрядженням;
- забезпечення охорони праці;
- раціоналізація режимів праці і відпочинку;
- запровадження гнучких графіків роботи;
- подяки;
- оголошення та повідомлення досягнень;
- нагороди почесними відзнаками;
- створення сприятливіших умов праці, тощо.

До морально-психологічних відносять:

- просування по службі;
- участь у прийнятті рішень на більш високому рівні;
- профілактичне та лікувально-оздоровче медичне обслуговування;
- зміна соціального статусу працівника;
- надання та розширення послуг соціальних пакетів;
- участь у системі оцінки результатів праці;
- проведення урочистих зібрань;
- реалізація програм гуманізації праці;
- збагачення змісту праці та підвищення її якості;
- суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва;
- групування різнорідних операцій;
- розвиток колективних форм організації праці;
- розвиток виробничої демократії;

- підвищення рівня інформованості колективу;
- забезпечення відкритості внутрішньої організаційної діяльності;
- інтенсифікація професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;
- система планування службової кар'єри тощо.

Велика роль належить і статутній мотивації. Вона є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконуючи відповідальнішу і разом з тим складнішу роботу, працювати в сфері організації, яка вважається більш престижною, більш важливою для соціуму. Саме це пов'язане із прагненням людини користуватись авторитетом, стати неофіційним лідером, бути фахівцем своєї справи.

Для того, щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови:

1. потрібно мати достовірну та повну інформацію про суб'єкт управління;
2. мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
3. реально стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень та вміти їх прогнозувати.

1.3. Методичні підходи до розроблення моделі мотивації молодих працівників

На сьогодні мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Ринкова трансформація економічної системи обумовила об'єктивні зміни у змісті праці, трудових відносинах, використанні трудового потенціалу. На сьогоднішній день, особливістю управління персоналом є зростаюча роль особистості працівника. Ефективність діяльності організації стає переважно залежною від активізації людського фактора. У результаті цього процесу створюються нові цілі і засоби діяльності організації, нова стратегія і тактика, підвищується рівень знань

і умінь персоналу, застосовуються нові технології в діяльності, приходять нові кадри, і як результат - створення нових цінностей і норм професійно-психологічної культури колективу. У першу чергу це бажання і уміння працювати разом, колективно, задоволення від спільної роботи, відчуття особистої захищеності, надійності свого становища, пов'язаного з приналежністю до даного колективу.

Існує декілька підходів до мотивації молодих працівників, розроблених на основі підходів до управління персоналом. Вони відображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. - Підходи до мотивації персоналу

Назва підходу	Характеристика
<i>Економічний</i>	матеріальне стимулювання працівників, тобто підвищенні заробітної плати, виплата премій тощо.
<i>Органічний</i>	сукупність цілей, стратегій і методів, що впливають на поведінку керівників і співробітників. Процес мотивації здійснюється на рівні взаємодії керівництва і працівників.
<i>Гуманістичний</i>	нематеріальне стимулювання працівників, а саме забезпечення культурного відпочинку, створення сприятливих умов праці, приділення уваги своїм підопічним тощо.
<i>Системний</i>	одночасне виокремлення і поєднання інтереси усіх працівників; виділяє цілісність інтересів суб'єктів підприємницької діяльності, а саме: держави, власника і персоналу усіх рівнів.
<i>Стратегічний</i>	мотивація працівників через їх участь у діяльності організації

Джерело: складено автором на основі [58].

На нашу думку, економічний підхід до мотивації персоналу присутній у більшості українських підприємствах, але він дає лише короткостроковий результат, адже, потреби працівників зростають, і відповідно повинен зростати розмір матеріального заохочення. Органічний підхід більш пов'язаний з нематеріальною мотивацією персоналу, і заснований на визнанні працівників перед керівництвом. Гуманістичний підхід, на нашу думку, реалізований у західних компаній. Більшість роботодавців орієнтовані на матеріальну складову мотивації, і зовсім забувають про нематеріальну мотивацію. Системний та стратегічний підходи також зорієнтовані на нематеріальну складову. Системний

підхід заснований на спільності інтересів працюючих, але це не завжди є ефективним.

Науковці виділяють дві групи факторів, які впливають на мотивацію працівників. Вони відображені на рис.1.3.

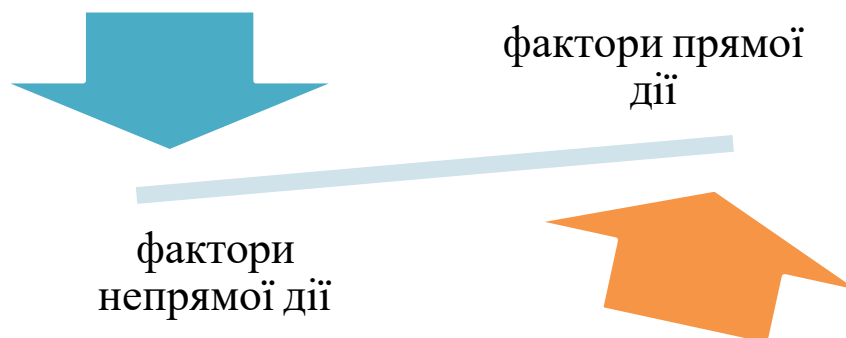


Рис.1.3. Фактори впливу на мотивацію працівників
Джерело: складено автором на основі [59, 60].

Перша група факторів витікає з особливостей функціонування діяльності організації. Оскільки, праця загалом носить колективний характер, тому мотивувати кожного працівника треба таким чином, щоб він усвідомив, що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежить від фінансового стану, прибутку та іміджу.

Системне бачення проблеми трудової мотивації потребує врахування факторів непрямої дії, а саме: індивідуальних характеристик працівників, особливостей роботи, характеристики виробничого середовища.

До індивідуальних факторів відносяться вікові показники працівників, рівень їх освіти, впевненість у собі та потреба у кар'єрному зростанні.

В своєму дослідженні автори зазначають, що мотиваційний профіль компанії, як узагальнений портрет, має містити декілька рівнів (залежно від цілей компанії). Наприклад, якщо компанія не зацікавлена у доборі молодих та нових співробітників, то її профіль матиме один стандартний рівень. У свою чергу стандартний профіль описує традиційні цінності за А. Маслоу й враховує перші дві сходинки піраміди, а базовий – крім стандартного набору ще й соціальні цінності [61]. Інакше, маємо віддзеркалити основні групи мотивів для різних

категорій працівників. Тобто схематично база даних міститиме такі рівні профілів (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Залежність рівнів профіля працівників від цілей компанії у сфері управління персоналом

Цілі компанії (за стадіями життя компанії)	Рівень мотиваційного профіля працівника	Поширеність / вага профіля для різних груп працівників
Динамічний розвиток, постійне оновлення команди	Стандартний і профільний (за провідними професіями компанії)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для затребуваних посад
Динамічний розвиток, оновлення персоналу з низькою кваліфікацією	Стандартний, базовий (для працівників з низькою кваліфікацією)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для висококваліфікованих працівників, сформовано профіль для персоналу з максимальною плінністю
Стабільність, поточне оновлення персоналу	Стандартний, базовий та профільний (за провідними професіями компанії)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для висококваліфікованих працівників, керівництва
Закриття, немає потреби у персоналі	Стандартний	Мінімальне врахування диференціації цінностей між різними категоріями працівників; поширена стандартна модель набору цінностей для всіх

Джерело: складено автором на основі [62, 63].

Відповідно до профілів автори рекомендують певний мотиваційний інструментарій. Зокрема, для стандартного профілю важливим компонентом є компенсаційна модель оплати праці, що ґрунтується на гідній оплаті праці, для базового – важливо доповнити компенсаційну модель елементами соціального пакету, а для профільного – індивідуалізувати соціальний пакет, розширити нематеріальну складову мотивації [64]. Розглянемо ці складові більш детально.

Система мотивації молодих працівників складається із двох частин: матеріальної та нематеріальної.

Матеріальна мотивація становить стимул-реакцію, направлену на задоволення матеріальних потреб і включає: премії й матеріальні заохочення співробітників; оптимізовані базові оклади; наявність соціального пакету [65].

Розглянемо спочатку систему матеріальних стимулів.

Фактично оплата праці працівника складається з кількох частин. Одна

частина пов'язана з певною посадою і виконанням посадових обов'язків.

Заробітна плата – найважливіша частина системи оплати й стимулювання праці, один з інструментів впливу на ефективність праці співробітника [66].

Друга може визначатися особистими характеристиками працівника (освіта, досвід роботи) і виступати у вигляді доплат. Третя безпосередньо пов'язана з колективними або індивідуальними результатами роботи і найчастіше виступає у вигляді премій, бонусів.

Співвідношення між цими частинами може бути різним в залежно від того, яку мету ставить перед собою менеджмент, а ефективність системи мотивації буде визначається тим, наскільки повно залучені, використані всі фактори, що мотивують роботу персоналу.

Науковці виділяють основні принципів ефективного матеріального стимулювання молодих працівників:

1. Виплати мотиваційного характеру повинні базуватися на досягненні співробітником певного успіху. Показники, яких необхідно досягти, мають бути встановлені до початку розрахункового періоду, за який планується виплатити премію. Дані показники мають бути пов'язаними з діяльністю співробітника, що мотивується, і в зрозумілій формі роз'яснені йому.

2. При розрахунку премії повинні враховуватися як результати роботи організації та її підрозділів в цілому так і результати праці кожного премійованого співробітника. Зневага даним принципом може призвести до неповної зайнятості деяких співробітників, які отримуватимуть винагороду за працю своїх колег, не докладаючи при цьому належних зусиль. Подібне явище може призвести до розвитку деструктивного конфлікту в колективі і демотивації співробітників, що працюють з максимальною віддачею.

3. Премійований співробітник повинен мати повну інформацію про досягнення, які дозволили йому отримати додатковий прибуток. Працівник повинен чітко розуміти, наскільки він виконав індивідуальні планові показники, оскільки це дозволить йому розрахувати свої майбутні доходи і зусилля, необхідні для їх здобуття.

4. При розрахунку матеріальної винагороди повинні використовуватися єдині прозорі правила, регулюючі різницю доходів різних груп і категорій співробітників. Кожному співробітникові, що мотивується, має бути роз'яснений алгоритм розрахунку преміальної винагороди, виходячи з вимірних результатів його праці. Формула розрахунку премії має бути проста і відома кожному співробітникові, що мотивується.

5. Матеріальна винагорода повинна стимулювати співробітника до постійного самовдосконалення. Для цього рекомендується постійне збільшення індивідуальних планових показників, що беруть участь у розрахунку додаткової винагороди, які при цьому повинні залишатися об'єктивно здійсненими .

6. Матеріальна винагорода має бути значущою і відповідати чеканням співробітників.

Але не всі способи економічного заохочення можуть зумовити мотиваційний вплив на співробітників, однак існує кілька основних положень про премії, які не стосуються специфіки організації і є універсальними. Ними повинен керуватися керівник при впровадженні методів економічного стимулювання: премії не повинні бути занадто загальними й розповсюдженими, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати у звичайних умовах; премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника в досягнення організації (індивідуальна або групова робота); повинен існувати будь-який прийнятний метод виміру продуктивності праці; працівники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль; додаткові зусилля працівників, що стимулюються премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Пропонуються такі основні етапи створення комплексної системи мотивації і оплати праці (Табл.1. 4.).

Таблиця 1.4 - Етапи створення комплексної системи мотивації і оплати праці молодих фахівців

Назва етапу	Зміст етапу
Етап 1. Розробка цілей системи мотивації й оплати праці відповідно до мети підприємства.	Потрібно сформулювати стратегічні цілі підприємства, а також мету системи винагород й відповідно до них визначити специфічне для підприємства співвідношення складових сукупних доходів.
Етап 2. Визначення ефективних мотивуючих факторів.	При розробці системи винагороди важливо врахувати мотиваційні фактори співробітників. У великих підприємствах можна провести такий аналіз для цінних працівників і керівників, а його результати врахувати при визначенні співвідношення (часток) складового сукупного пакета: постійної й змінної частини зарплати, надбавок, доплат і пільг.
Етап 3. Визначення демотивуючих факторів.	Демотивуючі фактори, такі як високий рівень конфліктності в колективі, відсутність взаємоповаги, недовіра співробітників і нерозуміння ними необхідності нововведень, приводять до провалу впроваджуваних змін. Варто провести зміни у внутрішньому середовищі підприємства.
Етап 4. Вибір інструментів (методів) для формування системи оплати праці.	Серед можливих інструментів: бально-факторний метод для оцінки посад; система керування за цілями; система збалансованих показників та система депреміювання. Завдання фахівців – вибрати найбільш ефективну для підприємства методику.
Етап 5. Розробка цілей, проведення їх декомпозиції.	Провести сесію стратегічного планування, визначити мету підприємства й здійснити їх тимчасову й ієрархічну декомпозицію.
Етап 6. Розробка проекту системи оплати праці й мотивації персоналу.	Провести оцінку посад/робочих місць, використовуючи бально-факторний метод, і відповідно до отриманих результатів розробити (скорегувати) постійну частину зарплати.
Етап 7. Розробка системи пільг.	Провести аналіз потреб співробітників/керівників і вибрати ту або іншу систему формування пільг, або відповідно до грейдів. При переході на монетизацію пільг ретельно зважити й прорахувати всі наслідки її впровадження.
Етап 8. Розробка системи матеріальної немонетарної мотивації.	Проаналізувати, які методи нематеріальної мотивації використовують керівники, яким чином вони здійснюють зворотний зв'язок зі співробітниками, як делегують повноваження. Досліджувати задоволеність співробітників, у тому числі існуючим психологічним кліматом і стилем керівництва на підприємстві.
Етап 9. Проведення тестового прогону.	Провести тестовий прогін знову створеної або вдосконаленої системи оплати праці й мотивації. Проаналізувати зміни в зарплатах співробітників.

Джерело: сформовано автором на основі [67].

Для впровадження етапів створення комплексної системи мотивації і оплати праці молодих фахівців необхідно провести моніторинг ринку зарплат у даній сфері діяльності. Зрівняти їх з ринковими зарплатами, при необхідності

запропонувати потрібні зміни.

Для мотивації молодих фахівців можна запропонувати систему грейдів. Грейдування дозволяє побудувати ієрархію посад залежно від їхньої цінності для підприємства та розробити відповідну систему оплати праці, тобто базової винагороди, що співробітники одержують за виконання посадових обов'язків на звичайному рівні. Управління ж талантами дає можливість виявляти та утримувати ключових співробітників на ключових посадах, мотивувати їх на високі індивідуальні результати. Грейдування оцінює всі типи робочих місць, що робить його ефективним інструментом у формуванні структури оплати праці. Критерієм при оцінці посад є рівень впливу посади на підприємство в цілому та загальний рівень впливу на кінцевий результат [68, 69].

Кожна організація формує власну програму нематеріального стимулювання. До найбільш розповсюджених форм нематеріального заохочення відносяться пільги пов'язані з особливим графіком роботи (стимулювання вільним часом), нагородаційними подарунками, корпоративні заходи, грамоти, присудження почесних звань, підвищення у посаді тощо. Для молодих фахівців є актуальним підтримка у побудові кар'єри, професійне зростання, це може бути оформлення медичної страховки, керівництво надає можливості вчитися і розвиватися.

Задля досягнення високого рівня мотивації молодих фахівців необхідно застосовувати дві форми мотивації та балансувати їх між собою, звертаючи увагу на потреби працівника, та на цілі організації. Також необхідно пам'ятати, що роль нематеріальної мотивації в даний час зростає.

За допомогою аналізу змістових і процесуальних теорій мотивації, які доповнюють одна одну, вмілий керівник зможе створити потужну систему управління, де працівники будуть мотивовані, оскільки будуть враховані їх потреби і бажання, особисті прагнення, інтереси і вподобання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЕЙ ВИ АЙ»

2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства ПАТ «ЕЙ ВИ АЙ»

ПАТ «Ей Ви Ай» - це підприємство целюлозно-паперової промисловості України з виробництва паперових виробів господарсько- побутового та санітарно - гігієнічного призначення. В Україні загальна частка випуску целюлозно-паперової продукції комбінату займає приблизно 3%. Площа підприємства 3 га, чисельність працівників – понад 1000 осіб. Заснування картонно-паперового виробництва датується 1994 р. в м. Київ.

Виготовлення картону – це досить простий технологічний процес, але на виробництві обов'язково має виконуватись ряд важливих правил і сертифікаційних моментів. Порушення технології виготовлення гофротари загрожує неякісним продуктом на виході, а також його зниженими експлуатаційними характеристиками. Основну роль в діяльності комбінату відіграє виробництво картону. Продукція виготовляється та реалізується на вітчизняному ринку, а також експортується на ринки збуту країн СНД (Молдова, Казахстан, Узбекистан, Білорусь, Азербайджан). Гофропродукція реалізовується перш за все як прямим клієнтам, що використовують гофротару для пакування товарів, так і дилерам та переробним підприємствам. Картон реалізується як напрямую типографіям та поліграфічним підприємствам, так і дилерам для подальшого продажу. Туалетний папір постачається в торгівельні мережі та дистриб'юторам для реалізації в регіонах, в яких існують невеликі торгівельні мережі.

З метою збереження екології навколишнього середовища, визначальною сировиною для виробництва є макулатура, при цьому сила переробки вторинної сировини складає понад 100 т на добу. Кожного року ПАТ «Ей Ви Ай» переробляє більше 30 тисяч тон макулатури, в результаті

отримуючи якісну, екологічно чисту картонно-паперову продукцію. Подібна екологічна спрямованість виробництва дозволяє уникнути не лише виснаження лісових ресурсів, а й запобігає потраплянню значної кількості картонно-паперових відходів споживання на міські чи позаміські звалища. Таким чином підприємство робить значний внесок в збереження навколишнього середовища та екології України.

Не менш важливим для розвитку та збереження конкурентних позицій підприємства є постійна модернізація всього виробничого циклу та покращення управління технологічними процесами виробництва. Для цього комбінат вивчає та впроваджує останні світові досягнення в технології та обладнання для виробництва продукції целюлозно-паперової галузі. Для стабільного та довгострокового господарювання як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, на ПАТ «Ей Ви Ай» впроваджена і вдосконалюється інтегрована система управління якістю, довкіллям та безпекою продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер її наведено в Додатку Б. Важливість даної структури для підприємства полягає у можливості делегування обов'язків за продуктивність певного відділу людині, яка спеціалізується на тому, що їй доручено, а також на поєднанні процесу спеціалізації управління та єдності усього керівництва. Серед недоліків лінійно-функціональної структури для ПАТ «Ей Ви Ай» варто виділити низьку адаптивність структури до нововведень у процес виробництва та затримку у донесенні до працівників рішень вищого керівництва.

Кожен з відділів підпорядкований певному директору, через якого затверджуються всі зміни щодо здійснення його діяльності.

Важливу роль в організації відводиться персоналу. Основною стратегією управління персоналом ПАТ «Ей Ви Ай» є ефективний добір кадрів, підвищення їх професійної кваліфікації, підтримку кожного працівника в прагненні постійно підвищувати свій професійний рівень,

налагодження продуктивної системи оцінки, стимуляції та мотивації працівників усіх рівнів.

Основними завданнями політики управління персоналом є:

- ведення документації з кадрових питань, передбаченої внутрішнім порядком та законодавством України;
- забезпечення підбору, розстановки та ротації персоналу за діловими та особистими якостями, контроль за його раціональним виконанням;
- організація професійної підготовки та підвищення кваліфікації й перепідготовки персоналу;
- розробка заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, формування стабільного трудового колективу, зменшення плинності кадрів;
- провадження комплексу заходів щодо визначення ефективності персоналу і відповідно до результату таких аналізів впровадження системи мотивації з метою підвищення якості праці та розробку системи прозорого та обґрунтованого витіснення неефективних працівників;
- забезпечення заходів захисту персональних даних працівників.

Коли на підприємстві є ефективно діючий персонал, він може залучати кошти й одержувати необхідну інформацію. Як відомо, ефективність роботи персоналу прямо залежить від його мотивації.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Ей Ви Ай» надає можливість визначити резерви підвищення його прибутковості. Вищезазначені показники наведені в таблиці 2.1.

Після оцінки загальних відомостей про підприємство перейдемо до більш конкретних показників.

Обсяг реалізованої продукції має тенденцію до зростання. Станом на 2020 р. найбільше було реалізовано гофропродукцію, продукцію санітарно-гігієнічного призначення та картон. Це зумовлено збільшенням кількості замовлень гофропродукції, тарного картону та упаковок як на вітчизняному

ринку, так і в експортному аспекті. Середні ціни реалізації за 2020 рік склали: картон – 135100 грн/т; папір-основа – 24250 грн/т; туалетний папір – 2540 грн/тис. шт.; гофротара - 6 070 грн/м². Обсяг реалізованої продукції на підприємстві зростає, як і чистий дохід від реалізації продукції. Валові доходи за 2018-2020 рр. зросли на 52%. У їх структурі значна частка належить чистому доходу від реалізації продукції. В 2018 році його частка становила 76%, в 2019 – 68%, а в 2020 – 69%.

У 2019 році підприємство функціонувало в умовах складного реорганізаційного періоду, саме це спричинило уповільнення зростання чистого прибутку, у зв'язку з чим, приріст не перевищив 3% як і у попередньому періоді.

Адекватною реакцією на збільшення доходу та прибутку є збільшення валових витрат. Зростання валових витрат в 2018-2019 рр. пов'язане із зростанням витрат на оплату праці – в 2018-2019рр. вони зросли на 14439 грн. (9%), а в 2019-2020рр. на 13326 грн. (7%). При тому, що за даний період чисельність скоротилась на 1%, а витрати зросли на 17%.

Щодо чисельності персоналу, то за 2018-2019 рр. вона скоротилась на 5% (56 осіб), при тому, що річний фонд оплати праці зріс на 9%, а його питома вага у валових витратах становила 71,7%; за 2019-2020 рр. чисельність зросла на 48 осіб (5%), фонд оплати праці зріс на 7%, а його питома вага у валових витратах скоротилась на 15,2%.

Таблиця 2.1. - Основні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Ей Ви Ай» в 2018-2020 рр.

Назва показника	Значення показників за роками			Зміна показників					
				2019 до 2018р.		2020 до 2019р.		2020 до 2018р.	
	2018р.	2019р.	2020р.	абсол.	відн. %	абсол.	відн. %	абсол.	відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	198769	225674	316743	26905	14	91069	40	117974	59
Валовий прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	231486	276532	350945	45046	19	74413	27	119459	52
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	176253	186902	242152	10649	6	55250	30	65899,1	37
Частка чистого доходу у валовому прибутку, %	76,14	67,588	69						
Валові витрати, тис.грн.	229550	273434	346441	43884	19	73007	27	116891	51
Чистий прибуток, тис.грн.	11555	11857	12158	302	3	301	3	603	5
Річний фонд оплати праці, тис.грн.	164682	179121	192447	14439	9	13326	7	27765	17
Питома вага фонду оплати праці у валових витратах , %	71,7	65,5	55,6	-6,2	-8,7	-10,0	-15,2	-16,2	-22,6

Закінчення таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	1,796	3,031	4,209	1,235	69	1,178	39	2,413	134
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	13,774	14,767	15,286	0,994	26	0,518	11	1,512	40
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання середньомісячної заробітної плати і продуктивності праці	x	0,748	0,798	x	x	x	x	x	x
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання оплати праці та чистим прибутком	x	0,818	0,821	x	x	x	x	x	x

Середньорічна продуктивність праці за 2018-2020 рр. зросла на 134%. За 2018-2019 рр. зросла на 69%, а за 2019-2020 рр. на 39% не дивлячись на те, що середньомісячна заробітна плата зростає. Якщо докладніше аналізувати, то при зменшенні темпів зростання середньомісячної заробітної плати зменшується і середньорічна продуктивність, тобто, існує пряма залежність між цими показниками. Це відображається в коефіцієнті співвідношення між темпом зростання середньомісячної заробітної плати і продуктивності праці, в 2018 році даний показник становив – 0,748; в 2019 р. – 0,798; а за 2020 р. – 0,6. Все це спричинено тим, що зростання середньомісячної заробітної плати уповільнюється – з 26% на 11%.

Важливим також є порівняння темпів зростання середньорічної заробітної плати працівників ПАТ «Ей Ви Ай» із темпами зростання середньорічної заробітної плати працівників відповідного промислового сектора – в 2018 році даний коефіцієнт становить 1,04; а в 2019 році становив 1,075, відбувається відставання у зростанні середньорічної заробітної плати від зростання середньорічної заробітної плати у цьому секторі.

Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання середньорічної заробітної плати та чистим прибутком залишився незмінним. Це пов'язано із тим, що зростання чистого прибутку в 2018-2019 та 2019-2020 рр. є майже однаковим 302 тис. грн. та 301 тис. грн., а також з тим, що чисельність персоналу зросла на 5%, а фонд оплати праці на 17%.

Отже, на кінець 2020 року на підприємстві склалася така ситуація: зростає чисельність персоналу, зростає фонд оплати праці, уповільнюються темпи зростання продуктивності праці, і як результат уповільнюється зростання прибутку.

Для аналізу потенціалу підприємства необхідною складовою є здійснення дослідження кадрового потенціалу. Він характеризується трудовими можливостями комбінату, спроможністю працівників генерувати нові ідеї для удосконалення організації праці підприємства, кваліфікаційним

рівнем персоналу та його мотиваційним потенціалом, умовами праці. Персонал є однією із рушійних сил формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме люди створюють його цінність. Нижче наведена структура персоналу ПАТ «Ей Ви Ай» у 2020 р. характеризує чіткий розподіл працівників по відділах в залежності від виконуваних ними функцій. За аналізованими даними (Табл. 2.2), найбільше персоналу зосереджено в адміністративно-управлінському відділі (20% загальної кількості працюючих), що забезпечують контроль усіх інших відділів та підрозділів, на самому виробництві ми бачимо – 589 осіб .

Структура персоналу у розрізі категорій працівників є достатньо збалансованою (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Структура персоналу розрізі категорій працівників ПАТ «Ей Ви Ай» у 2020 р.

Назва відділу	2020 рік	
	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Технічний відділ	107	10
Допоміжний персонал	160	15
Виробництво гофрокартону	193	18
Картонне виробництво	203	19
Паперове виробництво	193	18
Адміністрація	214	20
Разом	1070	100

У структурі персоналу переважають чоловіки, за три роки їх питома вага збільшилась на 2%. Питома вагу жінок і чоловіків в обліковій чисельності персоналу на кінець кожного періоду можна побачити у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. - Структура персоналу ПАТ «Ей Ви Ай» 2018-2020 рр.

Рік	% жінок	% чоловіків
2018	32	68
2019	31	69
2020	30	70

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та освітою. Розглядаючи структуру персоналу за віком бачимо скорочення чисельності персоналу віком до 35 років на 14,69%, 36-55 років – йде постійне коливання і по відношенню до 2018 року у 2020 році показник майже незмінний (Табл. 2.4.).

Таблиця 2.4. - Вікова структура персоналу ПАТ «Ей Ви Ай» 2018- 2020 рр.

Показники	Роки					
	2018		2019		2020	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників	1078	100	1022	100	1070	100
з них:						
до 35 років	316	29,35	451	44,15	328	30,63
36–55 років	703	65,17	515	50,35	699	65,31
56–60 років	54	4,98	47	4,61	35	3,25
старші 60 років	5	0,50	9	0,89	8	0,81

56-60 років –чисельність осіб старших 60 років навпаки, зменшилась на 36,2%. В загальній структурі персоналу відбулося зміни усіх категорій працівників. Отже, спостерігається певний перекид у структурі персоналу в бік наймолодших та найстарших працівників.

Розглянемо структуру персоналу за освітою (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5. - Склад та структура персоналу за освітою ПАТ «Ей Ви Ай»
2018-2020 рр.

Показники	Роки					
	2018		2019		2020	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників	1078	100	1022	100	1070	100
з них:						
– з вищою освітою	304	28,19	273	26,77	310	29,01
– з середньою спеціальною і технічною	690	64,01	642	62,77	638	59,63
– з середньою загальною	84	7,79	107	10,46	122	11,36

Розглядаючи структуру персоналу за освітою слід відмітити позитивне зростання кількості працівників з вищою освітою. Також помітною є тенденція до збільшення частки працівників із середньою загальною освітою.

За 2018-2020 рр. середньооблікова чисельність персоналу скоротилась на 8 осіб (1%), при чому за 2018-2019 рр. чисельність скоротилась на 56 осіб (5,2%), а за 2019-2020 рр. зросла на 48 осіб (4,7%). Динаміку цього показника можна побачити на рис. 2.1.

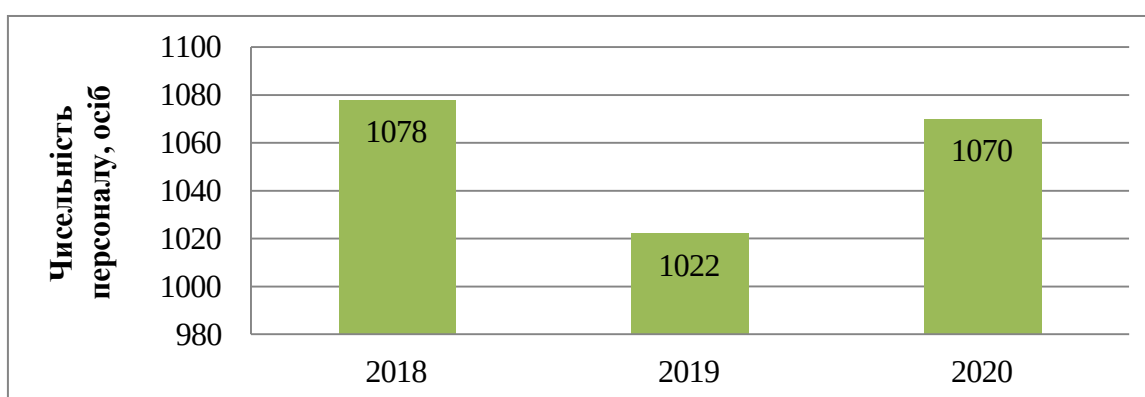


Рис.2.1. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ПАТ «Ей Ви Ай» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6. - Показники кількості персоналу ПАТ «Ей Ви Ай» в 2018-2020 рр.

Назва показника	Значення показників за роками			Зміна показників					
				2019 до 2018р.		2020 до 2019р.		2020 до 2018 р.	
	2018р.	2019р.	2020 р.	абсол.	відн.%	абсол.	відн.%	абсол.	відн.%
Середньооблікова чисельність працівників	1078	1022	1070	-56	-5,2	48	4,7	-8	-0,7
Прийнято працівників	135	96	155	-39	-28,9	59	61,5	20	14,8
з них на новостворені робочі місця	х	х	7	х	х	7	х	7	х
Вибуло працівників з причин:	122	177	194	55	45,1	17	9,6	72	59,0
зміни в організації виробництва і праці	14	44	32	30	214,3	-12	-27,3	18	128,6
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	108	133	162	25	23,1	29	21,8	54	50,0

Рух персоналу є закономірним явищем і спостерігається на даному підприємстві. Показники щодо цього явища в таблиці 2.6.

Показник чисельності прийнятих працівників зріс на 14,8% (20 осіб), при тому, що за період 2018-2019 рр. скоротився на 28,9%. За 2018-2020 рр. зросла чисельність вибулих працівників, за весь період на 59% (72 особи).

З рис.2.2 можна зробити висновок, що в 2018 році різниця між прийнятими та звільненими складає 13 осіб, в 2019 році чисельність вибулих переважає над чисельністю прийнятих на 81 особу, а 2020 році на 39 осіб.

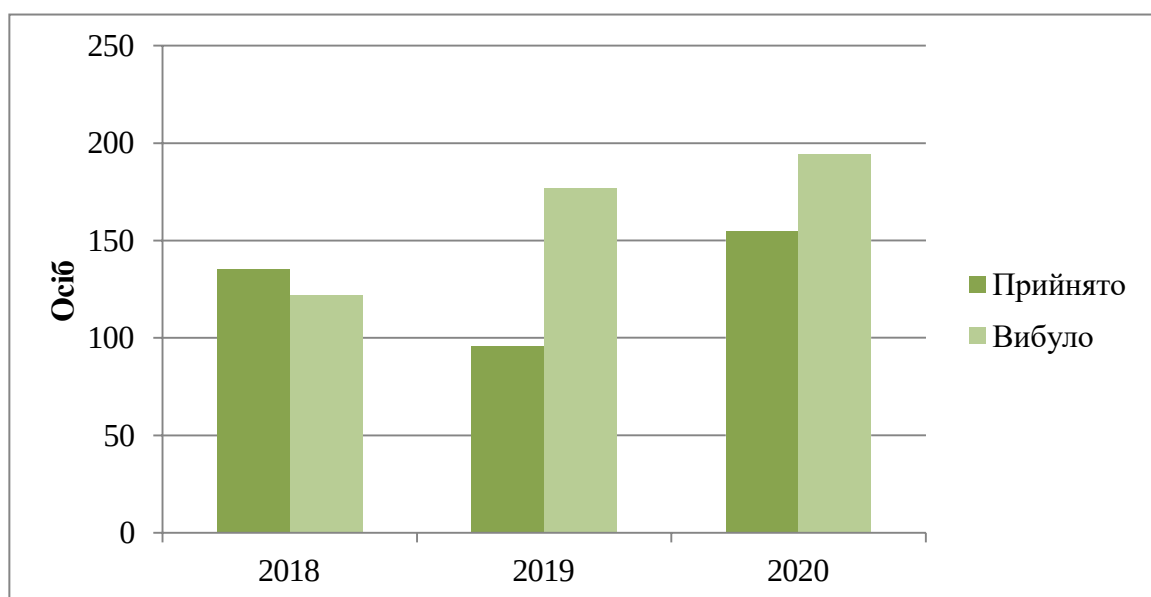


Рис.2.2. Динаміка чисельності прийнятих та звільнених працівників ПАТ «Ей Ви Ай» в 2018-2020 рр.

Для докладнішого аналізу наведених показників необхідно розрахувати трудові показники та показники руху персоналу.

На основі наведених даних в табл. 2.6 можна розрахувати показники руху персоналу та трудові показники, в значеннях яких будуть більш чітко відображатись проблеми з управління персоналом, наявні на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай» .

Розглянемо більш детально показники наведені в табл.2.7, варто зауважити, що вони відносяться до зовнішнього руху кадрів. Оборот з прийому за 2018-2020 рр. зріс на 2%, з 2018 року по 2019 рік даний показник скоротився на 3%, а з 2019 року по 2020 рік збільшився на 5%. Оборот за

звільненими за 2018-2019 рр. скоротився на 6%, а за 2019-2020 рр. зріс на 1%. Оборот за звільненими в 2020 році перевищує показник оборот з прийому на 4%. Показник плинності кадрів за 2018-2020 рр. зріс на 5%, за 2018-2019 рр. зріс на 3%, а за 2019-2020 рр. зріс на 2%. Загальний оборот в 2020 р. становить 33%. Коефіцієнт заміщення зріс на 60%. Коефіцієнт сталості становить 0,904 у 2020 році, за 2018-2019 рр. даний показник зріс на 4%, а за 2019-2020 рр. скоротився на 2% (0,02).

Охарактеризувавши показники руху персоналу із табл.2.7, можна зробити висновок, що на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай» присутній високий оборот за звільненими, високий показник плинності кадрів та загального обороту. Показник плинності кадрів перевищує нормативний показник в 3 рази.

Вище наведене сигналізує про наявність проблем в процесах управління персоналом на підприємстві. В даному випадку плинність має значний вплив на діяльність підприємства. Існує кореляційна залежність між плинністю, ефективністю праці та мотивацією.

Таблиця 2.7. - Показники руху персоналу та трудові показники ПАТ «Ей Ви Ай» в 2018-2020 рр.

Назва показника	Значення показників за роками			Зміна показників					
				2019 до 2018р.		2020 до 2019 р.		2020 до 2018 р.	
	2018р.	2019р.	2020 р.	абсол.	відн. %	абсол.	відн. %	абсол.	відн. %
Оборот з прийому	13%	9%	14%	-3%	-25	5%	54	2%	16
Оборот за звільненими	11%	17%	18%	6%	-35	1%	5	7%	60
Плинність кадрів	10%	13%	15%	3%	-23	2%	16	5%	51
Загальний оборот	24%	27%	33%	3%	-11	6%	22	9%	37
Коефіцієнт заміщення	0,113	0,173	0,181	0,06	-35	0,01	5	0,05	60
Коефіцієнт сталості кадрів	0,884	0,923	0,904	0,04	4	-0,02	-2	-0,02	2
Продуктивність праці, тис.грн/особу	1,796	3,031	4,209	1,24	69	1,18	39	2,41	134

Динаміку показника продуктивності праці можна побачити на рис. 2.3.

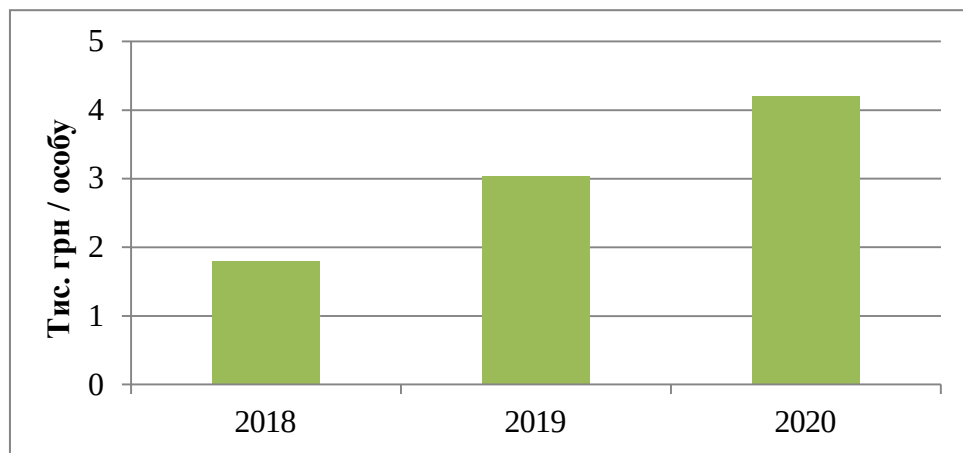


Рис.2.3. Динаміка продуктивності праці ПАТ «Ей Ви Ай»
в 2018-2020 рр.

Поступово продуктивність праці зростає не дивлячись на те, що набрали досить велику кількість працівників.

З метою отримання більш об'єктивних даних щодо ефективності праці пропонуємо визначати її на базі набору взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які адекватно описують результативність та якість праці, витрати, пов'язані з їх досягненням. До таких показників відносить: рентабельність витрат, продуктивність праці, рентабельність витрат на персонал, таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. - Показники ефективності праці ПАТ «Ей Ви Ай»

Назва показника	Нормативне значення	Фактичне значення показників за роками			Зміна показників					
					2019 до 2018 р.		2020 до 2019 р.		2020 до 2018 р.	
		2018р.	2019р.	2020р.	абсол.	відн.,%	абсол.	відн.	абсол.	відн.
Рентабельність витрат, %	$\geq 16,76$	0,84	1,13	1,30	0,29	34,52	0,17	15,04	0,46	54,76
Рентабельність продажу	>0, більше	3,18	5,55	7,13	2,37	74,53	1,58	28,47	3,95	124,21
Продуктивність праці, тис. грн.	$\geq 18, 589$	1,796	3,031	4,209	1,24	68,76	1,18	38,87	2,41	134,35
Рентабельність витрат на персонал, грн.	$\geq 71,7$	20,942	38,942	51,079	18,00	85,95	12,14	31,17	30,14	143,91

Рентабельність витрат характеризує рівень віддачі витрат підприємства й оцінює суму прибутку, що припадає на одиницю витрат - тобто відображає рівень результативності і економічності витрат підприємства.

Продуктивність праці - співвідношення прибутку до кількості працюючих. Показник найповніше відображає ефективність роботи підприємства в цілому та продуктивність праці всього персоналу.

Рентабельність витрат на персонал характеризує окупність витрат підприємства на утримання персоналу та показує чистий ефект від рішень щодо мотивації праці працівників.

З табл. 2.8 можна зробити висновок, що ПАТ «Ей Ви Ай» на 2020 рік неефективно використовує свої ресурси, витрати не результативні та неекономічні, неефективна робота, низька продуктивність праці персоналу, витрати на персонал є нерентабельними, працівники через низьку продуктивність праці – не завантажені.

Показник рентабельності витрат на персонал є співвідношенням прибутку та сукупних витрат на персонал. Динаміку даного показника можна побачити на рис.2.4.

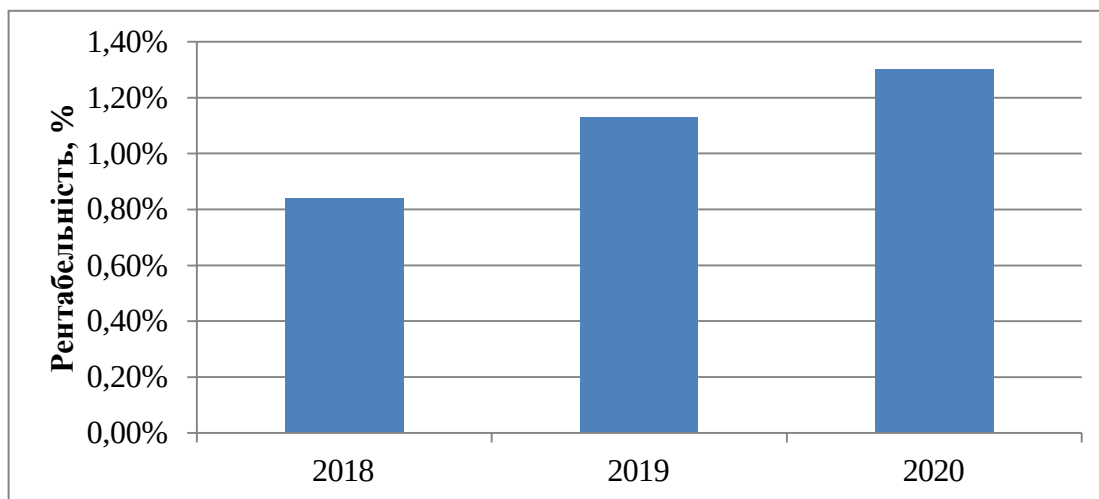


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності витрат на персонал ПАТ «Ей Ви Ай» за 2018-2020 рр.

Бачимо, що даний показник має тенденцію до зростання, але залишається низьким. За 2010-2012рр. зріс на 44%.

За однією із технологій, рентабельність розраховується у гривневому

еквіваленті. Так само як і у відсотковому вираженні даний показник зростає. Динаміка даного показника наведена в рис. 2.5.

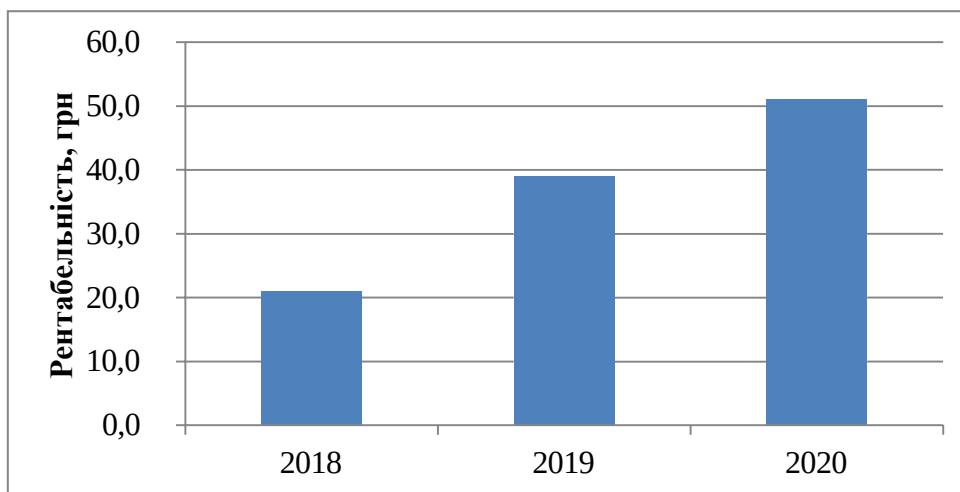


Рис.2.5. Динаміка рентабельності витрат на персонал ПАТ «Ей Ви Ай» за 2018-2020 рр.

Щодо продуктивності праці, то за 2018-2020 рр. вона зросла на 134%. Але відбувається зниження темпів її зростання (на 30%). Даний показник розраховується в гривнях на одного працюючого. Динаміку даного показника можна побачити на рис. 2.6.

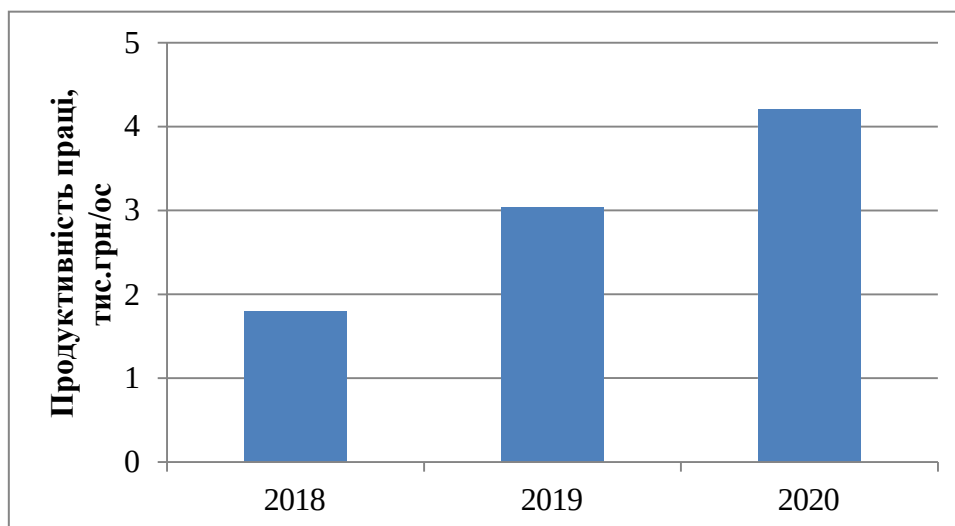


Рис.2.6. Динаміка продуктивності праці ПАТ «Ей Ви Ай» за 2018-2020 рр.

Важливим показником для мотивації працівників є прибуток підприємства. За 2018-2020 рр. він зріс на 603 тис. грн. та складає 11587 тис. грн. Тобто за даний період він зріс на 109%. Відбувається уповільнення темпів зростання прибутку:

2018-2019рр. – 54%, 2019-2020рр. – 35%. Динаміку даного показника можна побачити на рис.2.7.

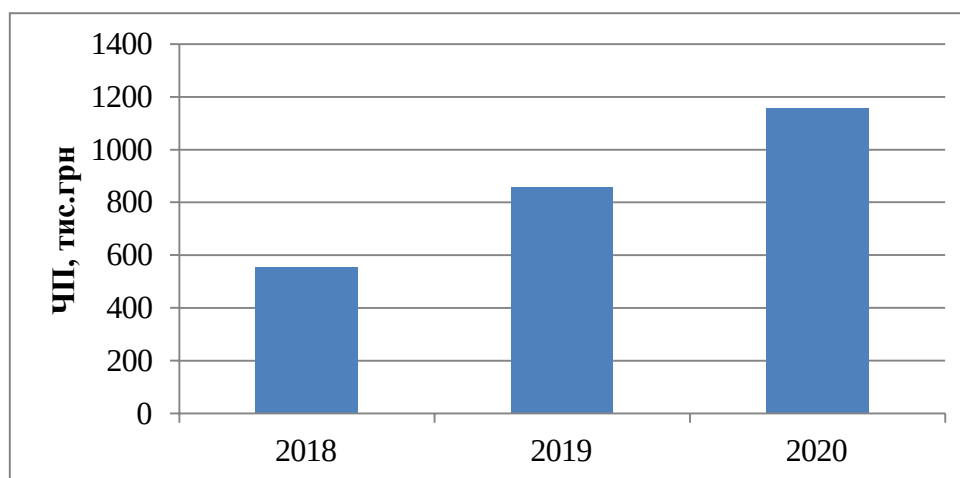


Рис.2.7. Динаміка чистого прибутку ПАТ «Ей Ви Ай» за 2018-2020 рр.

Відсоток витрат на оплату праці у сукупних витратах (рис.2.8) на персонал спадає не дивлячись на те, що це відбувається хвилеподібно.

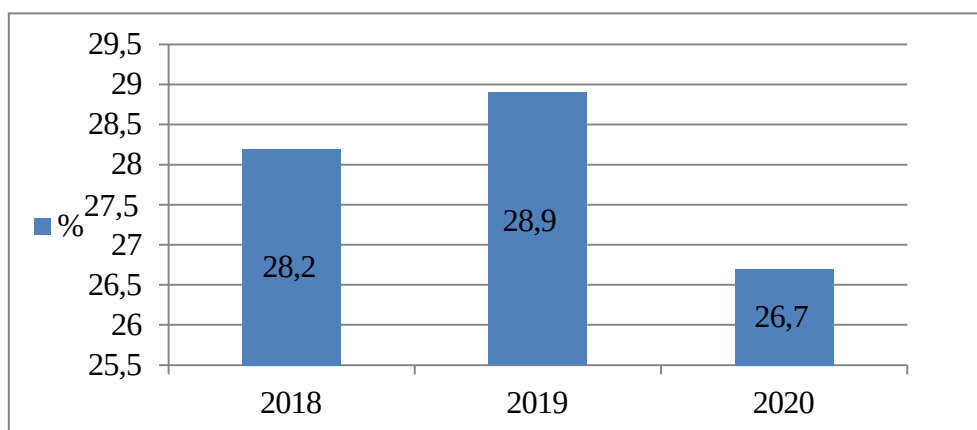


Рис.2.8. Динаміка відсотку витрат на оплату праці у сукупних витратах ПАТ «Ей Ви Ай» за 2018-2020 рр.

Науковці зазначають, що зростання даних показників свідчить про те, що система мотивації є ефективною. Оцінюючи ефективність існуючої системи мотивації працівників підприємства, ми бачимо, що всі показники, окрім, відсотку витрати на оплату праці у сукупних витратах, зростають, але зростання показників уповільнюється. На підприємстві існує проблема низької мотивації праці, про неї сигналізують - висока плинність та низька продуктивність праці.

Аналіз окремих показників дає можливість отримати оцінку діяльності з позиції конкретного показника, чого не достатньо для комплексної оцінки ефективності праці. Для узагальнення результату аналізу ефективності праці, оптимального використання ресурсів у процесі досягнення відповідного рівня ефективності праці, отримання комплексної оцінки, доцільно визначити інтегральний показник ефективності праці персоналу підприємства. Для розрахунку інтегрального показника науковці пропонують таку формулу:

$$E = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{N_i} \quad (2.1)$$

де, E - інтегральний показник ефективності праці ($i = \overline{1, n}$ де n - кількість показників);

P_i - фактичне значення i -го показника;

N_i - нормативне значення i -го показника.

Провівши розрахунки, отримаємо інтегральний показник у 2018 році – 1,090; у 2019 році – 1,337; 2020 році – 1,565, що свідчить про негативну динаміку ефективності праці ПАТ «Ей Ви Ай», не звертаючи увагу на те, що спостерігається зростання таких показників як прибуток, витрат на персонал та ін. Динаміку показника можна побачити на рис. 2.9.

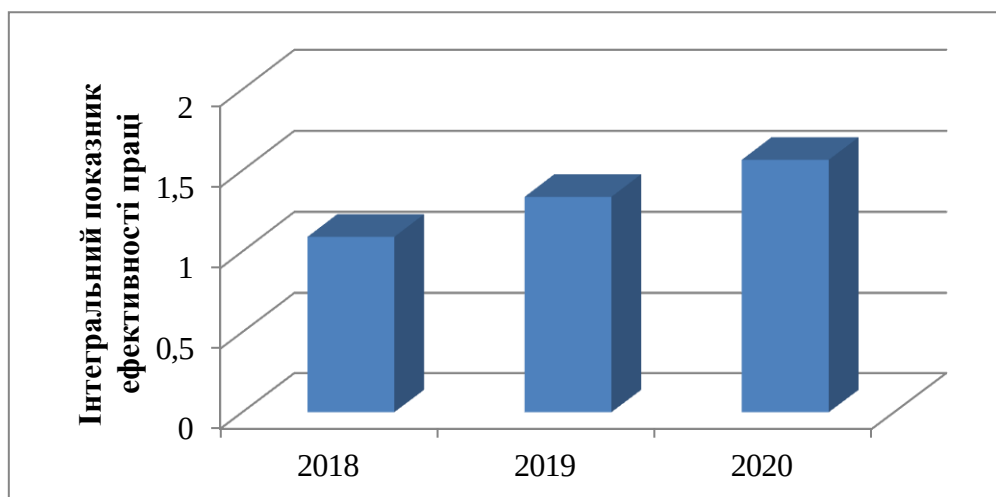


Рис.2.9. Динаміка інтегрального показника ефективності праці ПАТ «Ей Ви Ай» в 2018-2020 рр.

До основних факторів, що впливають на ефективність праці на

підприємстві, можна віднести: мотиваційні механізми і передусім ефективну систему оплати праці; оптимальне використання наявних людських і матеріальних ресурсів (плинність персоналу; втрати робочого часу; повне використання кредитних ресурсів та ін.); розширення спектру продукції; організаційну структуру; інноваційний тип управління працею (безперервна інноваційна діяльність, розробка та застосування більш ефективних засобів і технологій); освоєння нових сегментів ринку; удосконалення бізнес-планування у взаємозв'язку з завантаженням працівників; удосконалення організації праці і підготовки кадрів тощо.

Якщо в сукупності подивитись на показники, розраховані в таблиці 2.1 та 2.7, можна виявити проблему уповільнення темпів зростання прибутку та причини її виникнення.

Існуюча проблема виникає під дією як внутрішніх так і зовнішніх факторів. Зовнішні умови функціонування економіки України в 2020 році були несприятливими у зв'язку з продовженням пандемії як у світі та і в Україні. За висновком зарубіжних експертів, український ринок картонно-паперової продукції вважається досить перспективним щодо залучення інвестицій і отримання реального прибутку. Впровадження законодавчих механізмів регулювання виробництва та обігу поліетилену створює нові виклики та можливості для підприємства як збоку розширення асортименту продукції, поширення сфери її використання так і збоку залучення нових клієнтів.

Серед існуючих проблем у галузі, перш за все, необхідно відзначити проблему сировинного забезпечення виробництва картонно-паперової продукції. Це, безумовно, не нова проблема, рішення якої полягає в створенні в Україні потужностей з випуску целюлози, проте економічний стан країни поки що не дозволяє її вирішити. Тому сьогодні першочерговим завданням є забезпечення розвитку ринку вторинної сировини, тобто макулатури. Вітчизняне виробництво паперу і картону значною мірою базується на макулатурній сировині, частка якої в композиції волокна перевищує 80%. Підприємства галузі продовжують вкладати

значні інвестиції в розвиток системи заготівлі макулатури в Україні. Проте сьогодні відчувається реальний дефіцит макулатури. Введення в експлуатацію додаткових потужностей, звичайно, призведе до збільшення споживання і подальшого зростання дефіциту макулатури. За домінування рецесивних тенденцій у світовій економіці знижувалися попит і ціни на традиційну українську експортну продукцію. Це відповідним чином відображалось на показниках економічного розвитку України. Зовнішні умови функціонування сильно вплинули на діяльність ПАТ «Ей Ви Ай». Внутрішні ж причини виникнення проблеми зменшення темпів зростання прибутку відображені на рис.2. 10.

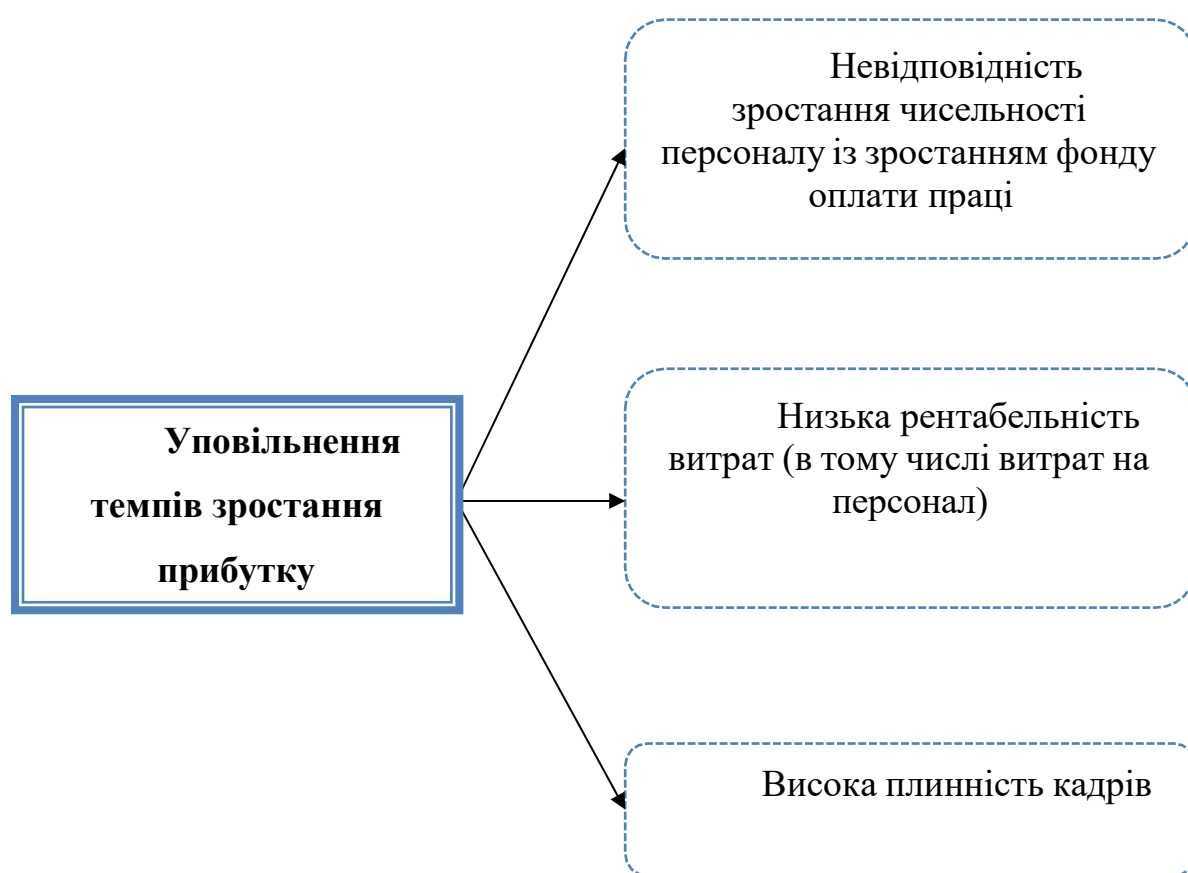


Рис. 2.10. Деревовидна діаграма для аналізу проблеми «Уповільнення темпів зростання прибутку»

З рис.2.10 можна зробити висновок, що основними причинами уповільнення темпів зростання прибутку є: невідповідність зростання чисельності персоналу із зростанням фонду оплати праці; низька рентабельність витрат та висока

плинність.

Це все на пряму пов'язано із системою управління персоналом. Зростання прибутку в свою чергу пов'язане із зростанням продуктивності, тобто існує пряма залежність. На продуктивність праці прямо впливає мотивація персоналу.

Вище вже зазначалось, що на підприємстві існує проблема уповільнення темпів зростання продуктивності праці, при тому, що заробітна плата зростає майже на такому ж рівні як і в даному секторі економіки. Оплата праці відноситься до матеріальної мотивації, якщо відбувається зростання заробітної плати, і зменшення продуктивності можна зробити висновок, що на підприємстві існує проблема з низькою мотивацією персоналу.

На нашу думку, для обґрунтування проблеми низької мотивації персоналу необхідно провести соціальне дослідження.

Для інтерпретації результатів соціального дослідження та виявлення причин низької мотивації персоналу, на нашу думку, необхідно побудувати причинно-наслідкову діаграму Ісікави (рис. 2.11).

Причинами проблеми низької мотивації персоналу є:

- низька оплата праці;
- відсутність формалізації корпоративної культури;
- невідповідність системи розвитку потребам персоналу.

Стрижневим напрямом стратегії управління персоналом є забезпечення ефективності мотивації праці - досягнення такої сили трудової мотивації та результативності праці, яка відповідає реалізації економічних і соціальних цілей підприємства та особистих цілей працівників. Ефективність трудової мотивації має досягатися завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму, який повинен бути невід'ємною складовою системи управління підприємством.

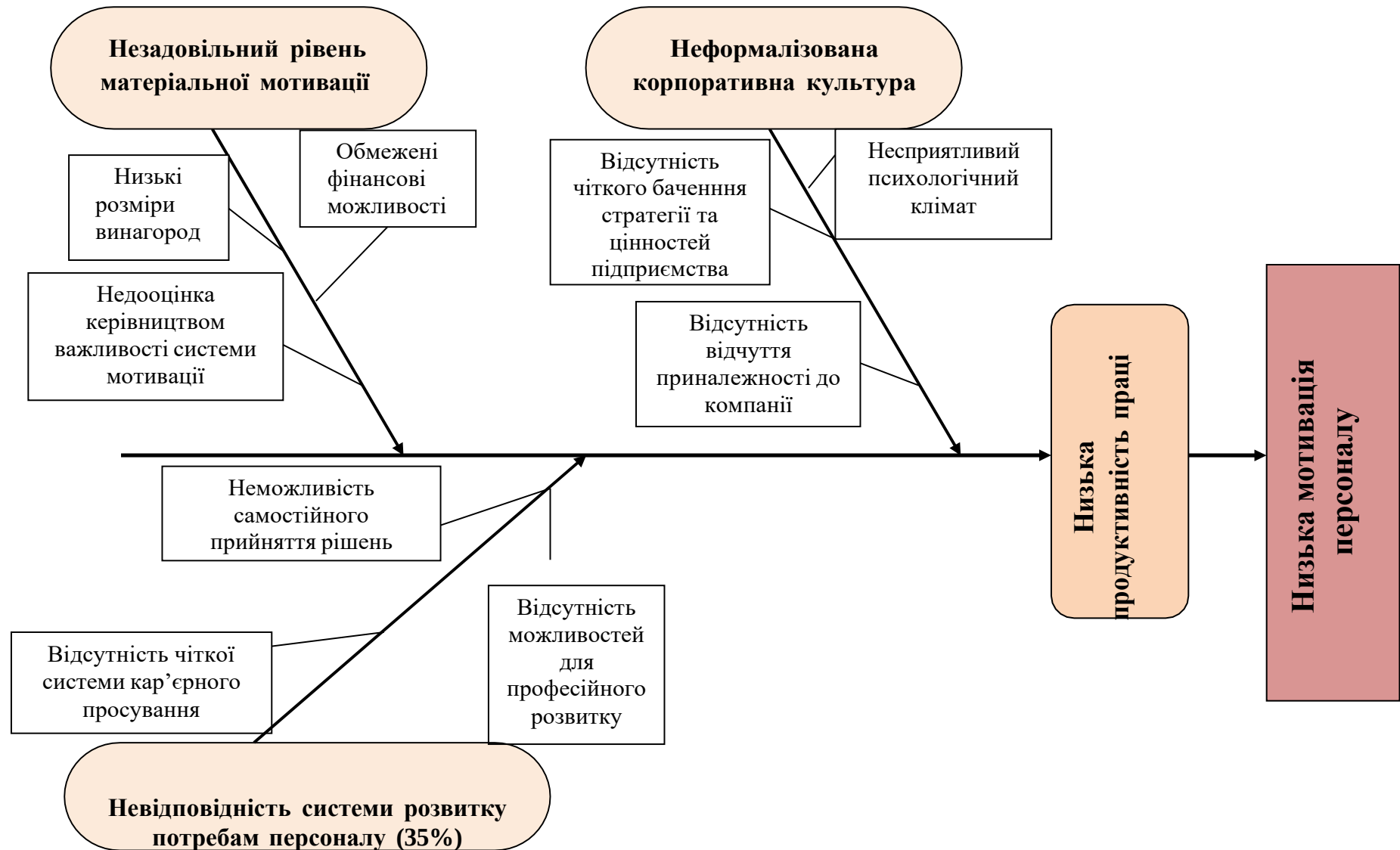


Рис. 2.11. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави для аналізу проблеми «Низька мотивація персоналу»

Ключовим фактором підвищення ефективності праці є дієва система мотивації персоналу. Впровадження дієвої системи оплати праці дає змогу докорінно змінити організацію - підвищити її ефективність, конкурентоспроможність та прибутковість діяльності.

На основі даних причин та показнику плинності можна дійти висновку, щодо необхідності вивчення системи мотивації працівників ПАТ «Ей Ви Ай» та посилення їх мотивації.

2.2. Аналіз системи мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай»

Як вже було визначено нами в першому розділі, мотивація працівників має дві підсистеми: матеріальну та нематеріальну. Ми почнемо з аналізу матеріальної системи мотивації праці.

Заробітна плата на підприємстві посідає чільне місце в мотивації працівників, тому, на нашу думку, доцільно починати аналіз підсистеми мотивації саме з даної системи.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану їх роботу.

Оплата праці працівника здійснюється за погодинною оплатою праці. Виплата встановленого посадового окладу залежить від виконання норм праці. Якщо працівник відпрацював менше часу ніж місячна норма тривалості робочого часу відбувається пропорційне зменшення розміру заробітної плати.

Тарифна система оплати праці у ПАТ «Ей Ви Ай» забезпечує формування та диференціацію розмірів заробітної плати працівників залежно від їх професійних якостей та складності виконуваних робіт. Регулювання відбувається на основі схем місячних посадових окладів ПАТ «Ей Ви Ай»

працівників залежно від категорій до яких вони віднесені.

Посади (професії) в Схемах посадових окладів групуються у розрізі категорій – керівники, професіонали, фахівці, службовці та робітники.

Диференціація оплати праці для різних професій однакової складності здійснюється в межах граничних розмірів (мінімальний і максимальний) посадових окладів відповідної групи працівників.

Підвищення (зменшення) посадового окладу здійснюється відповідно до чинного законодавства України за умови – збільшення (зменшення) обсягів виконуваної роботи або покладення на працівника додаткових функцій.

Виплата заробітної плати проводиться двічі на місяць згідно із законодавством України.

При кожній виплаті заробітної плати працівник отримує відомості про: загальну суму нарахувань з оплати праці з розшифруванням за видами нарахувань, розміри і підстави відрахувань та утримань із заробітної плати, а також суму заробітної плати, що належить до виплати.

В даній роботі аналізується діяльність підприємства за 2018-2021 рр., за даний період підприємства мали підпорядковуватись Генеральній угоді про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2018-2021 роки, в якій зазначені доплати і надбавки та розміри до них.

Положенням про оплату праці передбачені наступні види надбавок та доплат, пов'язаних з виконанням виробничих завдань та функцій:

- доплата за суміщення посад (професій);
- доплата за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт;
- доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплата за роботу у нічний час;

- надбавка за виконання особливо важливих робіт на певний термін або за певний обсяг робіт;
- надбавка за класність водіям;
- інші надбавки та доплати передбаченим законодавством;
- результативна надбавка;
- щоквартальна премія.

Доплата за суміщення посад (професій), за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай» застосовується до всіх категорій працівників.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника поширюється на всі посади і професії, окрім заступників директорів та головного бухгалтера, заступників начальників самостійних структурних підрозділів.

Такі доплати як: за суміщення посад (професій), за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника та доплати до них дозволяється оформляти як на одного працівника, так і на декількох працівників з обов'язковим дотриманням пропорцій розподілу робіт і доплат.

Доплати здійснюються у межах сум посадових окладів за вакантною посадою або відсутнього працівника і встановлюються:

- для декількох працівників сумарний розмір доплат встановлюється в межах окладу по посаді (професії) на суміщення, розширення зони обслуговування, або збільшення обсягу робіт, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- розмір доплати одному працівнику - не більше 0,3 посадового окладу посади (професії), суміщення, розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.

Доплати за суміщення посад (професій), за розширення зони

обслуговування або збільшення обсягу робіт, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника здійснюються в межах фонду основної заробітної плати, термін виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника перевищує 7 календарних днів.

Коли виконання обов'язків тимчасово відсутнього керівника самостійного структурного підрозділу покладається на керівника, що входить до складу самостійного структурного підрозділу або спеціаліста, доплата встановлюється у вигляді різниці між посадовим окладом тимчасово відсутнього керівника і посадовим окладом працівника, який його заміщує, але не більше 30% від посадового окладу тимчасом відсутнього керівника.

За Генеральною угодою доплата за суміщення посад (професій) та доплата за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт не обмежується в розмірі . Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника за угодою встановлюється в розмірі 100% тарифної ставки (окладу), тобто, доплата в ПАТ «Ей Ви Ай» не суперечить встановленим нормам.

Доплата у нічний час.

Нічний час з 22 години до 6 години. Робота у нічний час оплачується у підвищеному розмірі 35% годинного посадового окладу за кожну відпрацьовану годину в нічний час.

Даний відсоток встановлений вище вказаного мінімального відсотка доплати у нічний час ст. 108 (Оплата роботи у нічний час) Кодексу законів про працю України.

«Робота у нічний час оплачується у підвищеному розмірі, встановлюваному генеральною, галузевою (регіональною) угодами та колективним договором, але не нижче 20 відсотків тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час» .

Але за Генеральною угодою розмір доплати встановлений на рівні 35 відсотків і розмір доплати у нічний час ПАТ «Ей Ви Ай» не суперечить

угоді.

Надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін або за певний обсяг робіт.

Встановлюється у розмірі 50% посадового окладу на термін її виконання працівникам, які зайняті виконанням найбільш складних і відповідальних завдань на ділянках роботи, де поставлені високі вимоги до термінів виконання та якості роботи.

У разі дострокового та якісного виконання особливо важливої роботи надбавка зберігається на фактичний строк її виконання.

У випадках, коли при виконанні робіт порушується встановлений термін, знижуються якість і показники роботи, розмір надбавки зменшується або достроково скасовується.

За Генеральною угодою розмір даної надбавки встановлюється до 50% посадового окладу.

Надбавка за класність водіям транспортних засобів встановлюється в таких розмірах:

1 клас – 25% тарифного окладу за фактично відпрацьований водієм час;

2 клас – 10% тарифного окладу за фактично відпрацьований водієм час.

Такі ж самі розміри доплат зазначені у Генеральній угоді.

Одноразове заохочення працівників до ювілейних та святкових дат:

50 та 60 років – до одного посадового окладу.

Результативна надбавка включає в себе персональну та бюджетну надбавку.

Загальна сума витрат на результативну надбавку для нарахування працівникам результативної надбавки щомісячно визначається на основі базового нормативу витрат на результативну надбавку.

Персональна надбавка встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків, ініціативності, творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуваних

функцій; необхідності забезпечення залучення керівника, спеціаліста чи службовця не певний проміжок діяльності ПАТ «Ей Ви Ай» в цілому або установи зокрема для покращення роботи на цьому напрямку; необхідності утримання керівника, спеціаліста чи службовця на певному напрямку діяльності ПАТ «Ей Ви Ай» в цілому або установи зокрема для недопущення погіршення роботи на цьому напрямі.

Встановлення персональної надбавки здійснюється на основі клопотання з зазначенням розміру надбавки та терміну її встановлення за поданням керівників структурних підрозділів.

Бюджетна надбавка.

Для визначення рівня бюджетної надбавки працівників використовуються бальна оцінка показників, які враховують складність та обсяги робіт, професійну компетентність, рівень виконання покладених обов'язків та завдань, ділові якості працівників. Сума витрат на бюджетну надбавку як різницю між затвердженою сумою витрат на результативну надбавку та сумою витрат на персональну надбавку.

У ПАТ «Ей Ви Ай» застосовується система преміювання за груповими та індивідуальними показниками.

Преміювання працівників здійснюється за виконання планових виробничих показників (бізнес-плану та оперативного плану). Бізнес-план затверджується один раз на рік. Оперативне планування здійснюється кожного місяця – актуалізуються планові виробничі показники на наступний плановий місяць. Розробкою та підготовкою матеріалів виробничої програми займається виробнича служба ПАТ «Ей Ви Ай». У разі невиконання оперативного плану виробництва, виробнича премія не виплачується всім працівникам підприємства.

Для кожної виробничої ділянки встановлені свої планові виробничі показники в залежності від виду діяльності.

При виконанні планового завдання виробничим дільницям встановлюється розрахунковий відсоток премії, визначений наказом по підприємству. Премія не нараховується в разі виконання планових показників нижче преміального мінімуму. Преміальний мінімум становить 80% виконання показника плану. Максимальний розмір премії за виконання плану нараховується при виконанні показників на рівні преміального максимуму і вище. Преміальний максимум становить 110% виконання плану.

Премії працівникам нараховуються на базовий оклад за фактично відпрацьований час, за роботу у вихідні, святкові дні та надурочний час (на одинарну оплату). Преміювання працівників проводиться, як правило, за результатами роботи за місяць.

Для індивідуального преміювання працівників апарату управління підприємства застосовується оцінка якості праці, яка визначається безпосереднім керівником (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. - Диференціація розміру індивідуальної премії відповідно до оцінки якості праці ПАТ «Ей Ви Ай»

Оцінка якості праці, %	Нарахування розміру премії, %
100	20%
90	18%
80	16%
70	14%
60	12%
50	10%
40	8%
20	4%
10	2%
0	не виплачується

На нашу думку, така система преміювання не є досконалою та об'єктивною, адже незалежно від виконання своїх виробничих функцій у

співробітників можуть скластися різні стосунки з безпосереднім керівником, що може вплинути на справедливість оцінювання. Від того, наскільки правильно визначені критерії оцінки безпосереднім керівником залежить діяльність компанії загалом. Неефективна система преміювання персоналу не сприяє розвитку, мотивації та лояльності персоналу, а незрозумілий для співробітників механізм виплати премії може привести до конфліктів, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, емоційного вигорання співробітників та інших негативних наслідків.

Отже, для забезпечення об'єктивного оцінювання своїх підлеглих повинні бути розроблені зрозумілі та об'єктивні критерії оцінки. Кожен працівник повинен розуміти за якими критеріями його будуть оцінювати, до чого йому потрібно прагнути, яких результатів досягти. Важливо також надавати зворотній зв'язок співробітникам за кожним критерієм оцінювання, розробляти індивідуальні плани розвитку у разі необхідності та знаходити шляхи підвищення продуктивності праці кожного з членів колективу. Це допоможе зменшити плинність персоналу та покращити мотиваційну функцію.

Винагорода за вислугу років виплачується працівникам відділів і структурних підрозділів за категоріями працівників залежно від безперервного стажу роботи (табл.2.10).

Таблиця 2.10. - Розміри винагороди за вислугу років ПАТ «Ей Ви Ай»

Категорії працівників	Одиниця нарахування	Розміри винагороди за вислугу років					
		1-2р.	2-3р.	3-5р.	5-10р.	10-15р.	понад 15р.
1. Працівники, зайняті на картонному, паперовому, поліграфічному виробництві	Річний коеф.	0,8	1,0	1,4	1,6	1,8	2,0
	% за місяць	6	8	11	13	15	17
2. Працівники, зайняті в технологічному, енергетичному, транспортному відділі	Річний коеф.	0,5	0,7	1,0	1,2	1,4	1,6
	% за місяць	4	5	8	10	11	13

4. Інші категорії працівників підприємства	Річний коеф.	0,3	0,5	0,7	0,9	1,1	1,3
	% за місяць	2	4	5	7	9	10

На нашу думку, необхідно переглянути систему оплати праці на підприємстві, забезпечити об'єктивну диференціацію посадових окладів та досягти виконання мотиваційної функції.

Нематеріальна система мотивації на ПАТ «Ей Ви Ай» виражена у професійному навчанні (знаходиться у стані розробки), можливості прямого спілкування з вищим керівництвом.

2.3. Визначення ефективності методів мотивування молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай»

Щоб визначити, чи є ефективними методи мотивації молодих працівників, необхідно визначити, які трудові цінності у них переважають, що спонукає їх до пошуку роботи, звільненню.

На підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай» у 2020 році працювало 328 молодих осіб. Мотиви трудової діяльності виступають важливим показником процесів у соціально-трудоцій поведінці молодих фахівців для молодих людей також важливо займатися саморозвитком, вдосконаленням. Багато хто планує ще і в подальшому продовжувати навчання, іншим дуже важливо, щоб на майбутній роботі була можливість навчатися, отримувати нові знання, переймати досвід та мати можливість підійматися кар'єрними сходами. Тому на підприємстві необхідно створювати кадровий резерв і всі можливості для кар'єрного зростання і розвитку молодих працівників.

Нами було проведено соціологічне опитування 200 молодих працівників щодо ефективності їх мотивації на ПАТ «Ей Ви Ай».

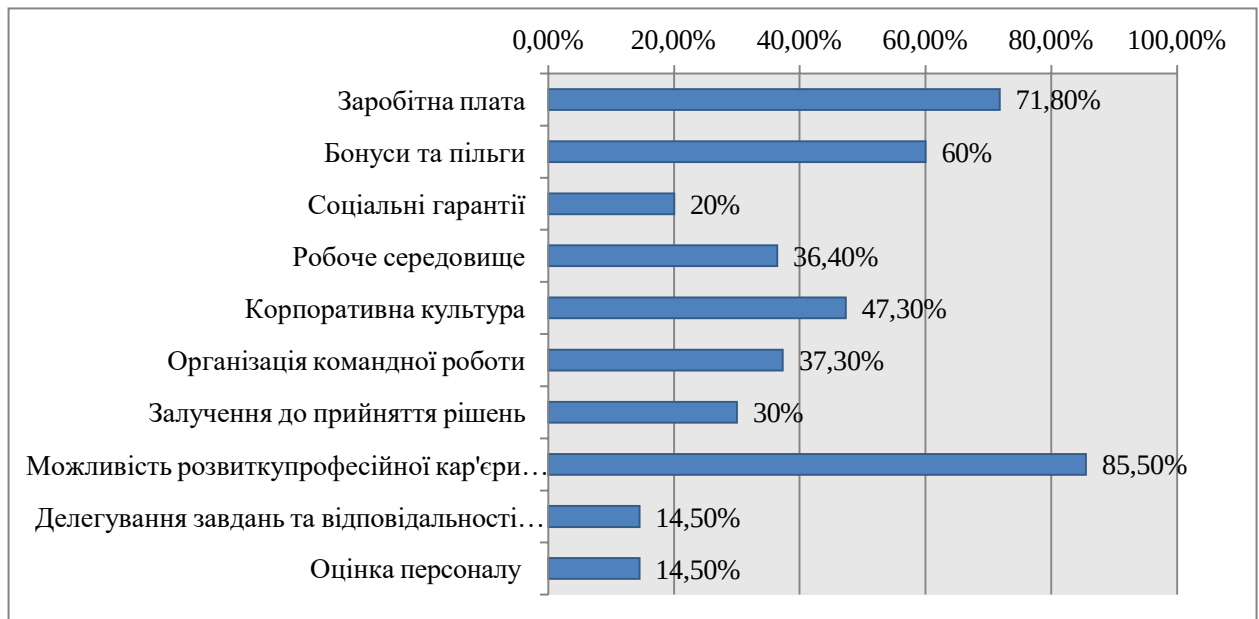


Рис.2.12. Відсоток позитивних відповідей респондентів на думку найефективніших інструментів мотивації.

Значимість матеріальних стимулів мотивації доводить розмір заробітної, що впливає на ефективність роботи та можливість розвитку професійної кар'єри. Для молодих працівників насамперед є найбільш важливим високий дохід, тобто висока заробітна плата. Молодим працівникам необхідно забезпечити себе житлом та свою майбутню родину, також, щоб вистачало грошей не тільки на прожиття, а й на задоволення інших потреб.

На рис.2.13 зображена ситуація з ознайомленістю з доступними пільгами в ПАТ «Ей Ви Ай».

За результати, приблизно кожна третя частина всіх респондентів відповіла «так, знаю і користуюсь», «знаю перелік, але не має необхідності використовувати», «не знаю». Тобто, через майже рівне співвідношення досить різних відповідей щодо пільг, можна сказати, що ситуація в ПАТ «Ей Ви Ай» може бути дуже різною – одним цікаві ці питання, а іншим, на жаль – ні.

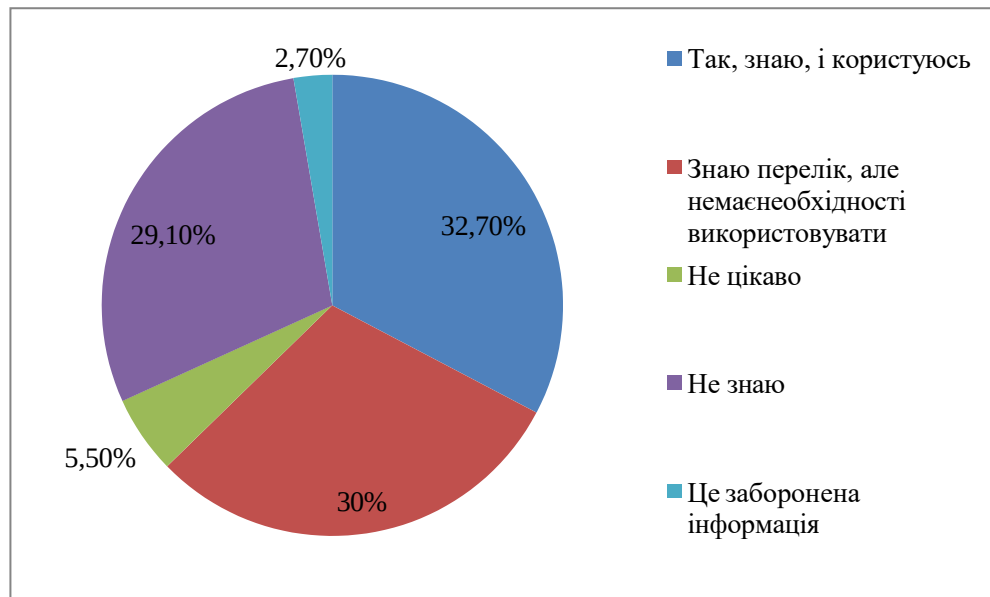


Рис.2.13. Відсоток працівників, що ознайомлені з доступними пільгами ПАТ «Ей Ви Ай».

Роботодавець звертає увагу на потреби співробітників - 77,3% - це, в свою чергу - підвищення кваліфікації, розвиток відносин з колегами, опанування нових знань, можливість кар'єрного зросту. Що є позитивною тенденцією, оскільки можна сказати, що в ПАТ «Ей Ви Ай» персонал слідкує за саморозвитком та самореалізацією своїх працівників у напрямі ефективності роботи своєї компанії. Також це означає, що таким чином відбувається аналіз потреб колективу та витрат на їх задоволення.

Також досить гарним сигналом є результат у 67,3% тих, до кого була задіяна програма адаптації на початку їх роботи в ПАТ «Ей Ви Ай», що свідчить про розвиток служб персоналу, а також про піклування про комфортне «входження» у робоче середовище для нових співробітників.

В сучасних світових компаніях корпоративна культура має дуже важливу роль та є стимулятором колективу для сумісного досягнення стратегічних цілей та виконання поставлених задач. Рис.2.14 стосується популярності розвитку корпоративної культури в ПАТ «Ей Ви Ай».

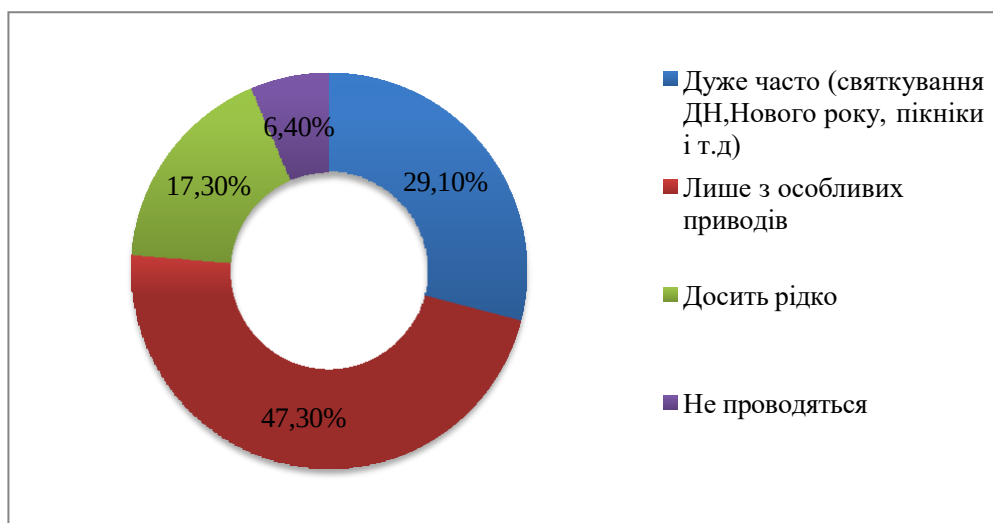


Рис.2.14. Відсоток персоналу, який приймає участь у корпоративних заходи у ПАТ «Ей Ви Ай».

Будь-які корпоративні заходи, які проводяться в компанії, а саме - святкування дня народження, колективні тренінги - допомагають краще проявити себе в робочому колективі, знайти загальні інтереси для спільної роботи. Звичайно, з такими заходами не варто перебільшувати, оскільки робота перетвориться у суцільне свято. Проте створення доброзичливої атмосфери у відділі або робочій групі дуже часто допомагає налаштуватися на один лад і краще зрозуміти одне одного, знайти до кожного підхід. 47,3% респондентів відповіли, що корпоративні заходи проводяться лише з особливих приводів, проте ми не вважаємо, що це є мінусом ПАТ «Ей Ви Ай», оскільки керівництво обирає комфортний для себе стиль співпраці з колегами залежно від ситуації в колективі. Майже 30% опитаних часто беруть участь у заходах, які влаштовує ПАТ «Ей Ви Ай», і 17,3% - навпаки, не часто. Але, 6,4% респондентів зовсім не мають можливості розкритися перед співробітниками в неформальній обстановці, що свідчить про певні проблеми психологічного характеру.

Створення благо приємного мікроклімату в компанії не завжди вимагає так багато зусиль, проте приносить гарні результати та підвищує продуктивність працівників. Можна навіть визначити пряму залежність між розвитком корпоративної культури та мікрокліматом в колективі. 70%

опитуваних задоволені мікрокліматом, натомість 16,4% - ні, а решта 14,6% запевняють, що керівництво ПАТ «Ей Ви Ай» намагається його покращити.

Оцінюючи ефективність існуючої системи мотивації молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай», ми бачимо, що всі показники, окрім, відсотку витрати на оплату праці у сукупних витратах, зростають, але зростання показників уповільнюється. На підприємстві існує проблема низької мотивації праці, про неї сигналізують - висока плинність та низька продуктивність праці.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ПАТ «ЕЙ ВИ АЙ»

3.1. Основні напрями програми мотивування молодих працівників

Необхідно зазначити, що система мотивації молодих працівників, як і будь яка інша система є складним, цілісним механізмом. Ефективне її функціонування може бути реалізовано за рахунок узгодження інтересів найманих працівників та підприємства. Ця система дає змогу усвідомити працівникові цілі організації та прагнути їх досягнення задля отримання прибутку.

Система гарантій та компенсацій працівників здійснюється відповідно до потреби організацій і їх працівників залежно від стану зовнішнього середовища по відношенню до організації, в якому діє компанія, і крім того, відповідно до індивідуальних потреб, які відрізняються у різних людей.

Як вже зазначалось, система мотивації складається із двох підсистем – матеріальної та нематеріальної. Вони містять у собі низку заходів, за допомогою яких можна ліквідувати недосконалість системи мотивації.

В Україні на більшості підприємств основну увагу приділяють саме матеріальній складовій, яка в більшості заснована на виплатах у грошовій формі чи надання якихось додаткових пільг. Сучасні українські підприємства мають розгалужену систему матеріального заохочення.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ПАТ «Ей Ви Ай» та результат проведеного соціологічного дослідження у молодих фахівців дали змогу виявити ряд проблем, які, на нашу думку, можна вирішити за допомогою заходів наведених в табл.3.1.

В організації ПАТ «Ей Ви Ай» було виявлено основну проблему –

недосконалість системи мотивації молодих фахівців, основними причинами якої є:

- низька оплата праці;
- відсутність формалізації корпоративної культури;
- невідповідність системи розвитку персоналу.

Ми вважаємо, що в організації ПАТ «Ей Ви Ай» необхідно акцентувати увагу на нематеріальних засобах мотивування молодих працівників, що дасть позитивний ефект. Матеріальна складова сприяє підвищенню трудової активності персоналу, але потреби працівників зростають, запровадивши один із видів матеріальних виплат працівникові, буде мати короткостроковий ефект. Через певний проміжок часу для ефективної мотивації необхідно збільшувати розмір винагороди, а згодом взагалі перестане мотивувати працівника до діяльності. Саме тому матеріальна складова на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай» не є єдиним способом забезпечення високої трудової віддачі та досягненню необхідних результатів.

На нашу думку, при розробці нематеріальних заходів мотивації необхідно дотримуватись таких вимог: гнучкості, ефективності та справедливості.

Вимога ефективності, на нашу думку, полягає у тому, щоб запропоновані заходи відповідали сучасним тенденціям та вимогам молодих працівників, роботодавців.

Вимога справедливості, на нашу думку, виражається у зменшенні нерівності у категоріях персоналу, щоб усі працівники відчували себе комфортно і були затребувані.

Таблиця 3.1 - Заходи щодо посилення мотивації молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай»

Назва та зміст заходу	Термін реалізації	Виконавець	Сума коштів, необхідна для реалізації, грн.
1	2	3	4
1.Вдосконалення корпоративної культури. Орієнтація інтересів, дій працівників на цілі організації, узгоджені із цілями колективу.	В продовж 2021-2022 рр.	Департамент HR та PR відділ.	220 000
		Зовнішні спеціалісти (PR та брендингові компанії).	100 000
2.Моніторинг мотиваційних профілів молодих працівників. Проведення анкетування задля обліку змін інтересів, потреб, мотивів працівників.	протягом року	Департамент HR.	25 000
		Зовнішні спеціалісти.	98 000
3.Вдосконалення системи дистанційного навчання. Поєднання синхронних та асинхронних методів дистанційного навчання.	В продовж 2021-2022 рр.	Зовнішні спеціалісти.	150 000
4.Запровадження соціального пакету. Розробка підсистеми соціальних виплат та заохочень, які працівники отримують.	до 01.08.22 р.	Департамент HR	800 000

1	2	3	4
5.Відзнака особистих досягнень працівника, колективу загалом. Вручення дипломів, присвоєння звань «кращий департамент/працівник», «керівник року», письмова подяка. Показувати значимість і необхідність для ПАТ «Ей Ви Ай» особистого вкладу працівників.	протягом року	Департамент HR, фінансовий департамент, топ-менеджери.	80 000
6.Розміщення фотографій після проведення корпоративних заходів. При проведенні кожного корпоративного свята працівники фотографуються, для зміцнення корпоративного духу, було б доцільно розмішувати ці фотографії так, щоб їх могли бачити всі співробітники.	протягом року	Департамент HR.	40 000
7.Доручення не традиційної роботи, яка відкриває простір для творчої активності, новаторства.	протягом року	Керівники структурних підрозділів.	-
8.Брати участь у прийнятті рішень. При проведенні засідань давати змогу працівникам перебувати на них задля того, щоб вони відчували свою значимість, надавати можливість запропоновувати рішення певних проблем.	протягом року	Керівники структурних підрозділів, топ-менеджери.	-
9.Надання молодим фахівцям самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень. Надавати можливість ухвалювати рішення щодо питань, які ставляться до його компетенції, консультувати інших працівників.	протягом року	Керівники структурних підрозділів, топ-менеджери.	-

Ми вважаємо, що при розробці системи мотивації молодих працівників на ПАТ «Ей Ви Ай» необхідно дотримуватись принципу синергії. Який буде виражатись у тому, що запропонованих захід буде мати позитивний вплив на інші причини неефективної системи мотивації.

На сучасному етапі розвитку економіки, переоцінки персоналу як найважливішого ресурсу підприємства, необхідно пам'ятати, що молоді працівники, окрім високої грошової винагороди прагнуть до саморозвитку, самореалізації та самоствердження. Ці потреби виходять на перший план. Важливо звернути увагу на те, що при підвищенні конкурентоспроможності персоналу ПАТ «Ей Ви Ай», підвищується також конкурентоспроможність самого підприємства. І роблячи інвестиції у персонал, підприємство через певний термін отримає набагато прибутку більше, ніж розмір вкладених коштів.

На сьогоднішній день використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів разом. Тому що, нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом для керівництва ПАТ «Ей Ви Ай» та частиною її культури, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах персоналу, а матеріальна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм.

Персонал працюють не лише задля задоволення своїх економічних потреб, а також задля комплексного забезпечення духовних, соціальних та культурних потреб.

Провідні науковці акцентують увагу на тому, що значення матеріальних чинників має тенденцію до зменшення після запровадження ефективних заходів нематеріальної мотивації, задоволення соціальних, культурних та духовних потреб персоналу.

Обґрунтування доцільності заходу «вдосконалення корпоративної культури» полягає в тому, що корпоративна культура та мотивація молодих фахівців є взаємопов'язаними елементами, через те, що: ці два поняття ґрунтується на цінностях; їх цільовою спрямованістю є впровадження моделей

активізації трудової поведінки, що сприяють особистісному й організаційному розвитку персоналу. З вище зазначеного можна зробити висновок, що при впливі корпоративної культури на розвиток організації на основі активізації мотиваційного потенціалу виявляється в тому, що культура є механізмом узгодження цілей організації та цілей персоналу, їх спільної направленості; дає можливість змінити цінності, ідеї, переконання, яких дотримуються в ПАТ «Ей Ви Ай» у власні переконання співробітників. Саме в цьому розрізі корпоративна культура стає вагомим чинником. Докладніше доцільність впровадження даного заходу буде описано в наступному параграфі.

Дуже важливим моментом в нематеріальній мотивації є відстеження та облік потреб, інтересів молодих працівників, їх мотивів та стимулів до праці в динаміці. Задля визначення потреб молодих працівників, на нашу думку, необхідно проводити такий вид соціального дослідження як анкетування. Обов'язковою складовою якого має дотримання анонімності респондента, через те, що у більшості підлеглі бояться керівництва, і відповіді на питання не будуть точними. Також важливо пам'ятати про те, що і організації працюють працівники різних вікових груп, які мають різні потреби та стимули до праці.

Саме в навчанні персоналу виражається науково-технічна складова мотивації, яка спонукає до розвитку, в основу чого покладено орієнтацію на інтегровану в систему виробництва висококваліфіковану робочу силу. Основними елементами цього може бути: безперервність процесу збагачення знань і регулярне підвищення кваліфікації.

Відсутність соціальних гарантій для найманих працівників є однією із причин слабкої мотивації та високої плинності персоналу. Соціальний пакет на пряму пов'язаний із мотивацією персоналу. Саме тому при посиленні мотивації молодих працівників необхідно формувати соціальний пакет.

Соціальний пакет виконує три функції: гарантійну, мотиваційну, компенсаційну. Дані функції є гарантом отримання соціальних благ, соціальної захищеності, підтримки соціальних вимог; мотивують персонал до праці; компенсують, відшкодовують втрачені фізичні сили, відтворюють

інтелектуальний капітал персоналу у вигляді матеріальних, але не грошових заохочень. Тобто, реалізація цих функцій має на меті забезпечення збалансування індивідуальних потреб молодих працівників зі стратегічними потребами підприємства ПАТ «Ей Ви Ай».

У процесі надання молодим працівникам соціальних виплат і заохочень ПАТ «Ей Ви Ай» формує позитивний імідж і бренд роботодавця; залучає і на підприємстві компетентних працівників; поліпшує результати праці завдяки посиленню мотивації молодих працівників; поліпшує їх матеріальний добробут, якість трудового життя; зміцнює лояльність молодих працівників до керівництва, знижує плинність; поліпшує соціально-психологічний клімат.

Соціальний пакет має не тільки підкреслювати статус окремих працівників, але й сприяти ефективному виконанню ними своїх посадових обов'язків.

В умовах соціально-економічної нестабільності, обмежених можливостях підвищення заробітної плати та розширення соціальної складової компенсаційного пакета, грамотне використання керівництвом ПАТ «Ей Ви Ай» нематеріальних методів мотивування може бути ефективним засобом управління персоналом, підвищення трудової активності, формування стабільного трудового складу та закріплення компетентних молодих працівників на цьому підприємстві. До нематеріальних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, нагороджуються дипломами, присвоюють звання, письмові подяки та ін. Саме в цьому і полягає доцільність впровадження таких заходів як: відзнака особистих досягнень працівника, колективу загалом; розміщення фотографій після проведення корпоративних заходів; приймання участі у прийнятті рішень; надання працівникові самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень.

3.2. Удосконалення системи мотивації молодих працівників

При розробці заходів щодо посилення мотивації необхідно дотримуватись

необхідних вимог:

1. Прозорість. Правила встановлення розміру винагороди чітко визначені і відомі всім працівникам.
2. Ефективність. Рівень оплати праці безпосередньо залежить від індивідуальних результатів діяльності.
3. Гнучкість. Розроблено та впроваджено механізми зміни і коректування системи мотивації в залежності від зміни цілей бізнесу.
4. Справедливість. Розроблено та впроваджено об'єктивні критерії оцінки ефективності діяльності.
5. Керованість. Налагоджені механізми управління: оцінка результатів, механізми внесення змін.

Нематеріальна складова повинна доповнювати матеріальну, а не діяти окремо задля досягнення ефекту синергії.

Основними причинами недосконалості системи мотивації праці було виявлено:

- низька оплата праці;
- невідповідність системи розвитку потребам персоналу;
- відсутність формалізації корпоративної культури.

Опираючись на досвід провідних країн можна зробити висновок, що корпоративна культура є невід'ємним, важливим елементом мотивації персоналу.

Проблема «невідповідність корпоративної культури» у більшості випадків виникає через:

- нерозуміння персоналом свого місця у компанії;
- відсутній механізм узгодження інтересів молодих працівників та підприємства;
- недооцінці керівництвом важливості корпоративної культури;
- відсутність формалізованого варіанту корпоративної культури.

Важливим значенням направленості розвитку мотивації та корпоративної культури ПАТ «Ей Ви Ай», забезпечення їх синергії має бути розуміння того, що

організаційний та особистісний розвиток пов'язаний з гармонізацією інтересів та цінностей особистості і організації загалом.

Саме тому корпоративна культура постає одним із найважливіших елементів життєдіяльності ПАТ «Ей Ви Ай», одним із чинників формування соціально здорових трудових відносин, позитивних мотиваційних настанов працівників і активізації трудової поведінки.

Ефективна корпоративна культура проявляється в тому, що інтереси молодих працівників і їхні дії максимально усвідомлені та орієнтовані на цілі ПАТ «Ей Ви Ай» та узгоджуються з цілями всіх членів колективу. Вона проявляється у підвищенні конкурентних переваг ПАТ «Ей Ви Ай» шляхом налагодження соціально-психологічного клімату (ідентифікація молодих працівників з організацією, формує справедливі, спеціалізовані відносини між працівниками та керівниками на всіх рівнях), сприяння поліпшення економічних показників та формує позитивний імідж ПАТ «Ей Ви Ай».

Ефективна корпоративна культура виражається у:

- задоволеністю роботою молодими працівниками;
- баченні чітких перспектив розвитку;
- просування кар'єрними шаблями;
- намаганні молодих працівників постійно підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень та ін.

На нашу думку, для успішного функціонування ПАТ «Ей Ви Ай» необхідно збалансовувати інтереси з особистими інтересами молодих працівників. Цей підхід можна віднести до розряду найтонших, складних, але найбільш ефективних управлінських інструментів. Молодий працівник повинен бути залучений до таких управлінських процесів: аналізу, прогнозування, планування, організації і контролю роботи. Тоді він відчує свою причетність до роботи ПАТ «Ей Ви Ай» в цілому, відчує власну значущість.

При максимальному поєднанні цих інтересів можна створити колектив з оптимально ефективною трудовою діяльністю.

Ефективна корпоративна культура - та, яка допомагає компанії втілювати стратегію свого розвитку і домагатися поставлених цілей. Навіть з урахуванням того, що цінності, стратегія, місія компанії індивідуальні, вважається, що існують універсальні індикатори добре розвиненої корпоративної культури.

- Бренд компанії легко пізнаваний на ринку;
- Репутація компанії чітко сформульована і односпрямована на ринках постачальників, покупців, персоналу. Тобто на питання «Яка це компанія?» ви отримуєте однакову відповідь, незалежно від того, у кого саме питаєте.
- Керівництво компанії авторитетно для співробітників. Тобто співробітники не тільки без тиску дотримуються субординацію (в якій формі - залежить від особливостей прийнятих в компанії відносин), але і проявляють щиру повагу до керівників, прагнуть у них вчитися, радитися з ними.
- Висока прозорість в компанії (інформованість співробітників). Тобто будь-який співробітник готовий описати останні події та / або нововведення в компанії, а також пояснити їх необхідність з точки зору стратегії і цілей компанії.
- Співробітники задоволені своєю роботою і пишаються її результатами. Тобто будь-який співробітник готовий розповісти, чим він займається і наскільки важлива в організації саме його робота.
- У компанії існує командний дух. Тобто співробітник будь-якого підрозділу готовий у вільний від роботи час допомогти колегам, котрі не справляються, в організації мінімальної кількості неконструктивних конфліктів; а ті, що відбуваються, корисні для розвитку. Всі співробітники розуміють значимість колег, а не «тягнуть ковдру на себе». Персонал охоче і з інтересом бере участь у корпоративних заходах.
- Будь-який співробітник компанії знає місію, стратегію, цілі, цінності організації.
- Персонал сам прагнуть підтримувати високу якість праці.
- Персонал готовий змінюватися разом з компанією. Тобто будь-якому

нововведенню не супроводжують опору.

Якщо в компанії більшість з наведених індикаторів присутні, це означає, що вона має сильну корпоративну культуру.

Робота з корпоративною культурою - постійна. Змінюється ринок, змінюються цілі власників, перебудовується стратегія компанії, згідно їй відбуваються і зміни в корпоративній культурі. За різними оцінками, цикл перетворення корпоративної культури (при свідомому впливі на неї) становить від півтора до трьох років, тому як мінімум раз на 2-3 роки (а краще щорічно) необхідно планувати наступні заходи щодо посилення та підтриманню корпоративної культури в ПАТ «Ей Ви Ай».

Існують три групи засобів узгодження інтересів працівників із інтересами роботодавця:

- грошово-матеріальні;
- організаційно-адміністративні;
- соціальні.

В даній роботі ми акцентуємо увагу на соціальних та організаційно-адміністративних засобах, які в більшій мірі впливають на формування сприятливого психологічного клімату, який у свою чергу сприяє формуванню корпоративної культури.

Соціальними та організаційно-адміністративними заходами, на нашу думку, можна вважати:

- нагородження почесними грамотами, відзнаками;
- розміщенням фотографій після проведення корпоративних заходів;
- доручати роботу, яка відкриває простір для творчої активності, новаторства;
- надання можливості молодому працівникові приймати участь у прийнятті рішень;
- надання молодому працівникові можливості самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень (на своєму робочому місці кожний бажає показати на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно визнавати роботу

кожного окремого працівника, надавати можливість ухвалювати рішення щодо питань, які ставляться до його).

Правильно реалізовані вище зазначені заходи будуть створювати позитивну мотивацію у молодих працівників, сприяти покращенню корпоративної культури, розумінні працівниками їх цінності для компанії, і як наслідок підвищення продуктивності їх праці, що буде сприяти збільшенню прибутку ПАТ «Ей Ви Ай». Важливо пам'ятати про те, що дані заходи мають співпадати з очікуваннями молодих працівників, з їхніми уявленнями, про їхні робочі місця, режими праці та відпочинку. Для цього необхідно відстежувати потреби, інтереси, мотиви та стимули молодих працівників.

На нашу думку, це є проявом соціального підходу, який полягає у з'ясуванні місця і ролі особистості в діяльності організації через визначення соціального статусу молодого працівника.

Відстеження та облік потреб, інтересів, мотивів та стимулів молодих працівників є складовою процесу мотиваційного моніторингу, який також необхідно проводити на даному підприємстві.

Необхідність безперервного відстеження ефективності чинної на ПАТ «Ей Ви Ай» системи мотивації обумовлена низкою причин – зміна потреб та інтересів працівників (зміна ієрархії, розширення їх кола); швидка адаптація працівників до винагород; необхідно з'ясовувати ставлення працівників до чинної на підприємстві системи мотивації; зміни в мотиваційній політиці підприємств- конкурентів. Саме для цього проводять мотиваційний моніторинг.

Під час проведення мотиваційного моніторингу визначають мотиваційний профіль молодих працівників та їх домінантні потреби.

При проведенні мотиваційного моніторингу необхідно проводити такий вид соціального дослідження як анкетування. Обов'язковою складовою якого має дотримання анонімності респондента. Даний метод дає змогу виявити мотиви, потреби молодих працівників залежно від їхнього віку, статі та рівня освіти. В анкеті є питання, які стосуються віку, освіти та статі працівників, на основі якого можна зробити аналіз бібліографічних даних.

Взагалі, на нашу думку, для об'єктивності та достовірності отриманих даних соціологічного дослідження для його проведення необхідно залучати брендингові компанії. Їхні послуги є не дешевими, але їх основною перевагою є те, що вони більш вміло сформулюють запитання у анкетах, знають в якій послідовності вони повинні розміщуватись, та кількість їх повторень, вміють швидко та якісно опрацьовувати результати анкетування не важливо із якою вибіркою, презентують результати дослідження та способи вирішення виявлених проблем, (що є дуже важливим, якщо не вірно сформулювати питання ми не отримаємо достовірної відповіді).

Для досягнення потрібного результату, молоді працівники мають дізнаватися результати дослідження, на основі яких необхідно розробити мотиваційний профіль та мотиваційну модель молодого фахівця.

Можемо рекомендувати таку мотиваційну модель для молодих фахівців ПАТ «Ей Ви Ай» (табл.3.2).

Таблиця 3.2. - Мотиваційна модель для молодих фахівців ПАТ «Ей Ви Ай»

Цінності та мотиви	Елементи мотиваційної моделі	Інструменти реалізації
Стан здоров'я	Компенсаційна компонента	Медичне страхування та державні гарантії у сфері оплати праці, тимчасової втрати здоров'я, тощо.
Взаєморозуміння	Нематеріальна мотивація	Участь у корпоративних заходах, програми адаптації, нагородження переможців конкурсів, прозорість у комунікаціях, «доступність» керівництва, стимулювання та розвиток талантів
Визнання	Нематеріальна мотивація	Кар'єрне зростання, навчання і тренінги, нагородження та подяки, справедливе оцінювання
Розвиток	Нематеріальна мотивація	Навчання, тренінги, стажування
Гідна оплата праці	Компенсаційна компонента	Рівень оплати праці не нижче ринкового та мінімальної заробітної плати, встановленої в країні; бажано гнучка система оплати праці або грейдова; обґрунтованість диференціації заробітної плати
Відповідність корпоративним цілям	Нематеріальна мотивація	Програми корпоративної соціальної відповідальності, програми лояльності та HR-брендування, аналіз та моніторинг цінностей під час підбору персоналу та оцінювання його

		ефективності
--	--	--------------

Мотиваційний профіль молодих фахівців має ряд особливостей, що пов'язано з прагненням молоді набути достатній рівень професійних компетенцій, і проявляється у цінностях розвитку.

Наступною проблемою є недосконалість системи розвитку персоналу. Можливо, керівництво не зовсім розуміє, що ефективне функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу.

Загальновідомо, що персонал є найважливішим та найбільш конкурентоспроможним ресурсом в організації. В сучасних умовах розвитку технологій, відбувається швидке старіння теоретичних та практичних знань, умінь, навичок, саме тому, розвиток молодих фахівців організації є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Ей Ви Ай» на ринку та покращення економічних показників.

Більшість людей прагне в процесі роботи одержати нові знання. Тому так важливо надати підлеглим можливість навчатися, розвивати їхні творчі можливості. Разом з тим, кожна людина прагне до успіху. Успіх - це реалізовані цілі, для досягнення яких співробітник застосував максимум зусиль.

Більшість сучасних методів навчання персоналу, які зараз активно використовуються в Україні або тільки починають використовуватися, вперше з'явилися на Заході, тому і для успішної реалізації тих або інших методів українські фахівці переймають досвід західних колег, адаптуючи технологію під український ринок. До таких методів належать: модульне навчання, дистанційне навчання, наставництво, навчання дією, навчання в робочих групах, ділова гра.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у молодих фахівців ПАТ «Ей Ви Ай» теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи. Професійне навчання молодих фахівців у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Підвищення важливості безупинного навчання персоналу ПАТ «Ей Ви Ай» обумовлюють такі чинники:

- впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, ріст комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;
- високий рівень конкуренції. Підприємства, що мають сучасну систему безупинної освіти, є лідерами в умовах цієї конкуренції;
- зміни у всіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології і інформатиці вимагають безупинного навчання;
- для підприємства більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.

Звичайно ж, цілі навчання з позиції роботодавця і молодого працівника ПАТ «Ей Ви Ай» різні. Насправді, будь-яке навчання, яке проводиться, повинне працювати на організацію, повинні задовольнятися виробничі потреби організації у фахівцях певного рівня, певної кваліфікації.

З позиції роботодавця цілями навчання є: організація і формування персоналу управління; оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми; відтворення персоналу; інтеграція персоналу; адаптація персоналу; впровадження нововведень. Навчання виступає сильним і ефективним мотиватором молодих фахівців до високопродуктивної діяльності виходячи як з цілей ПАТ «Ей Ви Ай» так із особистих цілей.

З позиції молодого фахівця цілями навчання є: підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації; придбання професійних знань поза сферою професійної діяльності; набуття професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банки та інші організації, що впливають на роботу ПАТ «Ей Ви Ай»; розвиток здібностей в галузі планування і організації виробництва.

На даний момент існують такі види навчання:

1. Дистанційне навчання (E-learning), самонавчання та читання спеціальної літератури.

2. Участь у навчальних заходах (наради, семінари, тренінги, конференції, тематичні конференції, майстер-класи), які проводять внутрішні та зовнішні фахівці, участь не повинна перевищувати 20% від всієї діяльності працівника по розвитку навичок та компетенцій.
3. Проходження центру оцінки, отримання зворотного зв'язку за його результатами.
4. Виконання додаткових завдань бо участь/керівництво проектом за межами посадових обов'язків; отримання зворотного зв'язку від безпосереднього керівника, підлеглих та колег по роботі.
5. Стажування та обмін досвідом роботи з колегами всередині організації та/або з інших організацій та установ.
6. Короткострокові зміни роботи (суміщення виконання функцій в межах одного підрозділу).
7. Організація майстер - класів. Підготовка та проведення презентацій.

В сучасних умовах підвищувати кваліфікацію молодих фахівців можна за допомогою дистанційних форм навчання.

Головною метою навчання є формування і розвиток професійно важливих компетенцій. Воно і є істотним мотиваційним чинником, особливо для орієнтованих на професійне навчання.

В даний час на ПАТ «Ей Ви Ай» запроваджують систему дистанційного навчання E-learning, сутність якої полягає у самонавчанні персоналу, яка здійснюється асинхронним способом. Тобто, викладач і учень присутні в системі не одночасно, але завдяки тому, що система накопичує статистику навчання, питання і результати виконання завдань. Так само навчання може бути повністю автоматизованим і не вимагати участі викладача.

В системі E-learning персонал проходить в чітко визначений термін. Наприклад, на електронну пошту начальника управління надсилається повідомлення з вказівкою пройти певному працівнику згідно його посади тест, чи певне опитування і т. п. Ця вказівка і змушує персонал звертатися до Учбового порталу, щоб вчасно та якісно скласти тести.

Також недоліком є те, що відсутня зворотна реакція з боку вищого керівництва на недоліки, які викликає система електронного навчання. Наявні недоліки ідентифіковані, однак жодних дій з їх усунення не приймається.

Наступним недоліком є те, що відповідь на конкретне поставлене питання, задане будь - яким працівником своєму тренеру, знаходить не в режимі «реального часу». Питання та відповіді на них в основному надсилаються через електронну систему організації, яка вдало інтегрована з системою E-learning.

Окрім зазначеного способу дистанційного навчання існує синхронний, який передбачає, що у системі одночасно присутні викладач і учень. Цей тип навчання повністю відтворює ситуацію взаємодії викладача і слухача у навчальній аудиторії. Завдяки функціоналу системи управління навчанням така взаємодія дозволяє реалізувати принципи «живого навчання» і включає - вебінари (семінари, засновані на веб - технологіях), текстові і голосові чати.

В даний час є і змішане навчання, яке поєднує у собі різні комбінації синхронних та асинхронних методів навчання. Дана система навчання має назву – Blended Learning. Це може бути і комбінація різних форм дистанційного (електронного) навчання, так і комбінація електронних і контактних (традиційних) форм навчання. Змішані можливості навчання для молодих працівників безмежні і можуть також включати наставництво.

Перевагами синхронних засобів (чат, відео й аудіо-конференції, віртуальний клас) є: забезпечення взаємодії між працівником та інструктором й підвищення мотивації за рахунок участі у груповій роботі. Перевагами асинхронних засобів (форум, електронний курс, мультимедійні демонстрації, стимуляції, електронна пошта) є зниження навантаження на мережу та навчання у будь - який час.

Змішане навчання дозволить:

- компенсувати недоліки різних форм навчання;
- розширити арсенал навчальних засобів;
- посилити спільний ефект навчання за рахунок залучення різних механізмів пізнання та сприйняття інформації;

- отримати нові інструменти управління мотивацією та інструменти контролю знань.

Для закріплення отриманих знань, обміну ідеями, отримання відгуків використовуються наступні інструменти:

- відображення даних (електронні тексти, конспекти, глосарії);
- інформування (e-mail, закладки, нотифікації);
- інтерактивність (мультимедійні демонстрації, симуляції);
- спілкування (форум, чат);
- оцінка знань (опитування, тести).

Для перевірки успішності навчання та для оцінки якості роботи молодий фахівець після навчання повинен бути встановлений часовий ліміт (припустимо три місяці). Це означає, що тільки після закінчення трьох місяців з дня завершення навчання безпосередній керівник може зробити остаточний висновок про результативність процесу навчання.

Молодий фахівець стане більш підготовленим, кваліфікованим, обізнаним та з'явиться можливість до кар'єрного зростання, оскільки на даний час хоча і запроваджена концепція кар'єрного росту, але на практиці вона не відсутня.

Також зменшиться плинність кадрів (в загальному масштабі), молоді фахівці не будуть переходити в установи чи організації. Можливо також збільшиться політика «переманювання кваліфікованого персоналу», і тому ПАТ «Ей Ви Ай» повинна враховувати цей факт в майбутній програмі розвитку персоналу.

Для забезпечення професійного розвитку молодих фахівців важливо активніше впроваджувати систему електронного навчання, яка дозволяє зменшити витрати на навчання, буде сприяти розвитку молодих фахівців та покращенню соціально-психологічного клімату, через можливість контактування між собою в даній системі дистанційного навчання.

Саме з вище наведеного можна зробити висновок, що запровадження системи змішаного навчання буде більш доцільним. Тим паче, що система Е-

learning знаходиться у розробці, і на даному етапі можна ввести корективи, та зменшити витрати на її вдосконалення, чим потім переробляти всю систему повністю.

Ефективна система дистанційного навчання дозволяє молодим фахівцям розвивати горизонтальний тип кар'єри – просування у кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі. Також допоможе у внутрішньо професійному просуванні молодих фахівців.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність полягає у тому, щоб приносити користь підприємству. У другому розділі ми виділили два виду ефективності – соціальну та економічну. Економічна ефективність полягає в тому, що результат (прибуток) буде більшим за витрати на запровадження цих заходів. Економічна ефективність на пряму залежить від соціальної, яка полягає в задоволеності молодими фахівцями роботою. В даній роботі наша увага була сконцентрована на методах нематеріальної мотивації.

Нами були запропоновані такі заходи, щодо посилення мотивації працівників:

1. вдосконалення корпоративної культури;
2. узгодження інтересів, цілей працівників з інтересами та цілями організації;
3. відстеження та облік потреб, інтересів молодих фахівців, їх мотивів та стимулів до праці;
4. вдосконалення системи дистанційного навчання, поєднання синхронних та асинхронних типів навчання.

Два показники, які сигналізували про необхідність посилення мотивації праці є плинність кадрів та продуктивність праці. Тому реалізація зазначених вище заходів буде пов'язана із зменшенням плинності та збільшенням продуктивності праці.

Розрахуємо збитки через зменшення продуктивності праці особи, яку прийняли на місце звільненої (середнє значення з таким же терміном - 30% від звичайного); збитки підприємства – затрати на пошук та адаптацію новоприйнятих працівників.

Для економічного обґрунтування запропонованих заходів візьмемо економічні показники звіту за 2020 рік.

У новоприйнятих 48 осіб продуктивність праці менша на 30% в перші два-три тижні.

Збитки підприємства від зменшення продуктивності праці новоприйнятих працівників становитимуть:

$$Зб_{\text{пп}}^{\text{пр}} = \frac{I_{\text{III}}^{\text{баз}}}{12} \times \text{Чис}_{\text{пр}} \times Зм_{\text{пп}}^{\text{пр}} / 100 \quad (3.1)$$

де, $\text{Чис}_{\text{пр}}$ - чисельність прийнятих працівників, осіб;

$Зм_{\text{пп}}$ – зменшення продуктивності праці новоприйнятих працівників, %.

$$Зб_{\text{пп}}^{\text{пр}} = \frac{14,209}{12} \times 48 \times 30 / 100 = 17,05 \text{ тис. грн.}$$

На підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай» при пошуку кандидатів на вакантні посади не користуються послугами рекрутингових агентств, а займаються пошуком самостійно. Середні витрати на оголошення в Інтернеті на одну вакансію – 300 грн.

Річні витрати підприємства на пошук становлять:

$$Зб_{\text{пк}} = K_{\text{в}} \times P_{\text{в}} \quad (3.2)$$

де, $K_{\text{в}}$ - кількість вакансій, шт.

$P_{\text{в}}$ – ціна розміщення оголошення, тис. грн.

$$Зб_{\text{пк}} = 48 \times 0,3 = 14,4 \text{ тис. грн.}$$

Прямі збитки підприємства становитимуть:

$$Зб_{\text{заг}} = Зб_{\text{пп}}^{\text{пр}} + Зб_{\text{пк}} \quad (3.3)$$

$$Зб_{\text{заг}} = 17,05 + 14,4 = 31,45 \text{ тис. грн.}$$

Отже, загальні збитки, які несе підприємство від зменшення продуктивності праці новоприйнятих працівників і становлять 31,45 тис. грн.

Вартість запропонованих заходів становить:

- вдосконалення корпоративної культури – 220 тис. грн.
- відстеження та облік потреб, інтересів, мотивів та стимулів молодих працівників – 25 тис. грн. (власними силами) та 98 тис. грн. (при залученні експертів);
- вдосконалення системи дистанційного навчання – 150 тис. грн.

Витрати на дані заходи – є капітальними вкладеннями.

Загальна вартість реалізації запропонованих заходів самостійно становить:

$$B_z^c = (B_{kk}^c + B_m^c + B_{дн}^c) \times 0.15 \quad (3.4)$$

де, B_{kk}^c – витрати на вдосконалення корпоративної культури самостійно, тис. грн.,

B_m^c – витрати на відстеження та облік потреб, інтересів, мотивів та стимулів працівників самостійно, тис. грн.,

$B_{дн}^c$ – витрати на вдосконалення системи дистанційного навчання, тис. грн.

$$B_z^c = (220 + 25 + 150) \times 0.15 = 59.25 \text{ тис. грн.}$$

У склад витрат на вдосконалення корпоративної культури внесено бюджет на проведення корпоративних свят підприємством, в цьому виражається капітальність цих вкладів, і тому необхідно множити на 0,15.

Загальна вартість реалізації запропонованих заходів із залученням спеціалістів у даній сфері становитиме:

$$B_z^{bk} = (B_{kk}^{bk} + B_m^{bk}) \times 0.15, \quad (3.5)$$

де, B_{kk}^{bk} - витрати на вдосконалення корпоративної культури із залученням спеціалістів, тис. грн.

B_m^{bk} - витрати на відстеження та облік потреб, інтересів, мотивів та стимулів працівників із залученням спеціалістів, тис. грн.

$$B_z^{bk} = (100 + 98) \times 0.15 = 29,7 \text{ тис. грн.}$$

Сума всіх витрат:

$$CB = B_z^c + B_z^{bk}, \quad (3.6)$$

$$CB = 59,25 + 29,7 = 88,95 \text{ тис.грн.}$$

Науковці наголошують на тому, що при запровадженні заходів щодо посилення мотивації працівників, прибуток зростає на 12%.

Зростання прибутку при запровадженні нематеріальних заходів щодо посилення мотивації:

$$Pr_{зр} = Pr_{баз} \times B_z \quad (3.7)$$

де, $Pr_{баз}$ – базовий прибуток, тис. грн.,

B_z – зростання прибутку при запровадженні нематеріальних заходів посилення мотивації працівників, %.

$$Pr_{зр} = 11158 \times 0,12 = 1338,96 \text{ тис.грн.}$$

Вигода від запроваджених заходів становитиме:

$$B = Pr_{зр} - CB, \quad (3.8)$$

$$B = 1338,96 - 88,95 = 1250,01 \text{ тис.грн.}$$

Зважаючи на вищенаведені розрахунки можемо підсумувати, що основними економічними наслідками від впровадження запропонованих заходів мають стати: збільшення обсягу прибутку підприємства; посилення мотивації молодих працівників.

Соціальний ефект від впровадження рекомендованих заходів має сприяти: формуванню сприятливого психологічного клімату; розвитку корпоративної культури; підвищенню задоволеності працівників працею.

Отже, в організації ПАТ «Ей Ви Ай» необхідно акцентувати увагу на нематеріальних засобах мотивування молодих працівників.

ВИСНОВКИ

Успішне функціонування підприємства залежить не лише від ресурсного забезпечення, сучасних технологій, систем контролю, а також від кваліфікації співробітників організації, ефективного управління персоналом. На даному етапі розвитку мотивація присутня на всіх ланках управління організацією та є однією із чотирьох функцій менеджменту. Саме тому, до завдань кожного керівника входить мотивування працівників, підвищення рівня мотивації команди, заохочення до розумової та фізичної праці. Забезпечення мотивації працівників до продуктивної праці є вирішальним фактором в досягненні визначених організацією цілей.

У ході дослідження авторами підтверджено, що проблема розроблення мотиваційної системи молодих працівників є актуальною та потребує вирішення у межах перегляду та вдосконалення існуючої системи мотивації праці.

Визначено, що здатність методів мотивації еволюціонувати паралельно із розвитком трудових відносин та зміною життєвих циклів підприємства зумовлює необхідність перегляду та адаптації системи мотивації задля узгодження інтересів працівників та цілей підприємства.

Відповідно до мети роботи та поставлених завдань здійснено систематизацію наукових поглядів на тлумачення поняття мотивації. Найбільш поширеними є трактування мотивації як процесу, системи, функції керівництва та стимулу поведінки. Мотивація є складним багаторівневим явищем, яке описує процес формування психологічних факторів, що обумовлюють трудову поведінку людини. Багатоаспектність проблеми мотивації зумовлює необхідність застосування множинних підходів у процесі розробки конкретної системи мотивування на підприємстві.

Задля досягнення високого рівня мотивації молодих фахівців необхідно застосовувати дві форми мотивації та балансувати їх між собою, звертаючи увагу на потреби працівника, та на цілі організації. Також необхідно пам'ятати, що роль нематеріальної мотивації в даний час зростає.

Систему мотивації молодих працівників було розглянуто на матеріалах ПАТ «Ей Ви Ай» - це підприємство целюлозно-паперової промисловості України з виробництва паперових виробів господарсько-побутового та санітарно - гігієнічного призначення. В Україні загальна частка випуску целюлозно-паперової продукції комбінату займає приблизно 3%. Чисельність працівників – понад 1000 осіб, з них в дослідженні приймала участь 200 молодих працівників.

Розглянуто організаційну структуру підприємства, яка має лінійно-функціональний характер. Важливість даної структури для підприємства полягає у можливості делегування обов'язків за продуктивність певного відділу людині, яка спеціалізується на тому, що їй доручено, а також на поєднанні процесу спеціалізації управління та єдності усього керівництва. Серед недоліків лінійно- функціональної структури для ПАТ «Ей Ви Ай» варто виділити низьку адаптивність структури до нововведень у процес виробництва та затримку у донесенні до працівників рішень вищого керівництва.

Зазначено, що основною стратегією управління персоналом ПАТ «Ей Ви Ай» є ефективний добір кадрів, підвищення їх професійної кваліфікації, підтримку кожного працівника в прагненні постійно підвищувати свій професійний рівень, налагодження продуктивної системи оцінки, стимуляції та мотивації працівників усіх рівнів.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Ей Ви Ай» надає можливість визначити резерви підвищення його прибутковості. У 2019 році підприємство функціонувало в умовах складного реорганізаційного періоду, саме це спричинило уповільнення зростання чистого прибутку, у зв'язку з чим, приріст не перевищив 3% як і у попередньому періоді.

Адекватною реакцією на збільшення доходу та прибутку є збільшення валових витрат. Зростання валових витрат в 2018-2019 рр. пов'язане із зростанням витрат на оплату праці – в 2018-2019рр. вони зросли на 14439 грн. (9%), а в 2019-2020рр. на 13326 грн. (7%). При тому, що за даний період чисельність скоротилась на 1%, а витрати зросли на 17%.

Щодо чисельності персоналу, то за 2018-2019 рр. вона скоротилась на 5%

(56 осіб), при тому, що річний фонд оплати праці зріс на 9%, а його питома вага у валових витратах становила 71,7%; за 2019-2020 рр. чисельність зросла на 48 осіб (5%), фонд оплати праці зріс на 7%, а його питома вага у валових витратах скоротилась на 15,2%. Середньорічна продуктивність праці за 2018-2020 рр. зросла на 134%. За 2018-2019 рр. зросла на 69%, а за 2019-2020 рр. на 39% не дивлячись на те, що середньомісячна заробітна плата зростає. Якщо докладніше аналізувати, то при зменшенні темпів зростання середньомісячної заробітної плати зменшується і середньорічна продуктивність, тобто, існує пряма залежність між цими показниками. На кінець 2020 року на підприємстві склалася така ситуація: зростає чисельність персоналу, зростає фонд оплати праці, уповільнюються темпи зростання продуктивності праці, і як результат уповільнюється зростання прибутку.

Охарактеризувавши показники руху персоналу, можна зробити висновок, що на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай» присутній високий оборот за звільненими, високий показник плинності кадрів та загального обороту. Показник плинності кадрів перевищує нормативний показник в 3 рази. Вище наведене сигналізує про наявність проблем в процесах управління персоналом на підприємстві. В даному випадку плинність має значний вплив на діяльність підприємства. Існує кореляційна залежність між плинністю, ефективністю праці та мотивацією.

Важливим показником для мотивації працівників є прибуток підприємства. За 2018-2020 рр. він зріс на 603 тис. грн. та складає 11587 тис. грн. Тобто за даний період він зріс на 109%. Відбувається уповільнення темпів зростання прибутку: 2018-2019рр. – 54%, 2019-2020рр. – 35%.

Значимість матеріальних стимулів мотивації доводить розмір заробітної, що впливає на ефективність роботи та можливість розвитку професійної кар'єри. Для молодих працівників насамперед є найбільш важливим високий дохід, тобто висока заробітна плата. Зроблено аналіз системи преміювання і зазначено, що така система преміювання не є досконалою та об'єктивною, адже незалежно від виконання своїх виробничих функцій у співробітників можуть скластися різні стосунки з безпосереднім керівником, що може вплинути на справедливність

оцінювання. Оцінюючи ефективність існуючої системи мотивації молодих працівників ПАТ «Ей Ви Ай», ми бачимо, що всі показники, окрім, відсотку витрати на оплату праці у сукупних витратах, зростають, але зростання показників уповільнюється. На підприємстві існує проблема низької мотивації праці, про неї сигналізують - висока плинність та низька продуктивність праці.

Ми вважаємо, що в організації ПАТ «Ей Ви Ай» необхідно акцентувати увагу на нематеріальних засобах мотивування молодих працівників, що дасть позитивний ефект. Матеріальна складова сприяє підвищенню трудової активності персоналу, але потреби працівників зростають, запровадивши один із видів матеріальних виплат працівникові, буде мати короткостроковий ефект. Через певний проміжок часу для ефективної мотивації необхідно збільшувати розмір винагороди, а згодом взагалі перестане мотивувати працівника до діяльності. Саме тому матеріальна складова на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай» не є єдиним способом забезпечення високої трудової віддачі та досягненню необхідних результатів.

Отже, для вирішення трьох наявних причин низької мотивації молодих працівників на підприємстві ПАТ «Ей Ви Ай» існує достатня кількість заходів щодо їх вирішення: вдосконалення корпоративної культури; відстеження та облік потреб, інтересів, мотивів та стимулів молодих працівників; вдосконалення системи дистанційного навчання; запровадження соціального пакету; відзнака особистих досягнень молодих працівників, колективу загалом; розміщення фотографій після проведення корпоративних заходів; доручення нетрадиційної роботи; приймання участі у прийнятті рішень; надання молодим працівникам самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень. Під час розрахунку економічної ефективності заходів було визначено, що зростання прибутку при запровадженні нематеріальних заходів складе 1338,96 тис. грн., а вигода – 1250,01 тис. грн. Можемо підсумувати, що основними економічними наслідками від впровадження запропонованих заходів мають стати: збільшення обсягу прибутку підприємства; посилення мотивації молодих працівників.

Соціальний ефект від впровадження рекомендованих заходів має сприяти: формуванню сприятливого психологічного клімату; розвитку корпоративної культури; підвищенню задоволеності працівників працею.

Отже, в організації ПАТ «Ей Ви Ай» необхідно акцентувати увагу на нематеріальних засобах мотивування молодих працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Татомир І.Л. Розвиток форм і методів стимулювання в системі мотивації праці. Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2008. № 4. С. 129-133.
2. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Данюк В. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
4. Лютенс Ф. Организационное поведение; пер. с англ. М.: ИНФРА, 1999. 161 с.
5. Основи менеджменту. Теорія і практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
6. Кокарев І. В. Основи економічної теорії: навч. посібник. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2020. 100 с.
7. Переверзева А. В. Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133_154-161.pdf.
8. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
9. Економічна енциклопедія. URL: <http://economic.lviv.ua/index.html>.
10. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 453 с.
11. Колот А.М., Данюк В.М. та ін. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник. Навчально-методичне видання К. : КНЕУ, 2018. 451 с.
12. Чухно А.А. Основи економічної теорії. URL: <http://library.if.ua/book/61/4367.html>.

13. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
14. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: Вид-во «Академвидав». 2003. 416 с.
15. Бериславська Г. В., Крутий І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 2. С. 217–219.
16. Занюк С. С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. К.: Ника-Центр. 2001. 117 с.
17. Гуськова О.В. Мотивація та стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки, характерні риси. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/emp/2008_20/guskova.pdf.
18. Hoover E. The Millennial Muddle: How stereotyping students became a thriving industry and a bundle of contradictions. The Chronicle of Higher Education. URL: <https://www.chronicle.com/article/The-Millennial-Muddle-How/48772>.
19. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. Економіка та держава. № 10. 2018, с. 58 – 62.
20. Кобзиста І.Л., Махмудов Х.З. Мотиваційні фактори сучасної молоді на ринку праці. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/38.pdf.
21. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 340 с.
22. Рябенька А. О. Діагностика молодих фахівців туристичної галузі на мотивацію до успіху за методикою Т. Елерса . Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2017. № 7. С. 120-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_7_27.
23. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. Проблеми економіки № 1. 2017. С. 277- 283.

24. Лучик С. Д., Лучик М. В. Проблеми мотивації молоді до професійного розвитку в умовах кризи. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v4/5.pdf>.
25. Ніколаєнко Ю. В. Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 3. С. 111-117.
26. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного. Вісник Сумського державного університету Сер.: Економіка: зб.наук.пр. 2012. № 4. С. 55-63.
27. Пушкар З. М., Буднік В.П. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2895/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97.%D0%9C.pdf>.
28. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://oaji.net/articles/2017/727-1501667706.pdf>.
29. Майський Д.І. Менеджмент персоналу. URL: http://bookdn.com/book_358_glava_156_165.Suchasn%D1%96_traktuvannja_s.htm
30. Теорія менеджменту - конспект лекцій. URL: <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t7/1.html>.
31. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2012. 384 с.
32. Дружиніна І.В. Структурні, процесні та методико-аналітичні особливості оцінки та мотивації персоналу будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. Вип. 35. Ч.2. К.: КНУБА, 2017. С. 315 – 322.
33. Єлісєєва О. К., Кутова Н. Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2017. № 1/2. С. 46-53.

34. Ножова Г. М., Пилип М. В. Аналіз мотивації та її вплив на результативність роботи персоналу підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. 2010. Вип. 29, ч. 1. С. 211–216.
35. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч.-метод. посібник /За заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.
36. Лаптев В.І. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного вітчизняного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 15. Частина 2. 2015. С. 49-52
37. Ізюмцева В.Н., Мирончук Г.В. Організація системи мотивації банківських працівників в умовах посткризового розвитку економіки. Вісник університету банківської справи Національного банку України. 2012. №1(13). с.279-283.
38. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. Международный научный журнал «Интернаука». № 7 (47), 2 т., 2018. С.41-44.
39. Гуськова О. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: економіка, менеджмент, підприємництво. 2015. № 20. С. 144-148.
40. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2016. № 1. С. 99-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_1_12 .
41. Іванова Н. Г. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. Вісник Національного університету оборони України. Питання психології. №3(61). 2021. С.20-27. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234864/237958>.
42. Томілович О. О. Проблеми мотивації праці на підприємствах України. Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій. Київ, 2017. Вип. 2 (33). С. 61 - - 62.
43. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності. Монографія. Вінниця: Нова книга. 2011. 448 с.

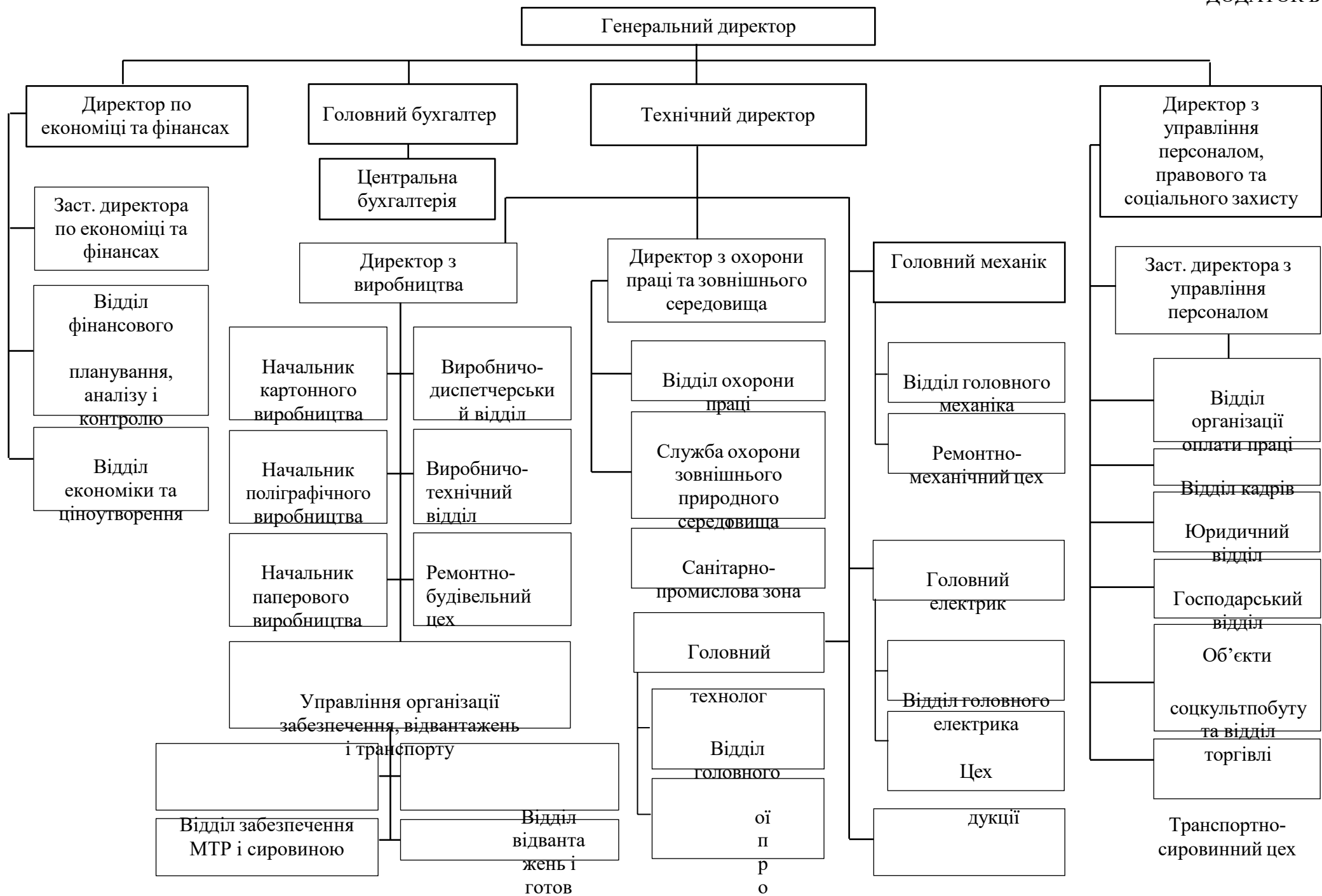
44. Роговченко М. П. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України. Вісник: [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. Київ, 2017. Вип. 2 (33). С. 55-57.
45. Дворецька Г. В. Соціологія праці: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 244 с.
46. Мосійчук І. В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства. Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. Київ, 2018. Вип. 1 (35). С. 84-89.
47. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. №3. С.166-172
48. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. Вісник :[збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. Київ, 2016. Вип. 2 (30). С. 40-42.
49. Занюк С. С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. К.: Ника-Центр. 2001. 117 с.
50. Мотивація персоналу: наук.-допом. бібліогр. покажч. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/14768/1/motyv_personalu.pdf.
51. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
52. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Випуск 2(12), Том 3. С.133-140.
53. Дегтяр А. С. Практичний досвід нематеріального стимулювання працівників на підприємствах України. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14962919953071.pdf>.
54. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. Актуальні проблеми економіки. № 9. 2016. С.210- 211.

55. Гуцан О.М., Кучинський В.А., Крамський Д.Ю. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48015/1/vestnik_KhPI_2019_23_Hutsan_Naukometrychna.pdf.
56. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 21.6. С.361-367.
57. Бодарецька О. М., Мельник О. Г., Жежуха В. Й. Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 11. С. 7-11.
58. Маслак О.О., Колодійчук А.В. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20. С.307-312.
59. Гончарова М.Л., Гордієнко В.П. Науково-методичні підходи до мотивації персоналу комерційного банку. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav.pdf>.
60. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>.
61. Маслоу А. Мотивация и личность, 3-е изд. пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 352 с.
62. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. Економічний простір. 2019. № 142. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/50/45>.
63. Цимбалюк С.О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 213с.
64. Булигіна А. Мотивація праці. Теорія "Х" і "Y" Д. Мак-Грегора. Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України: матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19 листоп. 2014 р.). М-во освіти і науки України [та ін.]. Луцьк, 2014. С. 38-40.

65. Богацька Н.М., Демчук І.О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/37742.doc.htm.
66. Дегтяренко О.Г., Петруня В.М. Удосконалення системи мотивації персоналу у банківських установах. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28367/1/Dehtiarenko.pdf>.
67. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4204/andriychuky.pdf>.
68. Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. Проблеми економіки № 3 (41). 2019. С. 92-99.
69. Ігнат'єва І. А., Сербенівська А. Ю. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2019. Том 4. Випуск 1. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/16651/Ihnatieva%2cSerbenivska_Motyvatyia_v_suchasnomu_menedzhmenti_problemy_i_protyrichchia.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
ВІДПОВІДНО ДО ДОМІНАНТНИХ ПОТРЕБ [2]**

Потреби	Методи мотивації
Потреба у визнанні	— публічне (на нарадах, зборах) визнання успіхів працівників — запровадження почесних звань для успішних працівників — підкріплення звань символічними відзнаками: значками, грамотами, іменними картками, сертифікатами — надання успішним працівникам права самостійно оформляти свій кабінет чи робоче місце тощо
Потреба у спілкуванні	— запровадження корпоративних традицій — організація корпоративних заходів — запровадження перерв на відпочинок протягом робочого дня для неформального спілкування тощо
Потреба в надійності та безпеці	— забезпечення рівних можливостей для професійного та кар'єрного зростання — своєчасність виплати заробітної плати — створення безпечних умов праці та зручних робочих місць тощо
Потреба в стабільності	— укладення безстрокового трудового договору — планування роботи — наявність корпоративних традицій, які створюють відчуття впевненості в завтрашньому дні — мінімізація авралів і стресових ситуацій на роботі — додержання трудового законодавства тощо
Потреба в соціальному статусі та владі	— планування кар'єри — зарахування працівника до кадрового резерву керівників — делегування повноважень для виконання складних завдань — залучення до прийняття рішень та участі в нових проектах тощо
Потреба в незалежності та свободі	— розширення самостійності в роботі — залучення до проведення внутрішнього аудиту на підприємстві — послаблення контролю за працівниками — створення умов для прийняття самостійних рішень тощо
Потреба в конкуренції, змаганні	— об'єктивне оцінювання працівників — проведення конкурсів, змагань — підвищення кваліфікації працівників — надання можливості представляти підприємство на конференціях, форумах, брати участь у презентаціях — залучення до прийняття рішень тощо
Потреба в досягненнях	— заохочення активності та ініціативи працівників — заохочення працівників, які беруть на себе відповідальність під час виконання завдань — формування у працівників впевненості у власній компетентності тощо
Потреба у творчості	— формулювання творчих, нестандартних завдань — запровадження гнучкого графіка роботи — організація «мозкових штурмів» для розв'язання креативних завдань тощо
Потреба в інноваціях	— формулювання складних завдань — залучення працівників до висунення нових ідей щодо розв'язання складних завдань — підвищення кваліфікації працівників тощо



Автотранспортний

технолога

енергозаб

Служб

Центральна
виробнича
лабораторія

104

ез
пе
че-
нн
я

а
охорон
и

Відділ

техніч
ного
контро
лю

--	--

Назва:	Розроблення системи мотивації молодих працівників
Автор:	Гребінник
Дата звіту:	2022-02-10
№ 1: Коефіцієнт подібності	35,5%
?	
№ 2: Коефіцієнт подібності	23,34%
?	
Довжина фрази для коефіцієнта подібності № 2:	25
?	
Кількість слів:	18928
Число знаків:	145292
Адреси пропущені при перевірці:	

