

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**за другим (магістерським) рівнем вищої освіти**

**на тему: Вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу  
мотивації до праці на підприємстві**

**Виконав:**

**Сергій ЛОБАН**  
Здобувач спеціальності  
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний  
менеджмент»

**Керівник:**

**Олена СЛАВКОВА**  
завідувач кафедри публічного управління та  
адміністрування

**Рецензент:**

**Вікторія НЕДОСЄКОВА**  
директор ТОВ «Ксельмед-Україна»

**Суми – 2024**

# СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

|                         |                                                         |
|-------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Факультет</b>        | <u>Економіки і менеджменту</u>                          |
| <b>Кафедра</b>          | <u>Публічного управління та адміністрування</u>         |
| <b>Освітній ступінь</b> | <u>Магістр</u>                                          |
| <b>Спеціальність</b>    | <u>073 «Менеджмент» ОПП Адміністративний менеджмент</u> |

Затверджую:  
О.П. Славкова

Завідувач кафедри  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

**Лобана Сергія Олександровича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи: Вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві**

**2. База практичного дослідження: ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми**  
керівник роботи **Славкова Олена Павлівна, д.е.н., професор**

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від \_\_\_\_\_

**3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** \_\_\_\_\_

**4. Вихідні дані до проекту (роботи):**

статут установи, фінансова, статистична звітність, законодавчі і нормативні акти,  
монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних  
конференціях з питань управління професійного розвитку персоналу клініки

**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

розглянути теоретичні основи менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві;

дати характеристику організації та управління роботою ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми;

проаналізувати SWOT аналіз управління закладом комунальної власності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми

обґрунтувати матеріальні та нематеріальні напрями системи мотивації праці в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

на підставі проведеного аналізу дослідити удосконалення ефективності системи управління мотивацією праці в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

зробити висновки.

6. Дата видачі завдання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи                                                    | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи           | серпень 2023 р.               | виконано |
| 2.    | Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу                     | жовтень-листопад 2023 р.      | виконано |
| 3.    | Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи | січень-лютий 2024 р.          | виконано |
| 4.    | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи                                                | березень-травень 2024 р.      | виконано |
| 5.    | Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником                                       | липень 2024 р.                | виконано |
| 6.    | Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи                                              | 25-31 липня 2024 р.           | виконано |
| 7.    | Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність                                       | до 09 серпня 2024 р.          | виконано |
| 8.    | Рецензування кваліфікаційної роботи                                                               | 01-09 серпня 2024 р.          | виконано |
| 9.    | Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат                                          | 14 серпня 2024 р.             | виконано |
| 10.   | Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист                | 14 серпня – 23 серпня 2024 р. | виконано |
| 11.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                                     | 22 серпня 2024 р.             | виконано |

Студент \_\_\_\_\_  
 Керівник роботи \_\_\_\_\_

Сергій  
 ЛОБАН \_\_\_\_\_  
 Олена СЛАВКОВА \_\_\_\_\_

Перевірку на автентичність  
 проведено \_\_\_\_\_

Надія БАРАНІК \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота допущена  
 до захисту \_\_\_\_\_

Маргарита ЛИШЕНКО \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

**Лобан С. О. Вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві**

**Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.**

Доведено, що питання, пов'язані з розробкою системи мотивації для кожного підприємства є надзвичайно важливі не тільки для безпосередньо підприємства, а й для співробітників і кандидатів та посади. Ми вважаємо, що важливий комплексний підхід до процесу управління людськими ресурсами збереження та примноження людського капіталу. А особливо важливий професійний розвиток співробітників для обох сторін як для них особисто так і для підприємства.

В кваліфікаційній роботі сформульовано наступні рекомендації щодо розвитку системи мотивації співробітників: запровадження регулярних відеоконференцій для звітування та поступового вирішення проблем на робочому місці; залучення співробітників до спільної роботи та розуміння цінностей підприємства; проведення регулярних відеоконференцій з партнерами підприємства для визначення результатів діяльності та розробки планів на майбутнє; здійснення дистанційного навчання персоналу за основними напрямками підвищення ефективності комунікацій; робота з хмарними технологіями, командна робота тощо. Запропоновано та обґрунтовано для покращення мотивації ми пропонуємо використання наступних методів: синхронізація командної роботи та довіра.

Вивчення зарубіжного досвіду дозволило зробити висновок про те, що порівняльний аналіз сучасних мотиваційних систем підтвердив особливості у свідомості, трудовій поведінці та ціннісних орієнтаціях населення розвинених країн та України. Тому при розробці систем мотивації персоналу необхідно застосовувати вже накопичений світовою практикою досвід.

Нами рекомендовано ввести додаткову посаду або створити аналітичну групу в одному з відділів управління персоналом (надалі цей структурний підрозділ буде називатися підрозділом мотивації), який займатиметься виключно формуванням мотивації та система заохочення працівників компанії. В кваліфікаційній роботі зроблений розрахунок створення такого відділу. Для підвищення мотиваційного ефекту, всі нововведення повинні бути доведені до працівників підприємства.

**Ключові слова:** управління, адміністрування, мотивація, мотивація праці, підприємство

## ABSTRACT

### **Loban S. O. Improvement of management and administration of the process of motivation to work at the enterprise**

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

It has been proven that issues related to the development of a motivation system for each enterprise are extremely important not only for the enterprise itself, but also for employees and candidates and positions. We believe that a complex approach to the process of managing human resources is important for preserving and increasing human capital. And the professional development of employees is especially important for both parties, both for them personally and for the company.

The following recommendations for the development of the employee motivation system were formulated in the qualification work: introduction of regular video conferences for reporting and gradual resolution of problems at the workplace; involving employees in joint work and understanding the company's values; conducting regular video conferences with enterprise partners to determine the results of activities and develop plans for the future; implementation of distance training of personnel in the main directions of improving the effectiveness of communications; working with cloud technologies, teamwork, etc. Suggested and justified to improve motivation, we suggest the use of the following methods: synchronization of teamwork and trust.

The study of foreign experience made it possible to conclude that the comparative analysis of modern motivational systems confirmed the peculiarities in the consciousness, labor behavior and value orientations of the population of developed countries and Ukraine. Therefore, when developing personnel motivation systems, it is necessary to apply the experience already accumulated by world practice.

We recommend introducing an additional position or creating an analytical group in one of the personnel management departments (hereinafter, this structural unit will be called the motivation unit), which will deal exclusively with the formation of motivation and the incentive system of the company's employees. In the qualification work, the creation of such a department is calculated. To increase the motivational effect, all innovations must be brought to the company's employees.

**Key words: management, administration, motivation, work motivation, enterprise**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                               | стор |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ВСТУП                                                                                                                         | 7    |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ                          | 10   |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ                                     | 20   |
| 2.1 Економічна характеристика ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми                                                  | 20   |
| 2.2 Аналіз кадрового складу ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми                                                    | 34   |
| 2.3 Аналіз системи мотивації ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми                                                   | 47   |
| РОЗДІЛ 3 ВДОСКОАНЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА»        | 51   |
| 3.1 Імплементация зарубіжного досвіду менеджменту та адміністрування мотивації праці в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» | 51   |
| 3.2 Удосконалення матеріальних та нематеріальних напрямів системи мотивації праці в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»    | 56   |
| 3.3 Удосконалення ефективності системи управління мотивацією праці в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»                   | 68   |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                      | 76   |
| СПИСОК ВИКОРИСТОНОЇ ЛІТЕРАТУРИ                                                                                                | 79   |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Поняття мотивації тісно зв'язано з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації. Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її мотивування на рівні учасників трудових відносин. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Питання мотивації праці досліджували такі економісти як: Вінтоняк А. [1], Ігнатюк В. [4], Малярєнко А. [9], Маречик О. [10], Николин Р. [13], Носань Н. [14], Пилипенко І. [16], Соколюк К. [18] та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є визначення особливостей менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві та розробці напрямів його вдосконалення.

**Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:**

- охарактеризувати сутність управління мотивацією праці на підприємстві;
- визначити основні методи, типи та стилі управління мотивації персоналу;
- дослідити діяльність ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми;
- провести аналіз системи мотивації праці на підприємстві;
- визначити рівень ефективності мотивації праці на досліджуваному підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є система менеджменту мотивації персоналу на промислових підприємствах.

**Методи дослідження.** Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах економічної і споріднених з ними наук. Для досягнення поставленої мети у даній роботі було використано наступні методи: індукції та дедукції – деталізація предмета дослідження; монографічний – вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду науково – практичних засад мотивації персоналу; узагальнення – обґрунтування необхідності застосування нових підходів для розвитку мотивації персоналу.

#### **Елементи наукової новизни.**

- удосконалено управління та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві;
- механізм подальшого стимулювання мотивації праці на промислових підприємствах.

**Практична значимість одержаних результатів** полягає у можливості подальшого розвитку менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми. Рекомендації можуть бути прийняті до практичної діяльності промислових підприємств.

**Апробація результатів дослідження та публікації.** Результати кваліфікаційної роботи було оприлюднено у двох тезах доповіді, які були представлені та опубліковані на наступних конференціях:

1. Лобан С. О. Теоретичні основи мотивації до праці на підприємстві. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.).* Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С.43-44.

2. Лобан С., Пальчиківський Я. Управління мотивацією праці на підприємстві та її вплив на професійний розвиток персоналу. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. С. 668-671.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 28 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінку, з них 61 сторінку основного тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У нашій державі постійно відбуваються соціально-економічні зміни, метою яких є створення соціально орієнтованої ринкової економіки. У цьому напрямку особливого значення набувають дії, спрямовані на забезпечення права людини на гідну працю та підвищення якості життя працівників на основі підвищення ефективності національної економіки. Для реалізації заходів, зазначених у сфері управління персоналом, необхідно забезпечити посилення мотивації працівників, що полягає у створенні та розвитку системи стимулювання мотивації сучасного працівника до ефективної та високої ефективності праці. Від ефективності діючої системи мотивації та стимулювання працівників значною мірою залежить трудова, громадська та творча активність кожного працівника, що в кінцевому підсумку позначатиметься на результативності всієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Стимулювання (стимул) є засобом реалізації мотивації. Стимул виступає як важіль впливу або носій «роздратування», що викликає дію конкретних мотивів [18].

Стимулами можуть бути окремі предмети, дії інших, носії обіцянок, зобов'язань і можливостей і багато іншого, що може бути запропоновано людині за її дії або за те, що вона хоче отримати в результаті певних дій. Система матеріального стимулювання включає: посадовий оклад, оклад, премії, відсотки, компенсації, відпустку та інші форми оплати, як правило, у грошовій формі. До нематеріальної мотивації належать навчання, похвали, сертифікати, конкурси, персональні подарунки, різноманітні конкурси тощо [1].

Аналізуючи підхід науковців до наукового визначення поняття «мотивація» Маляренко А.В. дійшов висновку що мотивація – це система сил, яка спонукає людину до певної поведінки. Це найважливіший фактор в процесі

управління персоналом, оскільки він суттєво визначає ефект від роботи, але водночас він нематеріальний. Мотивація може бути як зовнішньою, так і самостимуляцією людини. Автор підкреслює, що за кожним вчинком людини стоїть той чи інший мотив. Проблема виникає, коли у співробітника недостатня мотивація до роботи. Поведінка співробітників є дуже складним процесом, і часто важко визначити та вирішити проблему. Співробітник може виконувати завдання з максимальними зусиллями, працювати з такою інтенсивністю, щоб уникнути переконання або обмежити свої зусилля до мінімуму. Мета управління полягає в тому, щоб збільшити частоту перших установок і зменшити появу других типів поведінки. Щоб ці бажані стосунки співробітників застосовувалися в їх повсякденній роботі, необхідно приділяти увагу потребам підлеглих. З них починається процес мотивації. Універсальні цілі системи мотивації показано на рис 1.1 [9].



Рисунок 1.1 – Універсальні цілі організації

Джерело: власне узагальнення на основі [9]

Способи мотивації співробітників - це інструменти, за допомогою яких можна реалізувати процес мотивації. Найчастіше виділяють такі групи: засоби примусу, заохочення та переконання. Заходи примусу, які використовуються в

мотиваційному процесі, передбачають підпорядкування поведінки на робочому місці інтересам і волі керівника. Вони засновані на страху і покаранні. Вони не залишають місця для інтересів і очікувань співробітників. Вони з'являються у вигляді команд і рекомендацій. Вони базуються на всіляких стандартах, інструкціях та інших зовнішніх нормативних актах. Інструменти заохочення можуть включати підтримку, системну стимуляцію та екстрену стимуляцію і вони мають тривалий ефект. Матеріальні та нематеріальні винагороди, конкретна система покарань, що пропонуються за конкретну поведінку, пробуджують інтерес до роботи і стимулюють активність. До заохочень належать: премії, надбавки, психічний і фізичний комфорт тощо. Віра є засобом впливу на психічну сферу людини. Це передбачає зміни у стосунках, звичках і почуттях. Він передбачає партнерство між керівником і підлеглим. Під переконанням розуміють внутрішню мотивацію емоційного або раціонального характеру. Спрямування мотивації на підприємстві наведено на рисунку 1.2.

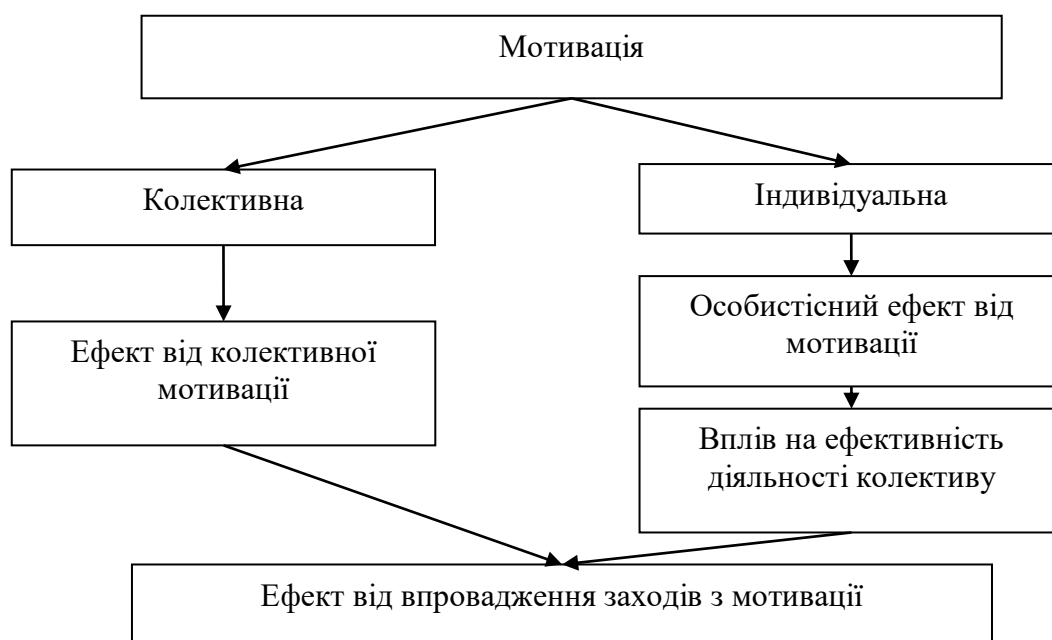


Рисунок 1.2 – Спрямування мотивації на підприємстві

Джерело: сформовано автором

На сучасному етапі розвитку економіки України важливими проблемами фінансової мотивації є низька заробітна плата, зміна стандартів і норм, відповідно до вимог європейського законодавства, необхідність розробки нових методів економічного оздоровлення працівників. ринок праці.

Для ефективного управління мотивацією в управлінні підприємством необхідно використовувати різні групи методів. До зовнішнього типу мотивації Перевозчикова Н.О. та Котова Ю.І. відносяться мотиваційні методи і засоби, що надходять із зовнішнього середовища, безпосередньо від організації, роботодавця або керівника. Однак варто звернути увагу і на внутрішню мотивацію. Це форма мотивації, яка походить від особистих чи внутрішніх бажань і цілей людини. Подібний тип мотивації є результатом особистої зацікавленості в процесі досягнення мети або задоволення від кінцевого результату праці [15]. Ефективність і ефективність цієї форми мотивації безпосередньо залежить від людини - її характеру, темпераменту, амбіцій, «вольових якостей», поглядів і т.д.. Методи мотивації наведені на рисунку 1.3.

Дослідження мотивації праці працівників підприємств показує, що найбільшою популярністю користуються мотиви, що визначають ставлення до реальних умов виробництва. Практично всі працівники не задоволені рівнем оплати праці та вирішенням побутових проблем. Серед заходів, спрямованих на підвищення трудової мотивації необхідно визначити правильне застосування матеріальних і моральних стимулів, покращення організації праці, можливість обговорення їх застосування та прийняття самостійних рішень. Отже, при мотивації працівників стимулювання виконує декілька функцій (табл. 1.1).

Тому мотиваційні чинники відрізняються за характером дії. Аналіз мотивації дозволяє їх диференціювати та цілеспрямовано впливати на підвищення професійної та соціальної активності особистості. Використання суто фінансової мотивації не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу для досягнення цілей організації. Досягнення максимальної ефективності вимагає використання невланої мотивації. Система заохочення і мотивації працівників повинна враховувати різницю в інтересах і спільні цілі

роботодавця і працівника, спонукати працівників до більш ефективної праці та підвищення успішності підприємства в цілому.

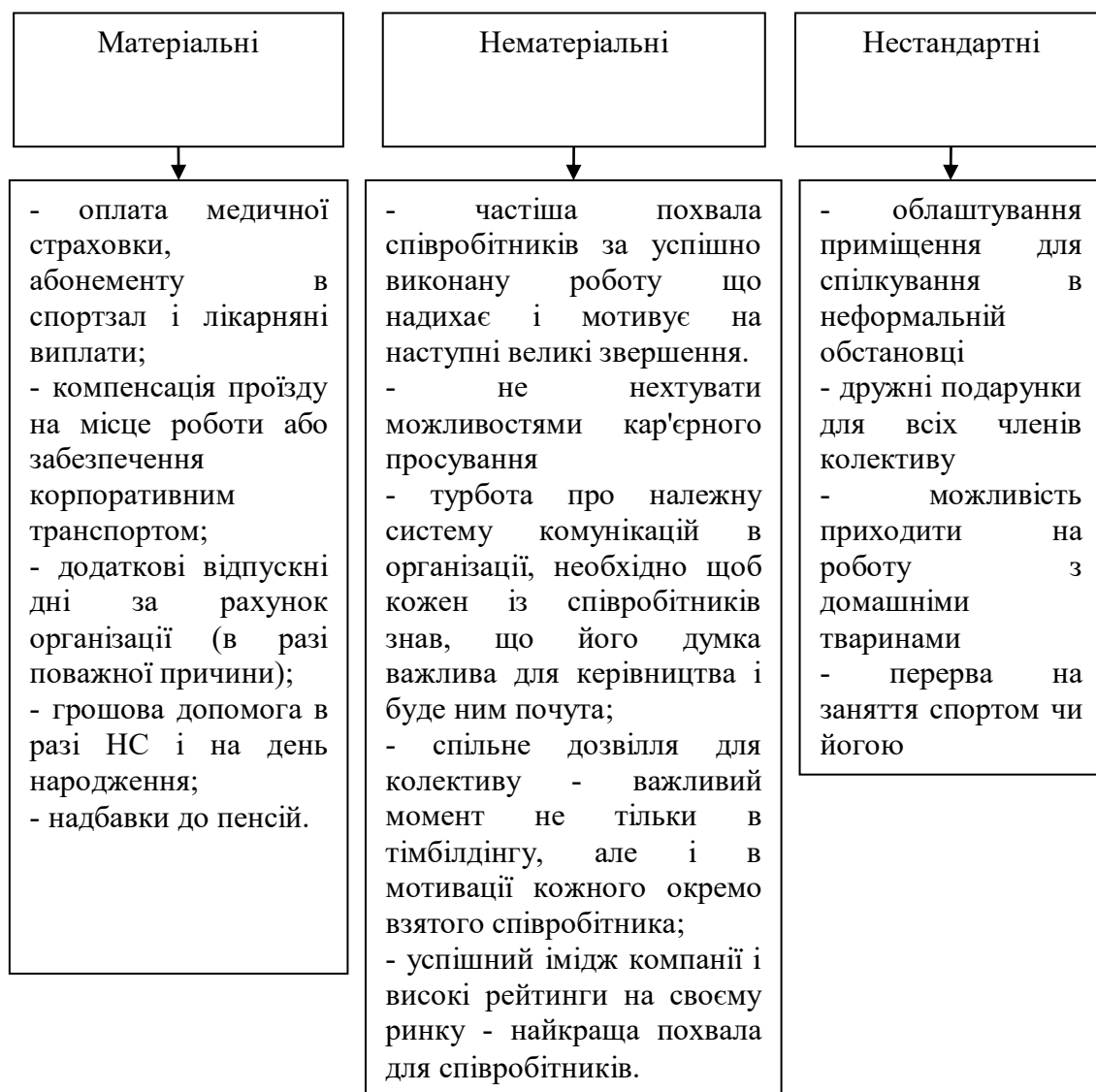


Рисунок 1.3 – Основні методи мотивації

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Створення ефективної системи стимулювання праці передбачає створення конкурентної системи винагороди працівників, які забезпечують додатковий дохід або є основною рушійною силою колективу. Правильна оцінка та вмiле управління процесом мотивації підприємства є ключовим

аспектом забезпечення економічних інтересів працівників підприємств усіх галузей народного господарства.

Таблиця 1.1 - Функції стимулювання працівників

| Функція                | Значення                                                                                                                                                                      |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічна             | ефективне стимулювання працівників сприяє підвищенню продуктивності праці і рішенню економічних задач                                                                         |
| Соціальна              | одержуючи доходи, працівник забезпечує собі визначений комплекс економічних і соціальних благ, займає визначене місце в соціальній структурі колективу і суспільства в цілому |
| Соціально-психологічна | стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівника - його потреб і цінностей, орієнтації й установок, мотивів трудового поведіння і відносини до праці          |
| Морально-виховна       | проявляється через формування моральних якостей особистості працівника                                                                                                        |

Джерело: сформовано на основі [13]

Однією з головних умов підвищення ефективності мотивації праці на думку Ігнатюк В. та Туніна Г. є забезпечення відповідності структури мотиваційних засобів (економія, престиж, задоволеність працею) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотиви забезпечення важливих життєвих благ, гідного заробітку), комфортним умовам праці, у виробництві, на підприємстві, престиж виконуваної роботи, мотиви самореалізації (професійні, духовні та ін.). Слід також пам'ятати, що формування кадрового складу організації є одним з найважливіших і складних процесів, спрямованих на повне забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою з урахуванням змін у професійному складі персоналу [4].

Очікувана потреба в кадрах визначається в компанії шляхом аналізу перспектив розвитку компанії, збільшення кількості діючих підрозділів і врахування можливих кадрових рухів. В основі кадрової політики та стратегії управління персоналом компанії лежить концепція залучення висококваліфікованого персоналу. За винятком адміністративно-допоміжного персоналу, усі працівники повинні мати освіту не нижче середньої спеціальної [10]. Розглянемо основні підходи до нормування робочого часу та

стимулювання дозвілля на підприємстві та надання додаткового вільного часу. Цей зовнішній мотиваційний інструмент реалізується шляхом диференціації (зміни) тривалості основної та окремої додаткової відпустки, поділу їх на окремі частини (наприклад, літнє та зимове страхування) та надання можливості неповного робочого дня чи часу, скорочення робочого часу, тощо.

Практика показує, що додаткова відпустка має значний стимулюючий вплив на конкретні умови праці та результати праці, які суттєво відрізняються від норми (наприклад, для осіб, зайнятих на посадах з ненормованим робочим днем, із шкідливими умовами праці, з великим стажем). Додаткові відпустки мають бути серйозним стимулом для стимулювання працівників конкретного підприємства, вони мають компенсувати підвищене психічне чи фізичне навантаження працівника під час роботи [10].

Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плавний графік. Однак не всі виробничі процеси можна організувати на основі гнучкого робочого часу. Якщо на виробництві необхідна одночасна присутність кількох працівників, пов'язаних між собою технологічними процесами, гнучку систему робочого часу застосовувати не можна. У цьому випадку мотивація підвищується шляхом надання відповідній групі працівників права встановлювати параметрів робочого часу за взаємною згодою. При використанні гнучкого графіка роботи також є можливість отримувати прямі премії за робочий час на основі створення та використання банку часу. При цьому тривалість робочого часу понад встановлену норму за даний розрахунковий період не зникає, а обліковується в особовій картці працівника або в соціальному фонді понаднормової роботи. Накопичений час може бути використаний у майбутньому для додаткової відпустки, погашення заборгованості за попередній період тощо. Очевидно, що право на вільний графік можуть отримати лише працівники, які продемонстрували високу свідомість, організованість і дисциплінованість. Теоретично обґрунтована і перевірена на практиці існує пряма залежність між командною обізнаністю, а

отже, «прозорістю» діяльності в організації, і мотиваційними інструкціями співробітників [24].

Тому підприємства можуть широко використовувати всі доступні методи комунікації для досягнення поставлених цілей, в тому числі пов'язані з посиленням мотивації співробітників. Довідник працівника - це брошура, що містить основну інформацію про організацію. Каталоги такого типу вже з'явилися у провідних компаніях світу, сьогодні вони є важливими елементами комунікаційного процесу в компаніях найбільш розвинених країн [17]. Основними цілями каталогу є:

- ознайомлення співробітників з філософією компанії, основними цінностями, стратегією розвитку та прямими цілями;
- надання загальної інформації про різні аспекти соціально-економічного розвитку підприємства, що дає змогу працівникам краще зрозуміти основні принципи діяльності підприємства та адаптуватися до умов функціонування;
- інформувати співробітників про те, що компанія очікує від них і які обов'язки вони беруть на себе.

Можна сказати, що компанія використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації особистості. Матеріальне наповнення: преміальна система, додаткові збори. До нематеріальних варто віднести гнучкий графік роботи, заохочення використання вільного часу, створення комфортних робочих місць та усвідомлення колективу ефективності діяльності підприємства чи організації [17].

Експериментально доведено, що низька ефективність праці є наслідком як слабкої, так і занадто сильної мотивації (внаслідок підвищення мотивації продуктивність праці спочатку зростає, а потім, досягаючи максимуму, поступово знижується). Розрахунок мотивації - це ювелірна робота власника компанії з суто індивідуальним підходом. Сфери мотивації працівників: матеріальне заохочення, підвищення якості робочої сили, удосконалення організації праці, залучення працівників до процесу управління та немонетарне заохочення [3]. На основі цієї класифікації, враховуючи особливості сучасного

етапу розвитку виробництва можна запропонувати наступні напрямки вдосконалення стимулювання праці. Напрямок, що відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Одним із елементів розвитку системи оплати праці є можливість участі працівників у власності та прибутках підприємства. Це важливий стимул для працівників, особливо акціонерів.

Питаннями розвитку і управління персоналом на підприємстві чи в організації займаються кілька відділів, зв'язки між ними звичайно є, але створення і розвиток системи мотивації не входить в сферу діяльності жодного з них. Кожен відділ виконує одну з функцій мотивації та заохочення працівників. Відділ оплати праці займається виключно матеріальною оплатою праці, відділ охорони праці лише забезпечує належні умови праці персоналу, основним завданням навчання персоналу є забезпечення професійного розвитку працівників, підвищення рівня їхньої освіти, тощо. Відділи управління виконують певні мотиваційні функції, але часто в їх діяльності виникають протиріччя, оскільки на підприємстві немає єдиної, чітко встановленої та доведеної до всіх відповідальних осіб системи мотивації та заохочення. Тому ми рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити аналітичну групу в одному з відділів управління персоналом, яка займатиметься виключно розробкою мотивації та системи стимулювання персоналу. Крім створення системи мотивації на рівні підприємства, підрозділ повинен проводити подальші дослідження факторів мотивації персоналу за видами та характеристиками діяльності. Після аналізу результатів дослідження вони повинні розробляти рекомендації щодо особливостей мотивації працівників на місцях (за сферами діяльності) та на різних рівнях управління, і ця інформація також передається на функціональних керівників у формі відповідної структурованої документації або під час консультаційних зустрічей щодо питань просування працівників[6].

Процес управління персоналом по суті можна представити як певні професійні відносини між керівником і його підлеглими. Внутрішній

«стрижень» цих відносин, а також те, як вони перетворюються в конкретні форми, способи прийняття рішень, а потім делегування завдань і завдань підлеглим, зазвичай називають стилем керівництва. Сьогодні важко точно порахувати, скільки стилів використовується в процесі управління персоналом. Однак варто зазначити, що з усіх можливих стилів управління персоналом можна виділити п'ять основних: візіонерський або авторитетний стиль управління; стиль управління «Laissez-Faire»; стиль «управління швидкістю і темпами»; стиль управління «лідерство, що служить»; авторитарний стиль управління.

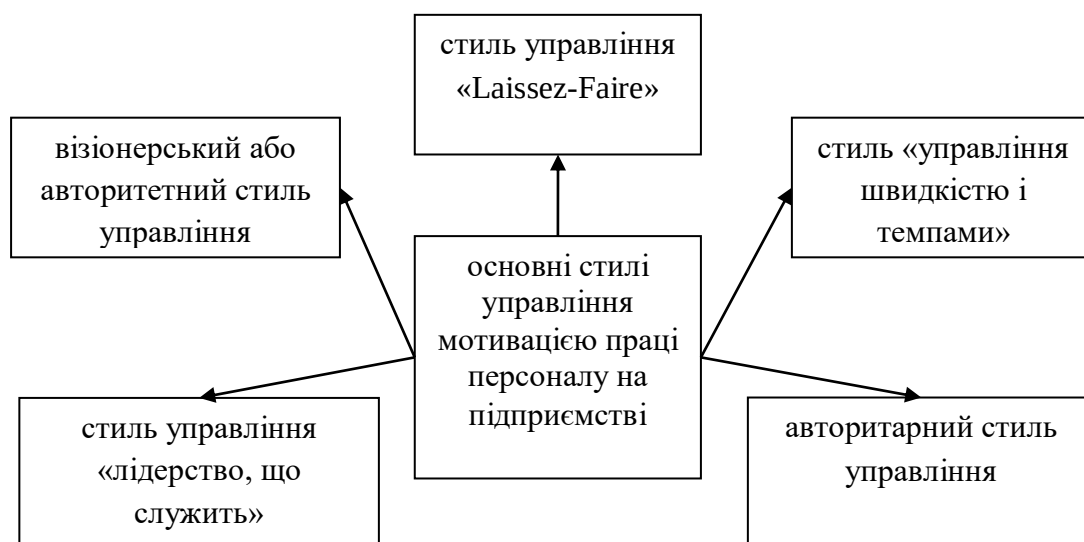


Рис.1.4. Основні стилі управління мотивацією праці персоналу на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Підсумовуючи вищенаведене важливо зазначити, що універсальний підхід не рекомендується для всіх працівників. Але найголовніше, що дозволяє утримати співробітника, це дати йому можливість відчувати свою роль і здатність виконувати складні завдання це система мотивації на підприємстві чи організації. Отже, ефективно розроблена система мотивації особистості, яка складається з матеріальної та нематеріальної складових, дає змогу підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1 Економічна характеристика ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми

Дослідження проводилися на основі ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Нижче наведемо основні дані про підприємство.

Назва: «Товариство з обмеженою відповідальністю «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Початок діяльності: 24.03.2008; 16321020000006442

Основний напрямок діяльності:

25.92 Виробництво легких металевих паковань

Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:

22.22 Виробництво тари з пластмас

18.12 Друкування іншої продукції

18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг

22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас

25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали

25.62 Механічне оброблення металевих виробів

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

64.92 Інші види кредитування

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

Офіційна адреса підприємства: Україна, 40007, Сумська обл., місто Суми, вулиця Лінійна, будинок 18, контактні дані: 0542659187.

Поточний бенефіціар, керівник та засновник - Заєць Володимир Володимирович розмір внеску до статутного фонду - 27000000,00 грн. Іншим засновником є Приватна компанія з обмеженою відповідальністю "Гуала Клозерс Інтернешнл Б.В.", Нідерланди, 1011PZ, Амстердам, вул. Мьойдерстрат, б 7 В, розмір внеску до статутного фонду - 63000000,00 грн.

Обсяг статутного капіталу (грн.): 90000000,00

Статутна інформація: підприємство діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками).

Діяльність підприємства – це історія постійних інновацій, командного духу. Це поєднання дозволило стати лідерами в галузі та винайти унікальні заглушки та рішення. Сьогодні підприємство є зростаючою глобальною Групою, здатною впроваджувати інновації, дотримуючись зобов'язань щодо соціальної відповідальності та сталого розвитку. Воно націлено на майбутнє. Guala Closures S.p.A., єдина акціонерна компанія, що належить Special Packaging Solutions Investments S.à.r.l. (незалежно керована інвестиційна дочірня компанія Investindustrial VII L.P.) наразі має понад 210 об'єктів інтелектуальної власності. Наше світове лідерство в галузі та присутність у понад 100 країнах здатні задовольнити потреби клієнтів у місцевому виробництві.

2023 р. - Визначення нової програми сталого розвитку «Sustainable Together 2030» із конкретними цільовими показниками щодо екологічних, соціальних і управлінських показників.

2022 р. - Придбання Labrenta S.r.l., компанії, що спеціалізується на пробках високого класу, для зміцнення стратегічного позиціонування в сегменті розкоші.

2021 р. - Приєднання до Глобального договору ООН, щоб підкреслити зобов'язання компанії впроваджувати 10 фундаментальних принципів, що стосуються прав людини, трудового права, екологічних стандартів і боротьби з корупцією.

2020 р. – Запровадження Хартії різноманітності та інклюзії (D&I) для підтримки усунення всіх форм дискримінації в практиці працевлаштування, як під час найму, так і на робочому місці

2020 р. Народжується компанія Guala Closures Deutschland, яка зміцнює присутність на ринку Групи в секторі постачання запірних виробів на ринок води. Запуск серії екологічно чистих закупорювальних засобів (Blossom Sustainable Closures) - результат застосування принципів еко-дизайну та розвитку партнерства з Oceanworks для постачання переробленого пластику, отриманого з відходів, отриманих з океанів.

2010 р. - Guala Closures розширює свою присутність на міжнародних ринках закриття та запроваджує програму корпоративної соціальної відповідальності, посилюючи прагнення розвивати режим сталого зростання.

2019 р. - Запущена лінія з'єднаних замків (NēSTGATE).

2018 р. - Новий лістинг на МТА (Mercato Telematico Azionario Borsa Italiana).

Таблиця 2.1 - Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

|                             | 2023 р. | 2022 р. | 2020 р. | 2023 до 2020 рр. |
|-----------------------------|---------|---------|---------|------------------|
| Дохід, тис.грн.             | 2596614 | 2482015 | 1745426 | 148,8            |
| Чистий прибуток, тис.грн.   | 592477  | 566832  | 364895  | 162,4            |
| Активи, тис.грн.            | 2630665 | 1992917 | 1383323 | 190,2            |
| Зобов'язання, тис.грн.      | 391448  | 385149  | 335322  | 116,7            |
| Кількість працівників, осіб | 698     | 700     | 720     | 96,9             |

Джерело: оброблено автором за [19].

Основними конкурентами ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» являються:

- ТОВ «КЕНПАК УКРАЇНА»;

- ТОВ «ТАЛАМУС ЛТД»;
- ТОВ «ЗПВ ДНІПРОВСЬКИЙ»;
- АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»;
- ТОВ «МЕТАЛ-ПРИНТ»;
- ТОВ «ТРИВІУМ ПЕКЕДЖИНГ УКРАЇНА»;
- ТОВ «ВК «РОССА»»;
- ТОВ «АРТ - МАРК»;
- ПП «ТІН СЕРВІС».

За даними звітів компанії (Додаток А) можна проаналізувати ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». На рисунку 2.1. наведений аналіз активів балансу, аналіз передусім свідчить про зміцнення економічного потенціалу, що характеризує приріст активів на 77,6 %. Іншими словами, компанія розширює кількість активів при чому основне збільшення відбувається за рахунок оборотних активів практично в два рази. Той факт, що оборотні активи ростуть швидше, ніж необоротні, свідчить про нагальну необхідність пошуку резервів для оптимізації поточної структури активів.

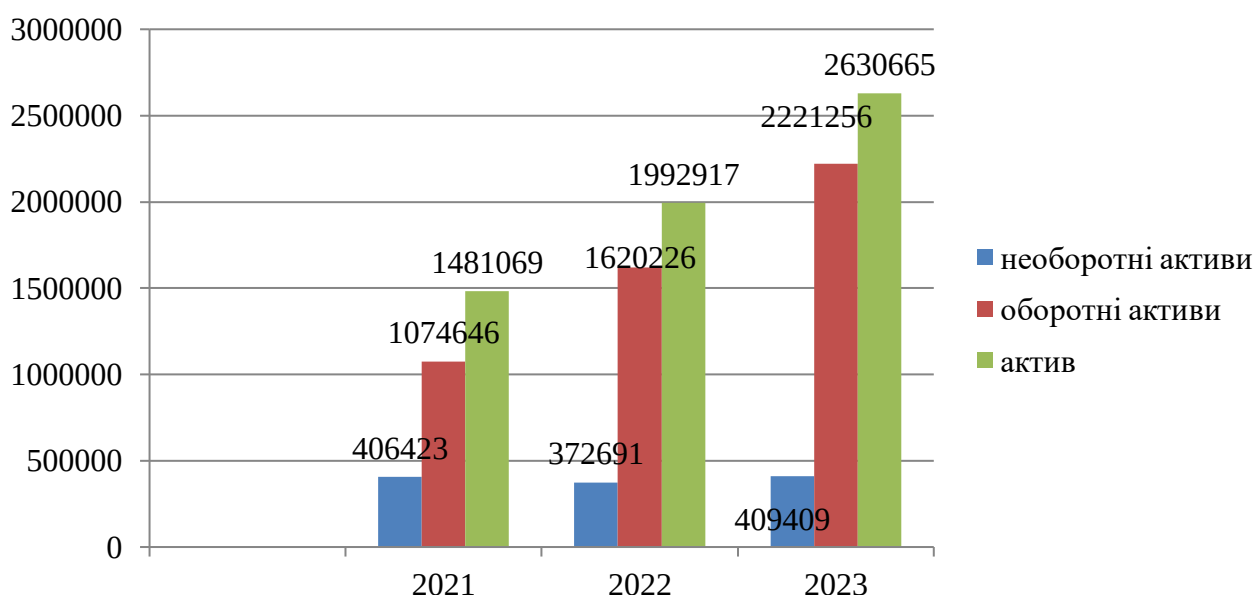


Рисунок 2.1 – Динаміка активів ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023, тис. грн.

Джерело: оброблено автором за [19].

Розглянемо детальніше майнові показники підприємства в таблиці 2.2 .  
Результати аналізу свідчать про стабільну ситуацію за період дослідження з 2021 року по 2023 рік але по окремим показникам відбулися зміни

Таблиця 2.2 - Аналіз необоротних активів ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023, тис. грн.

| Показник                                                         | 2021 р. | 2022 р.   | 2023 р.   | 2023 р. до 2021 р. (+/-) |
|------------------------------------------------------------------|---------|-----------|-----------|--------------------------|
| Нематеріальні активи                                             | 7711    | 5 885     | 57 632    | 49 921                   |
| первісна вартість                                                | 18277   | 19 195    | 78 833    | 60 556                   |
| накопичена амортизація                                           | 10566   | 13 310    | 21 201    | 10 635                   |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 4005    | 604       | 10 014    | 6 009                    |
| Основні засоби                                                   | 369554  | 309 253   | 268 249   | -101 305                 |
| первісна вартість                                                | 1232558 | 1 253 345 | 1 312 918 | 80 360                   |
| знос                                                             | 863004  | 944 092   | 1 044 669 | 181 665                  |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1479    | 1 114     | 672       | -807                     |
| Відстрочені податкові активи                                     | 16928   | 32 420    | 50 685    | 33 757                   |
| Інші необоротні активи                                           | 6746    | 23 415    | 22 157    | 15 411                   |
| Усього за розділом I                                             | 406523  | 372 691   | 409 409   | 2 886                    |
| Запаси                                                           | 381157  | 683 401   | 403 322   | 22 165                   |
| Виробничі запаси                                                 | 147520  | 352 084   | 184 258   | 36 738                   |
| Незавершене виробництво                                          | 73342   | 83 453    | 58 006    | -15 336                  |
| Готова продукція                                                 | 156481  | 246 629   | 160 762   | 4 281                    |
| Товари                                                           | 3764    | 1 235     | 296       | -3 468                   |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 583631  | 694 023   | 553 171   | -30 460                  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 21489   | 54 725    | 22 295    | 806                      |
| з бюджетом                                                       | 37227   | 77 044    | 13 936    | -23 291                  |
| з нарахованих доходів                                            |         | 53        |           | 0                        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 3883    | 22        | 22 217    | 18 334                   |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 44828   | 110 951   | 1 206 297 | 1 161 469                |
| Рахунки в банках                                                 | 44828   | 110 942   | 1 202 837 | 1 158 009                |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 2431    | 7         | 18        | -2 413                   |
| Усього за розділом II                                            | 1074646 | 1 620 226 | 2 221 256 | 1 146 610                |

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Враховуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що у 2023 році порівняно з 2021 роком відбулися такі зміни:

- нематеріальні активи збільшилися на 49 921 тис.грн.;
- вартість основних засобів зменшилася на 101 305 тис.грн. за рахунок амортизації;
- довгострокова дебіторська заборгованість зменшилася на 807 тис.грн.;

- інша поточна дебіторська заборгованість зросли майже в шість разів;
- гроші та їх еквіваленти зросли на 1 161 469 тис.грн.;
- витрати майбутніх періодів зменшилися на 2 413 тис.грн.;
- сукупні активи практично не змінилися.

Якщо коротко, то аналізуючи результати розрахунків таблиці 2.2 можна зробити висновок, що протягом 2023 року не відбулися суттєвих змін у фінансовому стані підприємства. Показник загальних активів не зріс що свідчить про сповільнення розвитку бізнесу.

Капітал є основою розвитку та функціонування ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» (рис. 2.2).

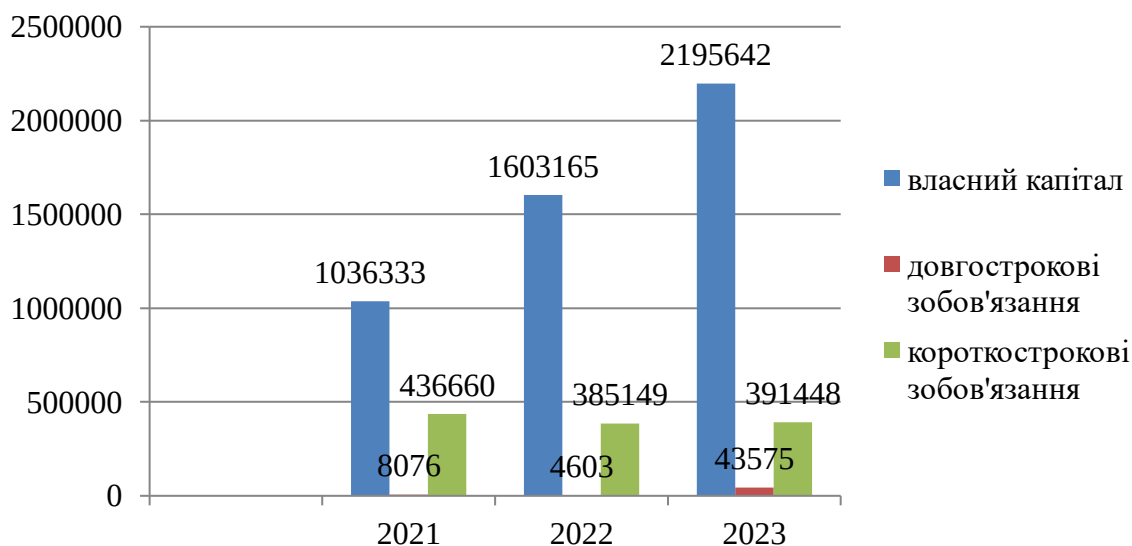


Рисунок 2.2 – Динаміка активів компанії ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Дані на рис. 2.2 в основному показують збільшення власного капіталу та короткострокових зобов'язань, а рівень довгострокових зобов'язань зменшився. Збільшення розміру власного капіталу свідчить про поліпшення фінансового становища власників. Більш детальний аналіз показників пасивів ви можете знайти в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників пасивів компанії ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023 рр, тис. грн.

| Показник                                                               | 2021р.  | 2022р.    | 2023р.    | 2023 р. до 2021 р. (+/-). |
|------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|-----------|---------------------------|
| I. Зареєстрований (пайовий) капітал                                    | 90000   | 90 000    | 90 000    | 0                         |
| Резервний капітал                                                      | 22500   | 22 500    | 22 500    | 0                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                            | 923833  | 1 490 665 | 2 083 142 | 1 159 309                 |
| Усього за розділом I                                                   | 1036333 | 1 603 165 | 2 195 642 | 1 159 309                 |
| Інші довгострокові зобов'язання                                        | 8076    | 4 603     | 43 575    | 35 499                    |
| Усього за розділом II                                                  | 8076    | 4 603     | 43 575    | 35 499                    |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 346     | 1 451     | 12 634    | 12 288                    |
| товари, роботи, послуги                                                | 256906  | 134 939   | 107 062   | -149 844                  |
| розрахунками з бюджетом                                                | 22047   | 42 950    | 44 539    | 22 492                    |
| у тому числі з податку на прибуток                                     | 19727   | 40 400    | 41 761    | 22 034                    |
| розрахунками зі страхування                                            | 2232    | 2 588     | 2 332     | 100                       |
| розрахунками з оплати праці                                            | 9554    | 9 856     | 9 206     | -348                      |
| за одержаними авансами                                                 | 29554   | 60 626    | 26 602    | -2 952                    |
| Поточні забезпечення                                                   | 9312    | 131 856   | 187 906   | 178 594                   |
| Інші поточні зобов'язання                                              | 23009   | 883       | 1 167     | -21 842                   |
| Усього за розділом III                                                 | 436660  | 385 149   | 391 448   | -45 212                   |

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Зменшення загальної суми пасивів сприяє менш повному використанню потенціалу підприємства, але водночас призводить до зниження залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Так, порівнюючи 2023 та 2021 роки, накопичений прибуток зріс на 1 159 309 тис. грн. відповідно на цю ж суму зріс і власний капітал а довгострокові зобов'язання зросли на 35 499 тис.грн., в сою чергу поточні зменшилися на 45 212 тис.грн. Також можна спостерігати підвищення фінансової автономності підприємства, що також відображається на збільшенні коефіцієнта фінансової автономності.

Крім того, якщо порівнювати 2023 рік з 2021 роком, можна зробити наступні висновки:

- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) - збільшився майже на 1 159 309 тис. грн.;
- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася на -149 844 тис.грн.;
- поточні забезпечення збільшилися на 178 594 тис.грн.;
- поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями зменшилися на 45 212 тис.грн.

Підсумовуючи, аналізуючи фінансові показники 2023 року порівняно з 2021 роком, можна виділити кілька основних тенденцій. (рисунок 2.3).

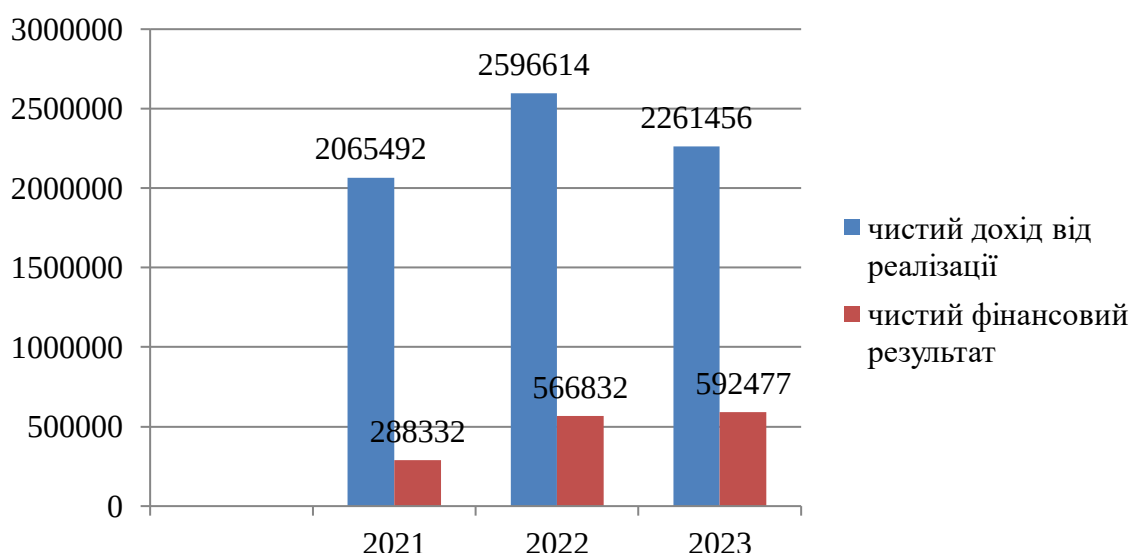


Рисунок 2.3 – Фінансові результати компанії ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023 рр, тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Маржа прибутку (непокритий збиток) зросла, що свідчить про позитивну динаміку фінансового результату. Чистий дохід від реалізації товарів і послуг демонструє зростання на 205,5% (рис. 2.6), що свідчить про високу

конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Сума чистого прибутку компанії залишається позитивною з 288332 тис. грн. у 2021 році до 592477 тис. грн. що може свідчити про продуману бізнес-модель. Також, порівнюючи фінансові результати за 2023 та 2021 роки, можна констатувати, що чистий прибуток від реалізації зріс також як чистий фінансовий результат.

Прорахуємо рентабельність валового прибутку яка розраховується за такою формулою:

$$\text{Рентабельність продажів (грос-прибуток)} = \left( \frac{\text{Грос-прибуток}}{\text{Віручка від продажів}} \right) \times 100\% \quad (2.1)$$

де,

- Gross Profit - різниця між виручкою від продажу та собівартістю;
- Revenue or Sales - сума грошей які отримані від продажу товарів або послуг.

Результат виражається у відсотках і показує, який відсоток продажів залишається після вирахування витрат на виробництво товарів або надання послуг. Вища прибутковість свідчить про те, що компанія ефективно керує виробництвом і отримує значний валовий прибуток від кожного проданого продукту чи послуги. Тим не менш, для більш повного визначення здатності менеджменту досягати поставлених цілей рекомендується враховувати показники рентабельності. (рис. 2.4).

Загальна тенденція свідчить про збільшення загального обсягу продажів компанії, що в першу чергу позначається на збільшенні обсягів продажів та відновленні виробництва після економічної кризи. Розрахунок ліквідності активів компанії є важливою частиною фінансового аналізу, оскільки він надає інформацію про здатність компанії швидко та ефективно конвертувати свої активи в грошові кошти або їх еквіваленти. Існує кілька ключових аспектів: платоспроможність, коли ліквідність активів вказує на те, наскільки компанія зможе виконати свої платіжні зобов'язання найближчим часом.

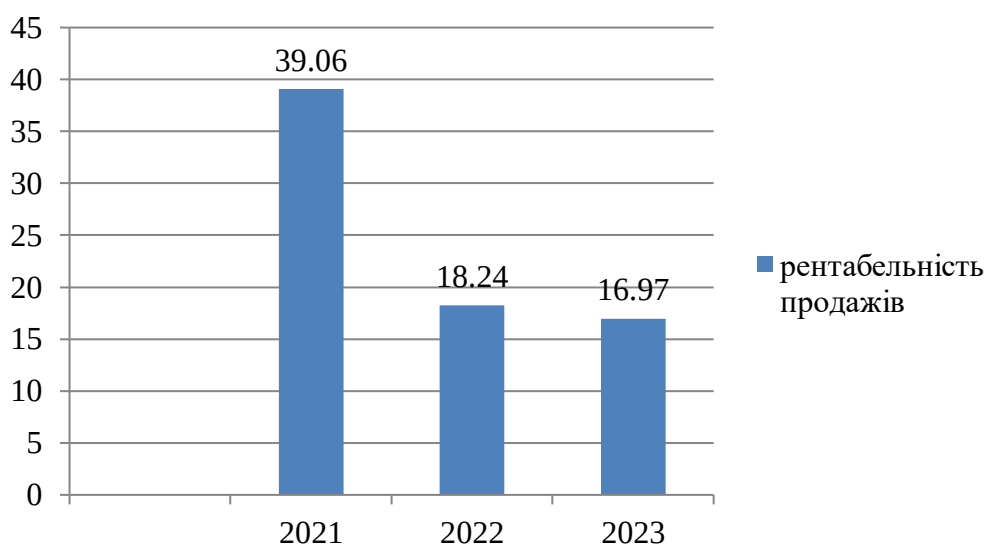


Рисунок 2.4 – Динаміка рентабельності продажів ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Детальніше розглянемо динаміку сукупного доходу підприємства ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023 рр. (рис. 2.5).

Здатність швидко погасити зобов'язання важлива для забезпечення ділових операцій і уникнення прострочення платежів; управління ризиками – аналіз ліквідності активів допомагає виявити потенційні ризики та небезпеки, пов'язані з відсутністю готівки або збитковими позиціями в активах, які неможливо швидко конвертувати в готівку; фінансовий менеджмент – забезпечення оптимального рівня ліквідності дає можливість підприємству ефективно управляти фінансовими ресурсами. Занадто ліквідні активи можуть свідчити про непродуктивний баланс готівки, тоді як недостатня ліквідність може спричинити проблеми з виконанням зобов'язань; рішення інвестора – інвестори та кредитори враховують рівень ліквідності у своїх рішеннях щодо інвестицій або кредитування.

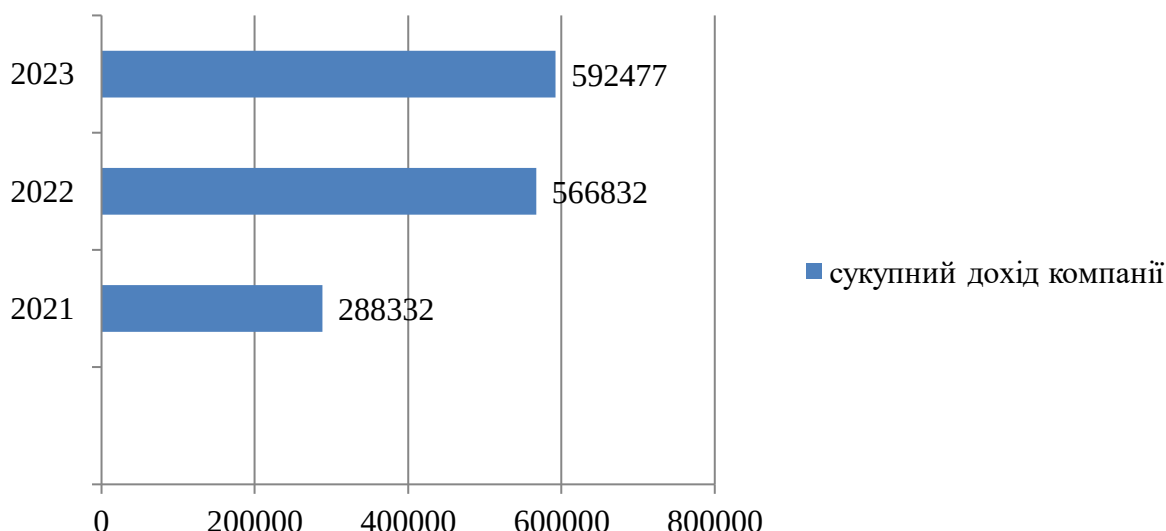


Рисунок 2.5 – Динаміка сукупного доходу ТОВ «Гуала Кложерс  
Технологія Україна», 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Високий рівень ліквідності може свідчити про стабільність і надійність компанії; стратегічне планування - аналіз ліквідності допомагає компанії визначити оптимальні стратегії управління активами, включаючи акції, облігації та інші активи, які можуть вплинути на її фінансовий стан.

Загалом, розрахунок ліквідності активів є важливим елементом фінансового аналізу, який надає важливу інформацію для прийняття стратегічних рішень та забезпечення фінансової стабільності компанії.

Результати розрахунку показників ліквідності представлені в таблиці 2.3. містить. Показник поточної ліквідності визначає, скільки гривень оборотних активів відповідає одній гривні короткострокового зобов'язання. Якщо коефіцієнт більше 1, це означає, що компанія має достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Однак важливо взяти до уваги, що високий рівень поточної ліквідності також може свідчити про неповне використання капіталу, оскільки деякі активи можуть бути непродуктивними. Крім того, оптимальний рівень поточної ліквідності може

змінюватися в залежності від галузі та конкретних умов діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023 рр.,

| Назва показника                                                                                                      | Рекомендовані значення                                                      | 2021р. | 2022р. | 2023р. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття; ліквідність 1-го рівня)                                        | 1 – 2; ↑<br>Врахування галузевої специфіки; стабільність значень в динаміці | 3,9    | 4,2    | 5,7    |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності (ліквідність 2-го рівня)                                                              | 0,6 – 1; ↑ (але є більше 2)<br>Врахування галузевої специфіки               | 2,6    | 2,4    | 4,6    |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт термінової ліквідності; «кислотний тест»; коефіцієнт критичної оцінки) | 0,2 – 0,6; ↑<br>Врахування галузевої специфіки                              | 0,6    | 0,3    | 3,1    |

Джерело: розраховано автором на основі [19]

Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності компанії ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023 рр. свідчить про те, що компанії доцільно звернути увагу на можливості розширення або залучення невикористаного капіталу в інші сфери діяльності.

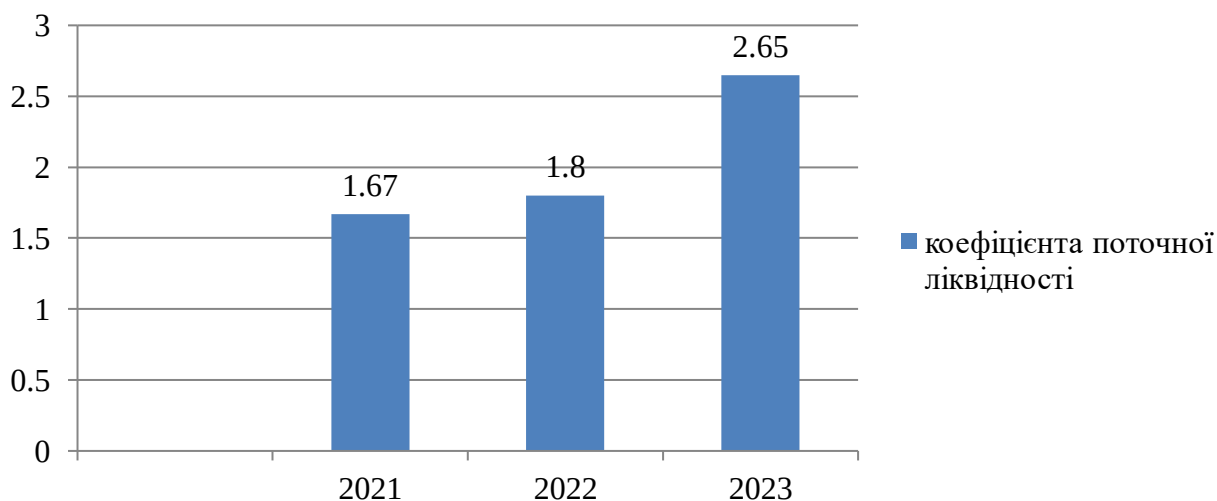


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023рр.

Джерело: розраховано автором на основі [19]

Коефіцієнт швидкої ліквідності (рис. 2.7) дає більш зрозумілу картину ліквідності, ніж коефіцієнт поточної ліквідності, оскільки він не включає акції, які можуть бути менш ліквідними або важче конвертувати в готівку. Загалом для ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» важливо своєчасно погасити свої зобов'язання, особливо в ситуаціях, коли оборотність запасів невисока або подолання фінансових труднощів вимагає швидкого погашення зобов'язань.

Показник абсолютної ліквідності дає найбільш консервативну картину ліквідності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», оскільки враховує лише найбільш доступні активи. Цей коефіцієнт показує, скільки готівки та їх еквівалентів доступно на долар поточних зобов'язань.

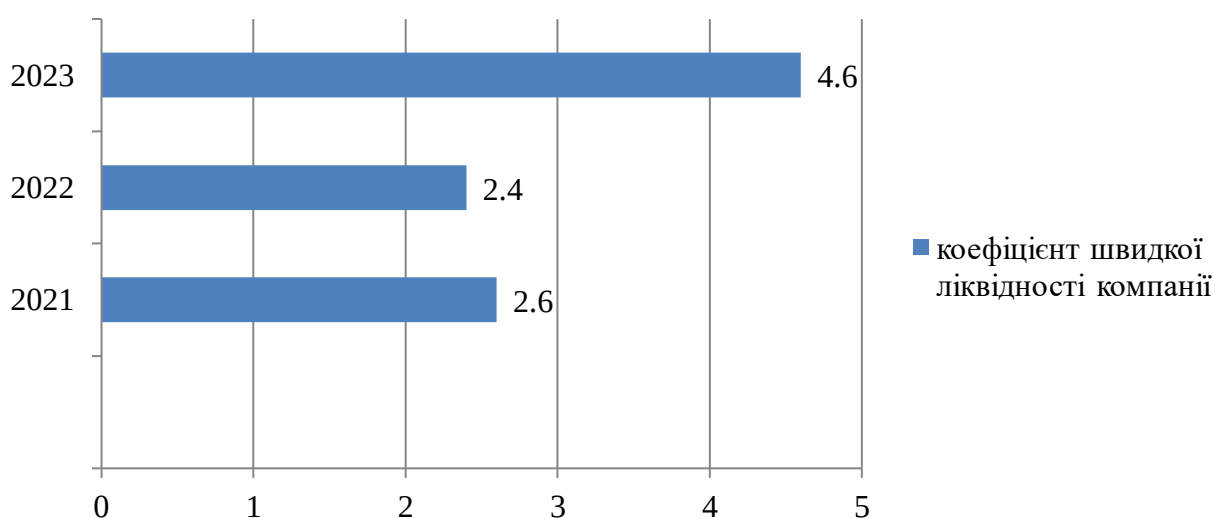


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023рр.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Високий коефіцієнт абсолютної ліквідності (рис. 2.8) вказує на високий рівень грошових коштів та їх еквівалентів відносно короткострокових зобов'язань, що може свідчити про здатність компанії швидко виконувати свої платіжні зобов'язання. Однак важливо зазначити, що цей коефіцієнт може бути низьким у галузях, де часто використовуються відстрочені платежі. Підсумовуючи, робимо висновок, що фінансовий аналіз з ТОВ «Гуала Кложерс

Технологія Україна» свідчить про зміцнення економічного потенціалу, про що свідчить зростання активів.

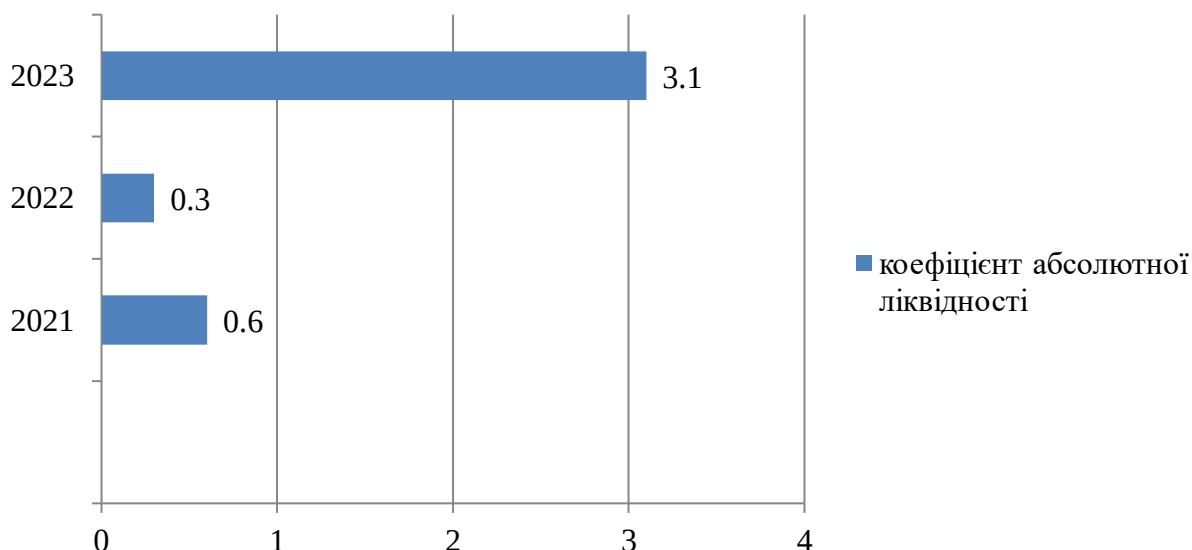


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023рр.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Про позитивну тенденцію розвитку підприємства свідчить збільшення обсягів інвестованих і оборотних активів, у тому числі довгострокових інвестицій та основних засобів, а також запасів і дебіторської заборгованості.

Динаміка пасивів свідчить про загальне збільшення пасивів, що сприяє більш повному використанню потенціалу підприємства, але водночас посилює залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Позитивним сигналом про стабільність компанії є підвищення фінансової автономності та перевищення показника поточної ліквідності нормативно встановлених меж.

Збільшення чистого прибутку свідчить про високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Постійний позитивний розмір чистого прибутку підтверджує продуману бізнес-модель. Однак для кращої оцінки ефективності менеджменту в досягненні цілей і максимізації

фінансових результатів рекомендується подальше дослідження показників прибутковості.

## 2.2 Аналіз кадрового складу ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Аналіз складу персоналу дає змогу виявити зміни в характері виробничого процесу. Зрушення в професійній структурі працівників відображають розподіл праці на підприємстві, посилення виробничої спеціалізації та кооперування, появу нових професій і відмирання старих у зв'язку з прискоренням науково-технічного розвитку. Персональний аналіз наведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз персоналу підприємства «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023рр.

| Показники                                                 | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення         |                   |                    |                   |
|-----------------------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
|                                                           |          |          |          | Абсолютне, (+/-)   |                   | Відносне, %        |                   |
|                                                           |          |          |          | 2023 р. до 2022 р. | 2023 р. до 2021р. | 2023 р. до 2022 р. | 2023 р. до 2021р. |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб              | 720      | 700      | 698      | -2                 | -22               | 99,7               | 96,9              |
| Кількість адміністративного персоналу                     | 30       | 28       | 26       | -2                 | -4                | 92,9               | 86,7              |
| Кількість робітників основної діяльності, осіб            | 634      | 602      | 621      | 19                 | -13               | 103,2              | 97,9              |
| Кількість робітників підсобно-допоміжної діяльності, осіб | 56       | 70       | 51       | -19                | -5                | 72,9               | 91,1              |

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

У 2022 році порівняно з 2023 роком середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 2 особи, тобто на 0,3%, а у 2023 році порівняно з 2021 роком – на 22 особи, тобто на 3,1%. Негативним є те, що, що у 2023 році

кількість працюючих за всіма видами діяльності: основною діяльністю та допоміжною зменшилася. Але не зважаючи на це на підприємстві спостерігається потреба в кваліфікованій робочій силі виникла внаслідок підвищення вимог до роботи на підприємстві.

Важливою ознакою якісного кадрового складу є аналіз вікової та статеві структури працівників. У статевій структурі працівників підприємства переважають чоловіки. Персонал переважно молодого та середнього віку (табл. 2.5).

Таблиця 2 .5 - Статеві-віковий склад працівників підприємства «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023рр.

| Показник                                                                | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2023 р. до 2021 р., % |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|
| Облікова кількість працівників, осіб                                    | 720      | 700      | 698      | 96,9                  |
| Із них жінки, осіб                                                      | 216      | 245      | 280      | 129,6                 |
| В обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-34 роки, осіб | 79       | 81       | 75       | 94,9                  |
| 35-49, осіб                                                             | 576      | 560      | 532      | 92,4                  |
| 50-59 і більше , осіб                                                   | 65       | 59       | 91       | 140,0                 |

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

З даних таблиці можна узагальнити якісний склад працівників, звернувши особливу увагу на статеві-вікову структуру: частка жінок у трудовому колективі становила 40,0%. За аналізований період (2021-2022 рр.) їх частка зросла на 10,0 в.п. У віковій структурі переважають особи віком від 35 до 49 років – 76,0% від кількості штатних працівників, їхня частка суттєво не змінилася за період моніторингу, але спостерігається збільшення кількості осіб віком 50-59 років і старше становила, що пов'язане з воєнним станом.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з освітою, досвідом і підготовкою. Його розвиток надзвичайно важливий з точки зору ефективного використання робочої сили, оскільки освіта та підвищення кваліфікації

працівників сприяє підвищенню якості продукції, що випускається, наданих послуг, виконуваних робіт, зменшенню нещасних випадків на виробництві. Проведений аналіз (табл. 2.6) показує, що підприємство приділяє цьому питанню недостатню увагу, внаслідок чого її рівень є досить низьким.

Таблиця 2.6 - Розвиток працівників підприємства «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023рр.

| Показник                               | Одиниця виміру | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2023 р. порівняно з 2021 р., % |
|----------------------------------------|----------------|----------|----------|----------|--------------------------------|
| Середньооблікова кількість працівників | осіб           | 720      | 700      | 698      | 97                             |
| З них здобули нові професії            | осіб           | 6        | 8        | 34       | 567                            |
|                                        | %              | 1        | 1        | 5        | -                              |
| Підвищили кваліфікацію                 | осіб           | 12       | 18       | 25       | 208                            |
|                                        | %              | 2        | 3        | 4        | -                              |

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

З таблиці видно, що у 2023 році нову професію опанували 34 особи, у 2021 році – шість. Порівняно з 2021 роком кількість працівників, які підвищили кваліфікацію у 2023 році становить лише 25 осіб або 3,5 відсотка від середньооблікової чисельності. Важливою детермінантою ефективної роботи персоналу є задоволеність її матеріальною та моральною стороною.

Середньомісячна заробітна плата працівників з 2021 по 2023 рік зросла на 145,2 відсотка.. Однак на фінансовій стороні життя співробітників компанії це зростання суттєво не відбилося, оскільки складна економічна ситуація в країні та висока інфляція знецінили такі грошові виплати. Позитивно, що поступово зростає середньомісячна заробітна плата як керівників, так і працівників виробництва. Проте середньомісячна зарплата керівників порівняно з 2021 роком зросла на 32,0 %, а виробничників лише на 25,7%. Це свідчить про те, що виробничі професії оплачуються менше, ніж менеджери, і зростання також було меншим.

Це один з найбільш показових критеріїв кадрової політики підприємства

плинність кадрів. Дослідження визначило три чинники, пов'язані з плинністю кадрів: вік і перебування на посаді; задоволеність роботою керівництва; трудова діяльність. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати з двох сторін – позитивної та негативної. Перш за все, розширюються навички працівника і підвищується його здатність до адаптації. По-друге, «оновлюється» команда організації, з'являються нові люди, а отже, і нові ідеї.

Таблиця 2.7 - Аналіз фонду робочого часу підприємства «Гуала Кложерс Технологія Україна», 2021-2023рр.

| Показник                                    | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення        |                   |                   |                   |
|---------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                             |          |          |          | Абсолютне         |                   | Відносне, %       |                   |
|                                             |          |          |          | 2023 р. до 2022р. | 2023 р. до 2021р. | 2023 р. до 2022р. | 2023 р. до 2021р. |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | 720      | 700      | 698      | -2                | -22               | 99,7              | 96,9              |
| Відпрацьовано 1 робітником за рік, годин    | 2000     | 1992     | 2080     | 88                | 80                | 104,4             | 104,0             |
| Середня тривалість робочого дня, годин      | 8        | 8        | 8        | 0                 | 0                 | 100,0             | 100,0             |
| Фонд робочого часу, людино-годин            | 1440000  | 1394400  | 1451840  | 57440             | 11840             | 104,1             | 100,8             |

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Наразі ринок праці характеризується наступними тенденціями на які впливають зовнішні та внутрішні фактори.

Перше за оцінками Міністерства економіки України, дефіцит робочої сили становить майже тридцять відсотків а експерти підрахували, що для досягнення довоєнного економічного зростання державі потрібно буде залучити додатково п'ять мільйонів працівників протягом наступних десяти років.

Друге у травні 2024 року сайт Work.ua зафіксував найбільше вакансій з початку повномасштабного вторгнення – понад сто тринадцять тисяч як і в лютому 2022 року – ми бачимо серйозні структурні та географічні зміни.

Третє в умовах дефіциту людей і тисяч вакансій індекс конкуренції, тобто середній відгук шукачів, неминуче знижується. Зараз цей показник досяг найнижчого значення за більш ніж три роки. Тому роботодавцям дуже важко знайти працівників.

Тренди ринку праці показують що на наймання працівників найближчим часом вплинуть наступні тенденції. Основна тенденція це дефіцит робочої сили. На жаль, поки що ми не бачимо достатніх передумов для ефективного подолання нестачі кадрів. Крім того, конкуренція за людей, і перш за все за кваліфіковані кадри, буде тільки зростати. Влітку 2024 року не буде призовним «міжсезонням» дослідження показують, що кількість пропозицій роботи тільки зростає, особливо для рекрутерів. Тому ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» готується зміцнювати свої команди. Шукачі роботи прагнуть до гнучкості та рівноваги. Щомісячний аналіз показує що роботодавці, які пропонують віддалену роботу, отримують у п'ять разів більше відгуків, ніж у середньому по ринку. Психічне здоров'я працівників – одна з найбільших проблем цього року. Ця тенденція є глобальною – міжнародні дослідження показують, що люди в усьому світі стурбовані своїм майбутнім. В Україні ця тенденція в рази актуальніша через масштабне вторгнення. Інклюзивне суспільство говорить про те, що ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» потрібно адаптувати культуру підприємства та простір до повернення ветеранів і потреб людей з обмеженими можливостями.

Дефіцит робочої сили змушує ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» зосереджуватися не лише на підборі кадрів, а й на утриманні працівників. Нарешті, як показало опитування на початку 2024 року лише 17% респондентів планували однозначно залишитися на підприємстві, де вони на той момент працювали. Тому надзвичайно важливо, щоб ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» й надалі зосереджувалося на корпоративному добробуті. А це

невід’ємна частина HR-бренду, яку потрібно створювати, розвивати та комунікувати.

Важливим елементом мотивації співробітників є благополуччя, а не відчуття вигорання працівника. Благополуччя – це багатогранне явище, на яке можна дивитися з різних точок зору. За результатами опитування 50% респондентів стикалися з вигоранням на роботі. Водночас 26% важко відповісти на питання про вигорання. А це може свідчити про те, що люди не в курсі себе, не можуть вчасно помітити свій стан і не допустити його погіршення []. Дев’яносто відсотків працівників не звертаються за допомогою до керівника чи відділу кадрів, коли відчували себе на межі вигорання. При цьому роботодавець вважають, що найбільше на ефективність роботи працівника впливає психологічний стан. Нижче подаємо результати відповідного опитування.

Опитування проводилось у червні 2024 року. У ньому взяли участь понад 600 роботодавців.

Однак це усвідомлення не завжди є частиною корпоративної культури.

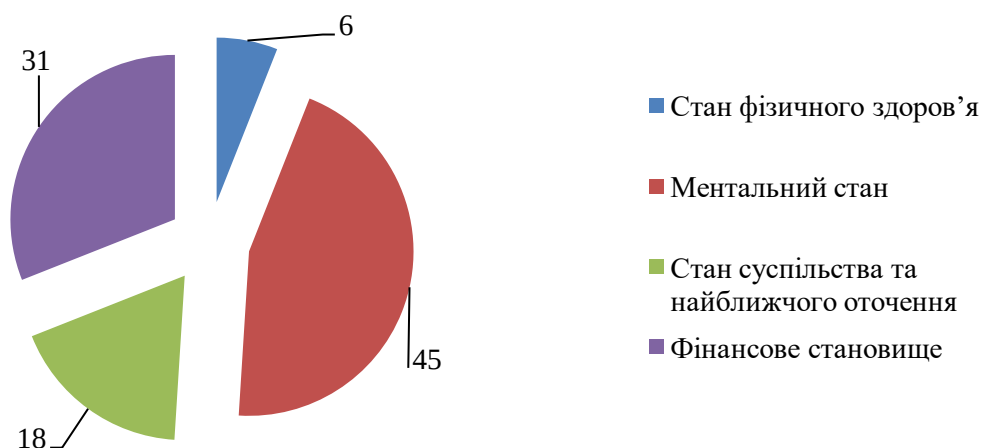


Рисунок 2.9 - Що на вашу думку має вирішальний вплив на працівників?  
Джерело: [29]

Лише 17% компаній включили в пакет нефінансової мотивації співробітників заходи, спрямовані на підвищення особистого добробуту. також:

- 20% — планують;

- 45% – перевіряють необхідності таких заходів;
- 18% не мають таких планів найближчим часом.

Водночас переваги, які пропонують компанії, не завжди відповідають очікуванням працівників. Це яскраво демонструють результати опитування, наведеного нижче.

Як бачимо з рисунку майбутні працівники здебільшого хочуть мати гнучкий графік і можливість працювати віддалено, але їх не цікавлять акції компанії, які компанії часто пропонують як переваги.

Стосовно психічного здоров'я дуже цікаво, що обидві групи респондентів останньою перевагою віднесли наявність психолога компанії. І тут ми маємо дві гіпотези. По-перше, здатність бути гнучким і врівноваженим у сучасному складному середовищі має більший вплив, ніж психотерапія. По-друге, співробітники часто не довіряють корпоративним психологам, оскільки сумніваються в конфіденційності сеансів. І тут «Гуала Кложерс Технологія Україна» важливо налагодити прозору комунікацію та створити атмосферу довіри.



Рисунок 2.10 - Нематеріальні стимули які можуть використовуватися на підприємстві

Джерело: [ 29]

Мотивація праці є основою соціально-економічної поведінки і має активізувати зусилля працівників підприємства (організації), спрямовані на підвищення ефективності їх діяльності. Система стимулювання ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» характеризується низкою взаємопов'язаних заходів, які заохочують окремих працівників або робочу групу в цілому до досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства. У ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» враховуються фактори, що визначають поведінку співробітників і впливають на мотивацію працівників:

- фізичні дані працівника (стать, стан здоров'я, вік, тощо);
- рівень самопізнання та освіти;
- професійне навчання;
- психологічна та соціальна атмосфера в колективі;
- вплив зовнішнього середовища, тощо.

Щоб заохочувати працівників до праці та підвищувати віддачу окремих працівників, керівнику важливо знати особисті якості та базові потреби своїх підлеглих, які можуть відображатися шляхом умілого використання управлінських ресурсів. до постійної мотивації до роботи. Серед працівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» є певна частка жінок, для яких основними стимулами є: турбота про сім'ю чи дітей (серед стимуляторів можна назвати: санаторне оздоровлення, платна допомога за навчання в освітніх закладах), гнучка робота, планування, можливість додаткового заробітку. Побудова ефективної системи стимулювання в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» передбачає аналіз та покращення відносин між працівниками та роботодавцем; керівництво і підлеглість; конкуруючі робочі групи; групи, що виконують суміжні функції.

Загальна система заохочення базується на певних вимогах, а саме:

- рівні можливості для заміщення посад і просування по службі за принципом продуктивності праці;

- адекватна винагорода за результати та визнання особистого внеску в загальний успіх, що включає справедливий розподіл доходів залежно від темпів зростання продуктивності праці;
- створення в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» умов, що забезпечують захист здоров'я, безпеки та благополуччя всіх працівників відповідно до чинного законодавства;
- забезпечення умов для зростання професійної компетентності та розвитку кваліфікації працівників, що означає створення на ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» програм професійної безперервної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- підтримання в колективі атмосфери довіри, прагнення до досягнення спільної мети, можливість двостороннього спілкування керівників і співробітників.

Водночас варто зазначити, що в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» домінуючою умовою праці є заробітна плата. Фінансове стимулювання робить мотивацію до праці ефективною лише в тому випадку, якщо вона працює як система, заснована на таких принципах:

- двосторонній зв'язок між співробітниками та адміністрацією щодо загальних принципів роботи системи;
- налагоджена система оцінки та обсягів виконаних робіт;
- продумані та обґрунтовані аспекти вимірювання та оцінки роботи;
- збалансованість нормативів, їх контроль, регулярність і періодичність перегляду;
- чітке узгодження стимулів і результативності;
- спеціальна винагорода за якісну роботу.

Ці принципи покладено в основу організації оплати праці на ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», яка здійснюється відповідно до розробленого положення про оцінку вкладу особистої праці в загальногосподарські результати та нарахування заробітної плати. . Оцінка проводиться групами працівників - тимчасово або постійно, об'єднаних разом для виконання

робочого завдання. Винагорода, що нараховується групі, розподіляється між її членами відповідно до особистого внеску кожного працівника.

Ефективність управління персоналом опосередковано впливає на ефективність інших систем управління – якщо система продажів працює недостатньо ефективно, це може бути відображенням неефективного управління персоналом, тому що у відділі продажів працюють не ті люди, вони недостатньо мотивовані, професійно підготовлені, тощо. Сутність ефективності управління персоналом визначається ефективними комунікаціями, що включають необхідність і переваги безпосередньої участі керівників в управлінні персоналом щодо чисельності, витрат, прибутку, продуктивності тощо. На жаль, HR часто не розуміє специфіки організації і не може спілкуватися тією мовою, якою володіють менеджери. Система стимулювання ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» показано на рис. 2.11.

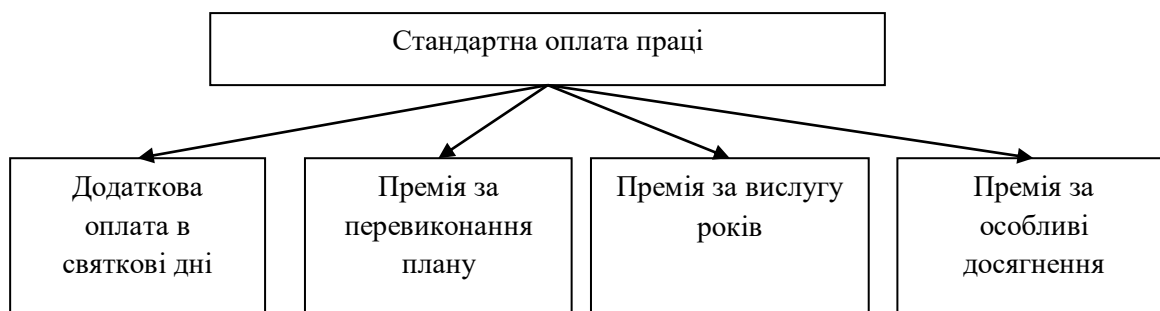


Рисунок - 2.11 - Система мотивації на ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Відсоток працівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», які отримали додаткову премію за результатами роботи за системою заохочення, що застосовувалася на підприємстві у період 2021-2023 років, наведено на рисунку 2.12.

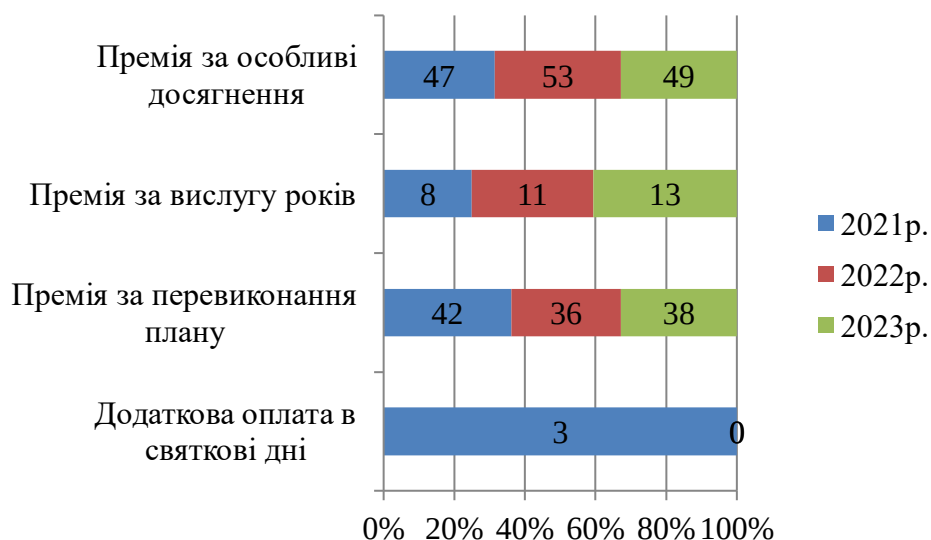


Рисунок 2.12 – Преміювання за результатами роботи за 2021-2023 рр., %  
 Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

При обґрунтуванні переваг існуючої системи заохочення ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», звертаємо увагу більшість працівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» отримали премію за перевиконання встановленого плану і за результатами ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» мотивація позитивно впливає на роботу, або результати співробітників. По-перше, вони значно перевищують встановлений план. Система управління персоналом ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» спрямована на задоволення особистих потреб працівників та повне їх задоволення. Це основне завдання системи управління персоналом. Філософія управління персоналом є невід'ємною частиною філософії організації та її основою. Науково-технічний розвиток останніх десятиліть викликав значні зміни в роботі. Традиційні технології поступово поступаються місцем гнучким виробничим комплексам, робототехніці, наукомістким виробництвам на базі комп'ютерної техніки та сучасних засобів зв'язку, біо- та лазерним технологіям. У результаті їх впровадження скорочується чисельність працівників і збільшується частка спеціалістів, керівників і

висококваліфікованих працівників. Головною відмінною рисою сучасності є зміцнення робочого місця, контроль виробничого процесу працівника (для мотивації та управління персоналом).

Однак для визначення ефективності системи управління персоналом необхідно адаптувати існуючі методи оцінки ефективності управління персоналом або розробити нові методики. Оцінку ефективності управління персоналом можна визначити як систематичний формалізований процес, метою якого є вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами діяльності з управління персоналом, з метою співвіднесення їх результатів з результатами базового періоду та цілями компанії. Робота наукових колективів та незалежних вчених зосереджена на проблемах, пов'язаних з оцінкою ефективності систем управління персоналом у різних сферах господарської діяльності. Об'єктивно склалася ситуація на сучасному етапі розвитку виробничих сил характеризується тим, що рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить не тільки від використовуваних ним чистих технологій виробництва, а й від розподільчих активів, рівень виробництва, обсяг інвестицій та інших організаційно-економічних факторів. Значною мірою визначальним фактором є наявність кваліфікованого персоналу з належним рівнем компетенції для самостійного прийняття найкращих рішень через брак часу та інші негативні фактори. Метод оцінки обрано на основі опитувань та анкетування працівників та керівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Анкетування проходило індивідуально через заочну форму опитування. Отже, базові умови проведення опитування працівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» представлено на табл.2.8.

Ми намагалися, встановити рівень ефективності управління персоналом на ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» і визначити по 10 бальній шкалі, «який рівень задоволення керівництвом ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» ви оберете ?» (рис.2.13).

Таблиця 2.8 - Елементи опитування працівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

| Елемент опитування                 | Сутність                                                          |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Основна мета проведення опитування | Оцінити рівень ефективності управління персоналом на підприємстві |
| Учасники опитування                | Працівники та керівництво ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»  |
| Форма опитування                   | Дистанційний                                                      |
| Тип опитування                     | Анкетування                                                       |
| Відображення результатів           | Графічно та текстовим форматом в роботі                           |
| Форма згоди                        | Особиста кожним респондентом                                      |

Джерело: власні дослідження

Особливості системи мотивації дозволила виявити методика Гречикова. Для того, щоб визначити, яке переважні напрями стимулювання з боку працівників, необхідно побудувати мотиваційний профіль персоналу, що дозволить впливати на працівників через максимально ефективні інструменти стимулювання. Запитальник до проведення тестування наведено в додатку А. Обробка анкет працівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» дозволила отримати наступні дані:

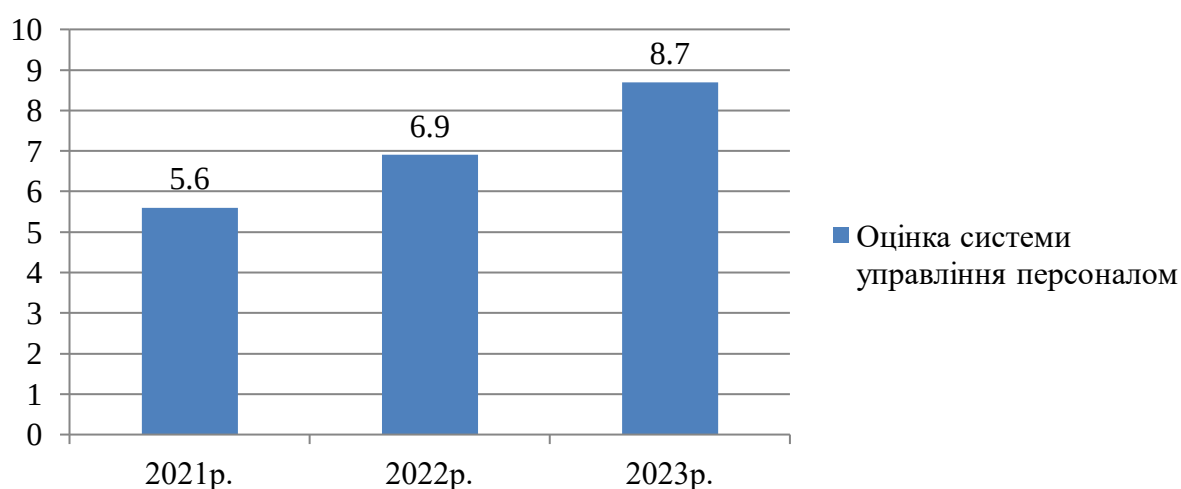


Рисунок 2.13 - Результат оцінювання рівня ефективності системи управління персоналом в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», балів

Джерело: власне дослідження

Взаємодовіра керівництва та працівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» є основою взаєморозуміння та злагоди, визначає мотивацію результатів і є невід'ємною умовою делегування та командної роботи. Ще одним важливим аспектом є елемент погодження з усіма рішеннями керівництва компанії.

### 2.3 Аналіз системи мотивації праці в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Система управління персоналом є невід'ємним елементом управління та розвитку будь-якого підприємства, вона об'єктивна, оскільки виникає при створенні самої організації і не залежить від чийоїсь волі. Система управління персоналом, яка фактично є однією з найважливіших підсистем організації, визначає успішність її розвитку. У результаті аналізу управління персоналом в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» ми виявили ряд проблем, які можна оформити в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

| Системи                    | Характеристики виявлених проблем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Структура системи          | Недостатньо чіткий розподіл функціональних обов'язків у сфері управління персоналом; дублювання деяких функцій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Підбір персоналу           | Високе навантаження при оцінці кандидатів через систему тривалих співбесід; не достатня увага особистісним характеристикам, які багато в чому визначають успішність виконання робочих завдань і взаємодії з оточуючими.                                                                                                                                                                                                               |
| Система розвитку персоналу | Діяльність зі створення резерву посад є неефективною, оскільки це лише вертикальний процес, якому сприяють оцінка та підвищення кваліфікації працівників, які не використовують можливості для якісного зростання співробітників, що включає можливість розвитку ініціативи та навичок окремих працівників.                                                                                                                           |
| Мотивація праці            | Виявлені причини слабкої мотивації та заохочення до праці наступні: низька заробітна плата; слабкий зв'язок системи матеріального стимулювання з результатами діяльності; невідповідні умови праці; незадовільні можливості навчання та професійного розвитку; недоліки в організації системи управління (ненормована робота, неякісне забезпечення матеріальними ресурсами, тощо); практика управління, яка зосереджена на контролі. |

|                             |                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адаптація персоналу         | Недосконалість системи персоналізації та адаптації. Напружена морально-психологічна атмосфера в колективі.                                                                          |
| Оцінка діяльності персоналу | Недосконалість ефективної системи оцінки працівників яка знижує ефективність поточного управління персоналом на підприємстві.                                                       |
| Навчання персоналу          | Недостатня зацікавленість співробітників організації у зовнішньому та внутрішньому навчанні .                                                                                       |
| Інформаційне забезпечення   | Інформаційне забезпечення потребує постійної модернізації, оскільки виробнича діяльність підприємства багато в чому залежить від якості використовуваного інструменту та обладнання |

Джерело: власні дослідження

Так, у системі управління персоналом недостатньо прозорий розподіл функціональних завдань, високий багаторівневий відбір персоналу, навчання та розвиток робочої сили, відсутня система підтримки трудової діяльності працівників. Ці проблеми потребують детального вивчення та корекції.

Крім того, ми проаналізували дотримання принципів, наведених у таблиці 2.10 для розробки ефективної системи управління персоналом.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» не є оптимальною і потребує вдосконалення. Багато основних принципів створення ефективної системи управління персоналом реалізуються не в повній мірі. Перш за все принципи верховенства функцій управління персоналом, оптимального співвідношення різноманітних функцій в управлінні персоналом, оптимального співвідношення спрямованості управління, прогресивності, перспективності та оптимальності розвитку системи управління персоналом. не було виконано.

У цій системі відсутній дуже важливий елемент, який забезпечує ефективність системи управління персоналом а саме так званий «людський фактор». Керівництво організації застосовує більш технічний підхід до можливостей розвитку організації, а отже до розвитку персоналу. Результат визначається тим, що персонал відповідає технічним (функціональним) характеристикам, а саме: рівню освіти, віку, досвіду і т.і.; та застосування контролю на всіх рівнях системи управління персоналом.

Таблиця 2.10 - Дотримання основних принципів створення ефективної системи управління персоналом ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

| Найменування принципу                                        | Зміст принципу                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відповідність функцій управління персоналом цілям діяльності | Функції управління персоналом змінюються не довільно, а відповідно до потреб діяльності                                                              |
| Первинності функцій управління персоналом                    | Організаційна структура неадекватна кількості і трудомісткості управління персоналом                                                                 |
| Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій         | Кадрова служба недостатньо орієнтується на розвиток персоналу, в основному зосереджується на необхідному супроводі робочого процесу                  |
| Потенційних імітацій                                         | Спостерігається тимчасова відсутність окремих працівників у зв'язку з мобілізацією та воєнним станом                                                 |
| Економічності                                                | Утримання системи управління персоналом не вимагає значних витрат                                                                                    |
| Прогресивності                                               | Цей принцип вимагає впровадження більш прогресивних методів                                                                                          |
| Перспективності                                              | Недосконала система управління персоналом, яка спрямована на розвиток підприємства в умовах невизначеності                                           |
| Комплексності                                                | Існуюча система управління персоналом має достатню укомплектованість                                                                                 |
| Оперативності                                                | Прийняття рішень щодо управління персоналом на підприємстві є своєчасними та ефективними                                                             |
| Оптимальності                                                | Принцип не дотримується                                                                                                                              |
| Простоти                                                     | Принцип відповідає                                                                                                                                   |
| Науковості                                                   | Принцип відповідає                                                                                                                                   |
| Ієрархічності                                                | Принципи не виконуються, тому що сама система управління персоналом як структурний підрозділ відсутній                                               |
| Автономності                                                 |                                                                                                                                                      |
| Багатоаспектності                                            |                                                                                                                                                      |
| Узгодженості                                                 |                                                                                                                                                      |
| Стійкості                                                    |                                                                                                                                                      |
| Прозорості                                                   | Незважаючи на те, що система управління персоналом має низку недоліків, вона являє собою концептуальне ціле та базується на одних принципах          |
| Комфортності                                                 | Існуюча система управління персоналом не забезпечує максимального комфорту для розвитку творчих здібностей, розробки, прийняття та реалізації рішень |

Джерело: власні дослідження

Незважаючи на широке впровадження в практику кадрової діяльності інформатизації деяких сфер діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», більшу частину робочого часу персонал кадрової служби все ще становить рутинна технічна робота зі службовими документами. Таку ситуацію

не можна вважати прийнятною в першу чергу тому, що співробітники не мають достатньо часу для вирішення концептуальних завдань і безпосередньої роботи з людьми. Тому керівництво ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» має надавати пріоритет застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності з управління персоналом. Тому реструктуризація вимагає електронізації діяльності ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» в наборі нових співробітників тому процес підбору персоналу потребує вдосконалення.

Підвищення ефективності управління будь-яким підприємством цілком залежить від того, наскільки розумно використовуються багатство та цінність професійних навичок людей. Незалежно від форми власності та приналежності, успіх залежить від того, наскільки продумано керуються реальними та потенційними професійними можливостями та професійним досвідом людей. Якщо керівник не зможе виконати свою роль і навіть якщо він не дозволить службі управління персоналом зробити практичні кроки в цьому напрямку, то яким би професійним не був персонал ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» навряд чи зможе працювати творчо та продуктивно.

Проведений нами аналіз процесу управління персоналом працівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» показує, що він відбувається не в тому вигляді, в якому міг би бути. Наприклад існує зрозуміла і реальна практика навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, але їх працевлаштування та просування по службовій ієрархії від цього напряму не залежить. Часто буває так, що молодий спеціаліст, який набув підвищених знань під час подальшого навчання, стикається з тим, що в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» немає попиту на отриману кваліфікацію. У результаті відбувається девальвація знань, не включених у практичну діяльність, конкретні форми підвищення кваліфікації втрачають свою стимулюючу роль в управлінні кар'єрою. Тож можна сказати, що на підприємстві недосконала система управління персоналом, що ускладнює вирішення багатьох організаційно-управлінських завдань.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОАНЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА»

#### 3.1 Імплементація зарубіжного досвіду менеджменту та адміністрування мотивації праці в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Однією з головних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури мотиваційних інструментів (економічність, престиж, задоволеність працею) структурі трудової мотивації персоналу в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» (мотиви забезпечення важливих життєвих благ, гідного рівня життя), комфортні умови праці на виробництві, престиж виконуваної роботи, мотиви самореалізації: професійні, духовні та ін.). Необхідно звернути увагу на те, що формування кадрів організації є одним з найважливіших і складних процесів, спрямованих на повне забезпечення ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» кваліфікованою робочою силою з урахуванням змін у професійному складі персоналу. Очікувана потреба в кадрах шляхом аналізу перспектив розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», збільшення кількості діючих підрозділів і врахування можливих кадрових змін. В основі кадрової політики та стратегії управління персоналом повинна лежати концепція залучення висококваліфікованого персоналу. За винятком адміністративно-допоміжного персоналу, всі працівники повинні мати не нижче середньої спеціальної освіти. Розглянемо основні підходи до нормування робочого часу та стимулювання в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

Надання додаткового вільного часу - цей зовнішній мотиваційний засіб реалізується шляхом диференціації чи зміни тривалості основних і різних

додаткових відпусток, поділу їх на певні частини (наприклад, надання влітку і взимку), дозволу неповного або скороченого робочого часу чи тижня, тощо. Практика показує, що додаткова відпустка має значний стимулюючий вплив на конкретні умови праці та результати праці, які суттєво відрізняються від норми (наприклад, для осіб, зайнятих на посадах з ненормованим робочим днем, із шкідливими умовами праці та з великим досвідом роботи). Додаткові відпустки мають бути стимулом для надання працівникам ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», вони мають компенсувати підвищене психічне чи фізичне навантаження працівника під час виконання робочих завдань.

Перерозподіл робочого часу – є найбільш поширеною формою регулювання робочого часу і втілюється у гнучкий або змінний графік. Однак не всі виробничі процеси можна організувати на основі гнучкого робочого часу. Якщо на виробництві необхідна одночасна присутність кількох працівників, пов'язаних між собою технологічними процесами, гнучка система робочого часу не може бути використана.

У цьому випадку мотивація підвищується шляхом надання відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу за взаємною згодою. При використанні гнучкого графіка роботи також є можливість отримувати прямі премії за робочий час на основі створення та використання банку часу. При цьому тривалість робочого часу понад встановлену норму за даний розрахунковий період не зникає, а обліковується в особовому обліку працівника або в соціальному фонді понаднормової роботи. Накопичений час може бути використаний у майбутньому для додаткової відпустки, погашення заборгованості за попередній період, тощо. Очевидно, що право на вільний графік можуть отримати лише працівники, які продемонстрували високу свідомість, організованість і дисциплінованість.

Теоретично обґрунтована і перевірена на практиці існує пряма залежність між командною обізнаністю, а отже, «прозорістю» діяльності в організації, і мотиваційними інструкціями співробітників. Тому підприємство ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» широко використовує всі доступні методи

комунікації для досягнення поставлених цілей, в тому числі пов'язані з посиленням мотивації співробітників.

Довідник працівника - це брошура, що містить основну інформацію про ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Каталоги такого типу з'явилися в провідних компаніях світу ще в довоєнний період, сьогодні вони є важливими елементами комунікаційного процесу в компаніях найбільш розвинених країн. Основними цілями каталогу є:

- ознайомлення співробітників з філософією існування ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», основними цінностями, стратегією розвитку та прямими цілями;
- надання загальної інформації про різні аспекти соціально-економічного розвитку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», що дає змогу працівникам краще зрозуміти основні принципи діяльності підприємства та адаптуватися до умов функціонування;
- інформувати співробітників про те, що ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» очікує від них і які обов'язки вони беруть на себе.

Можна сказати, що ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації особистості. Матеріальне наповнення: преміальна система, додаткові нарахування. До нематеріальних варто віднести гнучкий графік роботи, заохочення використання вільного часу, створення комфортних робочих місць та усвідомлення колективу ефективності діяльності підприємства. Важливим на нашу думку є використання зарубіжного досвіду мотивації до праці в вітчизняних підприємствах та імплементації його в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Вивчаючи зарубіжний досвід ми прийшли до думки, що повністю скопіювати якусь модель для ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» просто неможливо. Їх безпосередня реалізація залежить не тільки від бажання самого керівництва, а й від економічного становища самої держави, фінансових можливостей самої компанії тощо. Рациональніше запозичити окремі елементи цих мотиваційних моделей. З нашої точки зору найбільш

прийнятними є англійська, американська та французька моделі. Це можна пояснити тим, що вони поєднують різну кількість мотиваційних важелів і їх набагато легше застосувати у ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

Таблиця 3.1 - Зарубіжні системи мотивації праці які можна імплементувати в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

| Країна         | Чинники мотивації                                                                         | Риси мотивації праці                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Великобританія | Дохід                                                                                     | Участь у капталі; частка прибутку; чиста зайнятість; пайова трудова частка                                                                                                                                                                                                      |
| США            | Висока кваліфікація; заохочення підприємницької активності; якість роботи;                | Поєднання елементів погодинної та відрядної системи; технологічні витрати; пряма участь у розподілі прибутку; дотримання технологічної дисципліни; подвійна система гонорарів                                                                                                   |
| Франція        | Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень мобілізації | Персоналізація винагороди, бальна оцінка роботи працівника, професійна підготовка, якість роботи, продуктивність праці, дотримання правил техніки безпеки, виробнича етика, ініціатива, додаткові винагороди (виховання дітей, страхування автомобіля, страхування по старості) |

Джерело: сформовано автором

Так, зокрема, впровадження деяких елементів американської моделі дає змогу підвищити загальну задоволеність роботою. Однак його запровадження передбачає досить часту атестацію працівників та підвищення їх кваліфікації, що не завжди може фінансово дозволити собі ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Адекватна участь у прибутку компанії за англійською моделлю значно підвищує зацікавленість працівників у відповідних результатах власної діяльності, внаслідок чого підвищується ефективність і продуктивність праці. Однак може бути важко виміряти загальну продуктивність кожного працівника та їхній внесок у кінцевий результат. Основна мета мотиваційних дій заснована на максимальному узгодженні дій і цілей співробітників і відповідних підрозділів з цілями ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Власне, для цього необхідно постійно виявляти основні причини та точки розбіжностей між ними та вирішувати проблеми, що виникають. Звичайний працівник ТОВ

«Гуала Кложерс Технологія Україна» може бути мотивований за двома координатними осями:

1) адекватна можливість індивідуального просування в широкому діапазоні можливостей (зарплата, класифікація роботи, визнання особистих досягнень, перехід у нову категорію, престиж) і ця можливість повинні бути створені для кожного в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Проте є меншість, яка байдужа до будь-якої можливості просування, де мотивації до роботи просто немає, або вона досить незначна і вкрай однобока, наприклад, лише заробіток;

2) взаємне порівняння, яке спонукає певного працівника оцінювати своє становище не тільки по собі, а й у порівнянні з відповідним становищем інших подібних груп працівників.

Застосувати шведську, японську та німецьку моделі буде досить складно, оскільки ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» ще не готово до довічного найму працівників, високих соціальних гарантій та договору з підприємством такого ж профілю оплати праці. Аналіз соціально-економічних показників сучасного стану нашої країни дає змогу зробити висновок про наявність певних кризових явищ у системі мотивації. Власне, це зумовлено не лише низьким показником реальної заробітної плати, а й певною зміною ціннісних орієнтацій у загальній системі мотивації праці. Тому жодна система мотивації праці в світі не може бути використана в такому чистому вигляді в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Порівняльний аналіз сучасних мотиваційних систем підтвердив особливості у свідомості, трудовій поведінці та ціннісних орієнтаціях населення розвинених країн та України. Тому при розробці систем мотивації персоналу необхідно застосовувати вже накопичений світовою практикою досвід.

### **3.2 Удосконалення матеріальних та нематеріальних напрямів системи мотивації праці в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»**

Низька ефективність праці за дукою експертів є результатом як слабкої, так і занадто сильної мотивації (внаслідок підвищення мотивації продуктивність спочатку зростає, а після досягнення максимуму поступово знижується). Його розрахунок - це ювелірна робота власника компанії з суто індивідуальним підходом. Сфери мотивації працівників: матеріальне заохочення, підвищення якості робочої сили, удосконалення організації праці, включення працівників у процес управління та немонетарне заохочення.

Загальні рекомендації щодо вдосконалення системи фінансової мотивації в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» можна сформулювати так:

- 1) підвищення заробітної плати працівників;
- 2) відсутність ризику звільнення;
- 3) поліпшення соціально-побутових умов та умов праці;
- 4) отримання більш цікавої творчої роботи;
- 5) посилення зв'язку між заробітною платою та результатами праці;
- 6) можливості для навчання та подальшої професійної освіти.

Ми вважаємо, що керівник ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» може використовувати чотири основні методи підвищення мотивації.

1. Матеріальний метод – це метод, що використовує систему мотивації співробітників компанії, засновану на теорії підкріплення. Підкріплення поведінки заохоченням ефективніше, ніж намагання змінити поведінку людини покаранням.

2. Цільовий метод - це метод регулювання поведінки співробітників через цілепокладання або управління за цілями. Цей метод полягає в тому, що правильно поставлена мета служить для співробітника інструментом мотивації, створюючи орієнтацію на її досягнення. Постановка цілей передбачає процес планування від найнижчого рівня а керівник структурного підрозділу є виконавцем.

3. Спосіб різноманітності та комплексної уніфікації бізнес-процесів, що полягає у зміні характеристик роботи. Працівнику має бути забезпечена різноманітна, змістовна та самостійна робота, яка надає можливості для творчості, розвитку, відповідальності та самовираження.

4. Партнерський метод управління – це метод залучення працівників до управління, тобто їх участь у спільному прийнятті рішень. Використовуючи цей метод, керівники активніше використовують програми компенсації праці, спрямовані на посилення внутрішньої мотивації та зацікавленості співробітників у робочому процесі шляхом розширення їх прав у діяльності компанії.

На основі цієї класифікації, враховуючи особливості сучасного етапу розвитку виробництва в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» можна запропонувати наступні напрямки вдосконалення стимулювання праці.

1. Напрямок, що відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення ефективності праці. Одним із елементів розвитку системи оплати праці є можливість участі працівників у власності та прибутках ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Це важливий стимул для працівників, особливо акціонерів. По-перше, можна запропонувати гнучку систему оплати праці: знизити тарифну ставку і встановити бонуси в залежності від отриманого прибутку. Наприклад, при перевиконанні плану на 5%-15% норми, при перевиконанні плану більше 20%-30%. Така система мотивації може бути реалізована для простих працівників. Тому вони будуть зацікавлені в збільшенні масштабів виробництва. Для заохочення працівників щомісяця можна створювати фонд внесків (ФВ), який в окремих випадках досягає 25% основної заробітної плати (ФЗП). Цей фонд поділяється на три групи працівників: адміністрація, службовці та допоміжний персонал. До цього має бути створений фонд матеріального заохочення, до якого відраховується 10% прибутку ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

2. Періодично з урахуванням інфляції переглядати мінімальну заробітну плату в розмірі не нижче мінімальної заробітної плати встановленої на рівні

держави, а працівникам, яких попереджено про зниження загальне підвищення заробітної плати.

3. Застосування підвищуючого коефіцієнту до зарплат і ставок, оскільки вони відповідають показникам бізнес-плану.

4. Встановлення допустимих несприятливих умов праці, незалежно від рівня індивідуальної кваліфікації, до 20% від максимально досяжного рівня праці за даних умов праці по виконанню окремих видів робіт залежно від їх важкості, умов під час перевірки посади та під час фактичного прийняття працівника на дану посаду.

5. За роботу в нічний час (з 22.00 до 6.00) можна застосовувати 100-150 % тарифу.

6. Визначити в структурі оплати праці підрозділів:

- тарифні розряди кваліфікованих працівників, надбавки за вищу кваліфікацію, оплату праці керівників, спеціалістів і службовців та їх господарську характеристику;

- у частині збереження бази оплати праці, підтримки суміщення професій (посад), розширення обсягу послуг або збільшення обсягу виконуваних робіт, яка визначається на підставі табеля розцінок звільнених працівників з урахуванням фактичних навантажень.

Конкретний розмір матеріального забезпечення інших працівників визначається адміністрацією за домовленістю сторін.

7. За тривалість роботи встановлюється надбавка у розмірі 60 % заробітної плати за підвищений обсяг роботи.

8. Працівникам, які були попереджені про звільнення та приступили до роботи за новою або суміжною професією протягом 2 тижнів з моменту отримання пропозиції про звільнення, нараховується надбавка у розмірі двомісячного середнього заробітку за попереднім місцем роботи. Пільга припиняється, якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну.

9. винагорода за вислугу років, наведена в таблиці 3.2.

10. Для неповнолітніх працівників, які вступають на роботу в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» після закінчення загальноосвітніх, професійно-технічних училищ, і працівників, які пройшли професійне навчання на виробництві, встановлюється норма виробітку, скорочена до 6 місяців: 1-2 міс. 50%; 3-4 місяці - на 30%; 5-6 місяців - на 20%.

11. Надання наступних пільг:

- надання щорічної відпустки працівникам «Ветеран» до досягнення ними пенсійного віку;

- працівники, віднесені до категорії «ветерани підприємства», які йдуть у відпустку для отримання матеріальної допомоги у розмірі 2000 грн.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо розміру винагороди за вислугу років в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

| Персонал                                                        | При безперервному стажі роботи , який дає право на отримання винагороди за вислугу років | Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Робітники, керівники, спеціалісти основних цехів , майстер цеху | Від 1 до 3-х років                                                                       | 6                                                |
|                                                                 | Від 3-х до 5 років                                                                       | 8                                                |
|                                                                 | Від 10 до 15 років                                                                       | 15                                               |
|                                                                 | Вище 15 років                                                                            | 20                                               |
| Інший персонал                                                  | Від 5 до 10 років                                                                        | 10                                               |
|                                                                 | Від 10 до 15 років                                                                       | 13                                               |

Джерело: власна розробка

Проаналізувавши основні підходи, нами рекомендовані наступні нефінансові мотиваційні заходи для компаній сфери послуг:

1. Мотиваційні зустрічі, які не можуть бути формальними, а мають базуватися на праві працівника на рівність з керівним складом. подавати свої ідеї, пропозиції та впроваджувати зміни або підтримувати запропоновані зміни в організації. Цей спосіб дозволяє включити співробітників в організаційне життя ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

2. Побажання, пов'язані з важливими датами, такими як день народження, закінчення випробувального терміну, річниця роботи та інші важливі дати - з усім цим варто привітати співробітника. Відчуття єдності з командою компанії,

розвиток лояльності до власників компанії, почуття партнерства з різними командами компанії - все це дуже важливо як для співробітника, так і для всієї компанії - можливість професійного розвитку.

3. Необхідно підвищувати професійний рівень працівників, заохочуючи їх до оплати навчання, стажування, семінарів і курсів. Це позитивно вплине як на співробітника, так і на ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

4. Публічна похвала високоефективних співробітників є досить простим, але ефективним способом підтримувати мотивацію високоефективних співробітників. Це може бути в основному частина мотиваційної зустрічі або коли ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» запустило спеціальні віртуальні дошки, де можна реалізовувати різні плани та відзначати найкращі.

5. Комфортні умови праці. Така мотивація завжди підвищує продуктивність праці. Наприклад, для ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» рекомендується створити куточок столу для пінг-понгу. Такі зміни в офісі цілком виправдані. Також важливо підтримувати якісне харчування для перекусів – кава, солодощі, доставка продуктів додому для працівників які вийшли на песію.

6. Інтеграція та підтримка заходів - організація різноманітних культурних заходів, тренінгів, корпоративних заходів. Під час пандемії та воєнного втручання такі заходи обмежені, але їх можна частково замінити онлайн-подіями.

7. Гнучкий графік. Деякі фахівці не приділяють багато часу своїм завданням, а після їх виконання просто чекають кінця робочого дня. У таких випадках гнучкий графік може стати чудовим мотиваційним інструментом. Співробітник буде знати, що якщо він виконує свою роботу швидко і якісно, йому не потрібно сидіти в офісі.

8. Кілька вихідних. Один із найпростіших способів отримати нефінансову мотивацію - взяти оплачуваний вихідний. Якщо працівники зрозуміють, що за якісну роботу можна отримати вихідний, то продуктивність значно підвищиться.

Таблиця 3.3 - Система мотивації на рівні підприємства, команди та окремого працівника пропонуємо для ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

| Напрямок системи мотивації                        | На рівні підприємства                                                                    | На рівні команди                                                                      | На рівні фахівця                                                                                                          |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мотиваційні наради                                | Регулярність, кількість тематичних мотиваційних нарад                                    | Регулярність відповідно до життєвого циклу проекту або/і плану роботи відділу         | Кількість нарад, в яких брав участь; кількість нарад, в яких брав активну участь                                          |
| Вітання зі знаменними датами                      | Вітання відповідно до календаря знаменних дат в історії підприємства                     | Вітання відповідно до календаря проекту або/і роботи відділу                          | Вітання відповідно до календаря особистих дат фахівця                                                                     |
| Можливість для професійного зростання             | Кількість заходів підвищення кваліфікації, навчання, перекваліфікації                    | Кількість заходів навчання відповідно до тематики діяльності в проекті або підрозділі | Особистий план підвищення кваліфікації                                                                                    |
| Публічна похвала ефективних працівників           | Кількість заходів та форм для публічної похвали на різних рівнях                         |                                                                                       |                                                                                                                           |
| Комфортні умови праці                             | Кількість соціальних пакетів                                                             | Кількість спеціальних мотиваційних соціальних пакетів для команд проектів             | Кількість соціальних пакетів, в яких бере участь фахівець                                                                 |
| Заходи для підвищення і підтримки командного духу | Кількість заходів для розвитку команд різних департаментів та проектів                   | Кількість заходів для однієї команди                                                  | Кількість заходів, в яких брав участь фахівець                                                                            |
| Гнучкий графік                                    | Кількість працівників, що мають гнучкий графік                                           |                                                                                       | Порівняльні показники продуктивності праці, лояльності співробітників при використанні                                    |
| Додаткові вихідні                                 | Кількість працівників, що мають додаткові вихідні                                        |                                                                                       | Порівняльні показники продуктивності праці, лояльності співробітників при використанні/невикористанні додаткових вихідних |
| Налагоджений зворотний зв'язок                    | Кількість пропозицій, коментарів в обговореннях, рівень залученості в зворотному зв'язку |                                                                                       |                                                                                                                           |

Джерело: сформовано автором

Систему мотивації та участі кожного співробітника слід оцінювати в певному напрямку. У таблиці 3.3 наведені показники мотивації за системою мотивації (СМ) на рівні компанії, колективу та окремих співробітників.

Використовуючи такі показники, ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» може створити мотиваційний профіль для команди, спеціалістів чи робітників.

На рис. 3.1. наведемо наступний мотиваційний профіль щодо кількості видів діяльності, які підвищують мотивацію на рівні підприємств, що працюють у сфері виробництва. Кількість поздоровлень з важливими датами не може перевищувати кількість мотиваційних зустрічей.

- Вітання зі знаменательними датами
- Мотиваційні наради
- Можливість професійного зростання

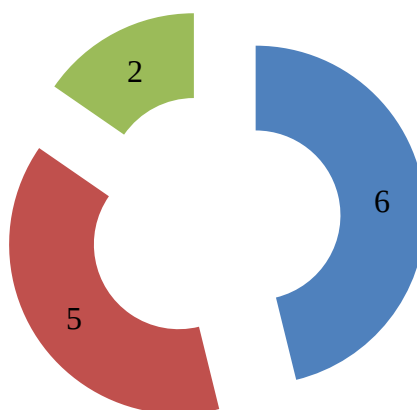


Рисунок 3.1 - Показники заходів мотивації працівників в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Джерело: сформовано автором

Профіль представлений показниками пріоритетів працівників, охоплених мотиваційною діяльністю наведений на рисунку 3.2.

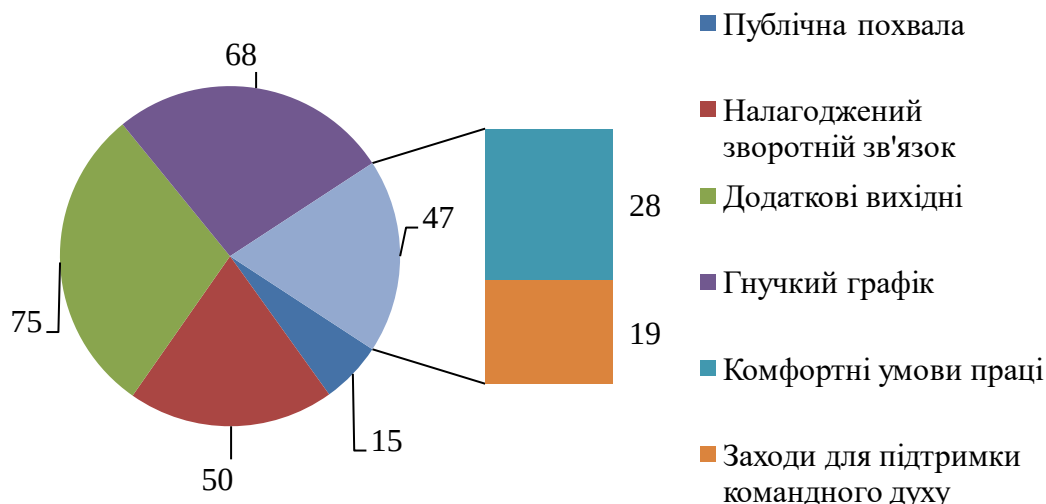


Рисунок 3.2 - Пріоритети в мотивації працівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Джерело: сформовано автором

Наприклад, більшість співробітників скористалися б додатковими вихідними, найменше – подали пропозицію змінити роботу компанії. Тому за допомогою діаграми можна визначити який напрямок більш розвинений, а який потребує посилення. Аналіз таких профілів дозволяє ідентифікувати дії, які покращують мотивацію праці.

Залучення менеджерів до управління ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» має багато позитивних ефектів, а саме:

- участь у створенні механізму професійного розвитку всіх працівників;
- попередження конфліктів між керівниками та працівниками;
- підвищення задоволеності співробітників роботою яку вони виконують.

Ми також рекомендуємо використовувати методи, які покращують роботу та мотивують людей та можуть стимулювати внутрішню мотивацію, співпрацю та ентузіазм підлеглих.

Розглянемо ці способи докладніше.

1. Зробити роботу більш значущою. Працівник завжди повинен знати, для чого він виконує ту чи іншу роботу. Якщо працівник точно знає, як

використовувати результати своєї праці, він починає відчувати важливість власної роботи, що спонукає його виконувати її якомога швидше і якісніше. Тому, формулюючи завдання для різних категорій, керівники повинні чітко визначити завдання та стимули до його виконання.

2. Збільшення різноманітності умінь і навичок. Співробітників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» необхідно цінувати за навички, які вони використовують, тобто приділяти увагу працівникам, щоб публічно представити унікальну цінність цієї навички, притаманної працівникові. Такий підхід спонукає співробітника вдосконалювати свої навички та розширювати сферу компетенцій.

3. Підвищення сумлінності роботи. Усі працівники ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» відчують більше задоволення від роботи, яка приносить видимі результати, тому підвищення сумлінності роботи можна досягти, виконуючи пов'язані з роботою завдання. Це можуть бути підготовчі або завершальні операції, які виконують різні люди. Об'єднання кількох операцій в одне виконане завдання також покращує багато показників продуктивності.

4. Підсилення зворотного зв'язку. При управлінні людським капіталом слід використовувати зворотній зв'язок як внутрішній (комунікація є результатом самої роботи), так і зовнішній (комунікація, коли одержувач результатів роботи коментує їх якість). Внутрішній зворотний зв'язок більш надійний, оскільки він безпосередньо впливає на співробітника під час виконання завдання. Найкращий спосіб заохотити ці стосунки - це поставити чіткі та конкретні цілі, не визначаючи, як ви їх досягнете; впровадження в процес роботи контролю виконання та якості результатів. Завдяки цьому працівник може негайно виправити недоліки та відповідно адаптувати робочий процес, наблизивши його до найбільш ефективного. Це дозволить уникнути повторення подібних помилок у майбутньому. Для того щоб зовнішній зворотний зв'язок був ефективним, важливо, щоб інформація була правдивою, точною та детальною, а рішення можна було приймати негайно. Наприклад, повідомлення керівника про погану роботу лише демотивує працівника. Але

якщо керівник вкаже, що саме було зроблено не так, чому так сталося, як виправити ситуацію, і при цьому не забуде відзначити позитивні сторони роботи, то ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, підвищиться.

Ми рекомендуємо, щоб менеджер з персоналу реалізував наступні пропозиції для підвищення мотивації співробітників компанії, що працює в сфері послуг:

1. Систематичний перегляд трудових відносин персоналу на одній посаді та горизонтального переміщення по службі приблизно з п'ятирічним інтервалом.

2. Забезпечення змістовної різноманітності діяльності співробітників і розширення її меж. Цей фактор впливатиме на максимальний період у п'ять років.

3. Систематичний розвиток організаційної діяльності з урахуванням цінності навчання та творчого підходу.

4. Впровадження нових форм взаємодії, таких як спеціальні міні-зустрічі між начальником і підлеглим в рамках ефективного управління.

5. Запровадження системи мотивації праці керівників підрозділів та системи мотивації кожного спеціаліста.

6. Запровадження розумного гнучкого графіка роботи.

7. Залучення персоналу до розробки та розробки мотиваційних програм.

Отже, можна сказати, що вищезазначені дії щодо підвищення мотивації працівників реально можуть бути реалізовані, а отже, можуть мати практичне значення.

Участь у спільних цілях і цінностях розвивається приналежністю до команди зі стратегічним напрямком і спільними цінностями. Коли співробітники розуміють, куди рухається ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» і відчують себе частиною її більших стратегічних цілей, команда починає функціонувати як здорова організація. Вони доповнюють і допомагають один одному. Поділ довгострокових цілей організації на розділи у вигляді короткострокових завдань дозволяє співробітникам сприймати

розвиток організації як можливий і реальний. Це дасть вам відчуття прогресу та підкреслить внесок кожного у спільну справу.

1. Реєстрація процесів за часом. У міжнародних компаніях різні часові пояси членів команди є проблемою. Це можливо на дистанційних конференціях вечорами, і учасник шкодує, що робота забирає весь час. Іноді учасники просто залишають ці зустрічі та витрачають час на очікування та зволікання.

Прозоре управління процесом починається з встановлення дня та часу регулярних щотижневих дзвінків у зручний для учасників час. Будуть запроваджені регулярні розклади та онлайн-зустрічі. Систематичність і повага до особистого часу співробітників забезпечують дисциплінованість і продуктивність. Письмова угода про розподіл ролей і відповідальності робить процеси більш прозорими і прозорими. Це підвищує ефективність і задоволеність всього відділу.

2. Відкритий моніторинг результатів. У випадку з іноземними компаніями результати перевіряються в режимі світлофора. Різні проекти та завдання виділені різними кольорами. Людей, які не дотримуються термінів, потрапляють у червону зону це люди схильні відкладати справи на останній момент. Команда дуже старається саме тоді, коли є загроза вийти в «червону зону».

Світлофорна система працювала на основі зручного електронного сервісу. Проекти, завершені до кінцевого терміну, позначені зеленим кольором, проекти, що виконуються, жовтим, а проекти, термін дії яких закінчився, червоним. Співробітники не хочуть бути в червоній зоні, тому що файл широко доступний. Так працює додаткова мотивація, прискорюючи роботу колективу.

Крім того, також можна підсумовувати щомісячні підсумки досягнутих цілей у Матриці перемоги. Це таблиця, що містить ключові показники кожного відділу, такі як дохід, прибутковість, залучення працівників та інші важливі цілі. Показники також контролюються за допомогою системи світлофорів щодо запланованих завдань кожного відділу, що створює конкурентний ефект для всієї команди щодо завдань, що виконуються всередині та між відділами.

Також ми пропонуємо використання наступних методів:

1. Синхронізація командної роботи. Команда регулярно синхронізується, а рішення приймаються спільно. Конфлікт неминучий як на підприємстві так і в житті, і він навіть може бути корисним для нових, свіжих ідей. Особливо якщо керівник допомагає в пошуку нових, конструктивних рішень та наданню пропозицій. Час від часу важливо усувати виникаючі непорозуміння і об'єднувати організацію в єдину систему. Організаційна система складається з кількох підсистем – відділів і функцій. Кожен із них сприймає зміни та працює у своєму темпі, тому необхідна регулярна, конструктивна синхронізація роботи всієї компанії та її партнерів і клієнтів. Це впроваджується для запобігання здоров'ю команди. Регулярні онлайн-конференції та статуси ключових завдань - хороший спосіб синхронізувати роботу всіх відділів. Синхронізація важлива, оскільки кожен працює над власним процесом. Для керівника особливо важливо усунути можливі непорозуміння. З учасниками бойових дій варто організувати окремі бесіди. Такі розмови варто проводити з усіма складними членами команди і неформальними лідерами, вони впливають на загальний настрій. Так ви організовуєте «попередній продаж ідей» лідерам думок перед загальною онлайн-конференцією.

2. Довіра. Дуже важко висловлюватися під час великих конференцій та онлайн-розмов. Спокусливо сидіти склавши руки і не скиглити, навіть якщо помічаєш нерівності в роботі ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Необхідно знайти нові аргументи, щоб спонукати їх краще висловлюватись. Мовчазні працівники бояться виглядати дурними, якщо ідея не буде схвалена. Їм легше висловлюватися в особистому листуванні. Після особистого спілкування в месенджерах рівень довіри підвищується. Їх активність відображається в групових чатах. Починають виникати різні думки. Завдання керівника – підтримувати атмосферу відкритості та довіри у спілкуванні.

### **3.3 Удосконалення ефективності системи управління мотивацією праці в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»**

Проблемами розвитку та управління персоналом займаються декілька відділів, зв'язки між ними, звичайно, є, але насправді створення та розвиток корпоративної системи мотивації не є завданням жодного з них. Кожен відділ виконує одну з функцій мотивації та заохочення персоналу. Відділ оплати праці займається виключно матеріальною винагородою, відділ охорони праці лише забезпечує належні умови праці персоналу, основним завданням навчання персоналу є забезпечення професійного розвитку працівників та підвищення рівня їх освіти тощо. Це означає, що відділи управління персоналом виконують певні мотиваційні функції, але в їх діяльності часто виникають протиріччя, оскільки в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» немає єдиної, чітко розробленої та доведеної до відома системи мотивації та заохочення працівників. Тому ми рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити аналітичну групу в одному з відділів управління персоналом (надалі цей структурний підрозділ буде називатися підрозділом мотивації), який займатиметься виключно формуванням мотивації та система заохочення працівників компанії. Також необхідно налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма відділами управління персоналом і новоствореним підрозділом. Надалі до цього підрозділу буде надходити вся інформація щодо матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Там вони аналізуються, проводяться додаткові дослідження персоналу за результатами яких створюється цілісна система мотивації персоналу, яка певною мірою є унікальною та максимально відповідає умовам ведення бізнесу.

Створення додаткового підрозділу здійснюється в наступні етапи:

1. Визначення структури та посадових обов'язків працівників нового відділу;
2. Підбір персоналу на новостворені посади;
3. Навчання персоналу, підвищення кваліфікації та семінари;

4. Встановлення ефективних комунікаційних відносин з іншими підрозділами управління персоналом;

5. Створення нових інформаційних потоків і зв'язків всередині ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

Розглянемо реалізацію цього заходу більш детально за етапами реалізації. Першим кроком є формування організаційної структури підрозділу та визначення посадових обов'язків працівників цього відділу. Ми рекомендуємо структуру як показано на рисунку 3.3 Відділ складається з трьох працівників: керівника та чотирьох спеціалістів. Врахувати професійну відповідальність керівника відділу та його спеціалістів:

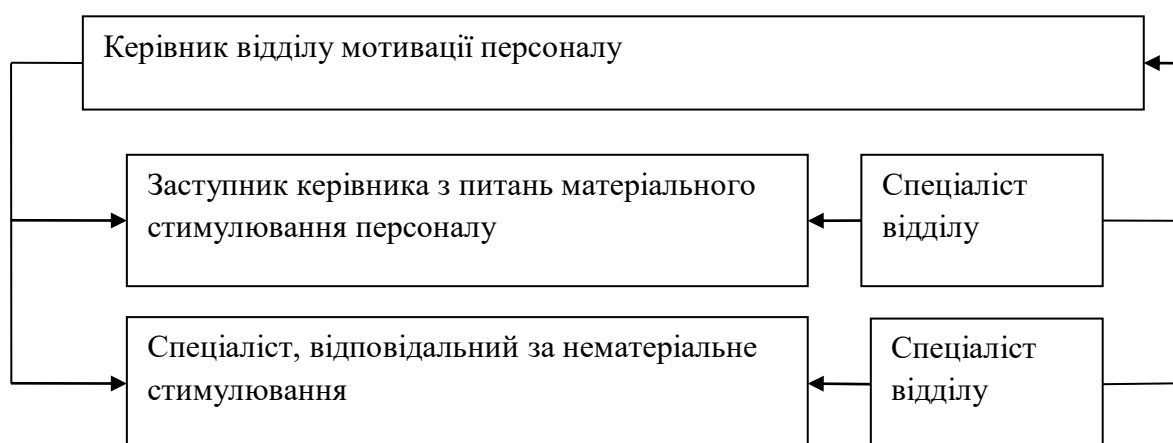


Рисунок 3.3 – Прогнозна організаційна структура відділу мотивації персоналу в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

Джерело: власна розробка

Начальник відділу мотивації праці підпорядковується безпосередньо начальнику відділу управління персоналом. Його основне завдання - організувати та провести тестування рівня мотивації співробітників компанії та проаналізувати результати, отримані в результаті тестування. Крім того, удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», створення ефективних комунікаційних зв'язків, тощо. Заступник начальника відділу особистого

матеріального стимулювання також є одним із провідних спеціалістів цього відділу. Ця особа повинна мати економічну освіту не менше п'яти років та досвід роботи на аналогічній посаді. Підпорядковується безпосередньо начальнику відділу мотивації персоналу. Він складається з двох спеціалістів відділу, один з яких є його помічником. До основних завдань даного фахівця входить створення дієвого механізму матеріального стимулювання персоналу в компанії, тобто проведення досліджень, розробка та впровадження ефективних форм оплати праці, преміювання, компенсацій і премій. За специфікою діяльності цей фахівець повинен співпрацювати з відділом оплати праці та планово-економічним відділом. За внутрішню мотивацію працівників відповідає головний спеціаліст відділу, який відповідає за не фінансову мотивацію працівників. Цей фахівець повинен мати економічну освіту, бажано досвід психологічної або соціальної роботи а також не менше п'яти років досвіду роботи в управлінні персоналом. Він також підпорядковується начальнику відділу особистої мотивації під його керівництвом є один співробітник. Основні завдання даного фахівця включають організацію кадрового дослідження для виявлення та виявлення потреб працівників ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», видачу рекомендацій щодо підвищення внутрішньої мотивації працівників, проведення тренінгів та семінарів у сфері нефінансового стимулювання персоналу працівників, функціональних менеджерів, розвиток процесу професійної адаптації, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення діяльності, відповідно до специфіки своєї роботи. Цей фахівець повинен тісно співпрацювати з відділами розвитку та навчання персоналу, відділу кадрів та охорони праці. Спеціаліст відділу повинен мати економічну освіту та стаж роботи за фахом у сфері управління персоналом не менше трьох років. Підпорядковується начальнику відділу мотивації персоналу. В обов'язки спеціаліста відділу входить допомога в організації досліджень, пов'язаних з персоналом ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», участь у розробці заходів щодо розвитку системи мотивації, ведення та оформлення документації, тощо. Після підготовки документації та створення нових посад

йому необхідно організувати відбір кандидатів на вакантні посади. Щоб заповнити ці посади, доцільно шукати працівників всередині ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», особливо серед співробітників відділу управління персоналом. Для цього необхідна атестація потенційних кандидатів з метою відбору найкращих, найбільш підходящих для вищевказаних посад. При необхідності можна також звернутися до кадрового резерву компанії або шукати спеціалістів необхідної кваліфікації зі сторони за допомогою рекрутингових служб або кадрових агентств.

Крім створення системи мотивації на рівні підприємства, підрозділ мотивації проводить подальші дослідження факторів мотивації персоналу за видами та характеристиками діяльності. Після аналізу результатів дослідження працівники мотиваційного підрозділу розробляють рекомендації щодо особливостей мотивації працівників «на місцях» (за напрямками діяльності) та на різних рівнях управління, і ця інформація також передається на щабель функціональних керівників у формі відповідно структурованої документації або під час консультаційних зустрічей щодо питань просування працівників. Одним із основних напрямів забезпечення ефективності роботи персоналу є навчання та розвиток трудових ресурсів ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Безумовно, організований процес навчання працівників проводиться певним чином: лекції, семінари, навчання під час якого запрошуються спеціалісти для предметної консультації з окремої проблеми. Однак справді ефективний процес навчання потребує значних ресурсів, які не завжди належним чином розподіляються. Тому керівництву ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» слід звернути увагу на більш ефективні методи мотивації працівників, які принесуть довгостроковий ефект і стимулюватимуть працівників до досягнення нових результатів, самоосвіти та саморозвитку. Співробітників також можна мотивувати роботою. Якщо ви даєте їм можливість постійно займатися цікавою і захоплюючою працею, а не нудною роботою, це дає їм можливість для самореалізації. Цього можна досягти, дотримуючись наступних рекомендацій:

- чітко визначити статус і права, самотійність і відповідальність працівника;
- помічати найважливіші переваги працівника і давати йому роботу, яка йому більше подобається (хоча б іноді);
- надати співробітникам можливість брати участь у плануванні стратегії та завдань організації;
- не допускати відгородження працівника від колег, постійно підтримувати командний дух;
- надання працівникам можливості розвиватися, набувати нового досвіду та нових знань;
- надання можливості пройти стажування за кордоном, спробувати іншу посаду (менеджер з персоналу як менеджер з продажу чи виробництва і навпаки);
- уникати суб'єктивності на кар'єрних сходах.

Якщо немає можливості найняти співробітника на постійне місце, то тимчасово: на короткостроковий проект, на заміну хворої людини і т. д. Цікава робота завжди виконується краще і швидше, ніж рутинна. Бачення «світлого майбутнього» мотивує працівника робити більше ніж якби майбутнє було чорно-білим. Однаковий підхід до кожного створює здоровий дух змагальності, можливість розвивати не лише професійні якості, а й таланти та навички, які цікавлять та хвилюють працівника. Також важливо зазначити, що універсальний підхід не рекомендується для всіх працівників. Комуś достатньо щирої подяки, а комуś потрібне більш вагоме підбадьорення. Найголовніше, однак, те, що мотивація працівника дає йому можливість відчувати свою роль, здатність виконувати складні завдання, підтримку та довіру.

Для реалізації запропонованих заходів працівникам мають бути створені належні умови. Нижче наведено рекомендації щодо покращення цього аспекту:

- створення робочих місць для працівників відділу, які дозволять їм ефективно виконувати покладені на них завдання;
- забезпечення функціонального стаціонарного телефону для

забезпечення зв'язку відділу;

- забезпечення класу робочим мобільним телефоном.

Реалізація цих рекомендацій потребує певних витрат, які описані в розділі показано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Витрати на створення відділу мотивації персоналу в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна»

| Стаття витрат                                                                                                        | Од.виміру | Ціна,<br>тис.грн | Сума,<br>тис.грн |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|------------------|
| Ноутбук HP Pavilion 15-eh1106ua (4A7N2EA) Silver / AMD Ryzen 5 5500U / RAM 16 ГБ / SSD 512 ГБ / Подсветка клавиатуры | 3         | 24,5             | 73,5             |
| IP-телефон Grandstream GXP1610                                                                                       | 1         | 1,9              | 1,9              |
| Смартфон Samsung Galaxy A15 8/256Gb Blue (SM-A155FZBIEUC)                                                            | 3         | 8,2              | 24,6             |
| Стіл з електрорегулюванням PRO                                                                                       | 3         | 20,1             | 60,3             |
| Кресло Марсель Хром механізм ANYFIX Неаполь N-20                                                                     | 3         | 6,8              | 20,4             |
| Разом                                                                                                                | x         | x                | 180,7            |

Джерело: розраховано автором

Таким чином, вартість запропонованих заходів у 2025 році становитиме 180,7 тис. грн. Очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів можна оцінити в 250 тис. грн. Основні показники, що характеризують ефективність заходів:

Річний економічний вплив (EEE) в результаті впровадження рекомендацій можна розрахувати за такою формулою:

$$EEp = Ep - Zk \quad (3.1)$$

де:

$Ep$  □ річна економія від впровадження рекомендацій за рахунок скорочення економії умовно-постійних витрат, грн.;

$Zk$  □ одноразові капітальні затрати.

$$EEp = 265,0 - 180,7 = 84,3 \text{ тис. грн}$$

Теперішня вартість грошових потоків за 3 роки:

$$TB = \frac{CF_1}{(1+E)^1} + \dots + \frac{CF_n}{(1+E)^n}$$

(3.2)

де:

$CF_n$  - чисті грошові потоки у періоді  $t$ ;

$E$  – ставка дисконту (15%), яка складається з : відсоткової ставки на позикові кошти; відсоткової ставки, яка враховує ризик проекту; очікуваному рівню інфляції.

$$TB = \frac{84,3}{(1+0,15)^1} + \frac{84,3}{(1+0,15)^2} + \frac{84,3}{(1+0,15)^3} = 192,6 \text{ тис. грн.}$$

Чиста теперішня вартість проекту (ЧТВ):

$$ЧТВ = TB - ПІ \quad (3.3)$$

де

$TB$  - теперішня вартість грошових потоків за 3 роки, грн.;

$ПІ$  - початкові інвестиції в проект, грн.;

$$ЧТВ = 192,6 - 180,7 = 11,9 \text{ тис. грн.}$$

Якщо  $ЧТВ > 0$ , це означає, що норма прибутку проекту перевищує норму прибутку на інвестиції (ставку дисконту). За критерієм ЧТВ можуть бути відібрані лише проекти з  $ЧТВ > 0$ . Можна зробити висновок, що за прорахованим критерієм пропозиції можуть бути впровадженні в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

Показник прибутковості (прибутковості) показника проекту визначається за такою формулою:

$$PI = \frac{TB}{ПІ} \quad (3.4)$$

$$PI = \frac{192,6}{180,7} = 1,06$$

Термін окупності (Т) розраховується як відношення початкових інвестицій до щорічних грошових потоків:

$$T = \frac{180,7}{84,3} = 2,2 \text{ роки}$$

Тому запропоновані заходи, безумовно, сприятимуть покращенню ситуації з мотивацією праці та соціально-психологічної атмосфери в колективі, що сприятиме збільшенню прибутку в ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» та дозволить йому стати більш успішним. Слід пам'ятати, що ефект від подібних заходів позитивно впливає на імідж компанії в майбутньому. Окрім технічних моментів, важливо також стежити за психологічною атмосферою у всій команді. Менеджерам іноді потрібно знизити ступінь офіційності при безпосередньому спілкуванні зі своїми підлеглими, можна проводити час разом під час обідів або перерв на каву.

Позитивний ефект буде спостерігатися при спілкування в позаурочний час за різними планами з подіями корпоративного змісту, наприклад:

- поїздки на природу;
- екскурсії;
- вечірки;
- тимблдінг;
- участь у семінарах/тренінгах/форумах.

Що стосується останнього пункту, навчання співробітників дозволяє підвищити професіоналізм співробітників і, таким чином, загалом адекватну якість надання послуг в компанії. У тому випадку, якщо немає можливості для переважної більшості співробітників взяти участь у деяких заходах, можна спробувати повторити навчання всередині команди.

## ВИСНОВКИ

Питання, пов'язані з розробкою системи мотивації для кожного підприємства є надзвичайно важливі не тільки для безпосередньо підприємства, а й для співробітників і кандидатів та посади. Тому так важливий комплексний підхід до процесу управління людськими ресурсами збереження та примноження людського капіталу. А особливо важливий професійний розвиток співробітників для обох сторін як для них особисто так і для підприємства.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна».

В роботі сформульовано наступні рекомендації щодо розвитку системи мотивації співробітників:

1. Запровадження регулярних відеоконференцій для звітування та поступового вирішення проблем на робочому місці; залучення співробітників до спільної роботи та розуміння цінностей підприємства;
2. Проведення регулярних відеоконференцій з партнерами підприємства для визначення результатів діяльності та розробки планів на майбутнє;
3. Здійснення дистанційного навчання персоналу за основними напрямками підвищення ефективності комунікацій; робота з хмарними технологіями, командна робота тощо.

У віддалених підрозділах важливо звернути увагу на чіткі правила письмового та усного спілкування. Обов'язково необхідно створювати форуми для регулярного спілкування у формі телефонних дзвінків, конференцій, загальних та особистих чатів.

Необхідно практикувати культуру відкритої взаємодії, яка дає можливість позитивно висловити свою точку зору. Завжди будуть різні думки, і це дає можливість для конструктивної взаємодії та глибшого вивчення питання. Рекомендується підтримувати культуру підзвітності, зосереджуючись на результатах та комбінування персональних моделей та моделей відкритого простору в загальних чатах для спілкування.

Для покращення мотивації ми пропонуємо використання наступних методів:

1. Синхронізація командної роботи. Команда регулярно синхронізується, а рішення приймаються спільно. Конфлікт неминучий як на підприємстві так і в житті, і він навіть може бути корисним для нових, свіжих ідей. Особливо якщо керівник допомагає в пошуку нових, конструктивних рішень та наданню пропозицій. Час від часу важливо усувати виникаючі непорозуміння і об'єднувати організацію в єдину систему. Організаційна система складається з кількох підсистем – відділів і функцій. Кожен із них сприймає зміни та працює у своєму темпі, тому необхідна регулярна, конструктивна синхронізація роботи всієї компанії та її партнерів і клієнтів. Це впроваджується для запобігання здоров'ю команди. Регулярні онлайн-конференції та статуси ключових завдань - хороший спосіб синхронізувати роботу всіх відділів. Синхронізація важлива, оскільки кожен працює над власним процесом. Для керівника особливо важливо усунути можливі непорозуміння. З учасниками бойових дій варто організувати окремі бесіди. Такі розмови варто проводити з усіма складними членами команди і неформальними лідерами, вони впливають на загальний настрій. Так ви організовуєте «попередній продаж ідей» лідерам думок перед загальною онлайн-конференцією.

2. Довіра. Дуже важко висловлюватися під час великих конференцій та онлайн-розмов. Спокусливо сидіти склавши руки і не скиглити, навіть якщо помічаєш нерівності в роботі ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна». Необхідно знайти нові аргументи, щоб спонукати їх краще висловлюватись. Мовчазні працівники бояться виглядати дурними, якщо ідея не буде схвалена. Їм легше висловлюватися в особистому листуванні. Після особистого спілкування в месенджерах рівень довіри підвищується. Їх активність відображається в групових чатах. Починають виникати різні думки. Завдання керівника – підтримувати атмосферу відкритості та довіри у спілкуванні.

Ми рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити аналітичну групу в одному з відділів управління персоналом (надалі цей структурний

підрозділ буде називатися підрозділом мотивації), який займатиметься виключно формуванням мотивації та система заохочення працівників компанії. В кваліфікаційній роботі зроблений розрахунок створення такого відділу.

Для підвищення мотиваційного ефекту, всі нововведення повинні бути доведені до працівників підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2. С.133-139.
2. Гуменна О. Управління розробкою креативних рішень в організації. URL: <http://ukraine2030.org/uk/blog/view/103-Upravlinnja-rozrobkoju-kreativnihreshen-v-organizaciyi> (дата звернення 20.05.24р.).
3. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами*, 2019. №3(14), С. 166 - 172.
4. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023. №2 (1), С. 75-83
5. Інноваційні аспекти креативного менеджменту. Навчально-інформаційний портал НУБіП України. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357307> (дата звернення 08.04.24р.).
6. Куделя В.І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2020 р., № 3 (114) частина 1. С. 107-111.
7. Лобан С. О. Теоретичні основи мотивації до праці на підприємстві. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.)*. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С.43-44.
8. Лобан С., Пальчиківський Я. Управління мотивацією праці на підприємстві та її вплив на професійний розвиток персоналу. *Бухгалтерський облік*,

контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. С. 668-671.

9. Малярєнко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *Логос. Online*. 2020. №10. С.28-32.
10. Маречик О.О. Удосконалення мотивації праці на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/158.pdf> (дата звернення 01.04.24р.).
11. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakisty-pratsi> (дата звернення 02.04.24р.).
12. Мотивація як умова і чинник професійного та кар'єрного розвитку персоналу. URL: <http://e-works.com.ua> (дата звернення 08.04.24р.).
13. Николин Р.Р. Формування системи мотивації праці у менеджменті підприємства. URL: <https://kerivnyk.info/2021/02/nykolyn-2.html> (дата звернення 02.04.24р.).
14. Носань Н.С., Коршуков Р.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство* 2021. № 26. URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/379-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-366-1-10-20210614%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/379-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-366-1-10-20210614%20(1).pdf). (дата звернення 08.04.24р.).
15. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення 08.05.24р.).
16. Пилипенко І.О. Шляхи удосконалення мотивації праці в системі менеджменту підприємства. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlyapersonalu#:~:text=%D0%93%D1%80%D> (дата звернення 08.04.24р.).

17. Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnikpidvischennya-efektivnosti-pratsi> (дата звернення 18.05.24р.).
18. Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С. С.107-113.
19. Товариство з обмеженою відповідальністю "ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА". URL: [https://clarity-project.info/edr/35743082/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/35743082/finances?current_year=2023) (дата звернення 20.03.24р.)
20. Удосконалення організації системи добробуту і відбору кадрів на підприємстві. URL: <https://studizba.com/files/show/doc/39191-12-104780.html> (дата звернення 20.04.24р.).
21. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlyapersonalu#:~:text=%D0%93%D1%80%D> (дата звернення 20.04.24р.).
22. 3 sposoby na skuteczne motywowanie pracowników. *Harvard Business Review Polska*. 2020. URL: <https://www.hbrp.pl/b/3-sposoby-na-skuteczne-motywowanie-pracownikow/flpHm6b8> (дата звернення 01.04.24р.).
23. Grosheleva, O., Ivanova, M., & Usatenko, O. (2020). Motivation system as an integrated part of municipal company's economic security substantiation. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 2020. №1(5), С. 18-29.
24. Kovalenko A. Determinants of personnel policy in the process of management of financial and economic security of business entities. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2019. № 3. Pp. 70–77.

25. Luhova V., Chumak A., Sotnikova Y. Staff motivation in the management system of the environmental and economic development of the enterprise. *Economy and society*. 2022. №37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-70> (дата звернення 08.04.24р.).
26. Pelly, D. Worker well-being and quit intentions: is measuring job satisfaction enough?. *Soc Indicators Res*, 2023: URL: <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03166-x> (дата звернення 01.04.24р.).
27. Pincus, J. D. Employee Engagement as Human Motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integr Psychol Behav Sci*, 2022: URL: <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w> (дата звернення 03.04.24р.).
28. Pincus, J. D. Theoretical and Empirical Foundations for a Unified Pyramid of Human Motivation. *Integr Psychol Behav Sci*, 2022. URL: <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09700-9> (дата звернення 03.04.24р.).
29. Work.ua. Сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: Work.ua (дата звернення 03.04.24р.).