

ДИПЛОМНА РОБОТА

Мотивація персоналу як засіб ефективного управління

підприємством (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

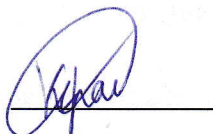
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

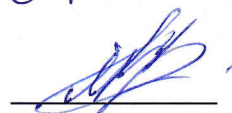
ДРУПЕП. 018067.01.09.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-1



Василь КРАВЧУК

Керівник
к.е.н., доцент



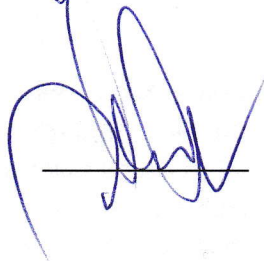
Марія ЗЕЛЕНА

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

28 листопада 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Кравчук Василь Валерійович

1 Тема роботи: Мотивація персоналу як засіб ефективного управління підприємством (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)

керівник роботи Зелена Марія Іванівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, присвячені мотивації, освіті, професійному розвитку, соціальній відповідальності та соціально-трудовим відносинам, фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-методичні засади визначення мотивації персоналу як засобу ефективного управління підприємством. У другому розділі наведено аналіз тенденцій та особливостей мотивації персоналу на ХКП «Електротранс». Третій розділ присвячено удосконаленню мотивації персоналу на ХКП «Електротранс».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Визначення мотивації; Рисунок - Завдання системи мотивації; Таблиця - Методи та інструменти оцінки мотивації; Таблиця - Матеріальні та нематеріальні методи мотивації; Таблиця - Класифікація мотиваційних факторів; Рисунок - Складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві; Таблиця - Підбір типу мотивації персоналу залежно від психотипів співробітників; Рисунок - Специфіка чинників формування і руйнації мотивів професійного розвитку у роботодавців і найманих працівників; Таблиця - Характерні відмінності в організації оцінки та мотивації персоналу за американським, японським, європейським та українським підходами; Рисунок - Класифікація оцінки персоналу; Таблиця - Інструменти підвищення мотивації команд в інноваційних проєктах в умовах війни та криз; Таблиця - Методика дослідження формування

ефективної системи оцінки та мотивації персоналу підприємства; Рисунок - Види мотивації за етапами залучення персоналу до робочого процесу.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

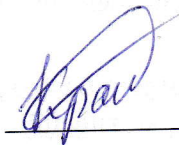
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

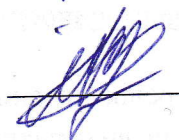
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконан
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконан
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконан
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконан
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконан
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студент



Василь КРАВ

Керівник роботи



Марія ЗЕЛ

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Мотивація персоналу як засіб ефективного управління підприємством (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Кравчук В. В., керівник Зелена М. І.,
к.е.н., доцент

Обсяг – 104 с., 27 рис., 45 табл., 103 джерела.

Ключові слова: персонал, мотив, мотивація, оцінювання персоналу, соціальні послуги.

Метою дипломної роботи є розкриття ефективних інструментів та удосконалення практичних рекомендацій щодо формування механізму системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації персоналу на підприємстві.

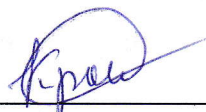
У першому розділі наведено теоретико-методичні засади визначення мотивації персоналу як засобу ефективного управління підприємством.

У другому розділі наведено аналіз тенденцій та особливостей мотивації персоналу на ХКП «Електротранс».

Третій розділ присвячено удосконаленню мотивації персоналу на ХКП «Електротранс», а саме: запровадження оцінювання персоналу як основа мотивації для підтримки ефективного управління комунальним підприємством; розробка методичного підходу до оцінювання системи мотивації персоналу ХКП «Електротранс»; формування соціально-економічного механізму мотивації персоналу для підтримки ефективного управління ХКП «Електротранс».

28.11.25

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади визначення мотивації персоналу як засобу ефективного управління підприємством	8
1.1 Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління підприємством	8
1.2 Підходи до формування системи оцінки та мотивації персоналу підприємства	15
1.3 Інноваційні технології мотивування персоналу в умовах цифрової економіки: європейський досвід	21
Висновки до розділу 1	33
2 Аналіз тенденцій та особливостей мотивації персоналу на ХКП «Електротранс»	35
2.1 Загальна оцінка ефективності управління комунальним підприємством	35
2.2 Аналіз впливу основних факторів на рівень мотивації персоналу на ХКП «Електротранс»	45
2.3 Економічна оцінка ефективності мотивації персоналу на ХКП «Електротранс»	57
Висновки до розділу 2	68
3 Шляхи удосконалення мотивації персоналу на ХКП «Електротранс»	70
3.1 Запровадження оцінювання персоналу як основа мотивації для підтримки ефективного управління комунальним підприємством	70
3.2 Розробка методичного підходу до оцінювання системи мотивації персоналу ХКП «Електротранс»	76
3.3 Формування соціально-економічного механізму мотивації персоналу для підтримки ефективного управління ХКП «Електротранс»	87
Висновки до розділу 3	100
Висновки	103
Перелік джерел посилання	107
Додатки	118

ВСТУП

Дослідження у сфері мотивації наразі мають велике значення, оскільки людські ресурси є визначальним фактором конкурентоспроможності та успіху будь-якого бізнесу. Мотивація є рушійною силою для працівників і являє собою специфічне спонукання, що лежить в основі поведінки працівника і спонукає його до дії. Розумне стимулювання працівників та ефективна мотивація працівників до виконання своїх обов'язків мають велике значення для ефективного функціонування підприємств.

У сучасній конкурентній економіці одним із найсерйозніших управлінських викликів є використання потенціалу працівників та забезпечення максимально високих результатів, яких вони досягають. Особливої актуальності системи управління ефективністю праці набули під час пандемії, коли змінилися форми роботи та відбувся перехід до нових форм мотивації та стимулювання. Саме тому формування ефективних механізмів систем мотивації працівників у сучасних реаліях заслуговує на пильне вивчення як один із чинників підвищення ефективності діяльності підприємств.

Незважаючи на величезний внесок науковців у дослідження сутності мотивації та стимулювання працівників, їх характеристик та властивостей, визначення їх місця в ефективному управлінні підприємством та активізації інноваційної діяльності, проблема вирішення цієї проблеми залишається невирішеною. Помилково ототожнювати терміни "мотивація" та "стимулювання", оскільки вони не мають чіткого визначення та не є тотожними в розумінні вітчизняних та зарубіжних фахівців з цього питання. Саме тому необхідні подальші дослідження, спрямовані на визначення наукового підходу до мотивації та стимулювання людських ресурсів у підвищенні ефективності управління та інноваційної діяльності підприємств.

Теоретико-методологічні та прикладні аспекти удосконалення системи

оцінки та мотивації персоналу висвітлені у працях таких вітчизняних вчених, як В. Г. Андрійчук, І. Ф. Баланюк, О. М. Бородіна, Н. І. Василенька, О. А. Грішнова, М. І. Долішній, В. В. Зіновчук, В. Ю. Лисак, М. Й. Малік, Л. С. Сас, К. І. Якуба, М. А. Лендел, Л. І. Михайлова, Л. П. Петришин, Г. В. Черевко, О. В. Шобаніна, Л. О. Шепотько, О. Г. Шпикуляк, В. В. Юрчишин, В. М. Якубів та ін.

Метою дипломної роботи магістра є розкриття ефективних інструментів та удосконалення практичних рекомендацій щодо формування механізму системи мотивації персоналу підприємства.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки та розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління підприємством;
- дослідити підходи до формування системи оцінки та мотивації персоналу підприємства;
- оцінити сучасний стан інноваційних технологій мотивування персоналу в умовах цифрової економіки: європейський досвід;
- здійснити аналіз тенденцій та особливостей мотивації персоналу підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних питань мотивації професійного розвитку працівників.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та конкретно-наукові методи пізнання: абстрагування - логіки та узагальнення - для уточнення наукового понятійного апарату та удосконалення характеристик класифікації оцінювання та мотивації персоналу; індукції, дедукції та історичний метод - для дослідження генезису та еволюції теорій оцінювання та мотивації персоналу; аналіз і синтез - для встановлення особливостей і тенденцій розвитку систем оцінки та мотивації персоналу на підприємствах; соціологічні дослідження

- для визначення ефективності використання систем оцінки та мотивації персоналу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, присвячені мотивації, освіті, професійному розвитку, соціальній відповідальності та соціально-трудовим відносинам, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотивації персоналу як ефективного засобу управління підприємством.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 104 сторінки, включає 45 таблиць, 27 рисунків. Список використаних джерел налічує 103 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління підприємством

Керівники постійно прагнуть підвищити ефективність роботи співробітників, але не завжди розуміють, як їх мотивувати. У цій статті пояснюється, чому мотивація важлива, і наводяться приклади способів підвищення ефективності роботи співробітників. Ця тема є актуальною сьогодні, оскільки працівники шукають роботу, на якій вони хочуть працювати. Тому менеджери повинні знати, як покращити свої робочі місця та використовувати методи мотивації, щоб працівники хотіли більше працювати на компанію, в якій вони працюють. Для цього спочатку визначимо, що таке мотивація і як її розуміють науковці (таблиця 1.1) [1, с. 22].

Таблиця 1.1 - Визначення мотивації

Автор	Визначення
А.М. Колот	«Зовнішні та внутрішні сили, які мотивують людей до роботи, Діяльність, спрямована на досягнення особистих та організаційних цілей.»
І.Д. Бех	«Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку»
С.С. Занюк	«Сукупність мотиваційних чинників, що визначають діяльність людини, тобто всі мотиви, потреби, стимули та ситуативні фактори, які визначають поведінку людини.»
В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко	«До управлінських функцій і процесів, які виконують менеджери, належать такі: визначення сил (мотивацій) і розробка стимулів для індивідуальної поведінки з метою досягнення індивідуальних і організаційних цілей.»
О.Є. Кузьмін	«Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес мотивації себе та інших працівників до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.»
Лаврук Н. А.	«Трудова мотивація характеризує складний соціально-економічний і психологічний процес, який регулює і спрямовує функціональну активність жінок на певних етапах їхньої поведінки залежно від їхнього досвіду, здібностей і можливостей для досягнення кращих результатів у господарській діяльності підприємства.»

Отже, мотивація - це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні та духовні) через трудову діяльність. Мотивація є спонуканням до виконання певної діяльності і визначає напрямок активності людини. Мотивація використовується як один із способів підвищення продуктивності праці. Мотивація працівників є основним напрямком системи управління людськими ресурсами компанії. Мотивація персоналу реалізується і розглядається в комплексі з процесами, що стимулюють роботу персоналу [2, с. 244].

Питання мотивації в контексті розвитку людського капіталу було в центрі уваги багатьох видатних молодих вчених. Стимулювання праці - це елемент, який впливає на активність людських ресурсів і спонукає до активної роботи через матеріальну та нематеріальну зацікавленість [3, с. 157].

Основною метою систем мотивації персоналу є стимулювання активності персоналу з метою підвищення продуктивності праці. Якщо працівники зацікавлені, вони будуть краще виконувати свої обов'язки і виконувати поставлені перед ними завдання. Основні завдання системи мотивації показані на рисунку 1.1 [4, с. 178].

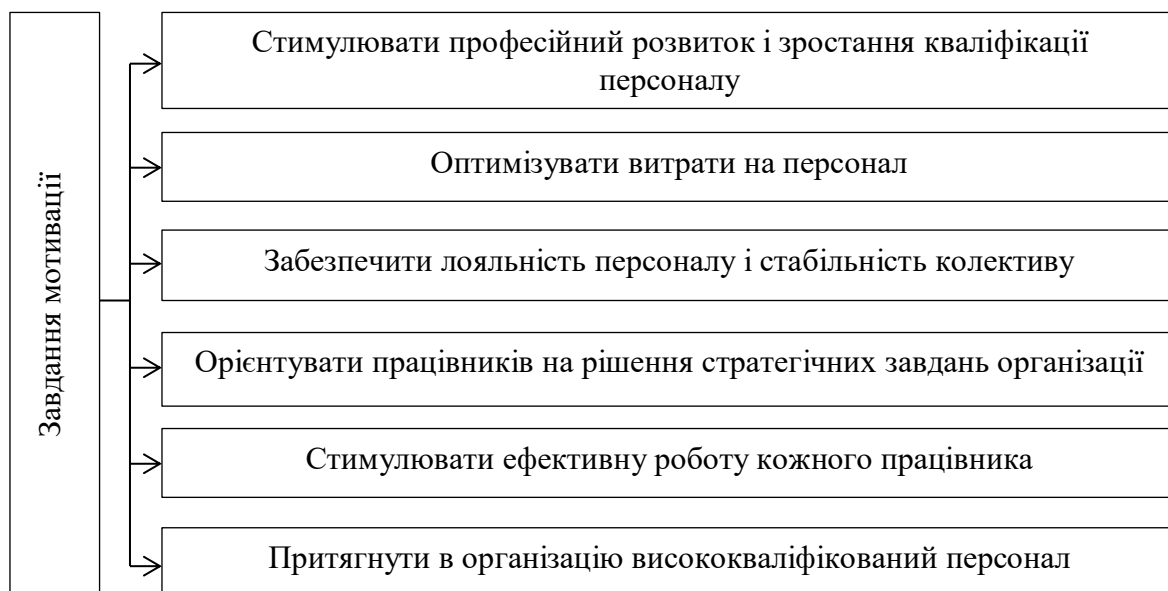


Рисунок 1.1 - Завдання системи мотивації

Система мотивації персоналу - це оперативна система стимулювання діяльності персоналу організації та покращення показників ефективності,

правильне вирішення якої є постійним етапом для збільшення зростання та прибутку організації. Системи мотивації персоналу є найважливішим інструментом управління людськими ресурсами, що дає можливість впливати на ефективність роботи персоналу та організації [5, с. 96].

Системи мотивації персоналу повинні відповідати стратегічним і тактичним цілям компанії. У цьому випадку система мотивації дає можливість керівникам формувати необхідну поведінку персоналу та підвищувати його продуктивність, зацікавленість і лояльність. Розглянемо етапи розробки та впровадження системи мотивації персоналу [6, с. 108]:

- Соціальна діагностика.
- Розробка переліку основних проблем, пов'язаних з мотивацією працівників на підприємстві.
- На основі отриманих даних розробити заходи з мотивації праці.
- Розрахувати фінансові витрати на впровадження заходів з мотивації праці.

Виявлення проблем компанії, що виникають через відсутність мотивації (або перелік ключових проблем). У багатьох випадках це низька продуктивність праці, плинність кадрів, погана атмосфера в колективі, робота в авральному режимі тощо. На основі цього складається подальший перелік ключових питань, таких як підвищення продуктивності, покращення командного духу та створення згуртованих команд [7, с. 200].

Наступним кроком є розробка системи мотивації на основі отриманих даних, що означає вибір конкретних методів і встановлення їх послідовності та частоти. Наступним кроком є розрахунок фінансових витрат на впровадження системи, а також запуск і тестування системи. Запуск і тестування означає підбиття перших підсумків шляхом порівняння витрат і вигод наприкінці випробувального періоду. Ефективне управління мотивацією вимагає врахування методів та оцінок мотивації, представлених у таблиці 1.2 [8, с. 109].

Ми не можемо говорити про матеріальну мотивацію як основний метод мотивації. Однак матеріальна мотивація має певні переваги перед нематеріальною. У багатьох випадках співробітники компанії готові обміняти

негрошові стимули на грошовий еквівалент. Для сучасних людей має сенс мати роботу, яка пропонує як професійну діяльність, так і місце для творчого самовираження [9].

Таблиця 1.2 - Методи та інструменти оцінки мотивації

Метод	Опис	Інструменти
На рівні поглядів	Основні моменти на цьому рівні - врахування емоційного настрою в колективі, інтересів працівника, взаємовідносин між співробітниками та їх готовності до кар'єрного та професійного розвитку.	Анкети, тести, опитувальники, написання есе
На рівні дій	Поведінка працівника оцінюється за ступенем виконання вимог і робочих планів відповідно до посадових норм і стандартів. Враховується також, чи проявляють працівники ініціативу і чи виконують вони свої обов'язки під суворим наглядом керівництва.	Робочі щоденники, таймкарти, відеоспостереження
На рівні продуктивності	На цьому рівні визначається, як результати мотиваційних заходів впливають на загальну ефективність і продуктивність компанії. Ця оцінка проводиться в кількох ключових сферах, включаючи фінанси, маркетингові показники та навчання.	Складання внутрішньої звітності

Правильна атмосфера, правильна зарплата та цікаві види нематеріального заохочення можуть підтримувати позитивний настрій у професійних командах, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий рівень лояльності до компанії. Керівникам важливо слухати і розуміти потреби всіх учасників робочого процесу [10, с. 98]. Вони повинні вміти аналізувати та створювати умови, які дозволяють людям розвиватися та бути мотивованими роботою, що стимулює з точки зору професійних та особистих викликів, а також високого рівня добробуту. Керівники можуть допомогти досягти цього за допомогою негрошової мотивації персоналу. У таблиці 1.3 наведено приклади матеріальних і нематеріальних мотиваторів [11, с. 171]. Ми вважаємо, що класифікація мотиваторів включає (таблиця 1.4) [12, с. 32]:

Сьогодні на особливу увагу заслуговують сучасні аспекти мотивації персоналу в умовах розвитку інформаційного суспільства та цифрової економіки.

Дослідниця Н. Асмук ввела поняття "цифровий працівник - це особа, яка виконує трудову функцію шляхом використання цифрових технологій та отримує

винагороду за надані послуги через систему цифрових грошей, виходячи з умов трудового договору, укладеного в цифровий спосіб" [13, с. 377].

Таблиця 1.3 - Матеріальні та нематеріальні методи мотивації

Матеріальні	Нематеріальні
Заробітна плата	Медичне обслуговування, професійне страхування, отримання путівок для оздоровлення
Премії	Організоване харчування
Дивіденди працівника при розподілі прибутку підприємства	Компенсація частини витрат працівника (транспортних, на послуги зв'язку, оренду житла, переїзду тощо)
Доплата, надбавки, компенсації	Якісна організація трудової діяльності
-	Поліпшення умов праці працівників

Складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві наведені на рисунку 1.2 [14].

Таблиця 1.4 - Класифікація мотиваційних факторів

Мотиваційні фактори	Види мотиваційних факторів
Поділ з точки зору сфери впливу	- внутрішні (визнання, престиж, розвиток, незалежність, досягнення) - мають довгостроковий і значний вплив на поведінку працівників.
	- зовнішні (зарплата, просування по службі, положення в службовій ієрархії, безпека) - мають безпосередній вплив на поведінку працівників, але наслідки цього впливу не завжди є довготривалими.
Поділ з точки зору форми	- матеріальні стимули (заробітна плата, премії та нагороди) - як правило, мають найбільший вплив на поведінку працівників і мотивують їх ефективно виконувати свою роботу.
	- нематеріальна мотивація (усна похвала, хороші умови праці, курси, тренінги, наявність телефону/службового автомобіля, поїздки у відпустку) - мало впливають на поведінку працівників.
Поділ з точки зору напряму впливу	- позитивні (винагороди) – покращують бажану поведінку
	- негативні (покарання) – вони спонукають уникати поведінки, яка вважається небажаною
Поділ з точки зору способу впливу	- індивідуальні
	- команді
Поділ з точки зору задоволених потреб	- фактори, що задовольняють основні подразники (життєві потреби організму);
	- фактори, що задовольняють стимули вищого порядку (соціальні, естетичні, моральні потреби).

Окрім використання різних видів мотивації персоналу, важливо також обрати відповідний метод відповідно до психологічного типу працівника (таблиця 1.5) [15].

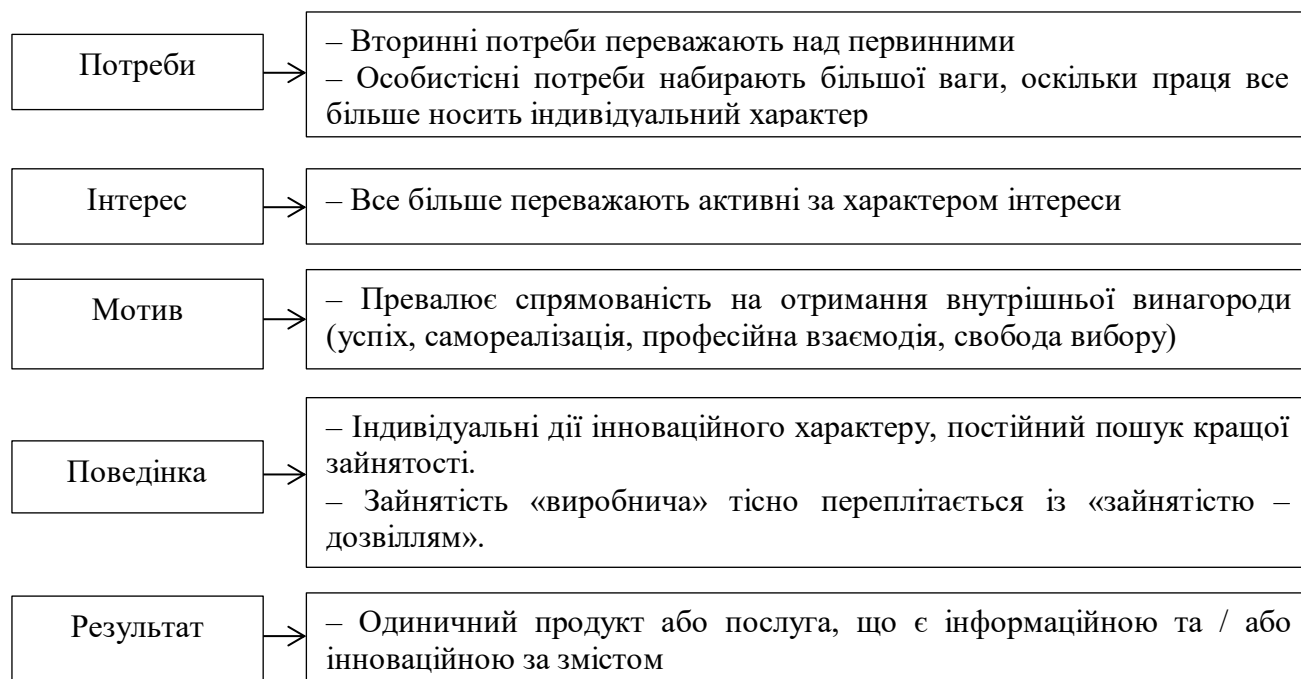


Рисунок 1.2 - Складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві

Виходячи із запропонованої схеми (рисунок 1.3), важливо узгодити інтереси роботодавців і працівників у сфері професійного розвитку та забезпечити, щоб різні форми навчання мали бажаний ефект для вирішення проблем економічного зростання та посилення інноваційного розвитку підприємств [16].

Таблиця 1.5 - Підбір типу мотивації персоналу залежно від психотипів співробітників

Психотип працівника	Стисла характеристика	Тип мотивації, що відповідає психотипу працівника
Критик	Критичне та саркастичне ставлення до колег завжди помітне.	Публічне схвалення дій керівництвом та доручення функцій контролю.
Ідеаліст	Неконфліктний і м'який, Може згладжувати конфліктні ситуації заради соціального миру.	Внутрішня мотивація – різні види похвали, доручення всіляких суспільних завдань.
Аналітик	Вони найбільш вдумливі, уважні до всіх нюансів своєї роботи і не люблять управлінської метушні та емоційних рішень.	Комфортне робоче місце, взаєморозуміння з керівництвом, професійний розвиток та кар'єрне зростання
Реаліст	Проактивні працівники, віддані організаційній діяльності, хороші менеджери	Створить здорову, доброзичливу та згуртовану атмосферу в команді.
Прагматик	Не витрачати багато часу на обдумування, швидко діяти та приймати рішення	Оптимальні завдання – термінові доручення (впровадження нового проекту тощо)



Рисунок 1.3 - Специфіка чинників формування і руйнації мотивів професійного розвитку у роботодавців і найманих працівників

Це нашо́вхує на думку, що якісний професійний розвиток вимагає дослідження продуманих мотиваційних систем, які відповідають інтересам ключових соціальних партнерів у сфері праці. У цьому контексті потребує вирішення питання управління мотивацією стосовно завдання професійного розвитку працівників [17, с. 232]:

- Розуміння прийнятних для застосування мотиваційних моделей з такими когнітивними параметрами, як "потреба", "мета", "поведінка", "досвід" та "очікування".

- Визначення набору факторів, які впливають на мотивацію.

- Визначення потреб, які ініціюють рух до мети; умов, за яких потреби

задовольняються.

Таким чином, комплексна система мотивації, яка включає всі види мотивації, як матеріальні, так і нематеріальні, зробить працівників більш ефективними, відданими та продуктивними у своїй роботі.

Формування та використання інноваційних технологій мотивації працівників суб'єкта господарювання відбувається через взаємодію управлінської та адміністративної підсистем суб'єкта господарювання, які є представниками управлінської підсистеми суб'єкта господарювання. Працівники управлінської підсистеми мають мотивацію, управлінська підсистема має очікування та вигоди.

1.2 Підходи до формування системи оцінки та мотивації персоналу підприємства

Позитивні зміни в соціально-економічній структурі, прихід на український ринок іноземних інвесторів та міграційні процеси спричиняють швидкі зміни в організації виробничих відносин на підприємствах нашої країни. В останні роки управління людськими ресурсами змінюється швидше, ніж наукові підходи, що пояснюють цей процес [18, с. 238]. З'являються сучасні методи управління людськими ресурсами, нові типи взаємовідносин у колективах, парадигми мотивації працівників, ставлення працівників і керівників до процесів і результатів праці [19, с. 188].

У тематиці досліджень переважають застарілі методи управління персоналом, практично відсутні реальні практики оцінки та мотивації працівників, недостатньо уваги приділяється питанням розвитку та відтворення людських ресурсів. Це призвело до певного дисбалансу в організації ефективних систем управління людськими ресурсами в аграрному секторі [20, с. 81].

На основі узагальнення різних наукових підходів [21-27] та оригінальних досліджень встановлено основні характерні відмінності між американською,

японською, європейською та українською концепціями управління персоналом у контексті оцінки та мотивації персоналу (таблиця 1.6) [26].

Таблиця 1.6 - Характерні відмінності в організації оцінки та мотивації персоналу за американським, японським, європейським та українським підходами

Американська система менеджменту	Японська система менеджменту	Європейська система менеджменту	Українська система менеджменту
Об'єкт оцінки та мотивації			
Окремий працівник, з притаманними йому особистісними та професійними характеристиками	Колектив працівників	Окремий працівник із специфічними професійними характеристиками та компетенціями	Трудовий колектив з орієнтацією на професійно-моральні характеристики працівників
Загальний принцип управління			
«Зверху-вниз»	«Знизу-вверх»	«Зверху-вниз»	«Зверху-вниз»
Мета системи оцінювання та мотивації			
Максимізація прибутку компанії Адекватна індивідуальна оцінка внеску кожного працівника в розвиток компанії в цілому Загальний результат	Вдосконалення та гармонія Гармонізація. Удосконалення та гармонізація систем соціально-трудова відносин в організації	Максимізація прибутку підприємства, створення адекватних умов праці для працівників	Максимізація прибутку підприємства, оптимізація витрат
Відповідальність в процесі діяльності			
Індивідуальна відповідальність	Колективна відповідальність	Змішана система відповідальності	Змішана система відповідальності
Принципи оцінки та мотивації персоналу			
За результатами роботи колективу, стажем роботи	За індивідуальними показниками роботи працівників	За індивідуальними показниками роботи працівників	За результатами роботи колективу, за рівнем виконання завдань
Контроль в процесі діяльності			
Переважає індивідуальний контроль керівництва	Контроль за діяльністю колективу	Переважає контроль за індивідуальними результатами роботи	Переважає контроль в розрізі виконання поставлених завдань

Дані таблиці 1.6 свідчать про те, що українська система управління персоналом поступово змінюється, адаптуючись до європейських концепцій.

Важливою передумовою оптимізації методології оцінювання персоналу є дослідження сутності поняття "оцінювання персоналу". Це пов'язано з тим, що на

сьогодні існує багато різних наукових підходів до трактування цієї проблеми. Комплексний аналіз існуючих теоретичних підходів до розуміння сутності дефініції "оцінювання персоналу" дозволив класифікувати всі підходи на три групи (рисунок 1.4) [28, с. 75]:

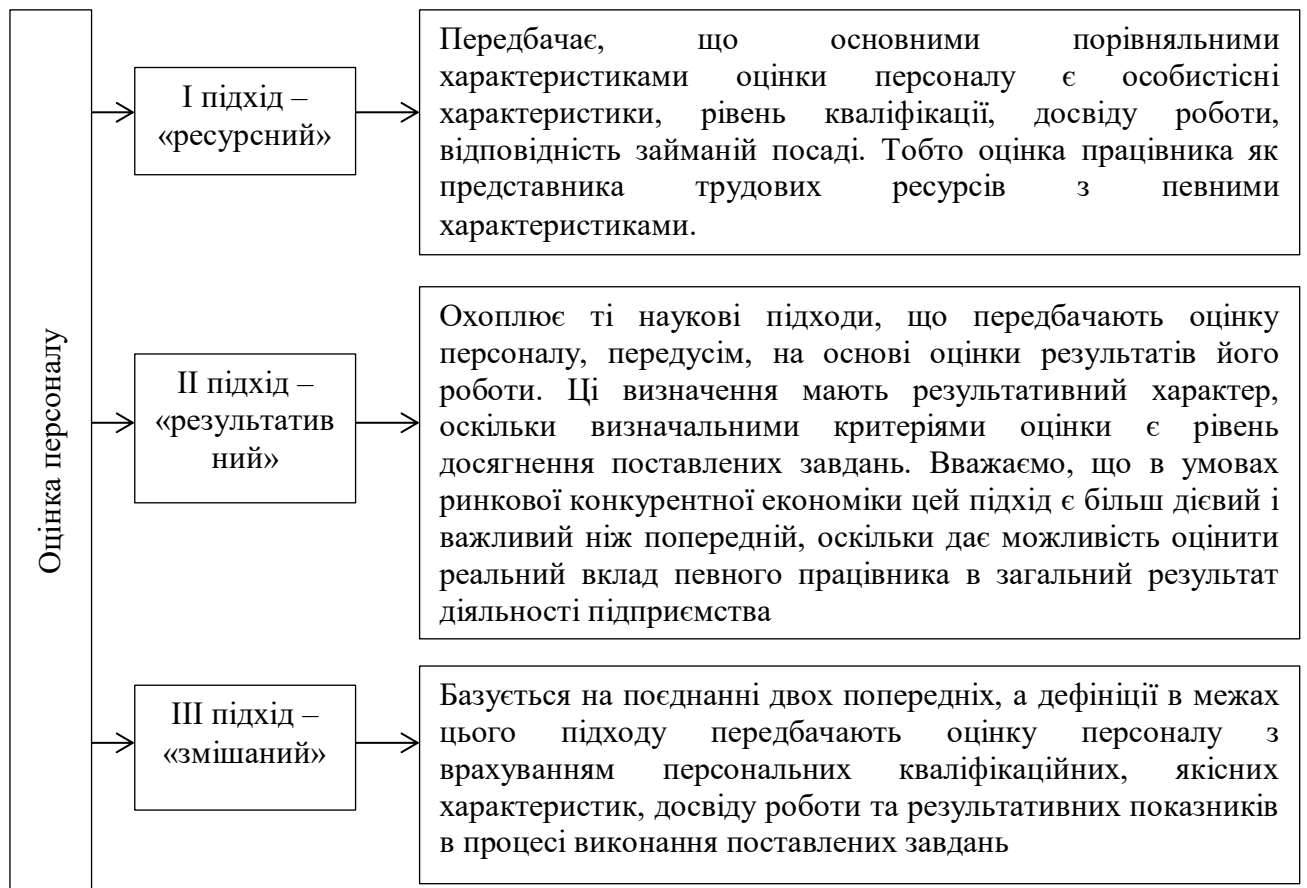


Рисунок 1.4 – Класифікація оцінки персоналу

Для оцінки мотивації персоналу використовують мотиваційні інструменти. Інструменти мотивації команд в інноваційних проектах в умовах війни та кризових ситуацій представлені в таблиці 1.7 [29, с. 22]. У методиці дослідження формування ефективної системи оцінки та мотивації персоналу підприємства виділяють п'ять основних етапів (таблиця 1.8). Оцінка ефективності мотивації персоналу є ключовим питанням комплексної кадрової політики, що дозволяє виявити ступінь зацікавленості персоналу в досягненні конкретних результатів.

Таблиця 1.7 - Інструменти підвищення мотивації команд в інноваційних проектах в умовах війни та криз

Інструмент мотивації	Опис інструментів
Орієнтація на вплив зовнішніх факторів	
Постійна відкрита комунікація. Наради та мітинги	Комунікація допомагає підтримувати високий рівень довіри до керівника проекту та запобігає паніці. Особисті зустрічі з менеджером проекту. Такий підхід допомагає зрозуміти, що відбувається всередині команди проекту, а також поділитися особистими думками про роботу та особисте життя..
Фокус на фізичне та ментальне здоров'я команди	Практики для підтримки здорового сну, Психологічне консультування Припиніть прокручування в голові, навчіть команди вимикати сповіщення мобільних телефонів через певний час і нагадуйте волонтерам про чіткий робочий графік. Розділіть час для відпочинку, роботи та волонтерства..
Регулярне анкетування	Розсилки опитувальників «чек-ін» за яким менеджер проекту може відстежити, чи в безпеці працівник команди, чи потрібна допомога
Релокаційний бонуси	Опції авансу та «заморозки» виплат: за бажанням члена команди
Додаткові системи захисту та безпеки	Розробка рекомендації щодо реакції працівників у різних кризових ситуаціях
Тренінги для розвитку лідерства та робота з цінностями	Команди повинні знати свої цілі. Тому що зрозуміло, що життя і робота будуть продовжуватися. Коли люди бачать майбутнє, до якого вони прямують, і відчують, що їхні лідери щиро вірять у це, це мотивує і надає сенсу.
Орієнтація на вплив внутрішніх факторів	
Змістовна робота	Ставте чіткі цілі та завдання і відстежуйте, над чим працює кожен член команди. Дотримуйтесь робочих графіків та уникайте понаднормової роботи. Організуйте все, що підвищує продуктивність, і забезпечте команду інструментами, засобами, якісною документацією, системами управління завданнями тощо.
Здоров'я, безпека та благополуччя	Забезпечте комфортне робоче місце для своєї команди, навіть якщо вони працюють вдома. Медичне страхування зараз є обов'язковим. Ви також можете запропонувати спеціальні пропозиції для сімей співробітників. Це дозволить дозволить їм сконцентруватися на роботі..
Довіра до ТОП-менеджменту	Продемонструйте, що команда може вам довіряти і поділяє ваше бачення. Залишайтеся відкритими щодо проблем і труднощів проекту, щоб команда могла довіряти вам і вашим рішенням. Допомогайте команді справлятися зі складними завданнями та висловлюйте власні пропозиції.
Здатність до зростання	Наголошуйте на цілях і перспективах компанії. Заохочуйте особисте та професійне зростання. Простий спосіб зробити це - організовувати заходи "обміну знаннями", де кожен член команди може розповісти про певну тему. Заохочуйте розвиток навичок команди, організовуючи тренінги, курси, семінари та оцінювання знань. Розширення горизонтів за допомогою тестів та підвищення заробітної плати є найкращим стимулом для навчання. Дайте їм можливість розвивати інші навички в компанії або змінити сферу діяльності.

Таблиця 1.8 - Методика дослідження формування ефективної системи оцінки та мотивації персоналу підприємства

Етап наукового дослідження	Підетапи (процедури) наукового дослідження	Методи наукового дослідження
1	2	3
1. Підготовчий (переддослідницький) етап	<p>1.1. Конкретизація проблематики дослідження, шляхом розкладання на під проблеми.</p> <p>1.2. Визначення об'єкта та предмета наукового дослідження.</p> <p>1.3. Обґрунтування мети і завдань наукового пізнання.</p> <p>1.4. Опрацювання наукової літератури з обраної проблематики.</p> <p>1.5. Висунення основних гіпотез у вирішенні досліджуваної проблеми.</p> <p>1.6. Обґрунтування методології та методики наукового дослідження.</p> <p>1.7. Вибір методів дослідження.</p> <p>1.8. Складання детального плану наукового дослідження</p>	<ul style="list-style-type: none"> - наукової абстракції та конкретизації; - аналізу та синтезу; - спостереження; - аналогії та узагальнення; - аксіоматичний метод; - гіпотетикодедуктивний метод; - історичний метод
2. Дослідницькодіагностичний етап	<p>2.1. Збір монографічних даних та інформації про діяльність сільськогосподарських підприємств.</p> <p>2.2. Проведення соціологічного дослідження.</p> <p>2.3. Науковий експеримент на базі монографічних підприємств.</p> <p>2.4. Обробка та групування отриманої інформації на дослідницькому етапі.</p> <p>2.5. Перевірка і доведення гіпотез.</p> <p>2.6. Оцінка тенденцій розвитку та становлення досліджуваних явищ і процесів.</p> <p>2.7. Діагностика причинно-наслідкових зв'язків у досліджуваних явищах і процесах</p>	<ul style="list-style-type: none"> - формалізація; - порівняння; - монографічний; - соціологічне опитування; - статистико-економічний; - розрахунково-конструктивний; - групування; - індексний; - графічний; - табличний
3. Аналітичний етап	<p>3.1. Обробка отриманої інформації;</p> <p>3.2. Проведення просторових, часових та інших порівнянь.</p> <p>3.3. Групування отриманої інформації.</p> <p>3.4. Встановлення взаємозв'язків та взаємозалежностей.</p> <p>3.5. Обґрунтування причиннонаслідкових зв'язків.</p> <p>3.6. Встановлення логічних та математичних залежностей між досліджуваними явищами і процесами.</p> <p>3.7. Прогнозування тенденцій розвитку досліджуваних явищ і процесів</p>	<ul style="list-style-type: none"> - аналогії і моделювання; - економіко-математичні методи; - розрахунково конструктивний; - групування; - порівняння; - індексний; - прогнозування; - моделювання; - графічний; - табличний
4. Узагальнення результатів наукового дослідження	<p>4.1. Обґрунтування висновків і кінцевих результатів наукових досліджень.</p> <p>4.2. Обґрунтування теоретикометодологічних висновків за досліджуваною проблематикою.</p> <p>4.3. Визначення практичних рекомендацій з вирішення виявлених проблем.</p> <p>4.4. Розробка і впровадження стратегічних концепцій удосконалення предмету дослідження</p>	<ul style="list-style-type: none"> - наукової абстракції та конкретизації; - аналізу та синтезу; - аналогії та узагальнення; - прогнозування; - моделювання; - порівняння; - графічний; - табличний

Кінець таблиці 1.8

1	2	3
5. Реалізація і впровадження результатів дослідження	5.1. Оприлюднення отриманих результатів наукового дослідження. 5.2. Апробація обґрунтованих концептуальних наукових нововведень на базі монографічних підприємств. 5.3. Моніторинг результатів впровадження висновків з наукових досліджень. 5.4. Коригування та доопрацювання обґрунтованих висновків за результатами моніторингу	- індукції і дедукції; - монографічний; - розрахунково конструктивний; - порівняння; - моделювання; - прогнозування; - наукової абстракції; - аналогії та узагальнення

Будь-яку методику оцінки ефективності систем мотивації персоналу в зовнішньоторговельних організаціях можна розділити на два типи залежно від стадії залучення до діяльності (рисунок 1.5) [33, с. 66].

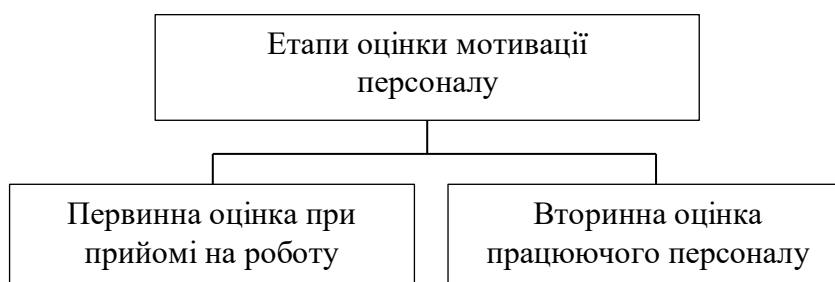


Рисунок 1.5 - Види оцінки мотивації за етапами залучення персоналу до робочого процесу

Первинна оцінка проводиться при прийомі на роботу. Її основне завдання - з'ясувати зацікавленість потенційного працівника в організації та його готовність до ефективної роботи і виконання особистих завдань. Точна оцінка на цьому етапі дозволяє виявити найбільш перспективних кандидатів [34, с. 138].

Вторинна оцінка проводиться щодо наявного персоналу організації. Основна мета цієї оцінки - з'ясувати, наскільки конкретний працівник зацікавлений у досягненні цілей і результатів діяльності організації, а також в особистому кар'єрному зростанні та розвитку. Вона також може показати ефективність або неефективність поточних мотиваційних систем для оптимізації управління людськими ресурсами та досягнення послідовної та ефективної роботи персоналу [35, с. 163].

Основою для створення програми оцінки мотивації персоналу в

зовнішньоторговельних організаціях є низка методів, найпопулярнішим з яких є [36]:

- опитування;
- психологічні тести;
- проектна методологія;
- технічний аналіз.

Таким чином, оцінка ефективності мотивації персоналу в зовнішньоторговельних організаціях є дуже складним завданням, яке необхідно вирішувати, вимірюючи те, що по суті не піддається вимірюванню: мотивацію людської особистості [37, с. 93]. Для отримання практичних результатів важливо вибрати відповідні цільові фактори для оцінки мотивації та зрозуміти, як будуть використовуватися отримані результати. Також необхідно розуміти складність досліджуваної мотивації та враховувати багато змінних в оцінках, отриманих за допомогою різних варіацій методів оцінки систем мотивації персоналу.

1.3 Інноваційні технології мотивування персоналу в умовах цифрової економіки: європейський досвід

У міру того, як світ і ЄС зокрема рухаються до інноваційної економіки, відбуваються помітні якісні зміни в системах мотивації працівників компаній, а також у методах і технологіях, що впливають на трудову поведінку.

Наприклад, мотиваційні системи успішних компаній в ЄС все більше орієнтуються на різні вікові групи працівників, зокрема на креативну молодь з різними ціннісними орієнтаціями та мотивацією до інноваційної праці. Для цієї категорії працівників першочергове значення мають інтерес до роботи, можливості для самовдосконалення та особистісного розвитку.

Водночас, як показує практика, справжнє поширення цих методів мотивації (нематеріальних) можливе лише за умови задоволення базових потреб

працівників. Іншими словами, в країнах з якісним розвитком людських ресурсів та надійним соціальним захистом негрошові засоби мотивації людських ресурсів є не менш важливими, ніж грошові засоби мотивації. Про це свідчить, зокрема, досвід розвинених європейських країн (зокрема, Австрії, Фінляндії, Нідерландів та Швеції), де кожен другий працівник сьогодні має вибір між формальною та неформальною освітою, навчанням та роботою одночасно [38-40].

Для підприємств різних країн характерні різні методи та системи мотивації, що визначаються національними та культурними особливостями. Експерти визначили японську, американську, французьку, британську, німецьку та шведську моделі як найбільш характерні моделі мотивації праці (таблиця 1.9) [41].

Таблиця 1.9 - Особливості формування мотиваційних методів і систем різних країн

Головні особливості мотивації праці	Країна	Відмінні особливості мотивації праці
Професіоналізм, вік, стаж, результат	Японія	Довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію
Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	США	Поєднання відрядної та погодинної оплати праці. Праця, участь у прибутках, надбавки, премії, дисципліна і безпека, подвійна тарифна система
Кваліфікація, якість роботи, кількість раціональних пропозицій, рівень мобілізації	Франція	Винагорода Індивідуальне та бальне визнання результатів роботи (професіоналізм, продуктивність, якість, безпека, етика), добровільність, додаткові винагороди
Дохід	Великобританія	Участь у прибутках, ділова участь у капіталі, трудова ділова участь, чисто трудова участь
Якість	Німеччина	Стимулювання праці, соціальні гарантії
Солідарна заробітна плата	Швеція	Диференціація систем податків та пільг, сильна соціальна політика

При розробці систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовий досвід. Серед різноманітних моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн найбільш типовими є моделі Японії, США, Франції, Великобританії,

Німеччини та Швеції. Розглянемо нематеріальну мотивацію цих країн у таблиці 1.10 [42, с. 88].

Таблиця 1.10 - Види нематеріальної мотивації зарубіжних країн

Країна	Нематеріальна мотивація
Японія	Довічний найм, старшинство у прийнятті рішень щодо просування по службі та заробітної плати, формування та розвиток внутрішніх профспілкових рухів, колективна психологія (робочі групи по чотири-шість осіб), регулярне просування по службі (це можуть бути невеликі підвищення); корпоративна солідарність (корпоративні вечірки, оплачувані компанією ювілеї, спортивні змагання, тимблдінг), нагородження грамотами, уникаючи при цьому публічних доган, моральні заохочення, присвоєння звань, корпоративна комунікація.
США	Медичне страхування, курси підвищення кваліфікації, безкоштовні обіди, корпоративні свята, спільні поїздки, сімейні програми (компанія бере на себе частину домашніх обов'язків, корпоративні ясла, організація сімейних відпусток), вибір роботи за інтересами, посильна робота, яка має сенс і відповідає душевному стану працівника, індивідуалізм (враховується точка зору кожного), підтримка ініціативних і винахідливих, згуртування колективу, подорожі, моральне заохочення, вища освіта.
Франція	Представник в раді директорів, але без права голосу; гнучкий графік або фріланс; медичнське та соціальне страхування; допомога у виплаті кредитів; корпоративне харчування
Великобританія	Фріланс, гнучкий графік, можливість неповної зайнятості, оплата за навчання (в Шотландії ви можете працювати під час навчання, а компанія оплачує ваше навчання).
Німеччина	На виробничих радах спільно з керівництвом приймаються рішення про заснування підприємств, організацію виробництва, графіки робочого часу та відпусток, впровадження технічних засобів для управління продуктивністю праці та питання соціального забезпечення.
Швеція	Участь працівників в раді директорів з правом голосу; фріланс; значний вплив профспілок; визначенні думки працівників щодо пріоритетності стимулів.

Зміни у функціонуванні мотиваційних механізмів на рівні підприємств значною мірою зумовлені впливом економічної глобалізації та інформаційних технологій. Водночас слід також підкреслити, що витoki змін у методах і прийомах управління мотивацією професійного розвитку значною мірою пов'язані з тим, що в Європі відбулася поступова переоцінка ролі освіти та професійного розвитку персоналу у зв'язку з нагальною потребою підвищення темпів економічного зростання та конкурентоспроможності у глобальному вимірі. На цьому слід особливо наголосити [43, с. 94].

Формування компетенцій, необхідних для кращого працевлаштування, мотивація працівників і підприємців до безперервного професійного розвитку, пошук нових підходів до організації професійного навчання, вивчення нових можливостей для соціальної взаємодії та партнерства, ефективного професійного розвитку пошук нових шляхів інвестування [44, с. 238].

У найближчі роки в ЄС очікується впровадження на національному рівні таких ключових методів мотивації професійного розвитку працівників (рисунок 1.6) [45, с.318]: - пошук нових способів мотивації працівників до розвитку своїх професійних навичок (рисунок 1.6) [45, с.318]:

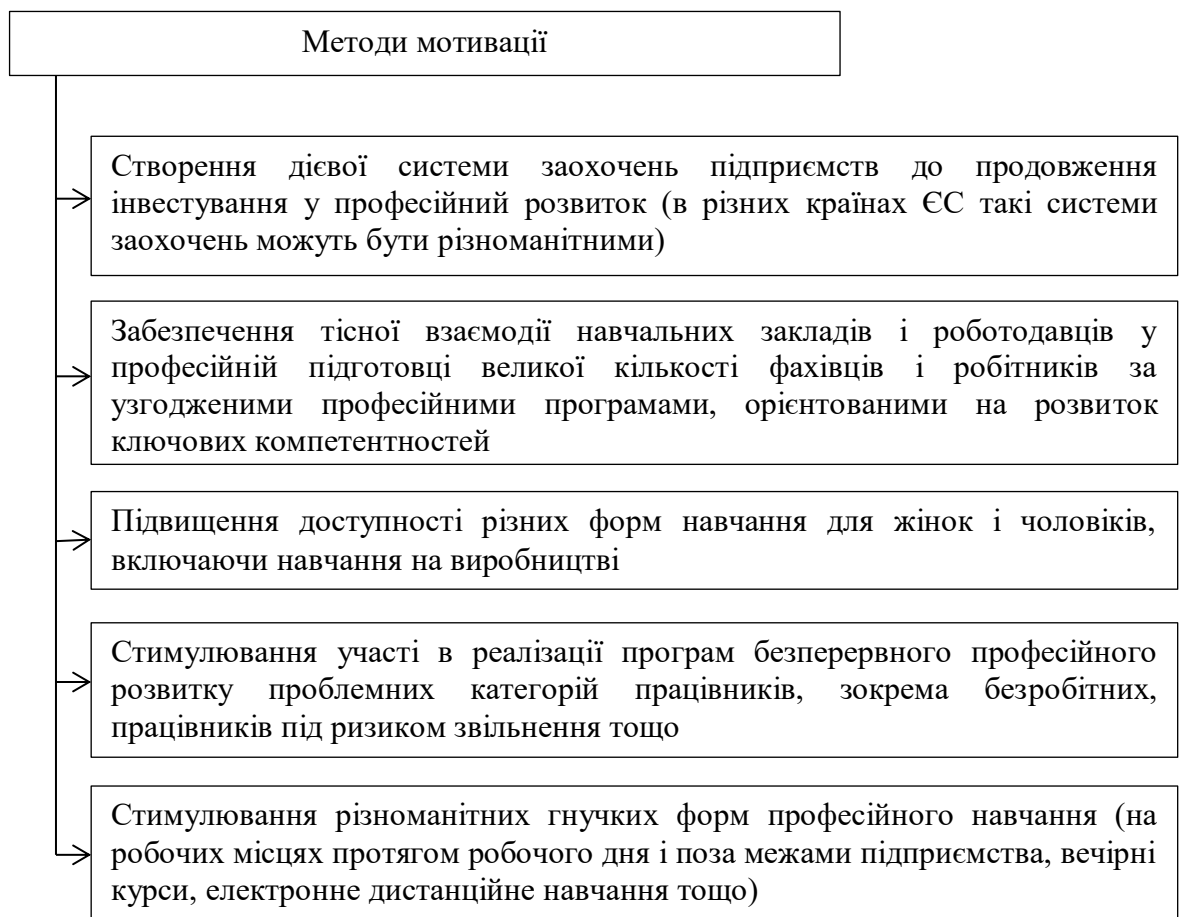


Рисунок 1.6 - Методи мотивації професійного розвитку найманих працівників у країнах ЄС

Тому в Європі зростає розуміння того, що економічне зростання та конкурентоспроможність тісно пов'язані з безперервною професійною освітою і навчанням, включаючи внутрішньофірмове навчання та безперервний

професійний розвиток персоналу [46, с. 395].

Сучасна модель професійної освіти і навчання в країнах ЄС по суті відображає сучасні пріоритети розвитку європейських країн в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції. Внаслідок світової економічної кризи погіршилися економічні умови, зросло безробіття серед молоді, а підприємці незадоволені якістю підготовки випускників. Для подолання проблеми невідповідності між освітою та ринком праці було запропоновано поширити німецький досвід дуальної професійної освіти. На цьому тлі важливого значення в європейському професійному розвитку набула наступна модель післяобов'язкової освіти і навчання [47, с. 270]:

- Модель, яка охоплює як освіту в навчальному закладі, так і освіту на підприємстві, але пріоритет надається освіті в навчальному закладі.
- Дуальна модель, де перша половина дня проводиться в навчальному закладі, а друга - на підприємстві.
- Інтегровані моделі систем професійного розвитку. Цілі, зміст і потреби визначаються підприємством за активної підтримки навчального закладу.

Таким чином, європейський досвід не тільки висвітлює цікаві можливості для вертикального та горизонтального розширення спектру методів і прийомів мотивації професійного розвитку працівників, але й охоплює стимулюючими впливами всіх соціальних партнерів (працівників, підприємців та навчальні заклади), взаємодіючи за участі держави. Виявлено, що так і є [48, с. 151]. Вважаємо, що цей досвід є дуже цінним для України, яка обрала європейський шлях розвитку та побудови інноваційної економіки.

Аналіз європейського досвіду показав, що важливу роль мають відігравати методи управління мотивацією до розвитку професійних навичок, оцінювання позитивних змін у розвитку професійних навичок та результатів праці, досягнутих завдяки професійному навчанню [49].

Тому для сучасної теорії та практики управління мотивацією персоналу у сфері професійного розвитку вкрай важливим є визначення відповідного методологічного підходу до оцінювання поточного та перспективного стану

професійного розвитку персоналу за допомогою конкретної методики, тобто сукупності прийомів, методів та процедур [50].

Незважаючи на те, що методи та прийоми управління мотивацією корпоративних людських ресурсів в ЄС є різноманітними, їх об'єднує визнання цінності якісного людського капіталу та спрямування стимулів на його безперервний інноваційний та інтелектуальний розвиток. Для компаній багатьох європейських країн характерним є комплексне застосування систем мотивації (таблиця 1.11) [50].

Таблиця 1.11 – Методи мотивації у країнах ЄС

Країна	Методи мотивації
Франція	В арсеналі управління мотивацією є система оцінки рівня кваліфікації персоналу, рівня мотивації до конкретних видів робіт та кількості поданих раціоналізаторських пропозицій, що свідчить про інноваційний потенціал.
Німеччина	Індивідуальні соціальні пакети використовуються для мотивації людей до ефективної праці та розвитку професійних компетенцій протягом усього життя.
Велика Британія	Участь працівників у прибутках, капіталі та управлінні є пріоритетом у мотивації працівників до ефективної роботи та професійного розвитку.
Швеція	Для стимулювання професійного розвитку використовується диференціація оподаткування та соціальних виплат. У Швейцарії функція мотивації професійного розвитку також покладена на використання солідарної заробітної плати.

Європейський досвід показує, що методи і прийоми управління мотивацією персоналу дуже різноманітні, а інноваційний розвиток постійно висуває нові вимоги до оновлення знань і професійних якостей персоналу та розвитку його професійного потенціалу (сукупності компетенцій, набутих і розвинутих протягом життя).

Нові вимоги висуваються і до персоналу. У цьому сенсі багатоаспектна оцінка людських ресурсів стає вимогою часу, без якої важко уявити об'єктивне визначення відповідних стимулів. Модель мотивації праці зі світової практики представлена в таблиці 1.12 [51, с. 166].

Таблиця 1.12 - Моделі мотивації праці із світової практики

Модель мотивації праці	Зміст	Особливості
Японська модель	Система мотивації базується на трьох факторах: професійна компетентність, вік та стаж роботи. Залежно від цих факторів заробітна плата робітників, технічних службовців, молодших менеджерів та менеджерів середньої ланки визначається структурою заробітної плати. Структура заробітної плати визначає оклад (умовну постійну частину заробітної плати працівника) як суму виплат за трьома розділами - вік, стаж роботи та кваліфікація/навички - і характеризується категоріями та розрядами.	Ця система виключає можливість автоматичного підвищення заробітної плати незалежно від професійного зростання та внеску працівника. У цьому випадку оплата праці напряму залежить від результатів роботи.
Американська модель	Денний заробіток працівника визначається як добуток годинної ставки та відпрацьованих годин. Якщо працівник не відповідає критеріям денного заробітку для оплати в натуральній формі, він продовжує працювати до тих пір, поки критерії не будуть виконані. Широко використовуються групові схеми преміювання.	Ця система характеризується простотою розрахунку заробітної плати та планування витрат на оплату праці. Однак більшість компаній схильні використовувати комбіновану систему оплати праці та преміювання.
Французька модель	Це кожна тарифна сітка на основі прожиткового мінімуму та індивідуалізація оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці реалізується з урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості раціоналізаторських пропозицій та рівня мобільності працівника.	Вона використовує шість показників експертизи, продуктивності, якості роботи, дотримання правил безпеки, трудової етики та ініціативності для оцінки роботи співробітників за бальною системою.
Німецька модель	В основі цього лежить людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Держава створює сприятливі умови для всіх громадян, запобігає проявам несправедливості та захищає знедолених і беззахисних, зокрема безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей.	Гармонійне поєднання стимулів до праці та соціальних гарантій визнано однією з найоптимальніших економічних моделей, відомих в історії. Ця модель однаковою мірою забезпечує як економічний добробут, так і соціальну захищеність.
Шведська модель	Гармонійне поєднання стимулів до праці та соціальних гарантій визнано однією з найоптимальніших економічних моделей, відомих в історії. Ця модель однаковою мірою забезпечує як економічний добробут, так і соціальну захищеність.	Власники низькорентабельних підприємств не можуть знижувати заробітну плату нижче загального рівня, встановленого в колективних договорах. Заробітки низькооплачуваних працівників підвищуються, а високооплачуваних - знижуються.

Встановлення ефективного рівня оплати праці та оптимізація витрат на оплату праці, а також розробка і застосування дієвих мотиваційних механізмів на підприємствах є важливим і складним завданням. [52, с. 183]. У таблиці 1.13

узагальнено відмінності та особливості регулювання заробітної плати в європейських країнах.

Таблиця 1.13 - Регулятори оплати праці, що впливають на її диференціацію, в країнах Європи

Країна	Регулятори диференціації оплати праці
Німеччина	Галузеві тарифні угоди, які розглядаються як приватні угоди, застосовуються лише до членів організації, яка уклала угоду.
Великобританія	Національний калькулятор заробітної плати доступний в електронному форматі для забезпечення виплати заробітної плати на рівні, не нижчому за мінімальну.
Франція	Національна мінімальна заробітна плата та галузеві угоди. Ці угоди передбачають єдину структуру заробітної плати в кожному секторі економіки, зі значним діапазоном заробітної плати в кожному секторі.
Нідерланди	Мінімальна заробітна плата залежить від віку та тривалості робочого тижня і змінюється урядом двічі на рік - 1 січня та 1 липня, залежно від економічної ситуації в країні. Питання оплати праці на контрактному рівні регулюються колективними договорами.
Італія	Галузеві тарифні угоди розглядаються як приватні угоди. Положення угоди можуть також застосовуватися до працівників, які не є членами жодної з профспілок, що уклали угоду. Якщо індивідуальна угода не відповідає законодавству, суди визначають заробітну плату відповідно до умов оплати праці, прийнятих у колективному договорі. Існує єдина галузева система, згідно з якою робітники, керівники, фахівці та службовці отримують заробітну плату за єдиною тарифною сіткою, причому деякі розряди охоплюють лише робітників, а інші - фахівців і службовців.
Австрія	Галузеві тарифні угоди. У них фіксуються мінімальні заробітні плати робітників та службовців, які є обов'язковими для всіх підприємств галузі.
Фінляндія	Центральна угода про політику оплати праці є обов'язковою для всіх роботодавців і працівників у всіх галузях і сферах діяльності, незалежно від того, чи є вони членами профспілок, чи ні. Угода визначає структуру ставок за спеціалізацією, регулює оплату понаднормових, частку відрахувань на соціальне страхування тощо, а також встановлює мінімальну погодинну заробітну плату.
Польща	Тристороння соціально-економічна комісія відповідає за переговори щодо мінімальної заробітної плати на наступний рік. Якщо комітет не може дійти згоди, Міністерство праці визначає мінімальну заробітну плату самостійно.
Чехія	Мінімальна заробітна плата, гарантована заробітна плата, колективні договори/контракти. Колективні договори на промисловому рівні називаються "колективними договорами високого рівня". Колективні договори поширюються на роботодавців та працівників, які не були представлені при їх укладанні.

У процесі вдосконалення системи мотивації та оплати праці на вітчизняних підприємствах враховується передовий зарубіжний досвід, наприклад, використання сучасних систем оцінки персоналу, формування та застосування систем матеріального стимулювання різних категорій працівників, залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (діяльністю підприємства) тощо. Можна сказати, що менеджери узагальнюють і запозичують

[52, с. 183].

Відмінності між системами винагороди та стимулювання працівників американських та європейських компаній узагальнено в таблиці 1.14.

Таблиця 1.14 - Моделі політики оплати та мотивації праці на підприємствах у зарубіжних країнах

Країна	Сутність моделі оплати та мотивації праці
США	Різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованою роботою, доповнені різними формами преміювання. Поєднання елементів відрядної та погодинної систем оплати праці. Підвищення оплати праці більше залежить від підвищення кваліфікації та кількості освоєних професій, ніж від продуктивності праці.
Франція	Різноманітні економічні інструменти, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції; гнучке оподаткування. Ковзна шкала заробітної плати на основі прожиткового мінімуму та індивідуалізація винагороди. Методологія оцінки праці, як правило, має багатогранний характер, а критерії, що використовуються (компанії оцінюють роботу працівників у балах), мають сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, а також виступають як фактор, а також гарантують, що працівники добре поінформовані про економічну ситуацію в компанії.
Великобританія	Існує два типи схем винагороди, що залежать від прибутку: грошові виплати та виплати акціями. Передбачена можливість застосування змінних схем винагороди, які повністю залежать від прибутку компанії.
Швеція	Модель стимулювання праці характеризується сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки не дозволяють керівництву низькоприбуткових компаній знижувати заробітну плату нижче загального рівня, встановленого в колективних договорах. Тому підприємці змушені модернізувати виробництво або закрити свої компанії.
Німеччина	Модель трудової етики ґрунтується на тому, що в центрі уваги перебувають люди, які мають свої інтереси як вільні особистості, що усвідомлюють свою відповідальність перед суспільством. Німецька ринкова економіка називається соціальною, тому що держава створює умови для всіх громадян, припиняє несправедливість і захищає знедолених і беззахисних, включаючи безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей. Соціальна справедливість і солідарність є важливими передумовами суспільного консенсусу. Ця модель гарантує як економічне процвітання, так і соціальну безпеку.

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 1.15.

Таблиця 1.15 - Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність	Довічний найм
	Вік	Одноразова допомога при виході на пенсію
	Стаж	
США	Заохочення підприємницької активності	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем
	Якість роботи	Участь у прибутку
	Висока кваліфікація	Технологічні надбавки
		Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту
		Дотримання технологічної дисципліни
Система подвійних ставок		
Франція	Кваліфікація	Індивідуалізація оплати праці
	Якість роботи	Оцініть професійні навички, продуктивність праці та якість роботи працівників. Оцініть навички, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил безпеки та виробничої етики.
	Кількість раціоналізаторських пропозицій	Ініціативність
	Рівень мобілізації	Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у старості)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках
		Ділова участь у капіталі
		Трудова ділова участь
		Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці
		Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг
		Сильна соціальна політика

Вивчивши досвід мотиваційних політик в успішних зарубіжних компаніях, ми розробили порівняльну таблицю використання мотиваційних інструментів у національній та міжнародній практиці управління мотивацією персоналу. Порівнюючи хороші компанії з усього світу, які дбають про своїх співробітників і прагнуть залучати та утримувати найкращі таланти, з вітчизняними компаніями, яким бракує ефективного менеджменту, ми виявили суттєві відмінності у стимулюванні працівників. Ці відмінності наведені в таблиці 1.16.

Таблиця 1.16 показує, що вітчизняним компаніям необхідно терміново змінювати та вдосконалювати свою корпоративну культуру, якщо вона взагалі

існує.

Таблиця 1.16 - Порівняльна характеристика мотиваційних інструментів, що використовують на вітчизняних та зарубіжних підприємствах

Зарубіжні компанії	Українські компанії
Офіційне працевлаштування	Не офіційне працевлаштування
Медичне страхування	Відсутність медичного страхування
Безкоштовні послуги (обіди, тренажерні зали, транспорт)	Відсутність безкоштовних послуг
Наявність зони відпочинку	Відсутність зони відпочинку
Відкритість і взаємодія між ланками ієрархічної структури	Жорстка ієрархічна структура
Комфорт робочого простору	Стандартний робочий простір
Орієнтація на здібності співробітників	Орієнтація на попередній досвід і вік
Система грейдів	Система премій і штрафів
Тренінги, корпоративні свята	Корпоративні свята
Гнучкий графік	Суворий робочий графік
Розробка плану розвитку кар'єри працівника	Самостійний розвиток

На основі узагальнення наукових досліджень за темою даного дослідження та ознайомлення з інформацією про моделі мотивації персоналу, опублікованою на офіційних сайтах провідних компаній світу, проведено порівняння зарубіжних моделей матеріальної мотивації персоналу та визначено їх характеристики та ключові фактори з точки зору перспективності їх впровадження в Україні. фактори (таблиця 1.17).

З таблиці 1.17 видно, що з восьми досліджених моделей мотивації праці лише три - США, Франції та Великобританії - найбільш швидко адаптуються до українського бізнес-середовища. Більше того, навіть ці моделі та їхні складові ми визнаємо моделями із середнім рівнем адаптивності, а виділяти моделі з високим рівнем адаптивності не вважаємо за доцільне.

В Україні система мотивації повинна мати ті ж компоненти, що і в інших країнах, але на даному етапі економічного розвитку основний акцент в цій системі має бути зроблений на рівні винагород та їх зростаючій стимулюючій ролі.

Детальне вивчення досвіду формування систем мотивації в зарубіжних компаніях різних країн та аналіз існуючих систем мотивації в українських компаніях, включаючи використання матеріальних та нематеріальних форм

заохочення працівників (винагороди, різноманітні схеми участі у прибутку, колективні схеми преміювання, індивідуалізація винагороди тощо), можна розробити та впровадити нові підходи до управління процесом мотивації на українських підприємствах.

Таблиця 1.17 – Порівняльна характеристика зарубіжних моделей мотивації персоналу

Назва моделі	Індивідуалізація мотивації	Рівень втручання держави	Можливість адаптації в Україні	Основні ознаки моделі
Японська модель	Відсутня/низька	Мінімальний	Низька	1. Низька плинність кадрів 2. Висока віддача працівників 3. Високий рівень вигорання 4. Висока залежність від менталітету
Американська модель	Висока	Мінімальний	Середня	1. Пріоритет на результативність працівників. 2. Середня плинність кадрів 3. Часто понаднормова робота
Французька модель	Висока	Середній	Середня	1. Більшість наявних інструментів – запозичені 2. Скорочений робочий тиждень 3. Прозора виплата заробітної плати
Модель Великобританії	Середня/ Низька	Мінімальний	Середня	1. Пряма залежність від прибутку компанії 2. Плаваюча заробітна плата
Німецька модель	Середня	Високий	Низька	Компроміс між державною політикою та корпоративним управлінням
Нідерландська модель	Низька	Високий	Низька	Розвинута політика пільг та компенсацій
Шведська модель	Низька	Високий	Низька	Зменшення розриву заробітної плати між посадами 2. Основа регулювання – галузеві та колективні договори 3. Профспілки мають значний вплив
Фінська модель	Низька	Середній	Низька	Індивідуальні винагороди 2. Програма фінансового розвитку за працівниками 3. Організація оплати праці будується в першу чергу на галузевих та колективних договорах

Таким чином, система мотивації працівників на українських підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види заохочень відповідно до

досягнутих результатів, визначати систему оцінювання, тривалість та умови виплати винагород.

Висновки до розділу 1

Розглянуто визначення мотивації, теоретичні основи мотивації працівників, методи та оцінка мотивації працівників. Особливу увагу приділено видам мотивації - матеріальній та нематеріальній, їх методам, досвіду інших країн у системі нематеріальної мотивації, а також рекомендаціям для керівників щодо застосування нематеріальної мотивації працівників в українських компаніях.

На основі результатів дослідження узагальнено наукові підходи до розуміння сутності поняття "оцінка персоналу", здійснено їх класифікацію та уточнено його визначення як "систематичного процесу перевірки відповідності професійних і особистісних характеристик працівника займаній посаді та ефективності виконання ним роботи". Проаналізовано особливості цих процесів згідно з американським, японським, європейським та українським підходами, враховуючи відмінності в організації оцінювання та мотивації працівників у різних країнах.

Досліджено досвід формування систем мотивації працівників на підприємствах різних країн. Визначено загальні принципи та особливості нових підходів до управління мотиваційними процесами на українських підприємствах.

Вивчення успішного досвіду зарубіжних підприємств у сфері мотивації працівників для подальшого впровадження в проектування сучасних моделей мотивації на українських підприємствах. На основі узагальнення наукових досліджень за темою дослідження та вивчення офіційних сайтів провідних світових компаній було складено порівняльну характеристику восьми зарубіжних моделей мотивації працівників. Ці моделі охарактеризовано за такими параметрами: індивідуалізація мотивації, рівень державного втручання, основні

характеристики та можливість адаптації в Україні. Виявлено, що три моделі, розроблені в США, Франції та Великобританії, найшвидше адаптуються до економічної ситуації в Україні, тоді як мотиваційні елементи інших моделей можуть бути впроваджені для забезпечення певних видів економічної діяльності та мотивації окремих категорій персоналу.

2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

2.1 Загальна оцінка ефективності управління комунальним підприємством

Міський електричний транспорт є складовою частиною єдиної транспортної системи, в якій трамвай, тролейбус і метрополітен призначені для перевезення громадян на маршрутах (лініях), необхідних для забезпечення життєдіяльності населених пунктів, і є важливою складовою міського господарства. Сьогодні міський електричний транспорт займає соціально та економічно важливе місце в системі міського пасажирського транспорту і є найбільш економічним, екологічно чистим та доступним видом транспорту.

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» (скорочено ХКП «Електротранс») є комунальним унітарним комерційним підприємством, заснованим на відокремленій частині комунальної власності міста Хмельницького і є повним правонаступником всіх майнових і немайнових прав та обов'язків галузі «Хмельницьке підприємство електротранспорту». Є повним правонаступником усіх майнових та немайнових прав та обов'язків філії "Хмельницьке підприємство «Електроавтотранс».

Загальна інформація про підприємство наведена в таблиці 2.1.

Підприємство створено з метою забезпечення високого рівня культури обслуговування пасажирів, санітарно-гігієнічних умов та збереження переданого майна, а також здійснення господарської діяльності для досягнення прибуткових економічних і соціальних результатів. Основним видом діяльності підприємства є внутрішньоміські пасажирські перевезення тролейбусом. Планові обсяги перевезень встановлюються міським виконавчим комітетом.

Для досягнення своїх цілей ХКП «Електротранс» гарантує організацію всіх видів транспортних процесів відповідно до чинних стандартів, графіків та розкладів руху тролейбусів, забезпечує ефективну експлуатацію рухомого складу,

управління роботою на маршрутах та гарантує культуру обслуговування і безпеку пасажирів під час пасажирських перевезень.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про підприємство

Повна назва	ХМЕЛЬНИЦЬКЕ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЕЛЕКТРОТРАНС»
Організаційно-правова форма	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО
Ідентифікаційний код	03328646
Юридична адреса	29016, місто Хмельницький, вул. Тернопільська, буд. 15/2
Розмір статутного капіталу	92477279,59 грн.
Засновник (Власник)	ХМЕЛЬНИЦЬКА МІСЬКА РАДА Код ЄДРПОУ 33332218
Дата державної реєстрації	06.11.2003
Реєстраційний номер	1 673 120 0000 001743
Види діяльності	Код КВЕД 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт (основний); Код КВЕД 85.32 Професійно-технічна освіта; Код КВЕД 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; Код КВЕД 56.29 Постачання інших готових страв
Номера, серії, дати видачі та термін строк дії ліцензій	Ліцензія Міністерства транспорту та зв'язку України серія АГ №593180 від 16.11.2011 на надання послуг з перевезення пасажирів і небезпечних вантажів автомобільним транспортом
Система оподаткування	Загальна
Індивідуальний податковий номер	033286422259

Організаційна структура управління ХКП «Електротранс» відображена у схемі структури управління, наведеній на рисунку 2.1, положеннях про відділи, посадових інструкціях для керівництва та інших працівників, а також у штатних розписах робітників, керівників, спеціалістів та службовців.

До структури управління підприємства входять 14 відділів, один автопарк, енергетична служба, гаражі та ремонтно-будівельні ділянки. Невиробничі підрозділи включають два гуртожитки, харчоблок, навчальний центр та медпункт. Всією виробничо-господарською діяльністю керує директор компанії. Директору безпосередньо підпорядковуються головний інженер, заступник директора, заступник директора з економіки, бухгалтер, директор з юридичних питань та директор з персоналу.



Рисунок 1.1 - Організаційна структура ХКП «Електротранс»

Організація відділів, служб та бюро визначається на основі кількості працівників у кожному підрозділі, а посади вводяться на основі відповідних стандартів управління та обслуговування.

Маршрутна мережа підприємства є усталеною транспортною системою, яка оптимізується та вдосконалюється, принаймні, там, де це необхідно. Комунальне підприємство з організації міських пасажирських перевезень забезпечує перевезення пасажирів на 40 маршрутах міста, в середньому 387 транспортних засобів на день.

Диспетчерська служба підприємства використовує єдину для всього міста систему відеоспостереження, яка дозволяє в режимі реального часу контролювати ключові перехрестя та ситуацію в салонах транспортних засобів. Закуплено сучасний програмний комплекс для електронного документообігу та автоматизації процесів управління рухом громадського транспорту. Запроваджено єдину систему закупівель. Розпочато використання інформаційних сервісів для пасажирів. Запущено офіційний сайт підприємства, в мережі Інтернет розміщено розклади маршрутів та сервіс онлайн-відстеження руху тролейбусів і автобусів.

Підприємство працює на засадах самофінансування та отримує компенсацію за пільговий проїзд окремих категорій громадян. Аналіз господарської діяльності є важливим елементом системи управління виробництвом, ефективним засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів і основою для розробки науково обґрунтованих планів та оперативних рішень. Джерелами інформації для такого аналізу є планові та нормативні дані, оперативна та бухгалтерська документація.

Використаємо дані таблиці 2.2 для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації виробництва на ХКП «Електротранс» за 2020-2022 рр. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1-В3, Г1-Г3).

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції ХКП «Електротранс» зменшився у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 27,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 17,0 %.

Таблиця 2.2 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ХКП «Електротранс» за 2020-2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	133195	97221	113748,6	-27,0	17,0
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	629	628	572	-0,2	-8,9
Матеріальні витрати, тис.грн	40842	35119	41089,2	-14,0	17,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	136393	163281	191038,8	19,7	17,0
Оборотні активи, тис.грн	10272,5	9117	10666,9	-11,2	17,0
Продуктивність праці, тис.грн/особу	211,8	154,8	198,9	-26,9	28,5
Матеріаловіддача, грн/грн	3,3	2,8	2,77	-15,2	-1,1
Віддача основних засобів, грн/грн	1,0	0,594	0,595	-40,0	0,2
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	13,0	10,6	10,6	-17,7	-
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	50598,8	76895,1	77220,0	52,0	0,4

Середньооблікова чисельність персоналу ХКП «Електротранс» зменшилась. Матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 14,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 17,0 %. Середньорічна вартість оборотних засобів ХКП «Електротранс» впродовж досліджуваного періоду має змінний характер. Продуктивність праці одного працівника, яка у 2021 р. зменшилась порівняно з 2020 р. на 26,9 %, а у 2022 р. збільшилась на 28,5 % по відношенню до 2021 р. Зменшення матеріаловіддачі у 2021 р. на 15,2 % призвело до неефективного використання матеріальних ресурсів.

Фондовіддача основних засобів у 2021 р. зменшилась на 40,0 %, а у 2022 р. збільшилась на 0,2 %. Кількість обертів оборотних засобів ХКП «Електротранс» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 17,7 %. Відбувається збільшення фонду заробітної плати працівників ХКП «Електротранс» у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 0,4 %.

Проаналізуємо операційні витрати на ХКП «Електротранс» (таблиця 2.3).

Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки В1-В3).

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат ХКП «Електротранс» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	40842	35119	41089,2	-14,0	17,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	67266	81357	91119,8	20,9	12,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	15694	17813	20306,8	13,5	14,0
Амортизація, тис. грн	10831	14692	17562	35,6	19,5
Інші операційні витрати, тис. грн	10572	12562	13890,2	18,8	10,6
Разом	145205	161543	183968,0	11,3	13,9

Як видно з таблиці 2.3, матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 14,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилися на 14,0 %. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду збільшувалися. Відповідних змін зазнали і витрати на відрахування на соціальні заходи.

Для кращої наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.2).

Амортизація збільшилася у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 35,6 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 19,5 %. У 2022 р. порівняно з 2021 р. інші операційні витрати зросли на 10,6 %. Загалом, операційні витрати ХКП «Електротранс» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 11,3 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 13,9 %.

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ХКП «Електротранс» (таблиця 2.4).

Аналізуючи собівартість наданих послуг ХКП «Електротранс», слід зазначити їх зростання. Це пов'язано із значним зростанням вартості матеріалів, а також через зростання адміністративних та інших операційних витрат, боргів та втрат від знецінення запасів. Собівартість перевезення одного пасажирів

трамваями у 2021 році становила 9,40грн, а у 2022 році - 15,58 грн.

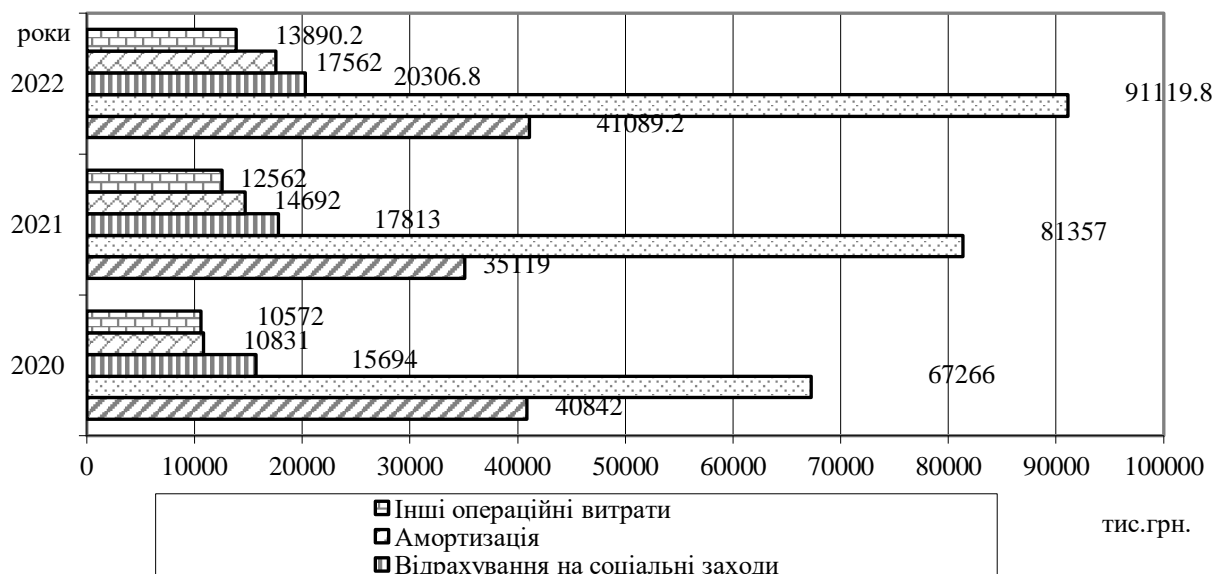


Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат
ХКП «Електротранс» за 2020 – 2022 рр.

Собівартість перевезення значно зросла за рахунок зменшення пасажиропотоку внаслідок виконання обмежувальних заходів введеного карантину відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 № 211 «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої SARS-CoV-2» (зі змінами та доповненнями).

Темпи зростання чистого доходу дещо менші, ніж темпи зростання собівартості у 2021 р., що є негативним моментом в діяльності. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2021 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ХКП «Електротранс» порівняно з 2020 р. збільшилися на 51,1 %, а у 2021 р. зменшилися на 0,7 %.

У 2020- 2022 р. внаслідок ведення господарської діяльності підприємство отримувало збиток. Головною причиною збитковості підприємства протягом 2020-20220 років є неповне фінансування витрат на перевезення пільгових категорій населення із державного бюджету та недостатнім рівнем тарифів на проїзд.

Важливим дохідним аспектом проектів електротранспорту є продаж квитків для перевезення пасажирів у громадському транспорті. Низький рівень прибутку

від продажу квитків відображається на неможливості адекватного планування розподілу фінансових ресурсів.

Таблиця 2.4 - Основні техніко – економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	133195	97221	113748,6	-27,0	17,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	125800	138134	160235,4	9,8	16,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,94	1,42	1,41	51,1	-0,7
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	-7930	-15846	-11320,0	-	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	-	-	-	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	169988	156574	242093,4	-7,9	54,6
Фондовіддача	грн/грн	0,8	0,6	0,5	-25,0	-16,7
Фондомісткість	грн/грн	1,3	1,6	2,1	23,1	31,3
Виробничі запаси	тис.грн	4487,5	3521,0	4084,4	-21,5	16,0
Товари	тис.грн	30,5	26,5	30,5	-13,1	15,1
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	629	628	572	-0,2	-8,9
у т.ч. робітників	осіб	509	508	460	-0,2	-9,4
Річний ефективний фонд робочого	год.	1221643,	1204064,4	1027483,	-1,4	-14,7
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	211,8	154,8	198,9	-26,9	28,5
- одного робітника	грн.	261,7	191,4	247,3	-26,9	29,2
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	50598,8	76895,1	77220,0	52,0	0,4
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	6703,6	10203,7	11250,0	52,2	10,3

Для вирішення проблеми ефективності продажу квитків важливим є реформування тарифного регулювання в секторі пасажирського електротранспорту на національному рівні з урахуванням європейського досвіду.

Цінова політика в секторі громадського транспорту, в тому числі

електротранспорту, базується на таких принципах: забезпечення доступності транспортних послуг та створення умов для сталого та безпечного перевезення пасажирів.

Ці принципи знаходять своє відображення у встановленні транспортних тарифів з урахуванням необхідності захисту малозабезпечених верств населення та забезпечення беззбиткової роботи транспортних операторів. Так, у разі встановлення тарифів на рівні, що не повністю покриває операційні витрати, ці втрати компенсуються уповноваженим органом за рахунок коштів відповідного бюджету.

Важливим кроком на шляху до виведення діяльності муніципальних транспортних служб на новий рівень є поступова заміна приватних автомобілів на електромобілі, що перебувають у комунальній власності. Однак першим кроком до змін є оновлення рухомого складу за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, за підтримки міжнародних фінансових донорів та приватних інвесторів.

Динаміка доходів і витрат українських електротранспортних компаній відображає збиткову діяльність підприємств. Конкуренція з автомобільними перевізниками, у тому числі через часткове відшкодування пільгових перевезень пасажирів та дублювання маршрутів, не дозволила електротранспортним підприємствам генерувати високі доходи та погіршила їх фінансово-економічне становище.

Протягом досліджуваного періоду виробничі запаси характеризуються змінним характером. Вартість основних фондів ХКП «Електротранс» на кінець 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 7,9 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 54,6 %. Зменшення фондівіддачі при одночасному зростанні фондомісткості у 2021-2022 рр. свідчить про неефективне використання основних фондів. Експлуатація зношеного рухомого складу тролейбусів сприяє зростанню додаткових витрат матеріальних ресурсів підприємства. Тролейбусне управління залишається найбільшим транспортним підприємством міста. Товари у 2018-2020 рр. характеризується змінним характером.

Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2022 р. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Збільшення фонду заробітної плати ХКП «Електротранс» у 2020-2022 рр. призвело і до збільшення середньомісячної заробітної плати.

Проаналізуємо ефективність системи управління на ХКП «Електротранс» за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних показників ефективності управління на ХКП «Електротранс» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту,	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	133195	97221	113748,6	-27,0	17,0
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	чол.	629 120	628 120	572 112	-0,2 -	-8,9 -6,7
3 Операційний прибуток	тис.грн	1593	-49482	-56303,4	-	-
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	131602	146703	170052	11,5	15,9
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	50598,8 9968,0	76895,1 16763,1	77220,0 17065,6	52,0 68,2	0,4 1,8
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	1110,0	810,2	1015,6	-27,0	25,4
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	19,1	19,1	19,6	-	2,6
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	19,7	21,8	22,1	10,7	1,4

Як видно з таблиці 2.5, операційний прибуток ХКП «Електротранс» у 2021 р. та у 2022 р. було отримано операційний збиток. У 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається збільшення як загального фонду заробітної плати так і фонду заробітної плати управлінських працівників, у 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося підвищення даного показника на 0,4 та 1,8 % відповідно. Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника ХКП «Електротранс» протягом

досліджуваного періоду мав змінний характер. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності ХКП «Електротранс» у 2020-2021 р. не змінювалась, а у 2022 р. збільшилась на 2,6%. Відбулося незначне збільшення питомої ваги заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП.

Загалом аналіз діяльності ХКП «Електротранс» у 2020-2022 роках та звітному періоді показує, що підприємство виконувало соціальну функцію перевезення переважно пільговиків і було більше орієнтоване на фінансову підтримку місцевих бюджетів, ніж на збільшення надходжень від платних пасажирів. Впровадження АСООП Раніше фінансовий баланс підтримувався необґрунтованим коефіцієнтом пільгових перевезень, який зник із запровадженням реальних рахунків. Враховуючи цю ситуацію, підприємство повинно максимально зосередитися на підвищенні своєї конкурентоспроможності за рахунок прибуткових рейсів та платоспроможних пасажирів. В іншому випадку послуги ХКП «Електротранс» коштуватимуть обласному бюджету понад 100 млн грн на рік, а їхня життєздатність буде сумнівною.

2.2 Аналіз впливу основних факторів на рівень мотивації персоналу на ХКП «Електротранс»

Трудові ресурси підприємства є однією з найважливіших складових його діяльності, і сьогодні людські ресурси підприємства стоять на першому місці за важливістю. Топ-менеджери та власники підприємств починають усвідомлювати, що людські ресурси є найважливішою підсистемою підприємства і що від їх ефективної роботи залежить ефективність роботи всього підприємства [53, с. 60]. Людські ресурси кожної компанії, їх потенціал та кваліфікація є однією з її сильних сторін. У динамічному ринковому середовищі ефективне використання трудових ресурсів є результатом вмілого та досвідченого управління цілим комплексом економічних факторів [54, с. 22].

Однією з основних функцій сучасного менеджменту, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу організації, є мотивація. Формування мотиваційних стратегій в сучасних умовах виробництва стосується переважно всіх складових, що природно вимагає їх системного та комплексного врахування при розробці мотиваційних впливів, спрямованих на подальший розвиток виробництва та його ефективність. У зв'язку з цим система управління мотиваційними впливами, яка забезпечує взаємозв'язок між мотиваційними основами і мотиваційними результатами, повинна включати чотири взаємопов'язані підсистеми: моделювання мотивації, моніторинг мотивації, мотиваційні очікування і мотиваційну реабілітацію [55, с. 403]

Незаперечним є той факт, що заробітна плата та винагороди працівникам (будь-яка компенсація, яку працівники отримують від організації в обмін на свою роботу) відіграють вирішальну роль у залученні, мотивації та утриманні потрібної робочої сили в організації. Винагороди можуть мати два ефекти на працівників: що їх мотивує і де вони їх мотивують [56, с. 124].

Стимулююча роль грошей є особливо ефективною, коли компанії винагороджують працівників відповідно до їхньої трудової діяльності або досягнення певних результатів. Аналіз використання трудових ресурсів і продуктивності праці здійснюється у зв'язку з винагородою. Зростання продуктивності праці створює реальні передумови для підвищення рівня оплати праці. Водночас, кошти на оплату праці мають витратитися таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання оплати праці. Лише за таких умов з'являються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю використання трудових ресурсів підприємства досліджується на прикладі ХКП «Електротранс».

З метою планування та обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ХКП «Електротранс» було проаналізовано рівень існуючої системи мотивації на підприємстві. З метою визначення напрямів покращення

мотивації працівників за згодою адміністрації було проведено анкетування працівників для визначення важливості факторів, що впливають на вибір місця роботи, а саме: рівень оплати праці, імідж підприємства, умови праці, можливості кар'єрного росту та структура системи соціального забезпечення.

На ХКП «Електротранс» активно використовуються різні інструменти мотивації (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Система мотивації персоналу на ХКП «Електротранс»

Матеріальна мотивація	
Виплати пов'язані з ФОП	Виплати, що не належать до ФОП
Основна заробітна плата (оклади)	Оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності
Премія за виробничі результати	Нецільова благодійна допомога
Доплати до окладу за законодавством і встановлені самим підприємством	Авторська винагорода
Тимчасові заохочення (не залежать від виробничих показників): винагороди з фонду директора магазину, винагороди за участь у проектах банку ідей, винагороди за виконання особливо важливих завдань, винагороди за безперервний стаж роботи, винагороди молодтям.	Інші виплати
Нематеріальна мотивація	
Безкоштовні медичні та оздоровчі послуги для співробітників. Безкоштовне страхування життя та критичних захворювань. Забезпечення путівками в санаторії для співробітників. Забезпечення путівками в табори відпочинку для дітей співробітників. Забезпечення безкоштовними щорічними подарунками для дітей співробітників. Забезпечення харчуванням зі знижкою для співробітників. Занесення фото видатного працівника на Дошку пошани. Нагородження відзнаками "Ветеран праці" та "Молодий працівник року". Надання додаткової відпустки за сімейними обставинами. Організація корпоративних заходів для працівників та їхніх родин.	

Не применшуючи ролі традиційних методів мотивації та внеску класиків мотиваційного менеджменту, необхідно впроваджувати механізми методичного підвищення мотиваційного потенціалу працівників шляхом регулярного виявлення їхніх мотиваційних потреб [57, с. 209]. З метою виявлення важливості соціально-психологічних аспектів нематеріальної мотивації було проведено дослідження задоволеності працівників ХКП «Електротранс» шляхом анкетування працівників. Було визначено найбільш мотивуючі фактори трудової діяльності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Мотивуючі фактори персоналу ХКП «Електротранс»

Питання анкети	Результати відповіді, %
Рівень доходів (заробітна плата)	100
Розташування офісу	20
Можливість професійного росту	100
Високий соціальний статус, що надає робота	20
Високий рівень відповідальності та повноважень	20
Гнучкий графік роботи	40
Можливість самореалізації	40
Рівень цікавості роботи	100
Відносини з безпосереднім керівником	40
Визнання, відчуття значимості на підприємстві	20

Найбільш важливими аспектами для опитуваних стали: заробітна плата, можливість професійного росту та цікавість роботи. Першим мотивуючим фактором розглянуто рівень доходів працівників ХКП «Електротранс» (рисунок 2.3).

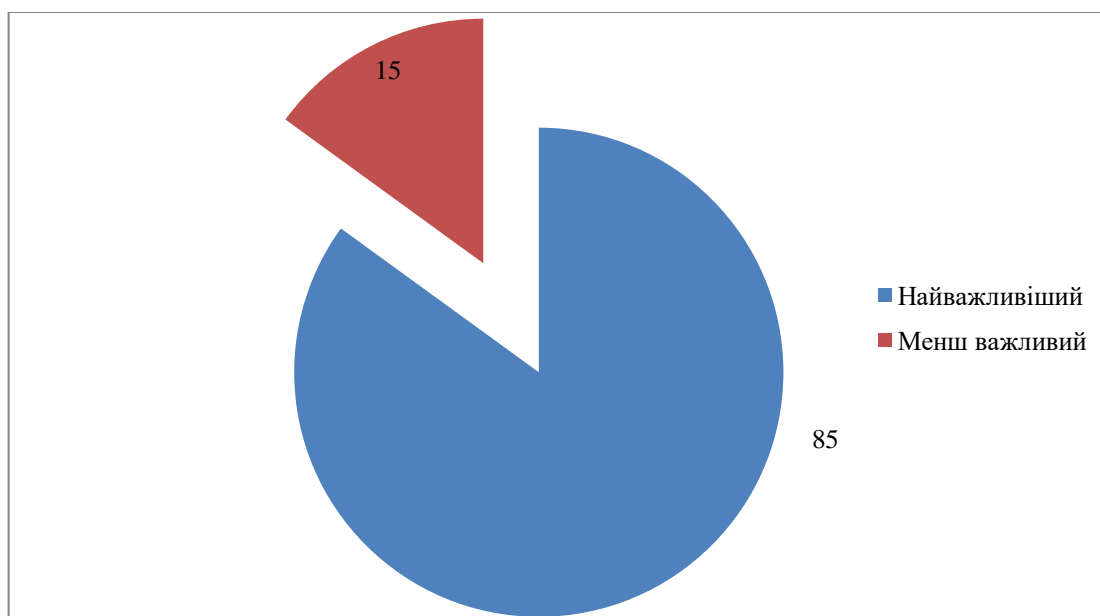


Рисунок 2.3 - Ранжування фактору мотивації «Заробітна плата»

Для 80% респондентів найважливішим мотиваційним фактором була заробітна плата, тоді як решта 20% обрали можливість самореалізації; другим фактором була можливість професійного розвитку для персоналу, хоча лише 20% вважали це важливим для себе (рисунок 2.4).

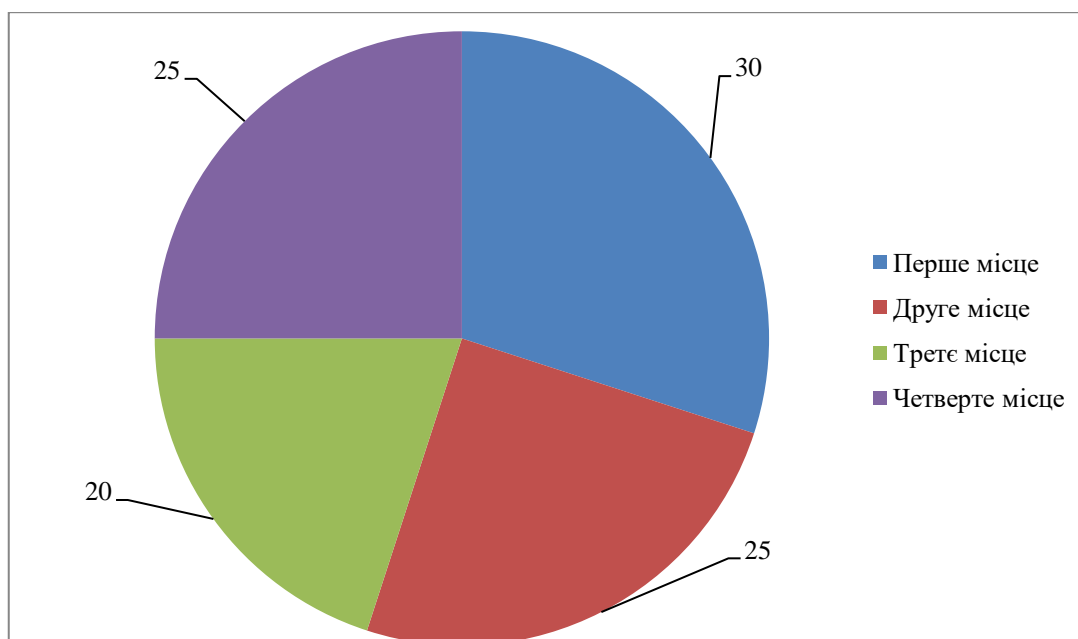


Рисунок 2.4 - Ранжування фактору мотивації «Можливість професійного росту»

На рисунку 2.5 проаналізовано фактор цікавості роботи.

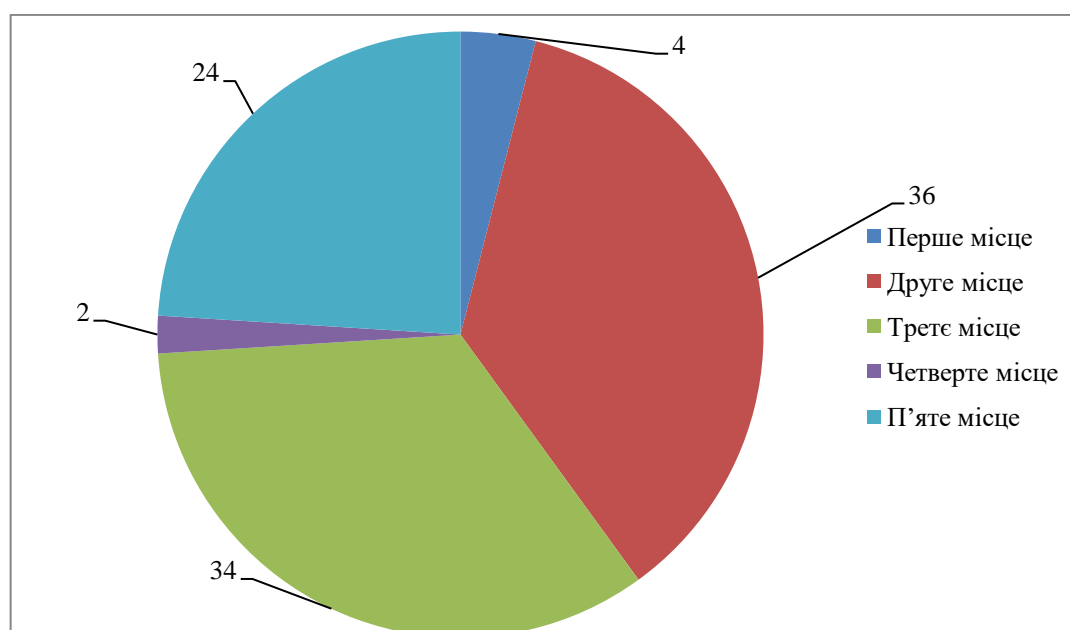


Рисунок 2.5 - Ранжування фактору мотивації «Цікавість роботи»

Більшість респондентів ХКП «Електротранс» хотіли б мати цікаву роботу, а не монотонну. Вони також визначили найбільш ефективні стимули, які пропонує компанія (рисунок 2.6).

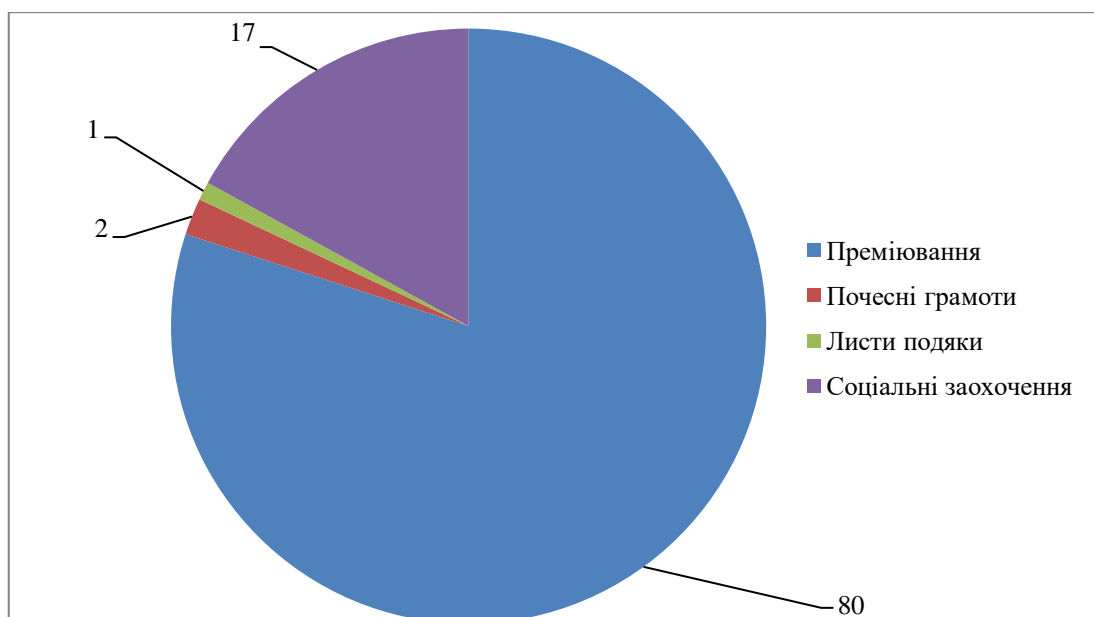


Рисунок 2.6 - Вибір найкращих заохочень від ХКП «Електротранс»

Більшість респондентів обрали премії, тоді як решта вказали на нефінансові стимули, такі як подяки, що становить 40% від загальної кількості. Грамоти та медалі згадали 20% респондентів. Таким чином, слід зазначити, що існує певний зв'язок між людським потенціалом та соціально-психологічним станом колективу, який виступає складовою мотиваційного процесу.

Опитування щодо визначення факторів, які впливають на вибір професії, дало наступні результати (рисунок 2.7).

Дані опитування свідчать, що основним питанням, яке впливає на вибір професії, а отже, і на перспективи залучення кваліфікованих працівників та молоді, є рівень оплати праці. Така ситуація відображає стан економіки та рівень оплати праці персоналу на багатьох підприємствах [58, с. 101]. Наступним етапом даного дослідження щодо формування цілеспрямованих заходів з підвищення мотивації є аналіз існуючої системи мотивації на ХКП «Електротранс», метою якого є виявлення її недоліків.

Тому, з метою більш детального дослідження системи мотивації, було проведено опитування з метою виявлення найбільш важливих мотиваційних факторів для працівників ХКП «Електротранс»: оцінка результатів діяльності та прийняття рішень, розуміння цілей та лояльність, умови праці, задоволення від

досягнення цілей, можливості кар'єрного росту, важливість навчання, прийняття управлінських рішень, участь у процесі. Участь у процесі, були визначені.

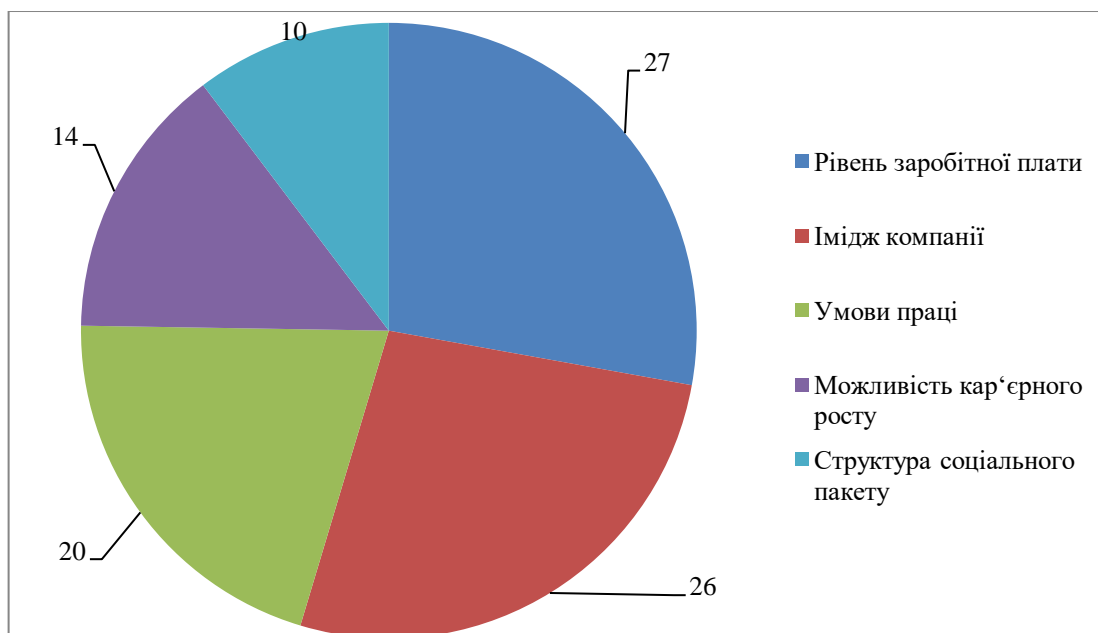


Рисунок 2.7 - Основними чинники, які вплинули на прийняття рішення щодо місця роботи

Результати опитування щодо визначення найбільш важливих мотиваційних факторів для працівників ХКП «Електротранс» наведені на (рисунок 2.8).

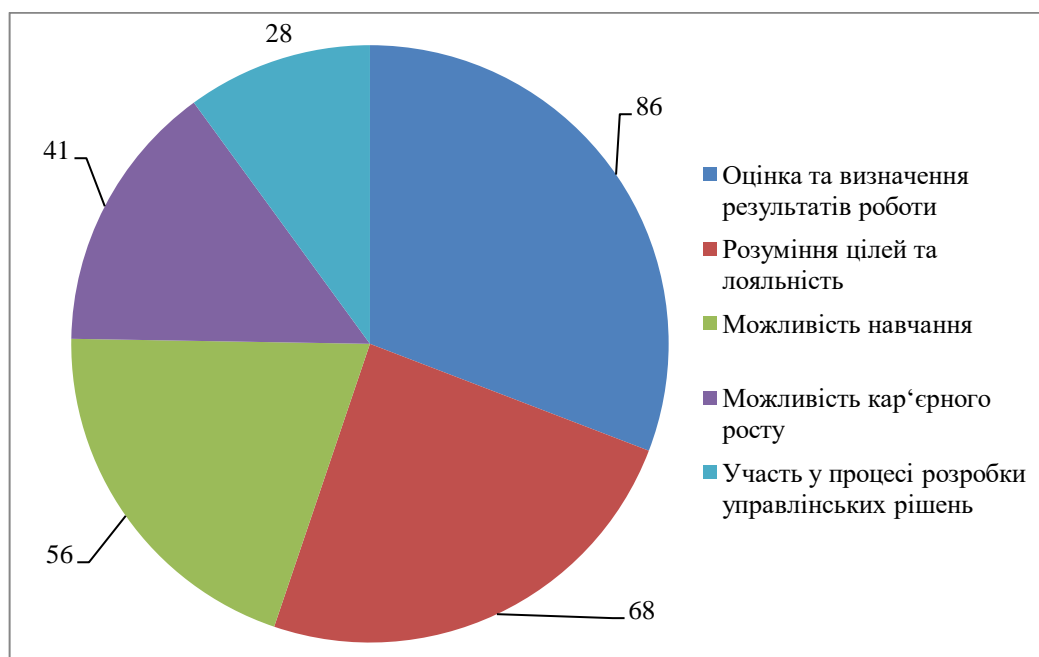


Рисунок 2.8 - Значущість мотивуючих чинники для робітників ХКП «Електротранс»

Для поглиблення розуміння важливості мотивації було визначено ставлення працівників до впливу основних демотивуючих факторів на ефективність роботи. До них відносяться низький рівень відповідальності, відсутність самореалізації, недостатня визначеність, недостатня поінформованість про діяльність компанії, відсутність премій, некомпетентність керівництва, незадовільний клімат у колективі та несправедлива критика [59, с. 22].

Дані опитування щодо визначення впливу основних демотивуючих факторів на продуктивність праці представлені на рисунку 2.9.

Як видно з таблиці 2.9, головним демотивуючим чинником в роботі для співробітників ХКП «Електротранс» є недостатній рівень матеріальної винагороди.

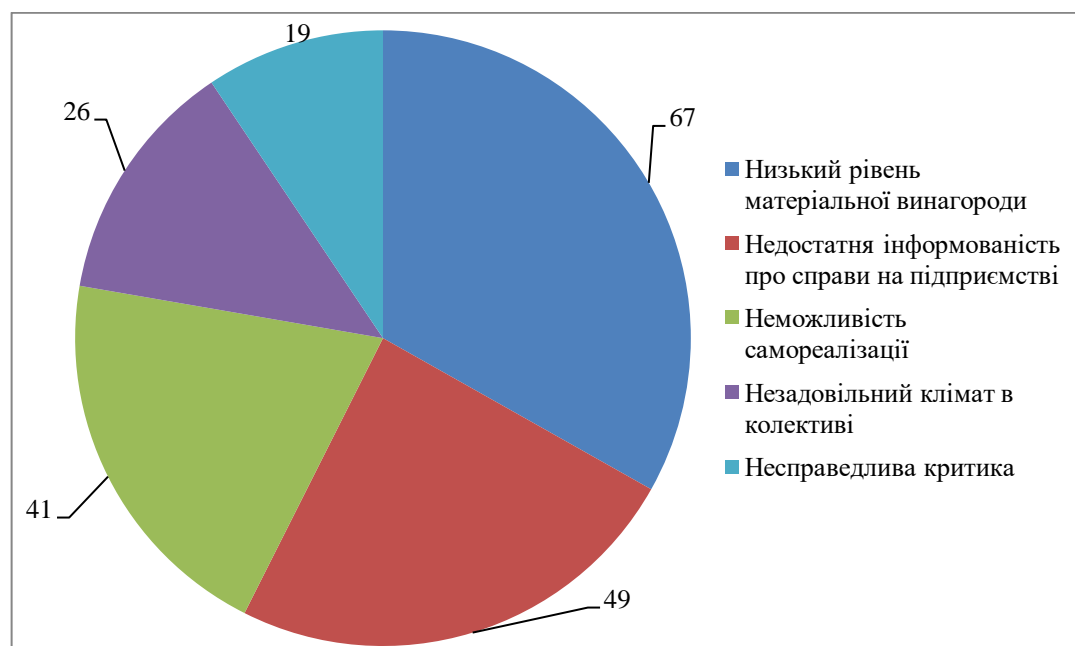


Рисунок 2.9 - Основні демотивуючі чинники працівників ХКП «Електротранс»

Якщо незадоволені своєю зарплатою, 68% чоловіків втрачають інтерес до своєї роботи і розглядають можливість її зміни. Серед жінок близько 63% розглядають можливість зміни роботи. При цьому проблеми з грошима найбільше демотивують спеціалістів, керівників середньої ланки та робітників (66-70%). Слід також зазначити, що для 32,4% респондентів нереалізовані амбіції є вагомою причиною для зміни роботи.

Таким чином, очевидно, що для 40% жінок і 32% чоловіків слабкість організації мотивації може бути причиною зміни роботи. Ми вважаємо, що найпоширенішою помилкою багатьох керівників є нав'язування своїх мотиваційних пріоритетів (які відповідають їхнім власним потребам) підлеглим. Керівники ігнорують той факт, що жодна з розроблених і перевірених на практиці систем матеріальної мотивації не може однаково мотивувати всі категорії працівників [60, с. 109].

На основі даних опитування щодо цінності праці працівників ХКП «Електротранс» вдалося визначити вплив різних факторів на мотивацію робітників, фахівців та керівників функціональних підрозділів підприємства та встановити рівень мотивації працівників до своєї роботи. На основі результатів опитування було визначено основні показники мотиваційних чинників продуктивної праці працівників підприємства (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Відмінності в структурі мотиваторів у керівників, спеціалістів та робітників ХКП «Електротранс»

Мотивуючий фактор	Пріоритетність факторів для представників різних категорій, бали		
	Керівники	Спеціалісти	Робітники
Заробітна плата	7	9	9
Можливість кар'єрного зростання	9	7	3
Комфортні та безпечні умови праці	5	4	7
Оцінка та визнання виконаної роботи	4	5	6
Навчання за рахунок компанії	2	2	5
Чіткі та зрозумілі цілі та завдання	4	6	8
Надійність місяця роботи	8	8	4
Можливість прояву творчих та креативних здібностей	1	3	2

На основі аналізу, наведеного в таблиці 2.8, можна зробити наступні висновки: найбільш важливими мотиваційними факторами трудової діяльності, які задовольняють працівників, є заробітна плата (8 балів), чіткі та зрозумілі цілі та завдання (7 балів) та безпечні умови праці (6 балів). Для фахівців найважливішими мотиваторами є заробітна плата (8 балів), гарантія зайнятості (7 балів) та можливість кар'єрного зростання (6 балів). Для менеджерів

найважливішими мотиваційними факторами, що впливають на їхню робочу мотивацію, є можливість кар'єрного зростання (8 балів), гарантія зайнятості (7 балів), можливість проявляти творчі та оригінальні навички (7 балів) та заробітна плата (8 балів).

Для того, щоб визначити пріоритетність мотиваційних чинників, було надано порівняльний опис мотиваційних чинників для представників різних категорій персоналу [61]. Отже, результати аналізу показують, що для представників різних категорій персоналу важливими є різні мотиваційні диспозиції. Для робітників - це матеріальна винагорода, безпечні умови праці, чіткі цілі та зрозумілі завдання.

Для керівників та спеціалістів - можливість кар'єрного зростання, гарантія зайнятості та матеріальна винагорода. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що кожен рівень управління потребує окремого підходу. Важливим кроком є оцінка задоволеності працівників роботою та мотиваційними факторами, які наразі присутні в ХКП «Електротранс».

Для того, щоб оцінити задоволеність працівників різними мотиваційними факторами, було проведено тестове опитування, метою якого було дослідити фактори, що впливають на мотивацію, та виявити параметри, які є або не є задовільними для працівників організації. Результати опитування працівників на основі тесту на задоволеність роботою представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Результати тесту «Задоволеність роботою»

Ступінь задоволеності	Кількість, %		
	Робітники	Спеціалісти та службовці	Керівники
Цілком задоволені роботою (45-55 б.)	0	0	0
Задоволені роботою (33-44 б.)	9,65	32	30,15
Не цілком задоволені роботою (21-32 б.)	30,15	22,35	72,90
Не задоволені роботою (15-20 б.)	64,11	50,65	0

Аналіз задоволеності роботою показує, що середній бал задоволеності для керівників становить 26,4 (не повністю задоволений), для фахівців і службовців - 19,3 (не задоволений) і для робітників - 16,2 (не задоволений). Також наведено

порівняльний аналіз рівня задоволеності роботою ХКП «Електротранс» для кожної категорії працівників.

Що стосується задоволеності роботою, то найбільш незадовільними аспектами для фахівців є можливості просування по службі (в середньому 2,76 бала), заробітна плата (3,2 бала) та задоволеність роботою в компанії (3,33 бала). Загалом, фахівці та працівники позитивно оцінюють адаптацію поведінки працівників, можливості використовувати свій досвід та компетенції, умови праці та безпеку. Менеджери оцінюють свою задоволеність компанією та кар'єрним розвитком (4,4 бали), а також задоволеність умовами та безпекою праці (4,23 бали) як "задоволені" або "повністю задоволені".

Критерій "не повністю задоволений - не задоволений" включає такі мотиваційні фактори, як задоволеність заробітною платою (2,76 бала) та задоволеність роботою (3,2 бала). Загалом, результати аналізу системи мотивації працівників свідчать про незадоволеність рівнем матеріальної мотивації в ХКП «Електротранс».

Оскільки потенціал підвищення заробітної плати на ХКП «Електротранс» є обмеженим, підприємству варто розробити спеціальні компенсаційні механізми, які б дозволили підтримувати високий рівень мотивації працівників.

Тому керівництву ХКП «Електротранс» слід звернути особливу увагу на атмосферу в колективі, донести до працівників цілі, яких необхідно досягти, поставити конкретні та чіткі завдання (оскільки більше половини працівників не задоволені існуючою системою донесення цілей та постановки завдань), розробити систему оцінювання та визнання досягнень кожного працівника слід розробити систему оцінки та визнання досягнень кожного працівника, а також розширити можливості для самовдосконалення працівників (навчання, тренінги, семінари).

За результатами організаційного аналізу системи мотивації персоналу ХКП «Електротранс» було виявлено її слабкі сторони.

- відсутній зв'язок між матеріальним заохоченням працівників та їхнім внеском у кінцевий результат;

- для різних категорій працівників використовуються однакові мотиваційні інструменти; та

- Нерозуміння об'єктивної необхідності узгодження індивідуальних інтересів з інтересами компанії;

- низька лояльність, приналежність та залученість працівників до справ компанії (особливо робітників).

Зрозуміло, що основною метою вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ХКП «Електротранс» є підвищення зацікавленості працівників у продуктивній праці та розробка системи матеріальних і нематеріальних стимулів для працівників. Інтеграція системи мотивації персоналу в концепцію управління за цілями вимагає узгодження цілей суб'єктів управління, розробки механізмів каскадування цілей і відображення їх у ключових показниках ефективності, доведення цілей до працівників та моделювання системи мотивації праці на основі результатів діяльності працівників.

Цей потенціал характеризує готовність працівників до максимізації продуктивності праці, розвитку конкурентоспроможності та реалізації набутих знань, компетенцій і навичок, а також відображає ступінь задоволення мотиваційних потреб працівників [62]. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим вище задоволеність мотиваційних потреб працівників. Чим вище задоволеність мотиваційних потреб працівників, тим ефективнішою є робота таких працівників для компанії. Звичайно, мотиваційні питання вимагають індивідуального підходу до кожного працівника, але мотиваційний потенціал компанії характеризує всю роботу управлінської команди щодо управління людськими ресурсами.

2.3 Економічна оцінка ефективності мотивації персоналу на ХКП «Електротранс»

Забезпечення ефективної мотивації до професійного розвитку значною мірою залежить від здатності керівництва діагностувати мотиваційні чинники, передбачати конфлікти інтересів і мотивації та уникати конфліктів і соціальної напруги; враховуючи досвід ЄС [63, с. 194], роботодавці мають зосередитися на соціальному діалозі та, спираючись на результати опитувань працівників сприятливі умови для розвитку компетенцій працівників, а також розвивати вертикальні та горизонтальні обміни між соціальними партнерами [64, с. 46].

Оплата праці на підприємствах встановлюється відповідно до порядку, що передбачає розрахунок мінімальної тарифної ставки (окладу) простого некваліфікованого працівника на рівні прожиткового мінімуму для працездатних осіб, мінімальної тарифної ставки (окладу) робітника 1-го розряду на рівні не менше 160% прожиткового мінімуму для працездатних осіб та співвідношення за кожним тарифним розрядом. Відповідно до штатного розпису ХКП «Електротранс», середньомісячна заробітна плата у 2022 році становить 11250,0 грн.

Проаналізуємо склад фонду оплати праці та інших виплат на ХКП «Електротранс» за 2020 - 2022 рр. (таблиця 2.10).

Аналізуючи дані таблиці 2.10, фонд оплати праці штатних працівників ХКП «Електротранс» впродовж 2020-2022 рр. збільшується через зростання мінімальної заробітної плати, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 52,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,4 %.

Фонд додаткової заробітної плати збільшився з 10625,7 тис. грн у 2020 р. до 16216,2 тис. грн у 2022 р. (рисунок 2.10). З нього премії та винагороди, що носять систематичний характер у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 45,3 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 10,5 %.

Таблиця 2.10 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ХКП «Електротранс» за 2020 - 2022 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр	2022/ 2021 рр
1 Фонд оплати праці штатних працівників, всього	50598,8	76895,1	77220,0	52,0	0,4
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати	32383,2	49212,9	49420,8	52,0	0,4
- фонд додаткової заробітної плати всього	10625,7	16148,0	16216,2	52,0	0,4
з нього:					
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	2350	3989	3218	69,7	-19,3
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	6580	9562	10562	45,3	10,5
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	389,4	605,7	911,6	55,5	50,5
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	7589,9	11534,2	11583,0	52,0	0,4
з них:					
- матеріальна допомога	3520	6120	7238	73,9	18,3
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	2123	3018	2150	42,2	-28,8
2 Оплата за невідпрацьований час	12702,7	10125,6	13245,7	-20,3	30,8

Заохочувальні та компенсаційні виплати на ХКП «Електротранс» за 2021 р. збільшилися на 52,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 0,4 %. Оплата за невідпрацьований час на ХКП «Електротранс» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилася на 20,3 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 30,8 %.

Матеріальне стимулювання робітників на ХКП «Електротранс» здійснюється лише за рахунок збільшення заробітної плати та гарантованої її виплати, нарахування премій, а також частково шляхом надання матеріальної допомоги.

У процесі проведення аналізу фонду оплати праці суттєвого значення набуває оцінка середньої заробітної плати, яка визначається діленням фонду оплати праці на чисельність працівників ХКП «Електротранс» (таблиця 2.11).

Як видно з таблиці 2.11, середньорічна заробітна плата одного працівника у

2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 52,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 10,3 %. Середньорічна заробітна плата одного робітника у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 48,4 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 10,5 %.

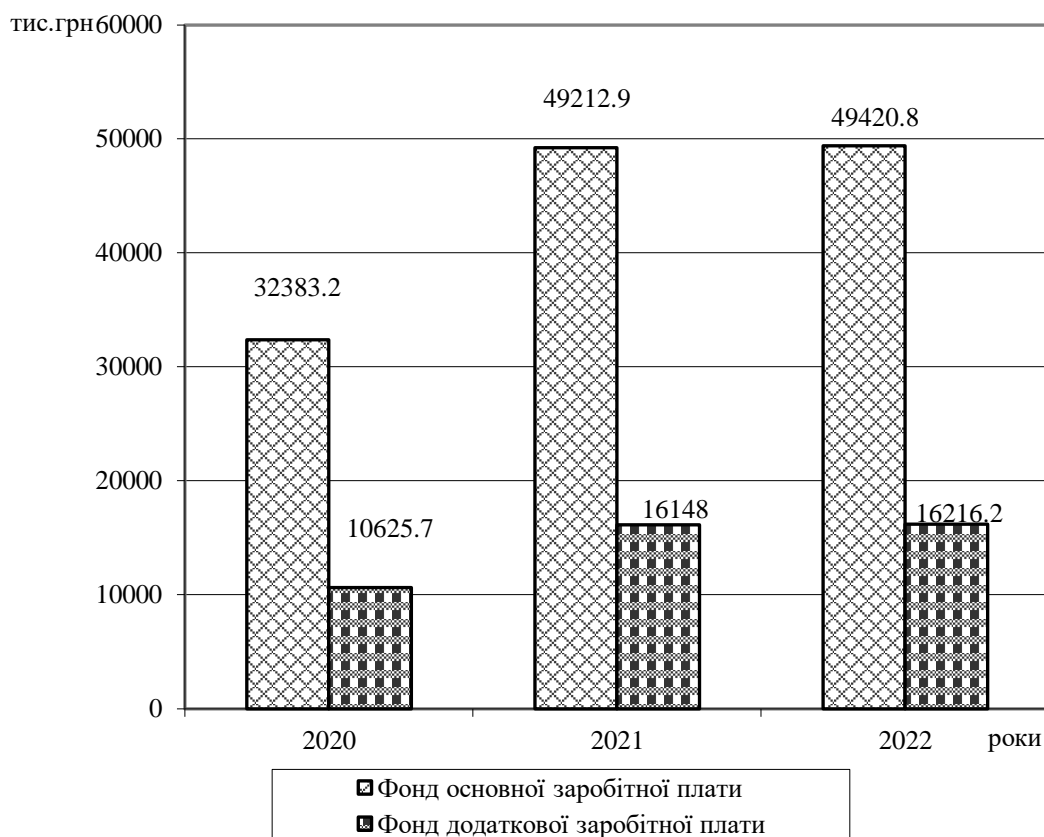


Рисунок 2.10 – Динаміка фонду оплати праці штатних працівників на ХКП «Електротранс» за 2020-2022 рр.

Середньомісячна заробітна плата одного робітника у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 48,3 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 10,5 %. Середньоденна заробітна плата одного робітника у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 49,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 19,1 %. Середньогодинна заробітна плата одного робітника у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 49,9 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 18,2 %.

Підвищення ефективності оплати праці напряму залежить від ефективної роботи працівників. Аналіз ефективності оплати праці ХКП «Електротранс» потрібно проводити за певними показниками, наведеними в таблиці 2.12.

Таблиця 2.11 – Аналітичні показники оплати праці ХКП «Електротранс» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис.	133195	97221	113748,6	-27,0	17,0
Середньооблікова чисельність працівників,	629	628	572	-0,2	-8,9
в т.ч: - робітників	509	508	460	-0,2	-9,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	50598,8	76895,1	77220,0	52,0	0,4
Фонд оплати виробничого персоналу, тис. грн	40630,8	60132,0	60154,4	48,0	0,1
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	250	248	230	-0,8	-7,3
Середня тривалість робочого дня, год.	7,76	7,75	7,81	-0,1	0,8
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками: - людино - днів	127250	125984	105800	-1,0	-16,0
-людино-годин	988579,8	973988,4	826298	-1,5	-15,2
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	80,4	122,4	135,0	52,2	10,3
Середньорічна заробітна плата одного робітника, тис. грн	79,8	118,4	130,8	48,4	10,5
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	6703,6	10203,7	11250,0	52,2	10,3
Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн	6652,1	9864,2	10897,5	48,3	10,5
Середньоденна заробітна плата одного робітника, грн	319,3	477,3	568,6	49,5	19,1
Середньогодинна заробітна плата одного робітника, грн	41,1	61,6	72,8	49,9	18,2

Зниження рівня зарплатомісткості продукції підприємств у 2022 році є позитивним результатом, що призводить до підвищення ефективності діяльності підприємств, зокрема рентабельності витрат на оплату праці. Однак низька зарплатомісткість продукції має і негативний бік (не враховуючи макроекономічних наслідків зниження суспільного попиту). Низька трудомісткість продукції в кінцевому підсумку знижує рівень ефективності оплати праці, оскільки підприємці не мають економічних стимулів інвестувати в механізацію та автоматизацію праці.

Таблиця 2.12 – Показники ефективності оплати праці ХКП «Електротранс» за 2020-2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн	133195	97221	113748,6	-27,0	17,0
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	50598,8	76895,1	77220,0	52,0	0,4
Зарплатовіддача, грн/грн	2,6	1,3	1,5	-50,0	15,4
Зарплатомісткість, грн/грн	0,4	0,8	0,7	у 2 рази	-12,5

Як економічний показник, ефективність фонду оплати праці дозволяє оцінити рівень ефективності використання коштів на оплату праці у відповідному обсязі виробництва підприємства. Очевидно, що чим більше вироблено продукції на одиницю заробітної плати, тим ефективніше використовуються трудові ресурси. Зростання цього показника є позитивною тенденцією до поживлення виробничої діяльності підприємств.

Аналіз оплати праці та преміювання показує, що розмір доходу працівників ХКП «Електротранс» залежить від результатів їхньої роботи на підприємстві. За кожне порушення трудової дисципліни або технології виробництва до працівників застосовуються санкції у вигляді часткового або повного позбавлення премії. Загальний фонд заробітної плати на підприємстві зменшився, що пов'язано зі зменшенням кількості працівників на досліджуваних підприємствах. Середньомісячна заробітна плата на одного працівника також зменшилася, що є негативним явищем для опитаних компаній. Це пов'язано з тим, що зі зменшенням заробітної плати зростає незадоволеність працівників рівнем оплати праці, що може вплинути на продуктивність праці [66, с. 158].

На сьогоднішній день досліджено високу плинність кадрів, старіння робочої сили та зниження продуктивності праці на підприємствах. З огляду на її важливість для стабілізації кадрової політики, було оцінено ефективність та доцільність існуючих систем нематеріальної мотивації в промисловості, визначено напрями вдосконалення цих систем, запропоновано інструменти діагностики мотивації персоналу, побудовано економетричні моделі та та надано

рекомендації щодо вдосконалення нематеріальних методів мотивації персоналу електротранспорту.

З метою оцінки рівня мотиваційних методів було проведено опитування серед працівників ХКП «Електротранс», які мали змогу відчувати на собі вплив нематеріальних елементів мотивації та висловити свої думки та оцінки. Результати опитування 100 працівників ХКП «Електротранс» були використані для оцінки складових виявлених негрошових методів мотивації. Результати опитування були проранжовані.

А саме: можливість професійного навчання, кар'єрного зростання, надання пільгового харчування, надання пільгових кредитів, сприяння мобільності, можливість оздоровлення за рахунок підприємства (часткова компенсація) та заохочення до проведення вільного часу [67, с. 92]. Для узагальнення оцінки ми обрали модифікований метод Сааті для ієрархії ключових критеріїв [68, с. 90], які в нашому дослідженні можна проаналізувати за допомогою наступної рейтингової шкали (таблиця 2.13).

Діапазон варіації коефіцієнта конкордації знаходиться в межах від 0 до 1. Чим ближче $K_{кон}$ до 1, тим більш узгодженими є погляди працівників на вплив негрошових методів мотивації.

Таблиця 2.13 - Позначення інтервалів шкали оцінки нематеріальних методів мотивації

Ієрархічна організація критеріїв	Числові межі інтервалу за 5-ти бальною шкалою
дуже значний	4,01 – 5,0
значний	3,16 – 4,0
відносно суттєвий	1,86 – 3,15
не суттєвий	1,01 – 1,85
не значущий	0 – 1,0

Послідовність розрахунку рейтингів узагальненого показника узгодженості може бути виконана за наступним алгоритмом:

- Визначити кількість пов'язаних рангів для кожної групи нематеріальних методів мотивації, які будуть враховані при побудові матриці рангів та

розрахунку коефіцієнтів $K_{кон}$.

- Розрахувати показник T для кожної групи з L рангів.
- Обчислити суму рангів.
- Розрахувати відхилення S суми квадратів від середнього значення квадратів рангів.

Результати визначення узгодженості думок працівників представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Оцінка узгодженості відповідей працівників ХКП «Електротранс» щодо вагомості нематеріальних методів мотивації

Методи мотивації (нематеріальні)	Сума рангів	Сума квадратів рангів	Середній ранг	Середній бал
Надання пільгового харчування	334	110446	3,36	2,42
Можливість кар'єрного зростання	315	98850	3,18	2,51
Транспортна підтримка	315	98850	3,18	2,32
Надання пільгових кредитів	319	101025	3,20	2,41
Можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства	367	127500	3,60	2,15
Можливість професійного навчання	310	90550	3,1	2,51
Заохочення вільним часом	315	98979	3,23	2,45
Загальна сума	2275	726200		
Відхилення суми квадратів від середньої квадратів рангів		2032,05		
Коефіцієнт конкордації		0,518		

Перевірка на значущість коефіцієнта конкордації виконується за критерієм Пірсона ($\chi^2 p$) з числом ступенів свободи $k=n-1$. Оскільки йдеться про випадкові події, то висновки можуть мати лише ймовірнісний характер: твердження про розбіжність даних анкет висловлюються з визначеною ймовірністю $P=0,95$, як це прийнято в економічних дослідженнях.

Згідно з розрахованими результатами, коефіцієнт конкордації становить 0,513, що свідчить про те, що оцінки працівників можна вважати узгодженими (ненульові значення). Ця думка підтверджується аналізом розрахованих значень критеріїв.

Згідно з таблицею критичних значень розподілу Пірсона для рівня

значущості α ($\alpha=1-P=1-0,95=0,05$) та кількості ступенів свободи k ($k=7-1=6$), розраховані значення критеріїв перевищують критичні значення ($\chi^2 p > \chi^2$ крит, $307,8 > 1,64$), що є статично значущим коефіцієнт конкордації за характеристиками відмінний від 0, що свідчить про те, що думки респондентів (працівників) можна вважати узгодженими.

При порівнянні важливості різних факторів за S-рангом (таблиця 2.14) найбільш важливим вважається метод, що характеризується найменшим середнім рангом (таблиця 2.14).

Цей показник може набувати значення від 0 до 5, залежно від того, наскільки важливим є той чи інший фактор, за оцінкою працівника.

Після того, як компоненти методів нематеріальної мотивації впорядковані, абсолютні та відносні характеристики розташовуються відповідно до ступеня їх важливості для методу нематеріальної мотивації. Чим вищий середній бал, тим вища важливість розвитку того чи іншого методу на думку працівників [69, с. 486]. При обробці даних опитування для оцінки важливості методу, окрім абсолютних значень, використовують відносні показники [70, с. 63]. Для цього окремі показники спочатку нормалізуються і розраховуються середньозважені значення. Вагомість кожного методу визначається на основі думки працівників (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Значення вагомості характеристик нематеріальних методів мотивації (за результатами опитування)

Методи мотивації (нематеріальні)	Ранг, визначений за результатами анкет	Вага методу
Можливість професійного навчання	1	0,152
Можливість кар'єрного зростання	2	0,150
Надання пільгових кредитів	3	0,147
Заохочення вільним часом	4	0,134
Надання пільгового харчування	5	0,132
Транспортна підтримка	6	0,130
Можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства	7	0,118

Загальна оцінка методу негрошової мотивації становить 2,339 бала, що

відповідає рівню "відносно значущий" відповідно до інтервалу шкали. Виходячи з оцінок працівників, необхідно зазначити, яким методам мотивації було надано найбільшу вагу.

Найважливішим нематеріальним методом мотивації працівники вважають можливість професійного навчання (середньозважене значення компонента 0,152), далі йдуть оцінка можливостей кар'єрного зростання на робочому місці (0,150), можливість надання пільгових кредитів працівникам (0,147), заохочення до проведення вільного часу (0,134), пільги на харчування (0,132) та допомога у мобільності (0,130), найменш важливими є можливість оздоровлення за рахунок компанії (0,118).) та допомога у пересуванні (0,130), а можливість оздоровлення (часткової компенсації) за рахунок компанії (0,118) виявилася значно менш важливою.

Таким чином, оцінка негрошових методів мотивації за даними опитування свідчить про необхідність модернізації існуючих підходів до мотивації та розвитку трудових ресурсів в ХКП «Електротранс». На даному етапі особливу роль відіграють такі негрошові методи мотивації, як професійне навчання та можливість кар'єрного зростання, можливість надання пільгових кредитів та вільного часу працівникам. Все це значною мірою залежить від здатності персоналу працювати продуктивно, ефективно та творчо, генерувати та впроваджувати нові ідеї, здобувати нові знання та розвивати навички.

Аналіз, проведений за результатами відповідей працівників на запитання анкети, свідчить про недостатній рівень мотивації в ХКП «Електротранс» та необхідність перегляду існуючих мотиваційних чинників.

Для формування інтегрального індексу оцінки мотивації враховуються абсолютні та відносні значення мотиваційних аспектів роботи працівників, їх ранжування та результати оцінювання. Назвемо їх релевантними змінними [72, с. 122]. Для формування показника мотиваційного рівня трудових ресурсів у роботі підприємства візьмемо змінні (фактори), представлені в нашій моделі: X1 - можливість професійного навчання, X2 - можливість кар'єрного зростання, X3 - надання пільгових кредитів, X4 - заохочення вільного часу, X5 - надання

пільгового харчування, X_6 - транспортна допомога, X_7 - участь у витратах підприємства X_8 - можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок компанії.

Таким чином, розроблено економіко-математичну модель на кшталт [73, с. 84]:

$$Y = a_1 \cdot X_1 + a_2 \cdot X_2 + a_3 \cdot X_3 + a_4 \cdot X_4 + a_5 \cdot X_5 + a_6 \cdot X_6 + a_7 \cdot X_7 \quad (2.1)$$

При включенні змінних до моделі враховано, що вони мають однакову спрямованість з точки зору мотивації. Про вищий рівень мотивації трудових ресурсів компанії свідчать вищі оцінки працівників за такими змінними (факторами): можливість професійного навчання, кар'єрного зростання, надання пільгових кредитів, заохочення до проведення вільного часу, надання пільгового харчування, транспортна допомога, оздоровлення за рахунок компанії можливість просування по службі (часткова компенсація) [74].

Дані анкетування оброблялися за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, які мають потужні інструменти та можливості для обробки великих масивів даних. Параметри залежностей були отримані методом найменших квадратів з використанням регресії [75, с.161], інструменту аналізу даних у пакеті Microsoft Excel.

В результаті отримали лінійну багатофакторну модель виду:

$$Y = 0,9984 \cdot X_1 + 0,846 \cdot X_2 + 0,587 \cdot X_3 + 0,518 \cdot X_4 + 0,605 \cdot X_5 + 0,471 \cdot X_6 + 0,603 \cdot X_7$$

Отримана модель потребує перевірки на адекватність даним. Визначаємо коефіцієнт детермінації за формулою [76, с. 55]:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,957$ вказує на те, що зміна показника Y на

100% залежить від зміни наявного фактора X.

Перевірка валідності моделі за критерієм Фішера передбачає порівняння розрахункових показників з табличними (критичними значеннями). Розраховане значення критерію $F_{розр.} = 296,2$, тоді як за таблицею $F_{крит} = F(0,05;k_1;k_2) = 2,1097$, де $k_1 = m$; $k_2 = n - m$ ($k_1 = 7$; $k_2 = 100 - 7 = 93$). Оскільки $F_{розр.} > F_{крит}$, то з імовірністю 95% можна припустити, що побудована модель адекватна даним і може бути використана для комплексної оцінки та прогнозування мотивації трудових ресурсів підприємства [77, с. 114]. Відповідно до побудованої моделі розраховано економічні показники (таблиця 2.16) та оцінено кількісні взаємозв'язки між інтегральними показниками мотивації та кожним нематеріальним методом мотивації (таблиця 2.17).

Таблиця 2.16 - Статистика інтегральної оцінки мотивації

Показники	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Середнє квадратичне відхилення	0,1103	0,1072	0,112	0,1181	0,1096	0,1099	0,1305
t-статистика	2,444	3,232	3,089	3,542	5,1593	3,381	4,6185

Розраховані коефіцієнти кореляції між кожним з факторів та інтегральним показником свідчать про суттєвий кореляційний зв'язок.

Таблиця 2.17 - Оцінка кількісного зв'язку

Коефіцієнт	R_{yx1}	R_{yx2}	R_{yx3}	R_{yx4}	R_{yx5}	R_{yx6}	R_{yx7}
Числова значення кількісного зв'язку	0,586	0,532	0,458	0,534	0,295	0,433	0,288

Таким чином, такий підхід з використанням математичного моделювання дозволяє не тільки оцінити рівень мотивації, але й розробити та впровадити ефективні механізми подальшого розвитку людських ресурсів ХКП «Електротранс». Від ефективності мотивації праці залежить стабільність висококваліфікованого трудового колективу, підвищення продуктивності праці, морального та матеріального стану кожного працівника та колективу в цілому.

Висновки до розділу 2

Аналіз тенденцій та особливостей мотивації персоналу на ХКП «Електротранс» дозволив дати загальну оцінку ефективності управління комунальним підприємством.

Аналіз існуючої системи управління показав, що керівництво ХКП «Електротранс» використовує різні методи впливу на мотивацію праці своїх працівників.

З метою визначення економічної оцінки ефективності мотивації працівників ХКП «Електротранс» було опитано 100 респондентів на основі анкетування працівників підприємства.

Було побудовано відповідну економетричну модель (коефіцієнт детермінації 0,957) загального оціночного індексу мотивації праці на ХКП «Електротранс». Дослідження показало, що існує прямий зв'язок між індексом інтегральної оцінки мотивації трудових ресурсів та оцінкою працівниками складових нематеріальних методів мотивації.

Результати показали, що збільшення на один пункт оцінки працівниками можливості професійного навчання збільшує інтегральну оцінку цього показника на 0,998 пункту, збільшення на один пункт оцінки кар'єрного зростання збільшує інтегральну оцінку на 0,846 пункту, збільшення на один пункт оцінки надання пільгових кредитів збільшує інтегральну оцінку на 0,587 пункту, збільшення на один пункт оцінки 0,587 бала; збільшення на один бал оцінки заохочень за вільний час збільшило інтегральну оцінку на 0,518 бала; збільшення на один бал оцінки працівниками преференцій щодо харчування збільшило інтегральну оцінку на 0,605 бала; збільшення на один бал оцінки транспортної допомоги та оплачуваного компанією проїзду на роботу збільшило інтегральну оцінку на 0,587 бала. Збільшення на один бал оцінки працівниками можливості отримання медичних пільг підвищує інтегральну оцінку на 0,471 та 0,603 бала відповідно.

Розраховані коефіцієнти кореляції між кожним фактором та інтегральним показником свідчать про те, що кожен фактор має значний кореляційний зв'язок та вплив на інтегральний показник. У зв'язку з цим необхідно продовжити застосування методів математичного моделювання, які дозволяють не тільки оцінити рівень мотивації, але й розробити та впровадити ефективні механізми подальшого розвитку людських ресурсів на ХКП «Електротранс».

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

3.1 Запровадження оцінювання персоналу як основа мотивації для підтримки ефективного управління комунальним підприємством

Оскільки фінансово-економічні показники підприємства в цілому залежать від навичок, знань та ефективності роботи його працівників, питання оцінки персоналу є ключовим при формуванні мотиваційної системи. Оскільки зовнішнє середовище будь-якого суб'єкта господарювання є ризикованим і непередбачуваним, особлива увага приділяється оцінці та підвищенню ефективності роботи персоналу з метою підтримання високого рівня конкурентоспроможності [78, с. 128].

Зростає продуктивність праці працівників, покращується загальна діяльність організації, підвищується мотивація та лояльність працівників, виявляються очікування працівників від організації, визначається потреба у розвитку компетенцій та навчанні, підвищується відповідальність працівників за реалізацію програм професійного та особистісного розвитку, визначаються різноманітні визначається ефективність програм управління персоналом, формується відкрита та прозора система оцінки персоналу.

Таким чином, система оцінки персоналу - це система, яка визначає методи визначення відповідності персоналу поставленим завданням та інструменти реалізації цих методів. Вона є важливою частиною управління персоналом, основною метою якої є вдосконалення управління діяльністю компанії [80, с. 168].

Метою даного заходу є впровадження оцінки персоналу як мотиваційної основи для підтримки ефективного управління комунальним підприємством у кризовій ситуації.

У ХКП «Електротранс» вважають за необхідне приділити пильну увагу оцінці персоналу: існуюча система мотивації працівників у ХКП «Електротранс»"

передбачає незначні доплати, надбавки та премії до основної заробітної плати. Конкретний розмір доплат встановлюється керівництвом відповідно до кваліфікації працівника, складності та обсягу виконуваної роботи та її якості. У цьому випадку, безумовно, важливо створити ефективну, тобто всебічну, повну і динамічну, систему оцінювання для кожного працівника комунального підприємства [81, с. 144].

Центри оцінки персоналу найчастіше використовують управлінські якості, перелічені в таблиці 3.1.

Запропонована методика оцінки трудової діяльності здійснюється в наступному порядку [82]:

- Визначаються критерії ефективності для кожного працівника та критерії їх оцінювання.
- Визначається процедура оцінювання, тобто терміни проведення оцінювання та відповідальні за це особи.
- Оцінка обговорюється з працівником.
- Документування оцінки працівника та прийняття рішення щодо вибору відповідної системи мотивації та заохочення.

Таблиця 3.1 - Шкала оцінки ділових якостей менеджера

Позитивні характеристики	Бал	Негативні характеристики
Аналітичні здібності		Нездатність до мислення
Творчі здібності		Шаблонність мислення
Адміністративні здібності		Нездатність до адміністративної роботи
Ділове чуття		Нездатність до ділової діяльності
Розвиненість письмової мови		Убогість письмової мови
Уміння складати переконливі документи		Складання безпомічних документів
Уміння володіти усним мовленням		Нездатність добре говорити
Уміння слухати інших		Нездатність слухати співрозмовника
Наявність вольових якостей		Недостатність вольових якостей
Стриманість у вираженні почуттів		Нездатність до стриманості
Уміння спілкуватися		Нездатність до спілкування
Прагнення до просування по службі		Байдужність до просування по службі
Гнучкість розуму		Шаблонність мислення
Прагнення спілкуватися з підлеглими		Прагнення уникнути зустрічей з підлеглими

За методикою Р. Беннета, детально описаною в [835], пропонується оцінити менеджерів середньої ланки ХКП «Електротранс» з метою виявлення стилю управління: результати оцінки семи керівників ХКП «Електротранс» наведено в табл. 3.2.

Виходячи з результатів, наведених у таблиці 3.2, можна зробити наступні висновки:

- 5 з 7 менеджерів швидко вирішують прості операційні проблеми.
- Збалансовано підходять до прийняття рішень - 6, не враховують фактори зовнішнього та внутрішнього середовища - 1.
- Заохочує ініціативу підлеглих - 4, стримує - 3.
- Особисто спілкується з вищим керівництвом - 5, віддає перевагу письмовим розпорядженням - 2.
- Має інноваційне мислення - 6, не звертає уваги на інновації - 1.
- Чутливий до підлеглих - 6, байдужий - 1.
- Мотивує персонал - 5, не приділяє уваги мотивації - 2.

Таблиця 3.2 - Результати оцінювання стилю управління 7 менеджерів ХКП «Електротранс»

Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників	Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників
Дозволяє підлеглим виявляти ініціативу	5	1	Не дозволяє підлеглим виявляти ініціативу	7	2
	4	3		6	1
Постійно особисто спілкується з виконавцем	6	3	Як правило, віддає письмові розпорядження	5	2
	5	2		-	-
Уважно стежить за інноваціями	6	2	Не звертає уваги на нововведення	5	1
	5	2		-	-
	4	2		-	-
Чуйний до підлеглих	6	3	Байдужний до підлеглих	4	1
	5	3		-	-
Шукає різноманітні методи мотивації	7		Байдужний до мотивів підлеглих	4	2
	6			-	-

Примітка: 7 – дуже високий ступінь; 6 – високий ступінь; 5 – вище за середнє; 4 – середній показник; 3 – нижче за середнє; 2 – низький ступінь; 1 – дуже низький ступінь

Наприклад, оцінка менеджерів на ХКП «Електротранс» виявила необхідність усунення одного з керівників, який показав негативні результати, а саме керівника кадрової служби.

Враховуючи вимоги до інтелектуальної, функціональної та соціальної компетентності працівників організації, їх оцінка може здійснюватися на основі системи "оцінки компетентності працівників", що базується на рівні підготовки, професійному досвіді, відповідальності та рівні управління (таблиця 3.3).

Методика такої оцінки базується на тому, що кожен керівник щоквартально оцінює ефективність та якість роботи кожного працівника в спеціальній анкеті, а спеціальна комісія проводить щорічну "оцінку компетентності" кожного працівника [84].

Такі оцінки дозволяють керівництву компанії вживати заходів для заохочення працівників, які працюють добре, і покарання, аж до звільнення, працівників, які працюють погано.

Таблиця 3.3 - Комплексна система оцінки ефективності роботи фахівців та технічних службовців ХКП «Електротранс»

Чинники та коефіцієнт оцінки	Бальна оцінка показників, коефіцієнт					
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	
Підготовка						
Освіта	1,0	0,05	0,1	0,18	0,29	0,38
Досвід і компетентність	1,0	0,1	0,12	0,22	0,34	0,22
Відповідальність						
Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	1,0	0,12	0,18	0,24	0,25	0,21
Своєчасність та якість прийнятих рішень	1,0	0,08	0,24	0,24	0,31	0,13
Складність функціональних обов'язків	1,0	0,05	0,16	0,25	0,2	0,34
Керівництво						
Ступінь керівництва	1,0	0,05	0,16	0,21	0,28	0,3
Характер керівництва	1,0	0,05	0,12	0,23	0,27	0,33
Масштаби керівництва	1,0	0,12	0,17	0,25	0,28	0,18
Особисті якості						
Активність та ініціатива в роботі	1,0	0,15	0,15	0,25	0,3	0,15
Прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду, самовдосконалення	1,0	0,18	0,13	0,22	0,18	0,29

Аналіз розрахунків, представлених у таблиці 3.3, показує, що за рівнем освіти 38% працівників ХКП «Електротранс» отримали 5 балів, 29% - 4 бали і 18% - 3 бали (рисунок 3.1). З точки зору досвіду та компетентності, працівники розподілилися більш рівномірно: 22% отримали 5 балів, 34% - 4 бали і 22% - 3 бали (рисунок 3.2).

Щодо відповідальності, то можна побачити, що висока частка працівників при формуванні системи мотивації набрали по одному балу за своєчасність та повноту виконання обов'язків (12%) та своєчасність і якість прийняття рішень (8%). Водночас, винагорода за складність роботи (34% працівників ХКП «Електротранс» набрали 5 балів) також необхідна. Особистісні якості слід враховувати при формуванні кадрового резерву та просуванні працівників.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є завданням, яке може бути вирішене тільки керівництвом цієї організації самостійно, можливо, із залученням спеціалістів-консультантів.

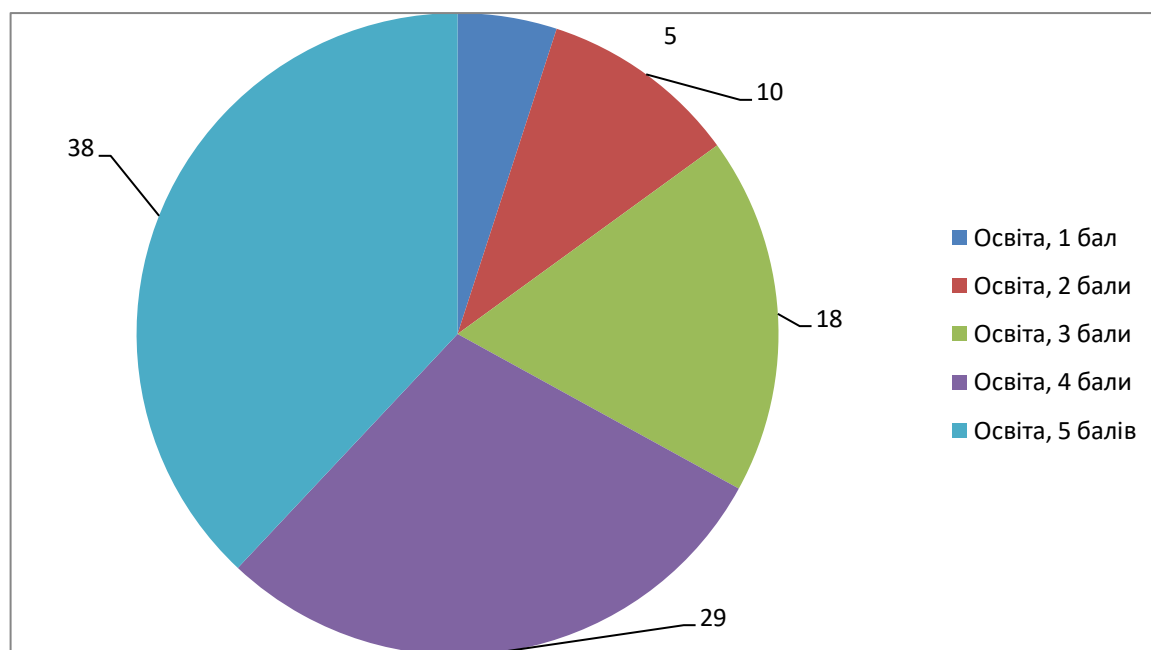


Рисунок 3.1 - Розподіл працівників ХКП «Електротранс» за рівнем освіти при проведенні комплексної оцінки, частки одиниці

Як і системи винагороди, системи оцінювання повинні враховувати та відображати низку факторів, включаючи стратегічні цілі організації, стан

зовнішнього середовища, організаційну культуру та структуру [85, с. 71].

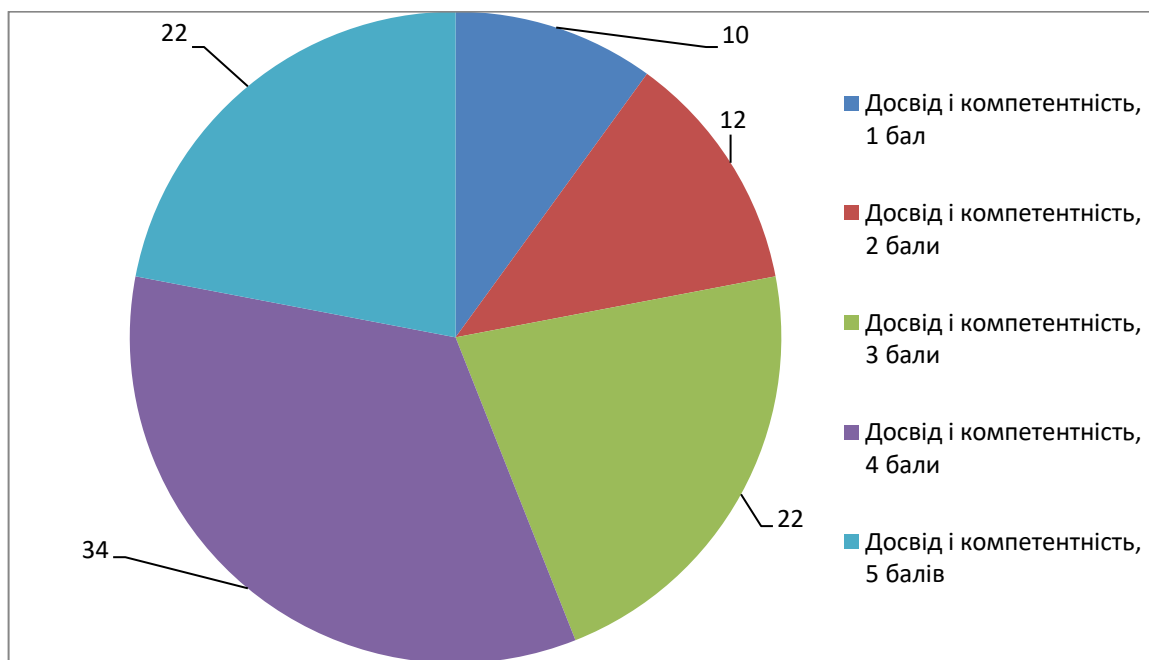


Рисунок 3.2 - Розподіл працівників ХКП «Електротранс» за рівнем досвіду і компетенції при проведенні комплексної оцінки, частки одиниці

За допомогою запропонованої інноваційної методики пропонується оцінити менеджерів середньої ланки управління на ХКП «Електротранс» та визначити їх стиль управління за методикою Р. Беннета.

Після оцінювання семи менеджерів було виявлено, що п'ять з семи менеджерів швидко вирішують прості операційні проблеми, два менеджери погано справляються з проблемами оперативної роботи, шість менеджерів застосовують збалансований підхід до прийняття рішень та один менеджер враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Не звертає уваги на інновації - 1 менеджер, чутливий до підлеглих - 6 менеджерів, байдужий до підлеглих - 1 менеджер, не звертає уваги на інновації - 1 менеджер, чутливий до підлеглих - 6 менеджерів, байдужий до підлеглих - 1 менеджер, мотивує підлеглих - 5 менеджерів, не приділяє уваги мотивації - 2. Іншими словами, оцінка керівників ХКП «Електротранс» показала, що керівники, які показали всі негативні результати, тобто начальник відділу кадрів, потребують звільнення. Перспективи подальшого розвитку - запровадження системи грейдів.

3.2 Розробка методичного підходу до оцінювання системи мотивації персоналу ХКП «Електротранс»

Персонал є рушійною силою та життєво важливим капіталом будь-якої організації. Саме тому вони повинні бути визнані фактором, який має значний вплив на успіх організації на ринку. Роль мотивації має вирішальне значення як для окремих працівників, так і для компанії в цілому. Мотивація працівників є однією з найважливіших функцій менеджменту. Це пов'язано зі зростаючою потребою всіх підприємств надавати конкурентоспроможну продукцію з меншими витратами ресурсів. Компанії мотивують працівників виконувати свої обов'язки якомога ефективніше, винагороджуючи їх за роботу та караючи, коли вони не досягають очікуваних результатів [86, с. 218].

Саме тому, розглядаючи це питання, компанії одразу звертаються до загальної системи мотивації. Роль мотивації в системі управління людськими ресурсами компанії проявляється лише в налагоджених процесах, які стимулюють працівників. Мотивація працівників компанії повинна давати їй значну перевагу в конкурентному ринковому середовищі. Це можна забезпечити шляхом швидкої адаптації до нових викликів зовнішнього середовища та нових запитів споживачів [87].

Успіх у цій боротьбі неможливий без грамотного використання потенціалу працівників компанії. При цьому лише сучасні підходи до мотивації працівників можуть забезпечити досягнення бажаних результатів. Варто зазначити, що засоби мотивації в компаніях змінилися, оскільки зросли вимоги працівників до характеру роботи та її винагороди [88, с. 107].

На зміну традиційним методам прийшли мотиваційні технології. З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій продуктивність працівника більше не визначається кількістю масово відтвореної праці. Змінився характер людської праці та інтенсивність праці, оскільки виконання стандартних трудових завдань на передових підприємствах вже давно делеговано автоматизованим

системам [89, с. 125]. Зміни в організації трудового процесу, зумовлені впровадженням дистанційних форм зайнятості та розширенням використання комп'ютерних технологій, зумовили необхідність перегляду традиційних моделей мотивації та формування нової, сучасної їх парадигми. З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій продуктивність праці працівника вже не визначається кількістю масово відтвореної праці.

Метою розробки методичного підходу до оцінки систем мотивації персоналу на підприємствах електротранспорту є удосконалення методичної бази оцінки систем мотивації персоналу на підприємствах та впровадження її в практику управління персоналом підприємств для підвищення ефективності управління.

Всі успішні підприємства, які прагнуть успішно розвиватися і нормально функціонувати в конкурентному середовищі, планують свою діяльність на довгострокову перспективу. Однією з головних умов розвитку підприємства є підвищення рівня ефективності управління людськими ресурсами. Головну роль у цьому процесі відіграє формування стратегії управління мотивацією персоналу, яка передбачає використання сучасного методичного інструментарію для демонстрації оцінки системи мотивації та досягнення успіху [90, с. 96].

Людський капітал організації сьогодні є одним із головних чинників підприємницького успіху. Усвідомлюючи це, керівники підприємств витрачають значні кошти на ефективну організацію систем управління людськими ресурсами, особливо в управлінні мотивацією працівників, що передбачає використання сучасного методологічного інструментарію для обґрунтування оцінки мотиваційних систем та досягнення довгострокового успіху [90, с. 87]. [91, р. 87].

Одним з ефективних інструментів управління процесом мотивації в компаніях є модель оцінки систем мотивації персоналу, запропонована Л.В. Балабановою [86]. Зокрема, вона дозволяє виявити найбільш важливі для працівників мотиви та визначити важливість окремих критеріїв.

Враховуючи особливості конкретної організації, запропонована модель дозволяє надати детальний опис існуючих підходів до управління мотивацією

працівників в організації та спрогнозувати характер змін у системі мотиваційних стимулів для працівників організації, а також дозволяє спрогнозувати характер змін у системі мотиваційних стимулів для працівників організації. Це також дає можливість спрогнозувати характер змін у системі мотиваційного стимулювання працівників організації. Інтерпретація отриманих значень допомагає HR-фахівцям компаній визначити пріоритетні напрями розвитку та вдосконалення методичного забезпечення системи управління мотивацією персоналу в компанії [92, с. 84].

Ураховуючи сучасні умови, ми пропонуємо модифікувати модель Л.В. Балабанової, яку відтворено на рисунку 3.3.

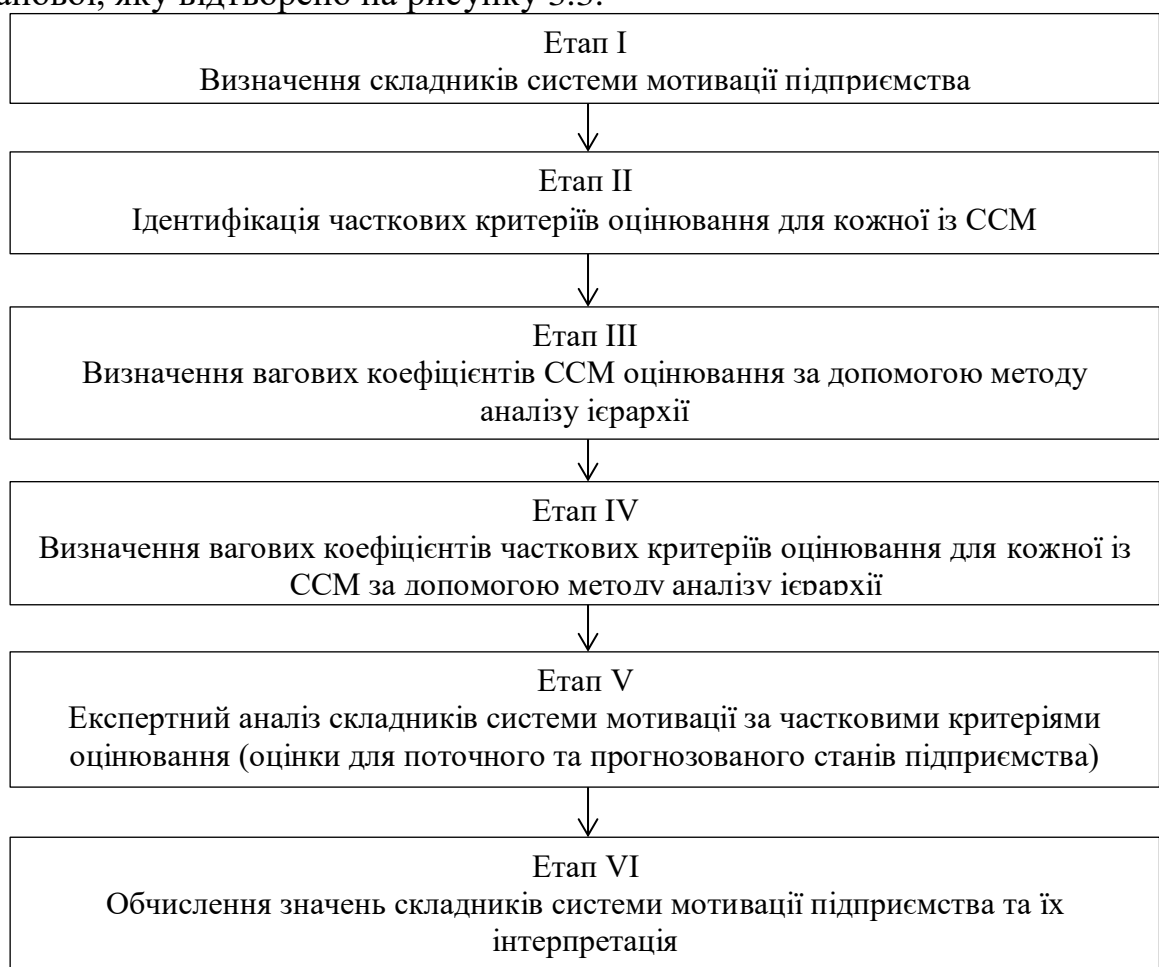


Рисунок 3.3 - Модифікована модель системи мотивації персоналу

ХКП «Електротранс»

Етап 1 Визначення складових системи мотивації персоналу організації.

Визначте складові мотиваційної системи (СМС) за методикою Л.В. Балабанової:

- Соціальні та сімейні стимули.
- Фінансово-економічні стимули.
- Соціально-психологічні стимули.
- Корпоративні та інституційні стимули.

Крок другий. Визначення часткових критеріїв оцінки для кожного МСК.

Розгляд цього питання дозволяє запропонувати набір часткових критеріїв оцінки для кожної складової системи мотивації:

- Соціально-побутові стимули: медичне обслуговування та страхування, компенсація витрат на харчування, компенсація транспортних витрат, компенсація мобільного зв'язку та інтернету, кредити від компанії на пільгових умовах, подарунки на свята та до дня народження.

- Фінансово-економічні стимули: компенсація за невикористану відпустку; щомісячна грошова премія; загальна річна грошова винагорода; перегляд заробітної плати в кінці року; безкоштовна або скорочена відпустка; винагорода за виконання роботи понад норму.

- Соціально-психологічні стимули: справедливе ставлення з боку керівництва; висловлення подяки з боку керівництва на загальних зборах акціонерів; висловлення подяки на дошках оголошень та по радіо; розміщення фотографій на дошках пошани; заохочення за трудові досягнення подарунками та сувенірами; створення приємних умов праці; можливість особистого звернення до керівництва.

- Корпоративні інституційні стимули: корпоративна культура та корпоративні заходи; стимули через вільний час та зручний графік роботи; програми просування працівників; програми навчання працівників; делегування повноважень; стимули через цілі (конкуренція, мотивація на досягнення високих результатів).

Етап III. Визначення вагових коефіцієнтів для оцінки СУЯ за допомогою методу аналізу ієрархій.

Метод аналізу ієрархій (MAI) є загальнозживаним методом для вирішення поставленого завдання. Відповідно до цього методу, вибір найкращого рішення

здійснюється за допомогою попарного порівняння.

Попередньо визначені ОЦМ порівнюються попарно відповідно до їхнього внеску в систему мотивації. Оцінки базуються на шкалі інтенсивності від 1 до 9, де кожна точка має відповідне значення:

1 - Можливості рівні;

3 - один елемент має помірну перевагу над іншим; 4 - один елемент має значну перевагу над іншим; 5 - один елемент має сильну перевагу над іншим;

5 - значна або сильна перевага; 6 - сильна перевага; 7 - сильна перевага; 8 - сильна перевага; 9 - сильна перевага; 10 - сильна перевага;

7 - значна перевага; 8 - сильна перевага; 9 - сильна перевага; 10 - сильна перевага; 11 - сильна перевага;

9 - абсолютна перевага;

2, 4, 6, 8 - проміжне значення.

Для того, щоб чітко зрозуміти застосування модифікованої моделі системи мотивації персоналу організації, на ХКП «Електротранс» були проведені подальші розрахунки щодо вдосконалення системи мотивації працівників з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Для компонентів системи мотивації була створена однопарна матриця порівняння та розраховані їх вагові коефіцієнти (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Матриця порівняння складників системи мотивації та їхні вагові коефіцієнти

Складники	A1	A2	A3	A4	Середнє геометричне значення	Вага w _i
A1. Соціально-побутові стимули	1	5	3	5	2,9	0,5
A2. Соціально-психологічні стимули	0,2	1	0,14	0,33	0,3	0,05
A3. Фінансово-економічні стимули	0,33	7	1	5	1,8	0,3
A4. Корпоративно-системні стимули	0,2	0,33	0,2	1	0,6	0,1
Сумарне значення					5,7	1

З отриманих результатів можна зробити висновок, що найважливішими складовими мотиваційної системи ХКП «Електротранс» є соціальні, сімейні та

фінансово-економічні стимули з вагою 0,5 та 0,3 відповідно.

Етап 4 Визначення вагових коефіцієнтів для кожного часткового критерію ММС за допомогою методу аналізу ієрархій.

У таблиці 3.5 наведено матрицю попарних порівнянь часткових критеріїв оцінки СМБ "соціальні та побутові стимули" та їх вагові коефіцієнти.

Таблиця 3.5 - Матриця порівняння часткових критеріїв ССМ «Соціально-побутові стимули» та їхні вагові коефіцієнти

Соціально-побутові стимули	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Середнє геометричне значення	Вага w_{ai}
A1. Медичне обслуговування та страхування	1	5	7	5	0,14	5	2,2	0,3
A2. Компенсація витрат на харчування	0,2	1	3	3	0,14	2	0,9	0,1
A3. Компенсація транспортних витрат	0,1	0,3	1	0,3	0,14	5	0,5	0,1
A4. Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет	0,2	0,3	3	1	0,14	3	0,7	0,09
A5. Кредити від компанії на пільгових умовах	7	7	7	7	1	5	2,3	0,3
A6. Подарунки на свята та дні народження	0,2	0,5	0,2	0,3	0,22	1	0,3	0,04
Сумарне значення							6,9	1

Середнє геометричне значення (СГЗ) для кожного часткового показника розраховується за формулою [92, с. 84]:

$$СГЗ = \sqrt[n]{a_1 \cdot a_2 \cdot \dots \cdot a_n} , \quad (3.1)$$

де a – оцінка відносної переважності кожного критерію;

n – порядок матриці попарних порівнянь.

Таким чином, середнє геометричне значення першого часткового критерію для СПС "соціальні та побутові стимули" становить 2,2286.

Розрахунок вагових коефіцієнтів здійснено відповідним чином:

$$W_{ai} = \frac{\sqrt[n]{a_1 \cdot a_2 \cdot \dots \cdot a_n}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{a_1 \cdot a_2 \cdot \dots \cdot a_n}}, \quad (3.2)$$

де a – оцінка відносної переважності кожного критерію

n – кількість часткових критеріїв оцінювання кожного узагальненого критерію.

Таким чином, вага критерію для першого часткового критерію ССС "Соціальні та сімейні стимули" становить 0,3246.

Аналогічні розрахунки проведено для інших часткових критеріїв, які є найбільш важливими для працівників ХКП «Електротранс» (соціально-психологічні стимули, корпоративно-інституційні стимули та фінансово-економічні стимули) для розрахунку загального значення СПС.

Результати загального розрахунку суми обраних критеріїв, а також найбільш та найменш впливових стимулів наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Результати комплексного розрахунку матриць порівняння часткових критеріїв СПС

Часткові критерії	Сумарне значення	Найбільш впливові стимули
Соціально-побутові стимули	6,9	Медичне обслуговування та страхування
Соціально-психологічні стимули	7,3	Справедливе ставлення з боку керівництва»
Корпоративно-системні стимули	6,7	Делегування повноважень
Фінансово-економічні стимули	8,5	Загальнорічна грошова винагорода

Етап 5. Експертний аналіз складових системи мотивації з використанням часткових критеріїв оцінки (оцінка відносно поточного та прогнозованого стану підприємства).

Оцінка складових системи мотивації ХКП «Електротранс» щодо поточного та прогнозованого стану підприємства за допомогою експертного методу з використанням шестиступеневих критеріїв оцінки (таблиця 3.7).

Етап 6 Розрахунок та інтерпретація сумарного значення складових системи мотивації підприємства.

Таблиця 3.7 - Результати експертного оцінювання часткових критеріїв ССМ ХКП «Електротранс»

Часткові показники за узагальненими критеріями	Вагові коефіцієнти	Поточний стан (Пт)	Прогнозований стан (Пг)
Соціально-побутові стимули	0,5		
Медичне обслуговування та страхування	0,3	3,2	4,2
Компенсація витрат на харчування	0,1	4,2	4,7
Компенсація транспортних витрат	0,06	3,0	4,0
Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет	0,09	2,1	2,6
Кредити від компанії на пільгових умовах	0,3	3,7	4,2
Подарунки на свята та дні народження	0,04	4,2	4,7
Соціально-психологічні стимули	0,05		
Справедливе ставлення з боку керівництва	0,4	4,3	4,8
Подяка, внесена керівником на загальних зборах	0,2	3,2	3,7
Вираження подяки на дошці оголошень, фотографії на дошці пошани	0,08	4,0	4,5
Нагородження за трудові досягнення подарунками	0,1	2,2	2,7
Створення комфортних умов праці	0,06	3,8	4,3
Можливість безпосередньо звернутися до керівника	0,2	3,9	4,4
Корпоративно-системні стимули	0,1		
Корпоративна культура та корпоративні заходи	0,2	3,8	4,3
Стимулювання вільним часом, зручний графік роботи	0,09	2,7	3,2
Програма просування по службі персоналу	0,2	3,4	4,4
Програма навчання персоналу	0,08	4,2	4,6
Делегування повноважень	0,3	2,9	3,8
Стимулювання цілями (змагання, прагнення досягти високих результатів)	0,1	2,3	3,8
Фінансові та економічні стимули	0,3		
Компенсація за невикористану відпустку	0,08	4,2	4,8
Щомісячна грошова премія	0,2	3,8	4,3
Загальнорічна грошова винагорода	0,5	4,1	4,7
Перегляд заробітної плати наприкінці кожного року	0,03	2,9	3,5
Безкоштовні або пільгові відпустки	0,08	2,8	3,6
Винагорода за виконання понад нормованих завдань	0,1	3,9	4,4
Загальнорічна грошова винагорода	0,5	4,1	4,7

По-перше, для того, щоб отримати загальний рівень кожного елементу системи мотивації компанії, необхідно розрахувати значення часткових критеріїв СПС ХКП «Електротранс» (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Результати проведення оцінки часткових критеріїв СПС ХКП «Електротранс»

Часткові показники за узагальненими критеріями	Вагові коефіцієнти	Пг·wi	Пг·wi
Соціально-побутові стимули	0,5		
Медичне обслуговування та страхування	0,3	1,04	1,4
Компенсація витрат на харчування	0,1	0,6	0,6
Компенсація транспортних витрат	0,06	0,2	0,3
Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет	0,09	0,2	0,2
Кредити від компанії на пільгових умовах	0,3	1,2	1,4
Подарунки на свята та дні народження	0,05	0,2	0,2
Сумарне значення		3,4	4,1
Соціально-психологічні стимули	0,05		
Справедливе ставлення з боку керівництва	0,4	1,8	2,0
Подяка, внесена керівником на загальних зборах	0,2	0,5	0,6
Вираження подяки на дошці оголошень, фотографії на дошці пошани	0,08	0,3	0,4
Нагородження за трудові досягнення подарунками	0,1	0,2	0,3
Створення комфортних умов праці	0,06	0,2	0,2
Можливість безпосередньо звернутися до керівника	0,2	0,7	0,8
Сумарне значення		3,8	4,3
Корпоративно-системні стимули	0,1		
Корпоративна культура та корпоративні заходи	0,2	0,7	0,8
Стимулювання вільним часом, зручний графік роботи	0,09	0,3	0,3
Програма просування по службі персоналу	0,2	0,8	1,07
Програма навчання персоналу	0,08	0,4	0,4
Делегування повноважень	0,3	0,8	1,1
Стимулювання цілями (змагання, прагнення досягти високих результатів)	0,1	0,2	0,4
Сумарне значення		3,2	4,1
Фінансові та економічні стимули	0,3		
Компенсація за невикористану відпустку	0,08	0,4	0,4
Щомісячна грошова премія	0,2	0,8	0,9
Загальнорічна грошова винагорода	0,5	1,9	2,2
Перегляд заробітної плати наприкінці кожного року	0,03	0,09	0,1
Безкоштовні або пільгові відпустки	0,08	0,2	0,3
Винагорода за виконання понад нормованих завдань	0,1	0,5	0,6
Сумарне значення		3,9	4,5

Для більш детального аналізу інтерпретуємо отримані результати за допомогою багатокутників (рисунок 3.4 та 3.5). Рисунки чітко показують прагнення до певного покращення в майбутньому за всіма частковими критеріями. Найбільш зростаючі тенденції спостерігаються для "справедливого ставлення з боку керівництва", "сприятливого фінансування з боку компанії" та "охорони здоров'я та страхування", з відносними відхиленнями -10,2 %, -11,5 % та

-23,8 % відповідно.

Однією з пропозицій щодо покращення рівня вищезазначених часткових критеріїв СКМ є більш глибокий аналіз цих аспектів як керівництвом, так і працівниками ХКП «Електротранс».

"Делегування повноважень", "річна винагорода", "програми просування працівників" та "стимулювання за цілями" є основними напрямками розвитку системи мотивації в сільськогосподарських підприємствах, але прогнозований стан максимально відрізняється від поточної ситуації, а саме -23,4 %, -12,4 %, -22,4 % та -38,5 % відповідно. 5%, що свідчить про необхідність перегляду цих часткових критеріїв складових системи мотивації компанії, наприклад, шляхом проведення анкетування, яке дозволяє працівникам висловити власні побажання щодо розміру їхньої річної винагороди. В результаті проводиться аналіз отриманих даних на основі отриманих пропозицій та приймається рішення, чи має ХКП «Електротранс» можливості та ресурси для покращення цих критеріїв в СММ.

Розрахунок та узагальнення наведених вище часткових критеріїв дозволив розрахувати загальну оцінку складових системи ХКП «Електротранс» з урахуванням вагових коефіцієнтів та загальної оцінки прогнозованого та поточного стану (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 - Загальні значення складників системи мотивації ХКП «Електротранс»

Складники системи мотивації	Вага w_i	Загальні значення складників системи мотивації				Відносне відхилення, %
		P_m	$P_m \cdot w_i$	P_e	$P_e \cdot w$	
Соціально-побутові стимули	0,5	3,4	1,8	4,1	2,1	-16,9
Соціально-психологічні стимули	0,05	3,8	0,2	4,3	0,2	-11,7
Фінансово-економічні стимули	0,3	3,2	1,0	4,0	1,3	-20,58
Корпоративно-системні стимули	0,1	3,9	0,4	4,5	0,5	-13,1

Згідно з даними, представленими в таблиці 3.9, поточний стан складових системи мотивації ХКП «Електротранс» є нижчим за прогнозований стан, визначений експертами.

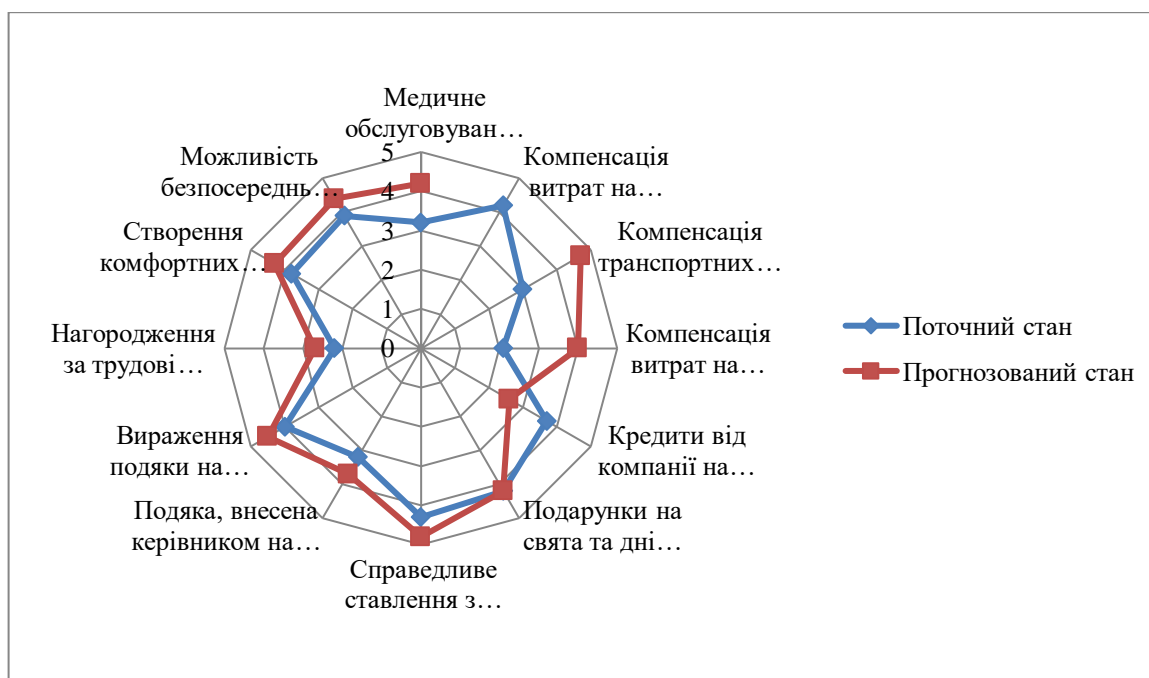


Рисунок 3.4 - Багатокутник зміни часткових критерії ССМ ХКП «Електротранс»

Отже, отримані результати дослідження дають змогу зробити такі висновки.

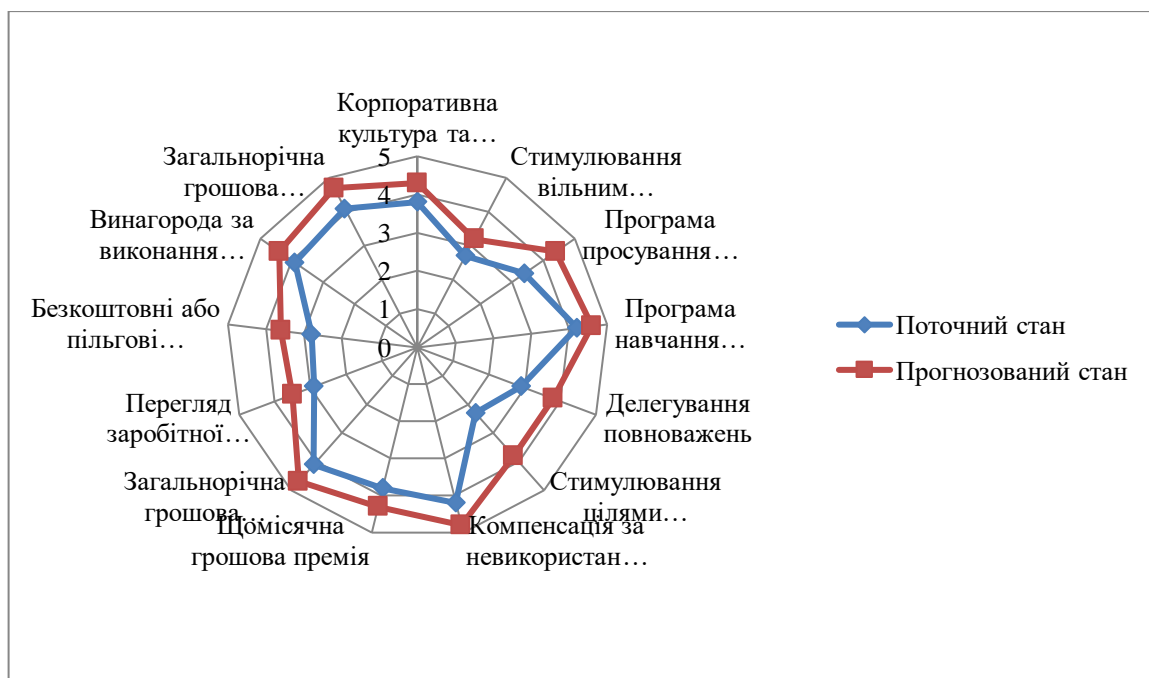


Рисунок 3.5 - Багатокутник часткових критеріїв ССМ ХКП «Електротранс»

Людські ресурси є рушійною силою та найважливішим капіталом будь-якої організації. Саме тому людські ресурси повинні бути визнані фактором, який має значний вплив на успіх організації на ринку. Мотивація персоналу компанії

повинна стати головною перевагою в конкурентному ринковому середовищі. По-перше, перш ніж обирати, як мотивувати працівників, необхідно розглянути, до якої категорії вони належать. По-друге, необхідно розробити різні підходи не тільки в межах категорій, але й для управлінського та виробничого персоналу.

Стратегії управління мотивацією працівників базуються на моделі оцінки мотиваційних систем, запропонованій Л.В. Балабановою. Виділено та проаналізовано етапи оцінки системи, результати якої свідчать про необхідність впровадження запропонованої інновації на підприємстві. Розрахунок співвідношення між поточним і прогнозованим станами показує, що керівництву ХКП «Електротранс» слід в першу чергу звернути увагу на фінансово-економічне стимулювання та соціальне стимулювання, використовуючи методика, описану вище для часткових критеріїв цих складових системи мотивації підприємства.

Враховуючи критичний стан підприємства під час пандемії COVID-19 та зміни, які відбуваються у зв'язку з переходом на дистанційний режим роботи, керівництву підприємства варто використати отримані результати для попереднього планування організаційних змін в управлінні мотивацією працівників, які дозволять повніше та ефективніше реалізувати потенціал працівників в організації. Необхідно використовувати мотиваційні методи.

3.3 Формування соціально-економічного механізму мотивації персоналу для підтримки ефективного управління ХКП «Електротранс»

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління людськими ресурсами має стратегічне значення. Це пов'язано з тим, що рівень знань, кваліфікації та досвіду персоналу визначає конкурентну перевагу компанії, а отже, і рівень її прибутковості. Сьогодні людські ресурси компанії та рівень їх конкурентоспроможності розглядаються як унікальний ресурс і джерело конкурентоспроможності продукції, послуг та компанії в цілому. В умовах, коли

багато ресурсів на ринку легко піддаються імітації, людські ресурси підприємства матимуть певні специфічні характеристики, які формують принципову відмінність від аналогічних ресурсів інших учасників ринку [93, с. 118]. Тому, враховуючи значний вплив людських ресурсів на конкурентоспроможність підприємства, менеджери повинні приділяти особливу увагу ефективній мотивації.

Розуміння сутності мотивації та мотиваційного процесу змінювалося разом із соціально-економічним розвитком суспільства та зміною розуміння ролі людських ресурсів на підприємствах. Від мотиваційних процесів, орієнтованих на підвищення продуктивності праці, тобто стимулювання максимальної фізичної активності людських ресурсів, до сучасної мотивації, орієнтованої на підвищення якості трудової діяльності, стимулювання творчої та оригінальної діяльності працівників, заохочення ініціативи та формування почуття причетності та лояльності до підприємства зміни [94, с.54].

Ефективність соціально-економічного стимулювання залежить від того, наскільки добре компанії продумують механізми його реалізації. В економічній літературі поняття "механізм" пояснюється наступним чином [95, с. 89]:

- ряд процесів або етапів, які визначають дію або явище;
- система або пристрій, що визначає послідовність різних видів діяльності;
- складні організаційні системи зі специфічними базовими умовами, що призводять до кінцевого результату процесу.

Розробка та впровадження категорії "мотиваційні механізми" фокусується на дослідженні складних систем регуляторів економічної поведінки та передбачає розробку методологічних засад. Крім того, оскільки феномен мотивації поєднує в собі процеси як соціальної, так і економічної природи, то і механізми повинні мати соціально-економічну природу.

Коли йдеться про соціально-економічні механізми мотивації, то йдеться про розробку методичного забезпечення на підприємствах, тобто комплексної системи регулювання трудової поведінки працівників, яка включає сукупність методів, засобів, ресурсів, інструментів і важелів цілеспрямованого впливу на

працівників і колективи.

На різних етапах ринкової трансформації мотиваційні механізми мають свої специфічні особливості. Ефективність мотиваційного механізму може бути досягнута насамперед на основі його гнучкості, мобільності, чіткості та поєднання мотивації працівників як на мікро-, так і на макрорівні. Зміни в складних взаємозв'язках елементів системи викликають відповідні зміни в системі мотивації. Метою соціально-економічних механізмів є підвищення трудової та творчої активності людських ресурсів за допомогою соціально-економічних інструментів мотивації. Соціально-економічні механізми мотивації виконують ряд функцій в управлінні підприємством, як загальних, так і специфічних.

До загальних функцій належать [102, с. 78]:

- регулюючу - заохочення позитивних виробничих дій працівників по відношенню до компанії та перешкодження пасивним діям;
- комунікативну - формування тісних взаємовідносин між менеджерами та працівниками через здійснення різних форм впливу;
- роз'яснювальна - обґрунтування доцільності певної трудової поведінки працівників;
- коригувальна - коригування цінностей, норм і пріоритетів компанії відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища;
- контрольна - постійний моніторинг відповідності досягнутих результатів задекларованим цілям.

Конкретні функції полягають у наступному [103]:

- цільова - орієнтація працівників на досягнення конкретних результатів праці;
- соціалізація - визнання провідної ролі людських ресурсів на підприємстві та в національній економіці;
- кар'єра - як каталізатор кар'єрного просування на підприємстві та виявлення потреб працівників у повазі та самореалізації;
- креативність - заохочення працівників до пошуку інноваційних та креативних ідей і нових підходів до вирішення проблем;

- співпраця - заохочення працівників до роботи в командах та проектних групах для вирішення складних та нестандартних завдань;

- мобільність - здатність працівників легко переміщатися з однієї посади на іншу, підвищувати свою кваліфікацію та урізноманітнювати зміст роботи;

- гуманізація - дотримання керівництвом компанії вимог щодо орієнтації на інтереси та потреби працівників у зв'язку з процесом гуманізації праці в компанії.

Складність структури мотиваційного механізму залежить від якісного та кількісного складу персоналу та його потреб, а також від власних цілей компанії та системи отримання прибутку. Цей механізм повинен базуватися на таких принципах

1) врахування потреб та інтересів, тобто при формуванні соціально-економічного механізму повинні бути враховані як потреби працівників, так і інтереси компанії;

2) цілісності, тобто соціально-економічні механізми мотивації повинні мати ознаки раціональної цілісності;

3) системність, тобто соціально-економічний мотиваційний механізм повинен мати низку різних елементів, які відокремлені один від одного і утворюють певну цілісність;

4) автономність, тобто соціально-економічні механізми мотивації повинні розроблятися окремо для цілей кожного підприємства;

5) економічність, тобто при формуванні мотиваційного механізму мають бути збалансовані витрати на впровадження мотиваційного інструменту та розрахована результативність механізму, а також його економічна ефективність;

6) соціально-економічні механізми мотивації повинні включати елементи з різним періодом життєвого циклу;

7) взаємозалежність, тобто всі елементи механізму соціально-економічної мотивації тісно пов'язані та взаємозалежні, тому зміна одного елемента вимагає негайної зміни всіх інших елементів.

На нашу думку, обов'язковою умовою при формуванні соціально-економічних механізмів мотивації є врахування не тільки потреб та інтересів

працівників і колективів, а й їх чіткий взаємозв'язок з цілями компанії. Структура механізму соціально-економічної мотивації представлена на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 - Механізм соціально-економічної мотивації працівників

Як видно з рисунка 3.6, саме методи та інструменти мотивації відіграють провідну роль у мотиваційних механізмах, впливаючи на результати діяльності працівників та формуючи задоволеність.

Усі соціально-економічні методи мотивації можна поділити на економічні та соціальні, а їхня структура включає багато важелів та інструментів. Детальна схема методів, важелів та інструментів соціально-економічної мотивації наведена на рисунку 3.7.

Як видно з рисунку 3.7, існує низка інших економічних інструментів, окрім монетарних, які можуть позитивно впливати на процес соціально-економічної мотивації. Зокрема, пільгові важелі формують мотиваційний соціальний пакет, який дає працівникам відчуття, що компанія піклується про них, їхнє дозвілля, життя та здоров'я. До цього важеля також відноситься компенсаційний соціальний

пакет, який включає в себе різні компенсації особистих втрат, понесених при виконанні трудових обов'язків.



Рисунок 3.7 - Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації

Це відшкодування витрат на транспорт, житло, мобільний зв'язок та інтернет і т.д. В умовах глобальної епідемії COVID-19 варто запропонувати працівникам "антиковідний пакет" та "ковідний реабілітаційний пакет" для лікування в санаторії. "Антиковідний пакет" включає в себе відшкодування витрат на ПЛР-тестування, страховий поліс на випадок COVID-19 та часткову компенсацію витрат на лікування.

Новим трендом у соціальних пакетах є програма "Welcome". Це програма фізичного та психологічного відновлення та розвитку працівників, яка включає різноманітні тренінги зі здорового харчування, управління стресом, конструктивного вирішення конфліктів та правильного підходу до занять спортом. В рамках програми співробітники можуть брати участь у заняттях з йоги, фітнесу та медитації в робочий час. Особливо актуальною в сучасних українських реаліях є можливість долучитися до програми додаткового пенсійного страхування компанії, яка гарантує працівникам стабільне та заможне життя на пенсії [103].

Окрім формування мотиваційних механізмів, важливим є також діагностика та коригування соціально-економічного мотиваційного статусу телекомунікаційних операторів. Завдання такої діагностики полягають у наступному:

- постійний систематичний моніторинг соціально-економічної мотивації. Ефективність мотиваційних інструментів, оскільки сила та важливість мотивації для кожного працівника потребує управління та відстеження;
- формування індивідуальної мотивації, що вимагає від керівництва компанії значних часових та фінансових ресурсів, як результат ефективної та комплексної мотиваційної програми для кожного працівника;
- діагностика задоволеності потреб працівників та відповідності між стимулюванням і мотивацією;
- дослідження рівня соціально-економічної ефективності мотивації в компаніях.

Методичний підхід до оцінки та коригування рівня соціально-економічної

мотивації в ХКП «Електротранс» представлено на рисунку 3.8.



Рисунок 3.8 - Методичний підхід щодо регулювання рівня соціально-економічної мотивації персоналу ХКП «Електротранс»

Всі перелічені вище заходи є певними інструментами мотивації працівників у ХКП «Електротранс», але з єдиною метою створення системи мотивації, спрямованої задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників, необхідно налагодити глибоке мотиваційні потреби необхідно ідентифікувати. Потенційна мотивація - це мотивовані працівники, які орієнтовані на досягнення цілей компанії. Визначення потенційної мотивації компанії складається з двох етапів. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, а другий - у вимірюванні рівня задоволення виявлених потреб.

На першому етапі розглядається можливість використання таких інструментів, як мотиваційні профілі. Цей профіль визначається шляхом

виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів. У табл. 3.10 наведено перелік 12 мотиваційних факторів та опис їх сутності.

Таблиця 3.10 - Фактори мотивації працівників ХКП «Електротранс»

п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Вони вимагають високих зарплат, матеріальної винагороди та низки надбавок і пільг.
2	Фізичні умови праці	Потреба у відмінних умовах праці та приємному оточенні
3	Структурування роботи	Необхідно мати чітко структуровані завдання, встановлені правила та інструкції для їх виконання
4	Соціальні контакти	Їм потрібно спілкуватися з різними людьми та будувати тісні стосунки з колегами.
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб інші оцінювали індивідуальну ефективність та успіх.
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Бажання керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливу
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Ми хочемо бути співробітниками, які завжди думають і відкриті до нових ідей.
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Сама методика визначення цих факторів для кожного працівника є релевантною для спеціального тесту. Відповідаючи на запитання тесту, працівники висловлюють свою думку щодо того, які з цих факторів є для них більш важливими в балах, а які - менш важливими.

Далі за кожним мотиваційним фактором визначається рівень задоволення потреб працівників ХКП «Електротранс». Для цього задоволеність факторами оцінюється за шкалою від 0 до 1 з кроком 0,1, де 0 відповідає визначенню "повністю незадоволений", а 1 - "повністю задоволений". Для подальшого аналізу бали, отримані за спеціальними тестами, необхідно перевести у шкалу від 0 до 1. Для цього найвищий бал приймається за 1, а решта визначається відношенням до нього (таблиця 3.11).

Для визначення мотиваційного потенціалу (Мпр.) конкретного працівника необхідно скласти всі значення задоволеності (С).

Таблиця 3.11 - Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності на ХКП «Електротранс»

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	0,8	0,4	0,4	0,8	0,5	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	1,0	0,9
Ступінь задоволеності (С)	0,6	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	0,6	0,6	0,7	0,9

Таким чином, мотиваційний потенціал через задоволення мотиваційних потреб визначається за формулою [103]:

$$M_{np.} = C1 + C2 + C3... + C12 \quad (3.3)$$

Якщо підставити у формулу значення з таблиці 3.11, то значення мотиваційного потенціалу опитаного працівника становить 9,4. За шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що мотиваційні потреби цього працівника скоріше задоволені, ніж ні. Щоб зрозуміти, на які саме мотиваційні фактори потрібно звернути увагу, значення з таблиці 3.11 перенесемо на діаграму, поділену на чотири квадрати (рисунок 3.9).

Вертикальна шкала на діаграмі показує значення мотиваційного бажання, а горизонтальна - його задоволеність. У першому квадранті значення фактору та його задоволеність знаходяться в діапазоні від 0 до 0,5. У другому квадранті значення фактору коливаються від 0,6 до 1, а задоволеність - від 0 до 0,5. У третьому квадранті значення факторів та задоволеності ними коливаються від 0,6 до 1,1. Нарешті, в четвертому квадранті значення факторів коливаються від 0 до 0,5, а значення задоволеності - від 0,6 до 1.

З діаграми на рисунку 3.9 видно, що для того, щоб мотивувати опитаних працівників, в першу чергу необхідно зосередитися на факторах 9, 10 та 1. Вони розташовані у другому квадранті діаграми, що свідчить про високий рівень важливості та низький рівень задоволеності; коли через два місяці було проведено повторне опитування, мотиваційний потенціал тих самих працівників вже показав значення 10, а діаграма профілю мотивації набула іншого вигляду (рисунок 3.10).

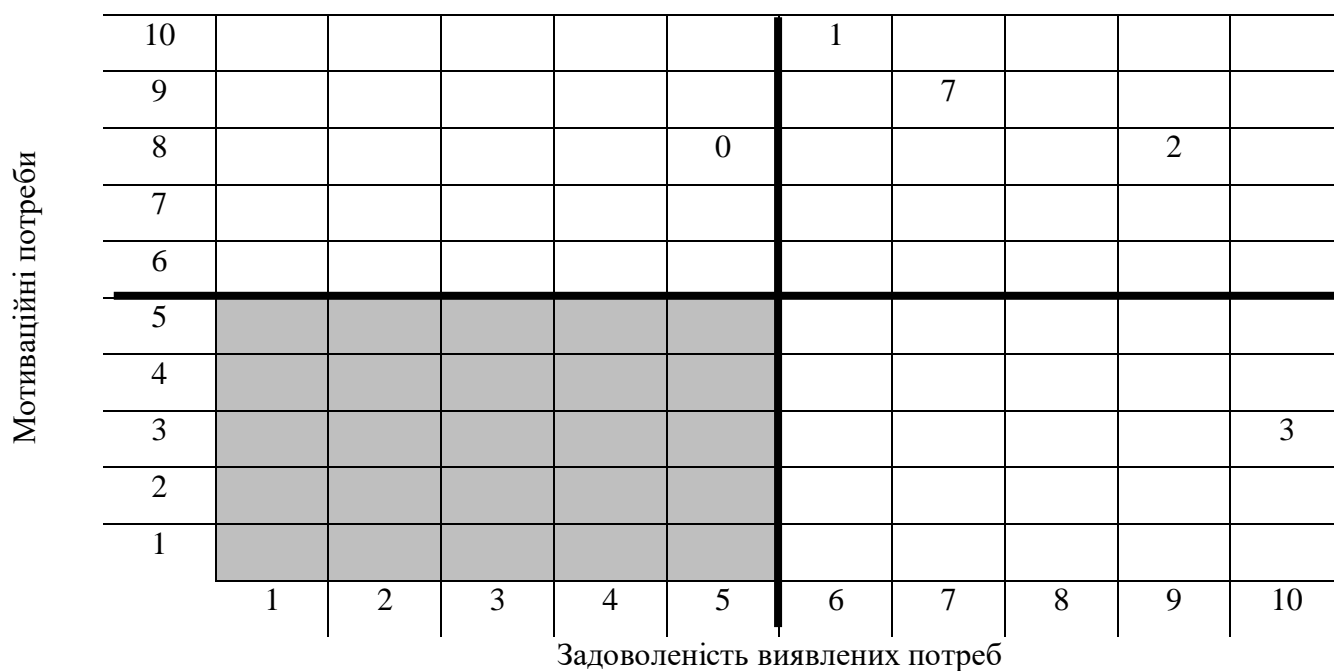


Рисунок 3.9 - Діаграма мотиваційного профілю працівника
ХКП «Електротранс»

Іншими словами, менеджери почали ставити завдання своїм працівникам, не регламентуючи, як вони їх виконують. Крім того, дещо підвищили заробітну плату.

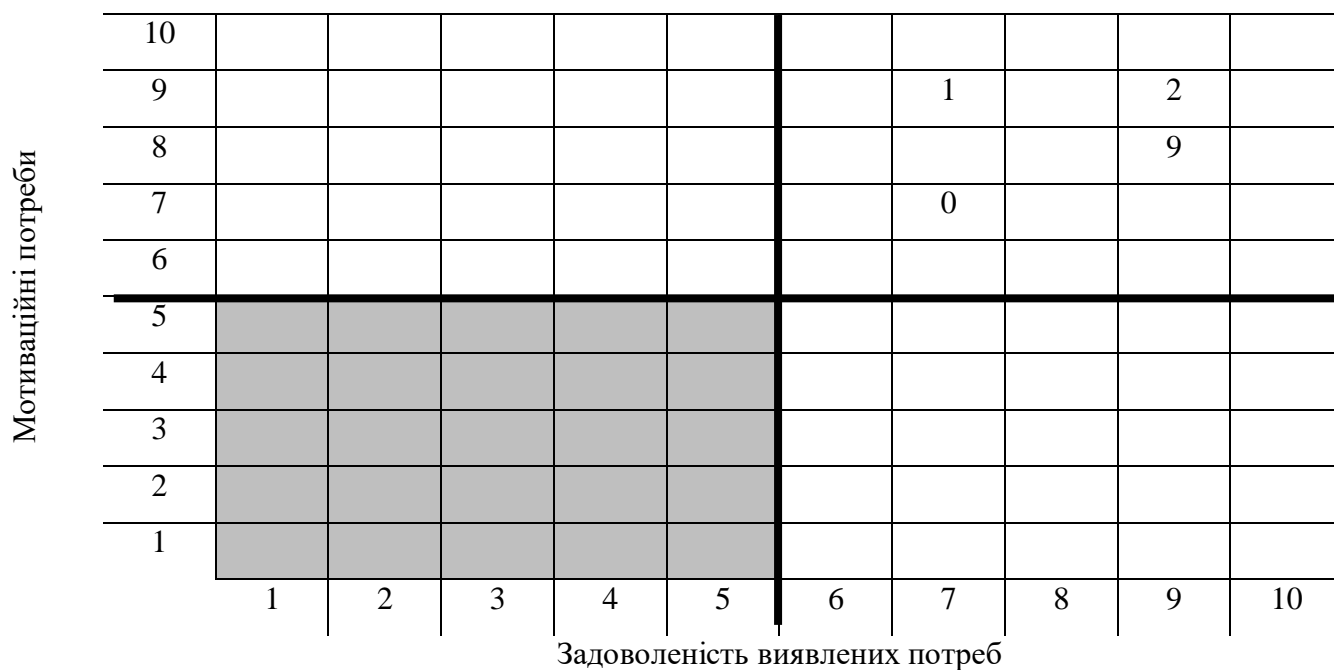


Рисунок 3.10 - Діаграма мотиваційного профілю працівника ХКП «Електротранс»
через два місяці

Для аналізу даних причин проаналізуємо мотиваційного профілю того ж таки працівника через шість місяців (рисунок 3.11).

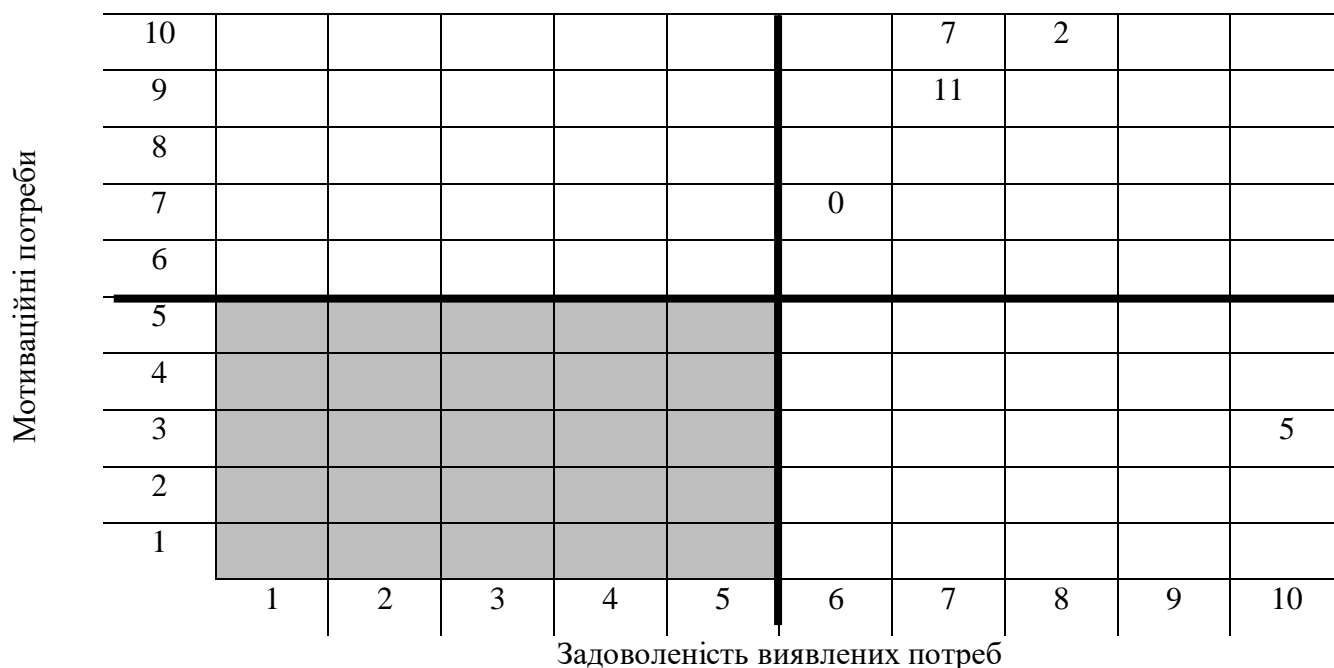


Рисунок 3.11 - Діаграма мотиваційного профілю працівника через шість місяців

При цьому рівень задоволеності виявлених потреб ніколи не був нижчим за 0,5, але це може бути і так. Для оцінки мотиваційного потенціалу компанії його можна розрахувати як середнє арифметичне мотиваційного потенціалу кожного опитаного працівника. Звичайно, питання мотивації потрібно вирішувати індивідуально. Однак значення мотиваційного потенціалу компанії може дати чітке уявлення про роботу керівництва з персоналом і, зокрема, про те, наскільки персонал мотивований на досягнення цілей компанії.

Оцінка мотиваційного потенціалу можлива за умови застосування системного підходу до мотивації персоналу. Огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок, що системи виробничої мотивації на вітчизняних підприємствах здебільшого орієнтовані на працівників і спрямовані лише на задоволення їх матеріальних потреб та соціальну захищеність. Такі системи не враховують багато інших потреб персоналу, особливо таких категорій, як фахівці, службовці та керівники. Крім того, системи мотивації, запропоновані

вітчизняними дослідниками, скоріше розраховані на великі компанії, є громіздкими і складними для впровадження без залучення консультантів. Сьогодні існує потреба в універсальній системі мотивації, прийнятній як на малих, так і на великих підприємствах, простій у впровадженні та зрозумілій для менеджерів різних рівнів.

Ефективність соціально-економічної мотивації слід оцінювати у двох аспектах:

- Економічна ефективність мотивації оцінюється в результаті застосування економічних методів. Ця діагностика базується на різних вартісних показниках, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства, а також на ефективності (результативності) господарської діяльності підприємства, що ґрунтується на підвищенні економічного та соціального добробуту персоналу.

- Соціальна ефективність мотивації оцінюється як результат використання соціальних методів та інструментів мотивації. Зазвичай вона проявляється в поліпшенні умов і безпеки праці, підвищенні комфорту на робочому місці, зниженні плинності кадрів і прогулів, формуванні лояльності до компанії і почуття причетності до неї, створенні кадрового резерву талановитих людей в компанії.

Ефективні механізми соціально-економічної мотивації сприяють підвищенню задоволеності працівників роботою і, як наслідок, зменшенню плинності кадрів. Економічна складова цього механізму включає підвищення продуктивності праці, зростання матеріального добробуту персоналу та збільшення прибутковості компанії. Соціальна складова сприяє систематичному процесу саморозвитку працівників та підвищенню рівня їхньої безпеки, формуванню високого соціального статусу особистості в суспільстві та гуманізації праці.

Висновки до розділу 3

З метою покращення мотивації персоналу в цій роботі представлено оцінювання персоналу як основу мотивації, що лежить в основі ефективного управління підприємствами сфери послуг. У цій роботі розглядається питання оцінки персоналу як основи системи мотивації, оскільки від компетентності, знань та ефективності роботи персоналу залежать фінансово-економічні показники підприємства в цілому. Оскільки зовнішнє середовище господарюючих суб'єктів є ризикованим і непередбачуваним, особлива увага приділяється оцінці та підвищенню ефективності діяльності персоналу з метою підтримки високої конкурентоспроможності. У роботі використано загальнонаукові методи та спеціальні методи системно-структурного аналізу для виявлення мотиваційних впливів, визначення сучасних методів мотивації, групування різних видів мотивації, встановлення зв'язків та взаємозв'язків між мотивацією та ефективністю роботи персоналу, а також для оцінки персоналу ХКП «Електротранс». Результати теоретичного дослідження показали, що існуюча система мотивації персоналу на ХКП «Електротранс» передбачає встановлення граничних (індикативних) доплат, надбавок і премій до основної заробітної плати, при цьому конкретний розмір доплат встановлюється залежно від кваліфікації працівника, складності та обсягу виконуваної роботи та її якості. Виявлено, що керівники встановлюють їх відповідно до кваліфікації працівника, складності, кількості та якості виконуваної роботи.

Виявлено, що для кожного працівника встановлюються критерії продуктивності праці та критерії її оцінки. Доведено, що оцінки працівників документуються та приймаються рішення щодо вибору відповідної системи мотивуючих факторів та стимулів. Водночас для ХКП «Електротранс» було проведено оцінку менеджерів (керівників середньої ланки) з метою з'ясування їхнього стилю управління за методикою Р. Беннетта. Результати аналізу показали, що для усунення негативних ознак необхідно звільнити HR-менеджера, який

показав всі негативні результати. Після визначення основних принципів впливу оцінювання персоналу на систему мотивації в кризових ситуаціях слід запровадити подальшу систему грейдів.

Розроблено методичний підхід до оцінки системи мотивації персоналу в ХКП «Електротранс». Проаналізовано методичний підхід до оцінки системи мотивації персоналу в компаніях. Запропоновано модифіковану методику оцінки системи мотивації персоналу, яка базується на використанні багатокритеріального методу оцінки складових цієї системи. Результатом дослідження є визначення рівня розвитку складових системи мотивації підприємства, який пропонується дослідити на прикладі ХКП «Електротранс».

Визначено основні напрямки розвитку системи мотивації: "делегування повноважень", "загальна річна винагорода", "програми просування персоналу" та "стимулювання за цілями", а саме: -23,4%, -12,4%, -22,4% та -38,5% відповідно. Практична цінність цього заходу полягає у виявленні можливостей підвищення конкурентоспроможності ХКП «Електротранс» за рахунок удосконалення системи мотивації персоналу. Метод багатокритеріальної оцінки та сценарний підхід дадуть змогу ХКП «Електротранс» адаптуватися до змін у турбулентному середовищі, спричиненому COVID-19.

Запропоновано формування соціально-економічних механізмів мотивації персоналу для підтримки ефективного управління ХКП «Електротранс». Визначено основні підходи до розуміння сутності поняття мотиваційних механізмів. Встановлено основні принципи формування соціально-економічних механізмів на ХКП «Електротранс» та їх цілі. Охарактеризовано загальні та специфічні функції соціально-економічної мотивації в сучасному бізнес-середовищі.

Удосконалено соціально-економічні механізми мотивації, які включають економічні та соціальні методи, засоби та важелі, що забезпечують ефективне досягнення цілей підприємства та задоволення потреб працівників. Проаналізовано основні засоби соціальної та економічної складових мотивації. Описано методичні підходи до оцінки та регулювання рівня соціально-

економічної мотивації в компаніях. Запропоновано рекомендації щодо формування соціально-економічних механізмів мотивації, які сприятимуть підвищенню ефективності мотивації.

На основі комплексного аналізу стану мотивації працівників ХКП «Електротранс» до трудової діяльності та її впливу на кінцеві результати можна зробити висновок, що рівень мотивації знаходиться на достатньому рівні. Система оплати праці та преміювання добре налагоджена, а також запроваджено нову модель мотивації та заохочення працівників (бонусна) як засіб підвищення мотивації працівників. Система мотивації була вдосконалена шляхом заміни річної винагороди за результатами діяльності (так звана "тринадцята зарплата"), яка втратила свою функцію стимулу і перетворилася на формальний засіб підвищення заробітної плати, оскільки ця система преміювання не в повній мірі відповідає цілям компанії. Запропонована система мотивації базується на визначенні ключових мотиваційних потреб персоналу, розробці мотиваційних заходів та оцінці ефективності вжитих заходів, що сприятиме вдосконаленню всіх процесів у системі якості та досягненню поставлених цілей у цій сфері. Компетентність мотиваційних систем ілюструється їх здатністю бути адаптованими до інших систем управління на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретико-методологічні засади визначення мотивації персоналу як засобу ефективного управління підприємством. Розглянуто сутність мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності систем управління підприємством, досліджено підходи до формування систем оцінки та мотивації персоналу підприємства, визначено інноваційні технології мотивації персоналу в умовах цифрової економіки: європейський досвід.

Проблема створення ефективних систем мотивації персоналу в компаніях сьогодні набуває особливої актуальності у зв'язку з тим, що мотивація є одним з ключових драйверів продуктивності працівників. Основна функція мотивації полягає у безпосередньому впливі на поведінку працівників та формуванні мотивації до ефективної та продуктивної праці. Добре продумана мотивація активізує трудову діяльність співробітників і підвищує ефективність всієї системи управління людськими ресурсами. Важливо, щоб керівники знали, як підвищити ефективність власних працівників за допомогою негрошових мотивацій.

Таким чином, мотивація - це процес, який безпосередньо впливає на поведінку працівників і формує конкретні та необхідні передумови, які спрямовують працівників у потрібному для організації напрямку, регулюючи інтенсивність їхньої діяльності та межі, що проявляються у вираженні сумлінності, наполегливості та старанності в процесі досягнення поставлених цілей і завдань. Це процес, який використовується для Методи мотивації, що використовуються на підприємствах, не є досконалими, але на практиці вони повинні активно застосовуватися. Більшість підприємств віддають перевагу матеріальним методам мотивації. Однак для того, щоб побудувати високоефективну систему мотивації, необхідно використовувати різні методи мотивування персоналу в комплексі. Вивчаючи негрошові методи мотивації в інших країнах, можна визначити, які методи підходять для вашої компанії або як

найкраще поєднати досвід інших країн. Потім, використовуючи мотиваційні інструменти відповідно до методів і рекомендацій щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу в компанії, менеджери можуть швидко навчитися і поліпшити мотивацію персоналу в своїх компаніях.

У розділі 2 цієї роботи проаналізовано тенденції та особливості мотивації персоналу в електротранспорті. Надано загальну оцінку ефективності управління енергетичними компаніями, проаналізовано вплив основних факторів на рівень мотивації персоналу в телекомунікаційному бізнесі, а також оцінено економічну ефективність мотивації персоналу в телекомунікаційному бізнесі.

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» надає транспортні послуги мешканцям міста тролейбусами та автобусами, вантажні та пасажирські автомобільні перевезення у внутрішньому та міжнародному сполученнях, послуги з розміщення зовнішньої реклами на тролейбусах, послуги з розміщення внутрішньої реклами на тролейбусах та послуги з енергоменеджменту.

Згідно з аналізом господарської діяльності, чистий дохід від реалізації продукції ХКП «Електротранс» зменшився на 27,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та збільшився на 17,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Середньооблікова чисельність працівників ХКП «Електротранс» зменшилася. Матеріальні витрати зменшилися на 14,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та збільшилися на 17,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Середньорічна вартість оборотних активів ХКП «Електротранс» коливалася протягом досліджуваного періоду. Продуктивність праці на одного працівника зменшилася на 26,9% у 2021 році порівняно з 2020 роком і збільшилася на 28,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Матеріаловіддача впала на 15,2% у 2021 році, що призвело до неефективного використання матеріальних ресурсів.

Знос основних засобів зменшився на 40,0% у 2021 році та збільшився на 0,2% у 2022 році. Оборотність оборотних активів ХКП «Електротранс» зменшилася на 17,7% у 2021 році порівняно з 2020 роком; у 2022 році заробітна плата працівників ХКП «Електротранс» зросте. Порівняно з 2021 роком вони зменшилися на 0,4%.

Матеріальні витрати у 2021 році зменшилися на 14,0% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшилися на 14,0% порівняно з 2021 роком. Витрати на персонал зросли протягом аналізованого періоду. Відповідно змінилися витрати на відрахування на соціальне страхування.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 48,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 10,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Середньоденна заробітна плата одного працівника зросла на 49,5% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 19,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Середньогодинна заробітна плата одного працівника зросла на 49,9% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 18,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Керівництво ХКП «Електротранс» використовує різні методи впливу на трудову етику своїх працівників. Визначено економічну оцінку ефективності мотивації працівників на ХКП «Електротранс», в результаті чого побудовано відповідну економетричну модель (коефіцієнт детермінації 0,957) загального індексу мотивації працівників на ХКП «Електротранс». Результати дослідження показали, що існує прямий зв'язок між загальним індексом оцінки мотивації трудових ресурсів та оцінкою працівниками складових нематеріальних методів мотивації.

Збільшення на один пункт оцінки працівниками можливості професійного навчання підвищує інтегральну оцінку цього показника на 0,998 пункту, збільшення на один пункт оцінки можливості кар'єрного зростання підвищує інтегральну оцінку на 0,846 пункту, збільшення на один пункт оцінки можливості надання пільгових кредитів підвищує інтегральну оцінку на 0,587 пункту, збільшення на один пункт оцінки можливості отримання пільгових кредитів підвищує інтегральну оцінку на 0,587 пункту. 0,587 бала; збільшення на один бал оцінки заохочень за вільний час підвищує інтегральну оцінку на 0,518 бала; збільшення на один бал оцінки працівниками переваг у харчуванні підвищує інтегральну оцінку на 0,605 бала; збільшення на один бал оцінки заохочень за Зростання на один бал оцінки ймовірності просування по службі збільшує інтегральну оцінку на 0,471 та 0,603 бала відповідно.

Розраховані коефіцієнти кореляції між кожним фактором та інтегральним показником свідчать про те, що кожен фактор має значну кореляцію та вплив на інтегральний показник. У зв'язку з цим необхідно і надалі застосовувати методи математичного моделювання, які дозволяють не тільки оцінити рівень мотивації, а й розробити та впровадити ефективні механізми мотивації працівників ХКП «Електротранс».

З метою ефективної мотивації працівників ХКП «Електротранс» запропоновано запровадження оцінки працівників як основи мотивації для підтримки ефективного управління комунальним підприємством. Виявлено, що для кожного працівника встановлені критерії ефективності та критерії їх оцінки. Доведено, що результати оцінювання працівників документуються та приймаються рішення щодо вибору відповідної системи мотиваційних факторів та стимулів. Водночас було проведено оцінювання керівників (менеджерів середньої ланки) та визначено їхні стилі управління. Розроблено методичний підхід до оцінки системи мотивації персоналу в ХКП «Електротранс». Проаналізовано методичний підхід до оцінки системи мотивації персоналу на підприємстві. Запропоновано модифіковану методику оцінки системи мотивації персоналу, яка базується на використанні багатокритеріального методу оцінки складових цієї системи. Результатом дослідження є визначення рівня розвитку складових системи мотивації підприємства, що пропонується розглянути на прикладі ХКП «Електротранс».

З метою підтримки ефективного управління ХКП «Електротранс» сформовано соціально-економічний механізм мотивації персоналу. Запропонована система мотивації базується на визначенні пріоритетних мотиваційних потреб персоналу, розробці мотиваційних заходів та оцінці результативності вжитих заходів, що сприятиме вдосконаленню всіх процесів системи якості та досягненню поставлених цілей у цій сфері. Потенціал мотиваційної системи пояснюється можливістю її адаптації до інших систем управління на підприємстві.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. - Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. - 184 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. - Київ: КНЕУ, 2012. - 397 с.
3. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник / С.С. Занюк. - Київ : Либідь, 2002. - 304 с.
4. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. - 2010. - С. 178–181.
5. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. Матеріали / О.І. Амоша, О.Л. Єськов, Н.Д. Дарченко. - Донецьк : Ін–т економіки пром–сті НАНУ, 2011. - 199 с.
6. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти / В.Ю. Лисак, В.В. Ткачук // Причорноморські економічні студії. - 2017. Вип. 13(2). - С. 108–111.
7. Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства / В.С. Зайцев // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. - 2016. - № 3. - С. 200–206.
8. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок / Н.А. Лаврук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки. - 2016. Вип. 24(3). - С. 109–115.
9. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва [Електронний ресурс] / Л.О. Лещенко // Ефективна економіка. - 2016. № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46. (дата звернення: 24.11.2023).
10. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці / Ф.Ш. Урманов // Вісник Житомирського державного

- технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 98–102.
11. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія / К.В. Ущатовський. - Харків : Компанія СМІТ, 2015. - 216 с.
12. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". Київ, 2014. - 244 с.
13. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок / Н.А. Азьмук // Проблеми економіки. - 2017. - № 4. - С. 376–383.
14. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 24.11.2023).
15. Кар'єра ПрАТ «Київський картонно–паперовий комбінат» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.papir.kiev.ua/careers/> (дата звернення: 24.11.2023).
16. Жигалкевич Ж. М. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Ж.М. Жигалкевич, М.І. Нечитайло. – Режим доступу: <https://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 24.11.2023).
17. Базалійська Н.П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. Монографія / Н.П. Базалійська, В.В, Міщук. - Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. - С. 232–236.
18. Нікітін Ю.О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічний // Актуальні проблеми економіки. монографія. Харків: Еспада, 2014. - С. 238–246.
19. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. - С. 188–193.
20. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталий

розвиток економіки: зб. наук. праць. - 2011. - С. 81– 85.

21. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки, Харків: Еспада, 2010. - С.37–41.

22. Шинкаренко В.Г. Управління результатами діяльності працівників АТП / В.Г. Шинкаренко. - Харків: Вид. ХГАДТУ, 1999. - 143 с.

23. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін. - Київ : Вид-во "Академвидав", 2003. - 156 с.

24. Зарубіжний досвід мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://searchinform.ru/kontrolsotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/> (дата звернення: 24.11.2023).

25. Мотивація праці в різних країнах світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivation-of-labor-in-differentcountries-of-the-world/> (дата звернення: 24.11.2023).

26. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/> (дата звернення: 10.11.2023).

27. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf (дата звернення: 10.11.2023).

28. Ігнатюк В. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством / В. Ігнатюк, Г. Туніна // International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023. - pp. 75-83.

29. Когут І. В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проектах під час кризи та війни / І.В. Когут // Економіка та суспільство. - 2022. - Випуск # 40.

30. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века; пер. с англ. Д.К. Грейсон, К. О'Делл. – М. : Экономика, 1991. – 176 с.

31. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка – М.: Поппури, 2011. – 544 с.

32. Arthur M. Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge, London, 1992. – 240 p.

33. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 1(34). – С. 66-72.

34. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою економікою / Н.П. Базалійська // Інноваційна економіка. – 2015. – № 1. – С. 138-142.

35. Полюк М.І. Удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу на сільськогосподарських підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Львівський торговельно-економічний університет; Львівський національний аграрний університет, Львів, 2019. - 261 с.

36. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи / Г.І. Ковбас [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. - 2019. - № 7. Режим доступу: <http://www.economy. nauka.com.ua/?op=1&z=7189/> (дата звернення: 10.11.2023).

37. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід / О.В, Кушнерик // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 22. - С. 93-97.

38. Методи оцінки ефективності мотивації в управлінні персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-491-1.html>. (дата звернення: 10.11.2023).

39. Методи оцінки ефективності мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://infoekonomika.ru/ehkonomicheskie-discipliny/menedzhment-personala/ me todyocenki-ehffektivnosti-motivacii-personala>. (дата звернення: 10.11.2023).

40. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.agrokebety.com/yak->

efektyvno-vprovadyty-systemu-moty vatsiyidlya-personalu (дата звернення: 10.11.2023).

41. Діденко Ю.А. Методи оцінки ефективності мотивації персоналу зовнішньоторгівельної організації [Електронний ресурс]. / Ю.А. Діденко, Т.М. Булах. – Режим доступу:

42. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л.П. Пуховська, А.О. Ворначев, С.О. Леу ; за наук. ред. Л.П. Пуховської. – Київ: ІІТО НАПНУ. 2015. – 176 с.

43. Денисенко М.П. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки / М.П. Денисенко, Л.С. Мельник // Вчені записки Університету «КРОК». - 2019. - №3 (55). - С.94-100.

44. Нікітін Ю. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / О. Нікітін, Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – № 4(154). – 2014. – С. 238 –246.

45. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи: [кол. монографія]. / [За заг. ред. О.М. Левченка]. – Кіровоград: Ексклюзив-Систем. – 2015. – Ч. I. – 580 с.

46. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду / С.І. Гребінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5 – Т. 2 (136) – С. 91 – 94.

47. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – Київ: КНЕУ. – 2014. – 479 с.

48. Ланська С.П. Удосконалення системи професійного розвитку працівників на виробництві в Україні: врахування зарубіжного досвіду / С.П. Ланська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 9. – Ч. 6. – С. 151 – 154.

49. Денисенко М. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні [Електронний ресурс] / М. Денисенко, А. Генік

50. Машевська А.А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства [Електронний ресурс] / А. А. Машевська –

Режим доступу: <https://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 10.11.2023).

51. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В.В. Биба, Н.Б. Теницька // Економіка і суспільство. - 2017. - Випуск # 10. - С.166-171.

52. Дороніна О.А. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах / О.А, Дороніна, Д.С, Польгуль // Економіка і організація управління. - 2021. - № 1 (41). - С.183-190.

53. Почтовюк А.Б. Аналіз соціально-психологічних аспектів мотивації персоналу металургійного підприємства / А.Б. Почтовюк, К.О. Заїка // Науковий вісник Херсонського державного університету. - Випуск 39. 2020. - С.60-64.

54. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – №3. – С. 21-23.

55. Колот А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку / А.М. Колот // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – Київ: КНЕУ, т. 1, 2010 – 549 с.

56. Кравченко В.О. Соціально – економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / В. О. Кравченко, І. Ф. Кошелупов. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – С. 124–131.

57. Поліщук Д.І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Я.Д. Качмарик, Д.І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України – 2011. – № 21.8. – С.209-213.

58. Кузнецова І.О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства / І. О. Кузнецова, В.О. Кравченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». - № 4 (49), частина I, 2011. – С. 101-104.

59. Вишнякова М. В. Как внедрить в компании систему KPI / М .В. Вишнякова // Люди и лидерство. Управление персоналом. – 2012. – №2. - С. 22-28.

60. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна

модель розвитку підприємства / А.В. Музиченко-Козловський // Формування ринкової економіки України. – 2011. – С. 109-113.

61. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / А.А. Самойленко // Ефективна економіка. – Електрон. журн. - 2014. - № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 10.11.2023).

62. Кравченко В. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. Кравченко, Н. Лисяна

63. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві / О. М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2009. - № 6, Т. 3. - С. 194-197.

64. Бала В. В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В. Бала А.Г. Мацак // Технологический аудит и резервы производства. - 2016. - № 3(3). - С. 46–50.

65. Васильєва Н. К. Економікоматематичне моделювання в сільському господарстві: навч. посібник / Н.К. Васильєва. - Дніпропетровськ: Біла К. О., 2015. - 155 с.

66. Вітлінський В. В. Економікоматематичні методи та моделі: оптимізація: навч. Посібник / В.В. Вітлінський, Т.О. Терещенко, С. С. Савіна. - Київ: КНЕУ, 2016. - 303 с.

67. Волинець В. В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором / В. В. Волинець // Форум права. - 2009. - № 1. - С. 92-98.

68. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В.М, Гриньова, І. А. Грузіна. - Харків: ІНЖЕК, 2007. - 184 с.

69. Економіко-математичне моделювання: навч. посібник / за ред. О. Т. Іващука. - Тернопіль: Економічна думка, 2008. - 704 с.

70. Васильєва Н. К. Економетрика в електронних таблицях: навч. посіб. / Н.К. Васильєва, О.А, Мироненко, Н.М. Самарець, Н. О. Чорна. - Дніпро: Біла К. О., 2017. - 148 с.

71. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності / А. О. Климчук, А. Н. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 1. - С. 218-234.
72. Кармазіна В. В. Математичні методи в соціології: навч. посібник / В.В, Кармазіна. - Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2016. - 214 с.
73. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційноуправлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. - Київ: ІПК ДСЗУ, 2017. - 155 с.
74. Мороз С. І. Використання мережних технологій в аграрному бізнесі [Електронний ресурс] / С. І, Мороз, О. М, Карамушка, І. І. Шрамко // Ефективна економіка. - 2018. - № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 10.11.2023).
75. Нужна С. А. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків / С. А. Нужна, К. В. Сметська // Економічний аналіз. - 2017. Том 27. - № 4. - С. 161-169.
76. Нужна С. А. Методичні аспекти оцінки інструментів інституціонального регулювання інноваційних трансформацій в агропромисловому виробництві / С. А. Нужна, Ю. В. Теслюк // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 13- 14. - С. 55–59.
77. Паніотто В. І. Статистичний аналіз соціологічних даних / В. І. Паніотто, В.С. Максименко, Н. М. Харченко. - Київ: Вид. дім «КМ Академія», 2004. - 270 с.
78. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва: монографія / О.В, Притула. - Львів: ІРД НАН України, 2003. - 216 с.
79. Ющенко Р. О. Значення системи мотивації персоналу / Р. О. Ющенко // Управління розвитком. - 2011. - № 13 (110). - С. 47-49.
80. Нужна С. Економіко-математичне моделювання рівня мотивації на аграрних підприємствах / С. Нужна, А. Міньковська // Економічний аналіз. - 2021 рік. Том 31. - № 1. - С. 168- 177.

81. Павлович О.Р. Мотиваційний механізми вдосконалення управлінського капіталу / О.Р. Павлович, І.В, Гірський // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2018. Т. 17, вип. 1. - С. 144–156.

82. Рядинська І.А. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності [Електронний ресурс] / І. А. Рядинська, Д. О. Гончаров // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка». - 2018. № 18. – Режим доступу: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/1071/1102> (дата звернення: 10.11.2023).

83. Федорова Ю. Дослідження мотивації персоналу господарських суб'єктів [Електронний ресурс] / Ю. Федорова, О. Колесніченко, Н. Малюта // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2020. Вип. 8 (16). – Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/300/271> (дата звернення: 10.11.2023).

84. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи [Електронний ресурс] / Г.І. Ковбас // Ефективна економіка. - 2019. №7. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf (дата звернення: 10.11.2023).

85. М.І. Іванова Н.В. Оцінка персоналу як основа системи мотивації фінансових установ у кризових умовах / М.І. Іванова, О.В. Трифонова // Академічний огляд. - 2021. № 2 (55). - С.71-77.

86. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Київ : Центр учбової літератури, 2011. - 468 с.

87. Білорус Т.В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу [Електронний ресурс] / Т.В. Білорус // Технологічний центр. - 2018. – Режим доступу: <https://media.neliti.com/media/publications/312741-formation-of-hr-human-resources-business-9682d66a.pdf> (дата звернення: 09.11.2023).

88. Тимченко І.П. Стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора : автореф. дис. ...

канд. економ. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2017. - 251 с.

89. Гавкалова Н.Л. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом / Н.Л. Гавкалова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - № 6. - С. 125–129.

90. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. - Кіровоград : Поліграф-Терція, 2010. - 226 с.

91. Рихлевич Л.І. Формування системи мотивації персоналу підприємства : диплом. роб. за освіт.-кваліф. рівнем «магістр» за спец. 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці». Тернопіль, 2017. - 116 с.

92. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19 // Економічний простір. - 2021. - № 169. - С. 84-91.

93. Колот А.М. Мотивація персоналу : навч. посіб. / А. М, Колот. - Київ : КНЕУ, 2002. - 320 с.

94. Макалов С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу : функціонально-змістовий опис / С. М. Макалов // Вісник Черкаського університету. - 2017. - № 4 (Част. 1). - С. 54–61.

95. Салун М.М. Механізм соціально-економічної мотивації персоналу : монографія / М.М. Салун, О.В. Майстренко. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. - 184 с.

96. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland : World Publishing, 1966. - 198 p.

97. J.Stacy Adams «Inequity in Social Exchanges» in Berkowitz, ed. Advances in Experiential Social Psychology. NY: Academic Press, 1965. - P. 267–300.

98. Maslow A.H. Motivation and Personality. NY: Harper & Row, 1954. - P. 93–98.

99. Porter L.W. and Lowler E.E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood: Irwin-Dorsay, 1968. - P. 347–357.

100. Skinner B.F. Contingencies of Reinforcement. NY: Appleton-Century-Crofts, 1969. - P. 66–77.

101. Vroom V.H., Deci E.L. An Overview of Work Motivation. NY., 1972. - P. 99–107.

102. Замроз М.В. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства / М.В. Замроз, Л. Р. Кульчицька // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». Випуск 13, 2022. - С. 78-84.

103. Вергун А. М. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Вергун, Т. В. Жук. - Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7385/1/20170330_Cluster_P200-207.pdf - (дата звернення: 15.11.2023).