



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ ХУАВЕЙ УКРАЇНА

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Сиротенко Олексія Володимировича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Копитко Василь Іванович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

Заступник директора з питань персоналу

ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»

Білавка Володимир Богданович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2024

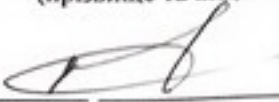
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

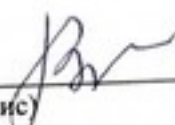
на магістерську роботу

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»

Студента Сиротенко О. В. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Копитко В.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____ (підпис) (прізвище та ініціали)
_____ (підпис) (прізвище та ініціали)
_____ (підпис) (прізвище та ініціали)
_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Білавка В.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
 Ступінь підготовки _____ магістр
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу.
 Янків М. Д.
 «19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Сиротенко Олексію Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ «ТЗОВ ХУАВЕЙ УКРАЇНА»**

Керівник роботи: **Копитко Василь Іванович**, доктор економічних наук, професор
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані, звітність досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

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

Рис. 1.1 – 1.9 і табл. 1.1. – 1.4. – ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Рис. 2.1 - 2.9 і табл. 2.1. – 2.13. – АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»

Рис. 3.1 і табл. 3.1 - 3.4 – ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	Консультанти відсутні		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та опрацювання літературних джерел	травень- червень 2023 р.	Остаточне затвердже- ння плану роботи
2.	Написання першого розділу роботи	липень- серпень 2023р.	
3.	Написання другого розділу роботи	вересень- жовтень 2023 р.	
4.	Проходження переддипломної практики	грудень 2023 р.	
5.	Написання рекомендаційної частини роботи	грудень 2023 р.	
6.	Попередній захист на кафедрі	лютий 2024 р.	

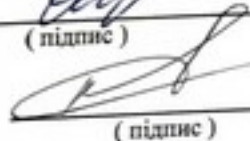
Студент


(підпис)

Сиротенко О. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Копитко В. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сиротенко О. В. Удосконалення мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві на прикладі ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА». Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 106 сторінок, включаючи 21 таблиць, 19 рисунків.

В роботі розглянуто теоретичні засади формування системи мотивації та стимулювання персоналу сучасного інноваційного підприємства. Проведено організаційно-економічну оцінку організації системи управління в Товаристві з обмеженою відповідальністю «ХУАВЕЙ УКРАЇНА». На основі проведених досліджень обґрунтовано основні шляхи удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу досліджуваного підприємства.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, стимулювання персоналу, трудовий ресурс, менеджмент, управління, механізм, технології, фінансові чинники, ключові показники ефективності, сервіс.

ANNOTATION

Oleksiy Syrotenko. Improvement of the staff motivation and stimulation of the limited liability company "Huawei Ukraine". - Manuscript. Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration", specialty "Management", specialization "Management of organizations and administration". Lviv, 2024.

The volume of work is 106 pages, including 21 tables, 19 figures.

The paper examines the theoretical foundations of the formation of the staff motivation management system of the enterprise. An organizational and economic evaluation of the organization of the management system in the Limited Liability Company "Huawei Ukraine" was carried out. On the basis of the conducted research, the main ways of improving the staff motivation management system for the enterprise under study are substantiated.

Keywords: motivation, motivation system, management, staff stimulation, labor resource, technologies, mechanism, financial factors, key point indicators, service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	11
1.1 Поняття системи мотивації	11
1.2 Специфіка сучасних мотиваційних теорій	17
1.3 Сучасні підходи до мотивації працівників.....	31
1.4 Методи оцінки систем мотивації.....	43
Висновки до I розділу	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	
 ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА».....	49
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних показників його діяльності.....	49
2.2 Діагностика стану, структури трудових ресурсів підприємства та управління ними.....	63
2.3 Оцінка системи мотивації персоналу підприємства	73
Висновки до II розділу	79
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА	
 СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «ХУАВЕЙ	
 УКРАЇНА».....	81
3.1 Вибір та обґрунтування стратегії розвитку ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА».....	81
3.2 Матеріальні та не матеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників.....	90
3.3 Розробка програми удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА».....	96
Висновки до III розділу.....	99
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102

ВСТУП

Загострення конкуренції в різних галузях вітчизняної економіки потребує раціонального використання ресурсів компаній. Одним із найважливіших ресурсів будь-якої компанії, незалежно від обсягу та сфери діяльності виділяють найманих працівників (персонал), тому що їх знання, досвід і вміння є головним чинником і джерелом ефективності і конкурентоспроможності сучасної компанії.

Одним із головних завдань сучасної компанії є пошук ефективних методів управління людськими ресурсами, що забезпечують покращення ефективності усіх видів діяльності. В цих умовах дуже важливий фактор продуктивності працівників є ефективна система мотивації персоналу компанії.

Проблема мотивації персоналу протягом багатьох років залишається однією з найважливіших у низці проблем управління персоналом. Кожен керівник прагне, щоб персонал працював результативніше. Готовність та бажання персоналу виконувати свою роботу є одним із ключових факторів успіху організації. Практика показує, що механічний примус до праці неспроможен досягти високого позитивного результату. Попри волю і бажання людини від нього не можна досягти повної віддачі. Маючи певне розташування, бажання і настрої, виходячи з певної системи цінностей, дотримуючись певних норм і правил поведінки, людина персоніфікує кожне завдання.

Основною винагородою за трудову діяльність працівників є заробітня плата, а саме грошовий еквівалент частини вартості наданої послуги або створеного продукту, який отримують ті, хто створив цю послугу чи продукт. Загальна система мотивації повинна включати і нематеріальні стимули, значимість яких також досить висока. Мотивація повинна спонукати працівників до ефективної та плodотворної діяльності. Для того щоб успішно здійснювати процес мотивації, важливо мати уявлення про

потреби людей (як матеріальних, так і нематеріальних) і очікуваної винагороди за трудову діяльність.

Мотиваційні фактори є індивідуальні, тому малому і середньому бізнесу легше, оскільки мала кількість працівників дозволяє індивідуально працювати з кожним із співробітників та враховувати мотиваційні фактори кожного працівника. Для великих компаній потрібно збудувати систему, яка враховує діапазон мотиваційних важелів, темпи розвитку чи навчання людини, працівники проводять постійний моніторинг, проводиться аналіз, чи досягає фахівець плану рівня свого розвитку. Для міжнародних корпорацій мотиваційна система ускладнюється за рахунок регіональних та національних особливостей менталітету працівників та їх керівників.

Ефективне розширення підприємства потребує збільшення обсягів операцій, а також освоєння нових форм ведення бізнесу та ринків нових країн, це потребує відповідної інноваційної діяльності. Для того, щоб нововведення краще сприймалися колективом, співробітники і фахівці організації підприємства повинні бути генераторами нових ідей і пропозицій, тому у інноваційний розвиток підприємства цілком залежить від їх бажання, мотивації, готовності і сприйнятливості. На практиці, цей кадровий потенціал залишається недооціненим і невикористаним, а в управлінні інноваційною діяльністю, спостерігається значний брак кваліфікованих керівників. Головною проблемою в інноваційній діяльності підприємства є значна складність організаційних процесів і відповідно зростаюча роль менеджменту, що потребує вкрай високої мотивації та професіоналізму від усіх працівників компанії. Саме тому мотивація персоналу підприємства стає одною з головних завдань системи управління персоналом. Для більш ефективної роботи працівника підприємства він повинен бути зацікавленим у здійсненні ефективної роботи за допомогою моральної та матеріальної мотивації.

В інноваційній діяльності підприємства, працівникам потрібно постійно опановувати нові технології та процеси. Навчання за рахунок

підприємства виступає вагомим елементом у системі мотивації працівників, адже працівник отримує можливість відволіктись від робочої рутини та здобути нові знання та досвід. Під час навчальних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню командного духу. Підприємство, у свою чергу, отримує більш професійні робочі кадри [3]. Таким чином, система мотивації – це процес формування своєрідних і необхідних передумов, які безпосередньо впливають на поведінку працівника, і які скеровують його в потрібному для компанії напрямку, регулюють рівень та межі його діяльності, які проявляють до прояву сумлінності, наполегливості, старанності в ході виконання поставлених перед ним завдань і цілей. Підводячи підсумок, можна стверджувати, що в інноваційному підприємстві мотивація набуває все більшого значення в управлінні персоналом, адже тільки зацікавлена у своїй трудовій діяльності людина може по справжньому ефективно працювати і приносити користь підприємству та суспільству.

Метою даної роботи є удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві персоналу ТзОВ «Хуавей Україна».

Виходячи з мети можна визначити наступний план роботи:

- розглянути теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу;
- провести аналіз існуючої системи мотивації персоналу ТзОВ «Хуавей Україна»;
- сформулювати методи щодо покращення системи мотивації працівників ТзОВ «Хуавей Україна».

Об'єктом дослідження є персонал підприємства ТзОВ «Хуавей Україна».

Предметом дослідження є система мотивації ТзОВ «Хуавей Україна».

Методологічною основою роботи є такі методи: узагальнення, порівняння, аналізу, статистичний.

ТЕЗИ: Специфіка системи мотивації персоналу інноваційної діяльності підприємства було опубліковано на сайті інституту http://www.lim.lviv.ua/files/news_2023/zbirnyk2023.pdf

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття системи мотивації

Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльністю задовольняти свої потреби [1].

Мотивація це: «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [2].

Мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. Мотивація - це спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямом діяльності людини. Мотивацію використовують як один із методів збільшення продуктивності праці [3].

С.С. Занюк дає наступне визначення мотивації «сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини» [4].

В процесі робочої діяльності людини, мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників за допомогою праці, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу.

Отже, мотивація персоналу – це основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу [5].

Стимулювання праці – це елемент впливу на активність в діяльності персоналу, тобто спонукання до активної діяльності за допомогою зацікавленості як матеріальної, так і нематеріальної [5].

Мотивація проявляється у вигляді складного психологічного механізму, і тому з цим пов'язане все різноманіття мотивації. Мотивація буває декількох видів: зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, стійка і нестійка, індивідуальна і групова та ін. [6].

В основі мотиваційного процесу працівника під час його трудової діяльності закладені: потреба, мотив, стимул.

Потреба виражає, необхідність людини в отриманні певних благ: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це такий стан людини, який підштовхує здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформувати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим вагоміша та чи інша потреба для працівника, тим більше сил і ресурсів спрямована на її задоволення.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний » характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації.

Крім цього, виділяють окремі мотиви, які рухають вчинками людей. Це можна побачити на рисунку 1.1

Мотив самоствердження може проявлятися в бажанні самоствердження людини в суспільстві, прагнення досягти певного соціального статусу в суспільстві. Дуже часто мотив самоствердження відносять до мотивації престижу, прагнення до досягнення і підтримання більш високого соціального статусу [6].

Мотив ідентифікації проявляється в бажанні походити на будь-яку особу. Мотив влади проявляється в бажанні людини отримати владу над оточуючими його людьми, керувати ними [6].



Рис. 1.1 Мотиви, які рухають вчинками людей*

*Джерело: [6]

Мотиви процесуального змісту проявляються в спонуканні людини до дій при допомозі не процесу і змісту діяльності, а використання зовнішніх факторів. Мотиви зовнішньої діяльності проявляються в діях, які працюють окремо від діяльності. До цих мотивів можна віднести престижну роботу, матеріальні блага та ін. [6].

Мотив саморозвиток, проявляється в бажанні досягти особистісного зростання, виконання потенціалу внутрішніх мотивів. Мотив досягнення, проявляється в бажанні досягнення високих результатів і досягнення професіоналізму в певній сфері. Мотиви афіліації, проявляється в бажанні встановлення і підтримки зв'язків з соціумом, до появи контакту і спілкування [6].

При вмілій мотивації персоналу відбувається розвиток і функціонування організації. Процес мотивації слід починати з визначення

незадоволених потреб. Потім ставиться мета, що припускає той факт, що для задоволення потреби важлива вказівку дій, за допомогою яких буде вирішена мета і здійснено заповнення потреб [7].

Мотивація та стимулювання персоналу являє собою систему завдань щодо покращення діяльності персоналу організації, поліпшення показників діяльності, вірне рішення яких є певним етапом у збільшенні росту та прибутку організації [8].

Система мотивації персоналу являє собою найважливіший інструмент управління персоналом, що дає шанс здійснювати вплив на ефективність діяльності персоналу і організації. Система мотивації персоналу повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. В даному випадку система мотивації надає можливість керівникам формувати необхідну поведінку персоналу, збільшувати їх продуктивність, зацікавленість і лояльність [9].

Основна мета мотивації персоналу полягає в стимулюванні роботи працівників з метою збільшення ключових показників ефективності. Якщо працівник правильно заохочений, то він набагато краще здійснює свої обов'язки і виконує доручену йому роботу чи поставлену задачу. І навпаки, у разі відсутності мотивації працівник може саботувати роботу: затягувати поставлені задачі, виконувати свою роботу недбало та несумлінно.

Кожний працівник є окремою особистістю із своєю власною системою цінностей та вподобань, тому часто те, що мотивує одного працівника не завжди буде стимулювати іншого.

У великих компаніях неможливо мотивувати кожного працівника індивідуально, тому необхідно розробляти таку систему мотивації, яка буде універсальною та забезпечить покращення ефективності персоналу підприємства.

Система мотивації ставить перед собою ряд завдань, основні з яких відображені на рисунку 1.2



Рис. 1.2 Завдання системи мотивації*

*Джерело: [9]

Система мотивації персоналу складається з певних елементів, основні з яких відображені на рисунку 1.3

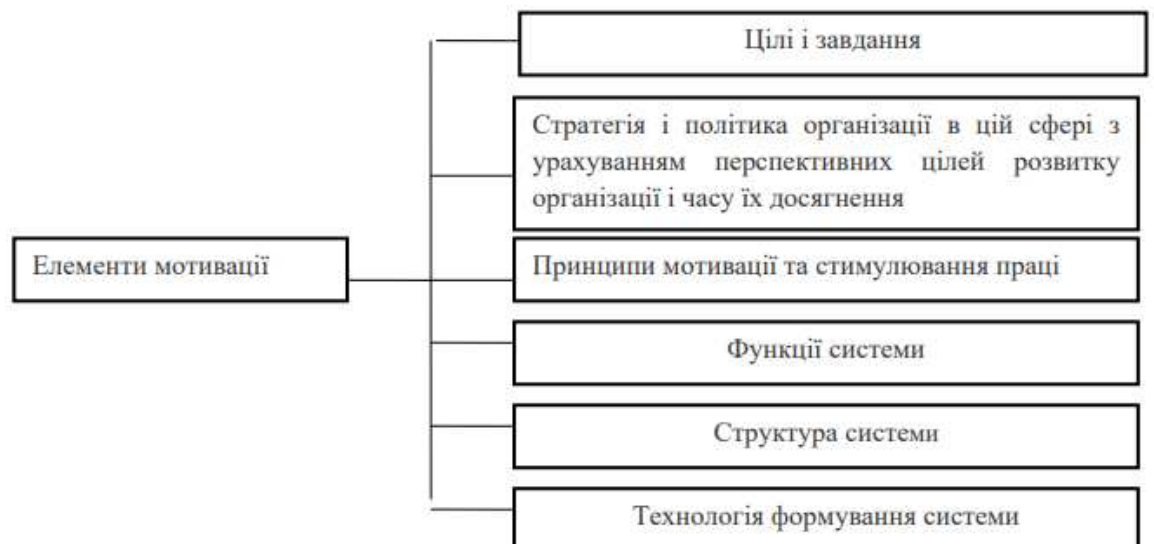


Рис. 1.3. Елементи мотивації*

*Джерело: [10]

Інструменти системи мотивації - це ті види мотивації, які здатні вплинути на мотивацію персоналу. Вони можуть бути матеріальні і нематеріальні. Серед них є ті, які безпосередньо залежать від конкретних результатів праці, наприклад, премії [10].

Також на мотивацію персоналу впливає набір мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в табл. 1.1

Виходячи із усього вищевказаного, при розробці мотивації та стимулювання працівників, менеджменту компанії важливо визначати усі головні потреби персоналу, для того, щоб потреби нижчих рівнів задовольнялись раніше, ніж потреби вищих рівнів.

Також треба зазначити, що сучасні компанії використовують ще й непрямі інструменти мотивації, наприклад, бронювання працівника від мобілізації, компенсація витрат на мобільний зв'язок, забезпечення харчуванням, спецодягом, безкоштовний проїзд до місця роботи тощо. Непрямі інструменти мотивації застосовуються в основному для зменшення плинності кадрів та покращення лояльності працівників до компанії.

Таблиця 1.1

Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу*

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
• наявність вподобань; • особисті здібності; • хобі та спорт	• гроші; • умови праці; • інструменти для роботи; • безпека, надійність; • задоволення роботою	• визнання; • кар'єрний ріст; • відповідна робота; • надані впровадження	• неповага керівництва; • організаційний хаос; • непорозуміння в колективі та з керівництвом; • нестача відповідальності і вповноважень в роботі

*Джерело: [34]

В ході формування системи мотивації персоналу організації, прийнято виділяти наступні етапи:

- постановка цілей та завдань організації в даній сфері, визначення показників, що показують результат діяльності персоналу;
- розробка тарифної сітки;
- встановлення інструментів, які повинні будуть використовуватися в системі мотивації персоналу організації;
- проведення оцінки ефективності персоналу;
- визначення взаємозв'язку між підсумком діяльності і стимулюванням [12].

Для розуміння зворотнього зв'язку мотивації та стимулювання працівників, важливо проводити зріз та аналізувати, чи відповідає реакція персоналу на вплив мотивації, очікуванням компанії. Так, як будь-яка мотивація передбачає додаткові витрати на інструменти стимулювання, підприємству важливо визначити кінцевий економічний ефект.

1.2 Специфіка сучасних мотиваційних теорій

Теорія мотивації почала активно розвиватися у минулому столітті, хоча багато видів мотивацій, стимулів і потреб були відомі ще в стародавньому світі.

На практиці теорії мотивації завжди були пов'язані з високим рівнем розвитку виробництва, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. Однак протягом багатьох століть людство, намагаючись змінити поведінку, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок».

За тисячі років у якості найбільш ефективного заходу стимулювання праці, фізичного та морального примусу для успішного виконання завдань був метод батога і пряника. У Біблії, античних міфах, давніх сказаннях

знаходяться безліч історій, де королі та інші правителі пропонують "пряники" (нагороду, золото, скарби) майбутньому герою або погрожують "бато́гом" або мечем над його головою. Тобто одним із перших методів стимулювання можна визнати метод "батога і пряника". Застосування різних модифікацій методу "покарання – нагороди" зберігалося протягом всього періоду промислової революції. В роботі "Дослідження про природу і причини багатства народів" А. Сміт вводить

поняття "вартість", яка визначається кількістю праці, на яку можна придбати даний товар (робочу силу), одного з факторів виробництва, що визначається заробітною платою, прибутком і рентою [14].

Із розвитком суспільства теорії мотивації, засновані на різних підходах, набули широкого поширення, що дало можливість поділити їх на дві широкі категорії: змістовні та процесійні (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Класифікація теорій мотивації*

*Джерело: [21]

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на механізмі визначення і класифікації потреби людей, що спонукають їх до дій.

Процесійні теорії мотивації базуються на тому, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуванням пов'язаним з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. Процесійні теорії показують, як потрібно поєднувати результати праці та винагороди.

Розглянемо більш детально зміст основних теорій мотивації.

Михайло Туган-Барановський, одним із перших у світі, розробив чітку класифікацію потреб, виділивши з них п'ять груп потреб:

- фізіологічні (їжа, вода, повітря, сон);
- статеві (потреба у протилежній статі);
- симптоматичні інстинкти та потреби (інстинкти самозбереження, плодючість);
- альтруїстичні потреби (безкорислива турбота про інших);
- потреби практичного характеру (житло, машини, гроші тощо) .

А. Маслоу, розвинув теорію управлінської психології за якою розробив ієрархію потреб, що ґрунтується на біхевіористичній доктрині – вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення. Теорія ґрунтується на наступних передумовах:

- люди завжди мають потреби;
- людям приписують набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в різні групи;
- групи вимог розташовані ієрархічно одна з одною;
- потреби, які змушують людину діяти, якщо вони не задоволені.
- задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задоволена, її замінить інша.

А. Маслоу, як і Туган-Барановський, виділив п'ять груп потреб:

- фізіологічні (в їжі, воді, одязі, повітрі, теплі, тощо);

- безпеки і захищеності (у захисті від фізичної та психологічної небезпеки);
- соціальні (у відчутті причетності до подій);
- поваги (у повазі з боку оточення, визначенні, самоповазі);
- самовираження (у реалізації власних можливостей).

Згідно з теорією А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші – вторинними [15].



Рис. 1.5. Піраміда потреб за А. Маслоу *

*Джерело: [15]

На мою думку, теорія потреб А. Маслоу найкраще відображає систему потреб людей, а поділ їх на первинні і вторинні показує, що не можна досягти останніх не задовольнивши спочатку перші, що необхідні кожній людині, потреби.

Макклелланд в своїй теорії набутих потреб описує потребу в досягненнях. Вона характеризується в прагненні людини досягти поставленої мети. Для задоволення цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання та відповідну організацію. Рекомендується

використовувати в роботі зворотний зв'язок, аналізувати приклади успішно досягнутих цілей і ставити нові недсяжні цілі. Наступна потреба, на яку потрібно звернути увагу, це необхідність співучасті. Люди з такою потребою намагаються будувати та підтримувати добрі стосунки, потребують підтримки колег, друзів і хвилюються, що про них подумають інші. Крім того, потреба у владі набувається і розвивається на основі життєвого досвіду і проявляється в тому, що людина хоче контролювати інших людей, ресурси і процеси, які відбуваються в її оточенні. Людей із сильними мотивами можна розділити на дві взаємовиключні групи. Першу групу складають ті, хто прагне влади з метою панування - їх приваблює можливість керувати іншими, для них інтереси компанії є другорядними або навіть безглуздими, тобто вони зосереджуються на своєму лідерстві в організації, на своїх можливостях керувати та на своїй владі в організації. До другої групи належать ті, хто прагне влади для вирішення групових завдань. Ці люди задовольняють свою потребу у владі, визначаючи цілі, ставлячи завдання для підлеглих і залучаються до рішень, вони шукають можливості мотивувати співробітників для досягнення своїх цілей. Потреба у владі полягає не в задоволенні своїх амбіцій, а в прагненні виконувати відповідальне керівництво, пов'язане з вирішенням організаційних завдань, що є фактором самоствердження [16]. Макклелланд зазначає, що з усіх потреб у його концепції, потреба у владі є найважливішою. Потреби, які розглядає Макклелланд, не є ієрархічними і можуть бути виражені в різному ступені.

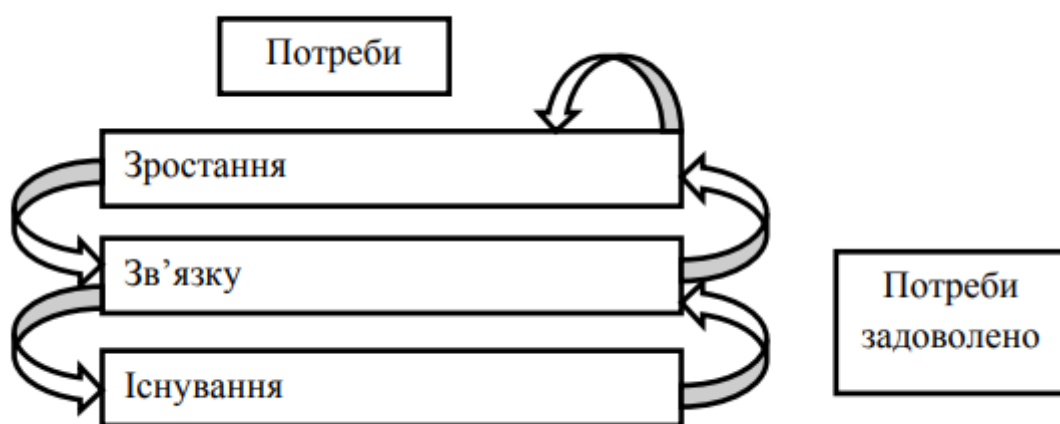
У другій половині 1950-х років Ф. Герцберг розробив нову двохфакторну мотиваційну теорію, що базується на потребах двох груп: потребах, пов'язаних з факторами умов праці, і мотиваційних потребах, наведених у табл. 1.2.

Потреби, пов'язані з умовами праці та мотивації*

Фактори умов праці («гігієнічні»)	Мотивуючі фактори
Політика організації Умови роботи Заробітна плата Міжособистісні відносини в колективі Міра безпосереднього контролю за роботою	Успіх Просування по службі Визнання і схвалення результатів праці Висока міра відповідальності Можливості творчого і ділового росту

*Джерело: [17]

Згідно з теорією Герцберга, наявність факторів умов праці не мотивує працівників, а лише запобігає невдоволенню роботою. Щоб досягти мети стимулювання, керівництво повинно переконатися, що стимули існують. Щоб ефективно використовувати теорію Герцберга, необхідно скласти список гігієнічних і мотиваційних факторів, який дає співробітникам можливість визначити ті з них, які їм більше подобаються.

**Рис. 1.6. Схематична модель теорії ERG К. Альдерфера ***

*Джерело: [18]

За теорією К. Альдерфера ERG (existence, related-ness, growth) (рисунки 1.6) до основних груп потреб, які мотивують поведінку людини, належать:

- потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами в безпеці);

- комунікативні потреби (бажання мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами, керівниками, належати до певних неформальних груп);
- потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитися).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливістю задоволення вищих. Наявність прямого та зворотного рухів щодо задоволення потреб створює більші можливості для стимулювання праці в організації.

Досить цікавою є теорія «Х», «У», «Z». Цю теорію вперше описав Ф. Тейлор, потім розвинув і розширив Д. Макгрегор, додавши теорію «У». Теорія «Z» була охарактеризована вже у 1980-х роках В. Оучі (моделі людської поведінки та мотивації). Х, У і Z це абсолютно різні моделі стимулів, які зосереджені на різних рівнях потреб і вимагають від керівництва працювати з зовсім різними стимулами.

Головні концепції теорії Х:

- мотивація людини визначається фізіологічними потребами;
- нормальні люди за своєю природою не люблять роботи і намагаються її уникати, тому робота повинна бути стандартизована, а найкращий спосіб її організації - це конвеєр;
- більшість людей змушені працювати лише тому, що вони не хочуть працювати;
- звичайні люди люблять контролювати, намагаються не брати на себе відповідальність, мають відносно низькі амбіції та хочуть бути в безпеці;
- якість роботи низька, тому потребує систематичного та жорсткого контролю з боку керівників.

Теорія «У» висуває наступні положення:

- люди мотивовані соціальними проблемами та бажанням добре виконувати роботу;
- фізичне та емоційне напруження на роботі є таким же природним, як і на відпочинку;
- небажання працювати – це не генетична характеристика людини, а риса особистості. Залежно від умов праці людина розглядає роботу як джерело задоволення або покарання;
- загроза контролю та покарання не є основною мотивацією людини до роботи та досягнення цілей організації;
- від винагороди людини за її працю залежить відповідальність і обов'язки перед підприємством (організацією). Найважливішими є винагороди, пов'язані із задоволенням потреб у самовираженні;
- освічена людина, готова брати на себе відповідальність;
- для багатьох людей характерна готовність використовувати свої знання та досвід, але індустріальні суспільства не ефективно використовують інтелектуальний потенціал людини.

Теорія «Z» базується на наступних передумовах:

- мотивації людей поєднують соціальні та фізичні потреби;
- краще працювати і приймати рішення групою;
- персональна відповідальність за результати роботи;
- пріоритет неформальному моніторингу продуктів роботи на основі чітких методів і критеріїв оцінювання;
- на підприємствах має бути постійна ротація персоналу та підвищення кваліфікації;
- оптимальна поступова кар'єра працівників після досягнення певного віку;
- керівництво завжди піклується про співробітників і пропонує їм довгострокову роботу;

- люди – це основа кожної команди і тільки вони можуть забезпечити успіх компанії.

Відповідно до цієї теорії стимули діють у наступній послідовності: матеріальний стимул, моральний стимул, самоствердження і примус. Так, як працівники з описаних теорій «X», «Y» і «Z» належать до різних груп і віддають перевагу різним поведінковим і трудовим мотиваціям. Застосування тієї чи іншої концепції мотивації залежить від співвідношення певного типу співробітників.

Теорія очікування В. Врума базується на очікуванні певної події. Наприклад, випускник чекає на диплом після закінчення навчання. Аналізуючи мотивацію роботи, теорія очікування підкреслює важливість трьох відносин: витрати на робочу силу – результати, результати – оплата та вартість (задоволення від винагороди).

Згідно з теорією справедливості С. Адамса, працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу [22].

На мою думку, теорії Адамса та Врума доповнюють одна одну. Адже при виконанні будь-якої роботи працівники очікують на результат в якості винагороди, порівнюючи її із суб'єктивно оціненими своїми затраченими зусиллями.

Теорія партисипативного (спільного) управління базується на участі працівників у прийнятті управлінських рішень компанією через різні форми самоуправління та «групи якості».

Коли співробітники беруть участь в управлінні, вони більш мотивовані зосередитися на якісній роботі, що підвищує продуктивність праці.

Участь в управлінні може бути реалізовано на основі таких вимог:

- Працівникам надається право самостійно визначати свою трудову діяльність для виконання покладених на них завдань

(гнучка організація робочого часу, індивідуальний контроль якості).

- Працівники беруть безпосередню участь через своє керівництво в групових рішеннях щодо виробничих питань (проектів планових завдань, використання ресурсів, способів оплати праці).

Працівникам надається право оперативного контролю якості продукції та встановлюється індивідуальна або групова відповідальність за кінцевий результат (індивідуальний штамп якості, видача продукції з першої партії).

Співробітники беруть участь в інноваційній оптимізації діяльності індивідуально або в групах, використовуючи різноманітні методи винагороди для досягнення інновацій.

Виробничо-функціональні зони (бригади, служби, відділи) створюються з урахуванням побажань співробітників, що дозволяє трансформувати неформальні групи у формальні.

Управління за участю дозволяє поєднати мотивацію, стимули та потреби людей, які працюють у групах, на основі різних форм самоуправління в робочих командах.

Співробітники визнають свою потребу в самовираженні, визнанні та приналежності до соціальної групи, а компанії досягають високих результатів.

Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки [22].

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера ґрунтується на моделі, зображеній на рисунку 1.7. Вона враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера, кількість зусиль залежить від цінності винагороди та ступеня впевненості в тому, що між зусиллями та винагородою існує зв'язок.

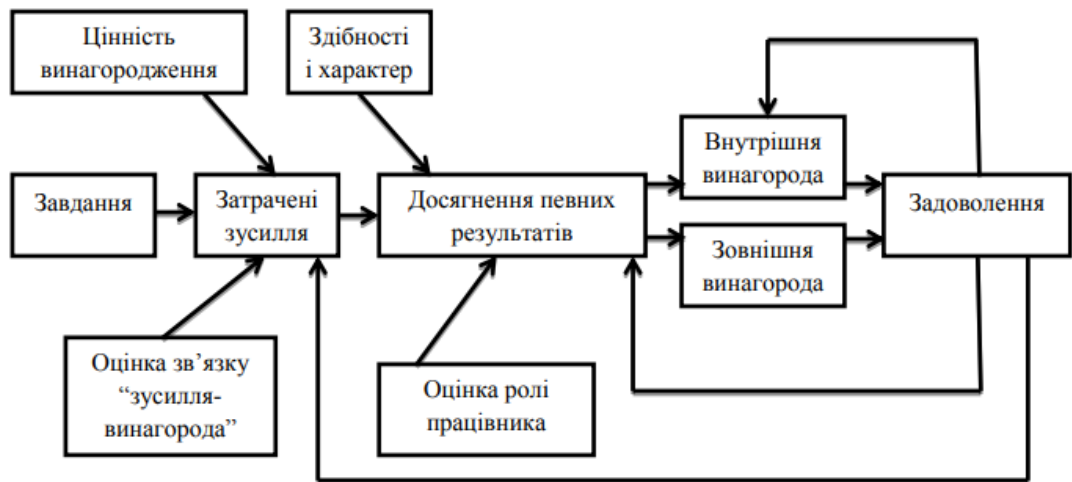


Рис. 1.7. Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера*

*Джерело: [22]

На результати, яких досягають працівники, впливають три фактори: витрачені зусилля, особисті навички та характеристики, уявлення про свою роль у процесі роботи.

Важливість моделі Портера-Лоулера в теорії та практиці мотивації важко переоцінити. Основне положення цієї моделі встановлює, що мотивація не є простим елементом причинно-наслідкового ланцюга. Ця модель ілюструє важливість інтеграції таких компонентів, як зусилля, здібності, продуктивність, винагорода, задоволення та визнання в єдину взаємопов'язану систему.

Мабуть, найважливішим висновком теорії Портера-Лоулера щодо практики управління є те, що ефективна робота створює задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох вчених, які припускають, що лише людське задоволення призводить до високої продуктивності праці, тобто чим щасливіші люди, тим краще вони працюють. При цьому не враховується ефективність їхньої роботи.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки теорій мотивації*

Теорія	Переваги	Недоліки
Ієрархія потреб А. Маслоу	- процес мотивації нескінченний; - розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; - створення ситуації в ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації.	- не враховані індивідуальні риси людей; - ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління; - модель насилу піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі.
Теорія очікувань В. Врума	- встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; - контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань; - формування високого але реалістичного рівня результатів підлеглих.	- не цілком враховані індивідуальні особливості людей і самої організації; - недостатньо опрацьовані методологічні заходи та технічна сторона застосування моделі в практиці управління.
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	- люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі; - люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірному ризику, особистої відповідальності, ініціативи; - люди з сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, успішно вирішують спори і конфлікти, надають емоційну підтримку.	- недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного; - не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці, не менш активні, ніж вищі; - використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі.
Теорія справедливості С.Адамса	- чітке роз'яснення перспектив (зусилля - винагорода); - пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці.	- модель спирається на задоволення потреб за допомогою грошей; - визначення справедливості винагороди суб'єктивно і з боку працівника, і з боку керівника і практично не піддається узгодженню.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	- мотиваційні чинники у недостатньому вигляді не викликають незадоволення; - складені переліки факторів для працівників дозволяють їм самостійно виявляти свої вподобання; - трудові успіхи, визнання заслуг, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки;	- суб'єктивні методи дослідження; - наявність двох груп чинників не завжди можливо і не завжди підходить працівникам;
Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	- результативна праця веде до задоволення; - результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; - рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в належній винагороді	- точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; - оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності

*Джерело: [22]

Мотивація в Україні країни давно була пов'язана з комуністичною ідеологією, де дотримувалися певних стандартів і норм. Так начальник структурного відділу використовував лише методи мотивації, які були надані згори. Хоча багато характеристик мотивації залишаються в сучасних компаніях, домінуючою характеристикою залишається матеріальна винагорода.

Основні методи управління періоду соціалізму та сьогодення, наведено в таблиці 1.4.

Треба зазначити, що наразі найефективнішою вважається теорія процедурного очікування та теорія справедливості. Відповідно до теорії очікування (В. Врум), працівники будуть докладати певних зусиль лише в тому випадку, якщо вони впевнені, що досягнуті ними результати будуть належним чином винагороджені. Тому, перш ніж доручати працівникам важливі завдання, менеджери повинні проаналізувати їхні потреби та очікування та запевнити у реальності доступних винагород. Крім того, менеджери стверджують, що згідно з теорією справедливості (А. Адамс), працівники завжди відчують, що їхній внесок у загальний бізнес компанії більший, ніж внесок співробітників, які виконують аналогічну роботу. Щоб усунути почуття несправедливості, системи мотивації працівників мають бути прозорими.

За якісне виконання роботи, ініціативу та творчий підхід до вирішення поставлених завдань усі працівники отримують належну винагороду у вигляді премій, посадових надбавок, додаткових днів відпустки.

Мотивування праці періоду соціалізму та сьогодення*

Мотивування праці періоду соціалізму	Мотивування праці сучасного періоду
принципи стимулювання праці, які спирались на тарифні ставки і розряди;	заробітна плата номінальна – оплата праці (основна, премії, надбавки);
соціальні потреби (задовольнялись не за потребами, «спускали» зверху)	заробітна плата реальна – підвищення тарифних ставок, компенсаційні виплати;
задоволення потреби в безпеці і захищеності;	страхування життя;
гарантії пенсійного забезпечення;	відрахування в пенсійний фонд
гарантії соціального характеру;	програми медичного обслуговування;
відпустки;	мотивування вільним часом;
оплата тимчасової непрацездатності;	оплата тимчасової непрацездатності;
значні соціальні пільги	програми з пільг та компенсацій;
навчання за рахунок підприємств	програми навчання персоналу
самоповага і самовираження (не мали великого значення);	мотивування, що засноване на суспільному визнанні;
почесні грамоти, відзнаки, ордени і медалі	трудове або організаційне мотивування;
фотографії на дошці пошани	участь в акціонерному капіталі;
колективна відповідальність	організація харчування;
суботники, походи на овочеві бази з відривом від виробництва, демонстрації (згуртовували працівників в єдиний трудовий колектив)	оплата транспортних витрат або обслуговування при використанні власного транспорту;
отримання звання «ветеран праці»	плани додаткових виплат;
премії	бонуси
пільги при отриманні житла	консультативні служби;
надання дачних ділянок	програми житлового обслуговування;
надання пільгових путівок	програми, пов'язані з вихованням і навчанням дітей;

*Джерело: [22]

1.3 Сучасні підходи до мотивації працівників

Механізми мотивації праці визначаються системами інтересів і стимулів, які заохочують людей до певної поведінки та дій. Мотиваційні аспекти управління працею широко використовуються в країнах з розвиненою ринковою економікою. В Україні поняття «мотивація до праці» в економічному розумінні виникло відносно недавно, в результаті економічних реформ. Раніше використовувався переважно в питаннях соціології, освіти та психології.

Ефективність використання трудових ресурсів у будь-якій сфері господарської діяльності залежить від наявності та ефективності мотиваційних систем. В умовах ринкової економіки підприємства особливу увагу приділяють соціально-економічним факторам активізації діяльності людських ресурсів, оскільки від них залежать результати командної роботи та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання на ринку. У цьому процесі особливу роль відіграє мотивація, що є основою будь-яких вчинків людини і її зусиль, спрямованих на досягнення цілей та завдань організації.

Успіх компанії безпосередньо залежить від якості роботи кожного співробітника. Цілком природно, що кожен керівник хоче, щоб його співробітники працювали з максимальною продуктивністю. Тому важливими умовами та об'єктивною необхідністю такої трансформації є формування нової системи мотивації праці, розробка та впровадження нових підходів до побудови моделей та систем мотивації працівників.

Слід виділити види системи мотивації персоналу (рисунки 1.8), які активно почали використовувати сучасні підприємства.

Мотивація на стадії нових ідей: керівник починає робочий день із ідеями про новий проект, збирати всіх співробітників та переконливо зацікавлювати їх до роботи. Він повинен із захопленням розповідати про свої нові задуми та ідеї, жваво описувати перспективи розвитку, щоб підлеглі розділили його мрії та проявили бажання прийняти безпосередню

участь в її втіленні. Для менеджера не суттєво, хто народжує ідею, а головне, щоб у процесі обговорення були залучені всі співробітники. Такий підхід є яскравим проявом позитивної мотивації, що в результаті сприятиме створенню команди однодумців, яка зможе втілити найбільш вдалі ідеї.

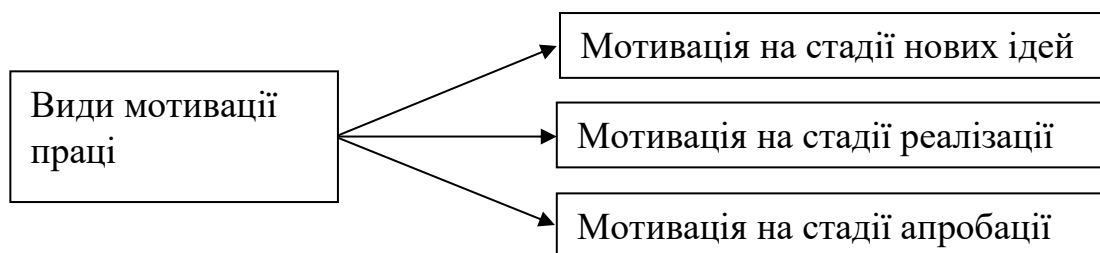


Рис. 1.8. Види сучасних систем мотивації праці*

*Джерело: [23]

Мотивація на стадії реалізації: вміння керівника полягають у втіленні нових проектів в реальність, здатність залучати усіх до ефективної роботи. Керівник як «реаліст», повинен ретельно вивчити новий проект, не тільки саму ідею, а й можливість його реалізації. Для сучасного менеджера також характерно володіти здатністю швидко коригувати стратегічну лінію розвитку підприємства. У свою чергу, співробітники організації повинні вносити пропозиції щодо втілення проекту з урахуванням реальної ситуації. Така система цінностей дає багатьом компаніям міцність і дозволяє успішно розвиватися, оскільки, відсутність розбіжностей в команді, корпоративна культура, та особливий стиль керівництва здатні подолати кризові ситуації в процесі діяльності організації.

Мотивація на стадії апробації: після складання плану реалізації проекту менеджер має висловити свої критичні зауваження, тобто проявити негативну мотивацію. Функції критики з боку керівника підприємства повинні полягати не в запереченні та руйнації, а в тому, щоб гарантувати дотримання певних критеріїв для того чи іншого продукту чи послуги. Процес позитивної мотивації і негативного мотивування керівника

«критика» не повинен перериватися до того, поки не вийде кінцевий високоякісний продукт. Тому, постійний перехід від позитивної мотивації, яка займає дві третини часу роботи менеджера над проектом, до негативної стимулює співробітників бути зацікавленими не тільки в роботі, а й в особистому зростанні та професійному розвитку.

Сьогодні справжній менеджер повинен поєднувати в собі два типи особистості: «людина Мрійник» – це керівник, який досить лояльно виражає своє ставлення до підлеглих та «людина Критик», яка досить часто намагається критикувати підлеглих та давати вказівки лише в необхідних ситуаціях [24].

Світовий досвід може послужити базовим підґрунтям для розробки вітчизняних способів та інструментів мотивування персоналу. На сьогодні розрізняють моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських фірм. В свою чергу, західноєвропейська модель виокремлює три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська, кожна з яких є унікальною та специфічною [25].

Система мотивування праці в Японії, порівняно з іншими розвиненими країнами, є достатньо гнучкою. Вона будується з врахуванням трьох основних факторів (рисунок 1.9)

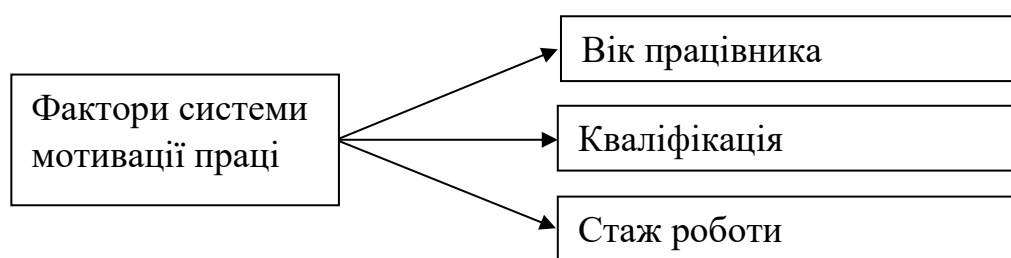


Рис. 1.9. Фактори Японської системи мотивації*

*Джерело: [26]

Заробітна плата складається з окладу, що встановлюється за тарифною сіткою відповідно до посади, а також додаткової умовно-

постійної частини заробітної плати працівника, що вираховується із суми виплат по трьох факторах: за вік, за стаж роботи та за кваліфікацію. Таким чином, застосування тарифних ставок усуває можливість автоматичного підвищення заробітної плати, не пов'язаного з підвищенням кваліфікації працівника чи трудовим внеском, тим самим посилюючи мотивацію до праці, яка безпосередньо визначається як результат виконаної роботи.

Особливістю японської моделі є те, що зростання продуктивності праці випереджає зростання національного рівня життя, включаючи рівень заробітної плати. З метою сприяння підприємницькій діяльності держава не вжила серйозних заходів щодо контролю над майновим статусом суспільства. Існування такої моделі можливе лише за умови високого розвитку національної самосвідомості всіх членів суспільства, переваги інтересів держави над інтересами окремих осіб, готовності народу йти на певні матеріальні жертви.

В Японській моделі значна роль виділяється також методам нематеріального стимулювання, наприклад, розважальні заходи, колективний відпочинок, загальноприйнята й узгоджена культура та корпоративний дух, а також повсякденне використання інновацій та нових технологій. Так як в Японії переважає групова психологія, у підсвідомість кожного японця закладено гасло: “Успіхи твоєї групи – твої успіхи”. Завдання команди, що впливають із загальних цілей компанії, стають для членів групи власними. Але все ж таки основним чинником мотивації є система довічного найму, переваги якої зрозумілі: стабільна зайнятість, що вигідна не лише працівникам та підприємству, а й усьому суспільству в цілому.

Ще одна особливість японської моделі: в разі виникнення непередбачених обставин, які позначилися на результатах діяльності підприємства, найчастіше знижуються оклади топ-менеджерів і глави компанії, а заробітки робітників збільшуються [27].

Американська модель мотивації праці базується на заохоченні всіх видів підприємницької діяльності та збагаченні найбільш активних верств населення.

Ця модель ґрунтується на соціокультурних характеристиках країни, а саме на тому, що всі люди орієнтовані на особистий успіх і високий рівень економічного добробуту.

Основою системи стимулювання праці в США є оплата праці працівників. Найбільшою популярністю користувалися різні варіанти погодинної ставки із додаванням різних видів бонусів.

На сьогодні однією з найпоширеніших форм оплати праці основних і тимчасових робітників у Сполучених Штатах є заробітна плата, яка поєднує в собі елементи відрядної та погодинної систем оплати праці. У цьому випадку щоденний дохід працівника визначається як його погодинна оплата, помножена на кількість відпрацьованих годин. Але, якщо працівник не виконує денну норму роботи, він продовжуватиме працювати, доки ця норма не буде виконана.

На думку американських економістів, ця система оплати праці співробітників не передбачає виплати премій, бо ці суми вже зафіксовані у високих тарифних ставках і окладах працівників. Особливістю розглянутої системи є простота розрахунку доходів і планування витрат на зарплату.

Істотна риса американського підходу до управління персоналом – вимога глибокого знання безпосереднім керівником не лише своїх безпосередніх підлеглих, але і працівників, що займають в організаційній ієрархії посади декількома рівнями нижче.

Гнучкість системи оплати праці формується на підставі показників атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці на наступний період. До нематеріального стимулювання в США можна віднести такі напрямки: створення довірливих відносин між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей; нематеріальне стимулювання персоналу пов'язане з розвитком у

працівника індивідуалізму. Також працівники мають право брати участь у прийнятті рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства [28].

Французька модель стимулювання праці має більш різноманітний набір економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та посилення конкуренції, а також більш гнучку податкову систему. Відмінною рисою французької моделі є те, що стратегічне планування вбудовано в ринковий механізм. Основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задовольняє потреби населення в продуктах і послугах, знижує собівартість продукції.

У політиці оплати праці французьких компаній можна побачити дві тенденції: індексація заробітної плати відповідно до вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Майже всі великі компанії враховують індекс споживчих цін на заробітну плату, що відображається в колективних договорах з профспілками.

У Франції запроваджено принцип індивідуальної оплати праці з урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконаної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій і рівня мобільності працівників. Для персоналізації заробітної плати використовуються три основні підходи:

1. Для кожної роботи, що оцінюється за колективним договором, встановлюється мінімальна заробітна плата та «вилка заробітної плати». Оцінка роботи кожного працівника проводиться по відношенню до виконаної роботи, а не по відношенню до роботи працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Вагою внеску працівників у роботу є кількість і якість виконаної роботи, а також участь у громадському житті компанії.

2. Заробітна плата складається з двох частин, перша – це постійна ставка, яка залежить від посади чи місця роботи, а друга – змінна частина, яка відображає ефективність виконаної роботи. Додатково передбачені бонуси за якісну роботу та сумлінну працю. Співробітники беруть активну

участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій та профспілок.

3. Індивідуалізація доходу працівників в організаціях, наприклад, шляхом розподілу частини прибутку компанії, продажу акцій компанії працівникам і виплати додаткових бонусів за результатами діяльності.

Французька модель цікава через багатofакторний метод оцінки роботи працівників і використовувані критерії. Компанії оцінюють ефективність праці своїх співробітників бальною оцінкою (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: досвідченість, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, виробнича етика та ініціативність. При цьому кадри компанії поділяються на п'ять категорій, де співробітники, які набрали від 100 до 120 балів, є одними з кращих працівників. Водночас існують деякі обмеження: до першої категорії може потрапити і не менше 5%, але не більше 10% працівників з одного відділу та одної спеціалізації. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць, без поважних причин, надбавка скорочується на 25%, а протягом 10 і більше днів на 100%.

Перевагою французької моделі мотивації праці є те, що вона суттєво стимулює якість та ефективність роботи, та виступає елементом саморегулювання розміру фонду оплати праці. У разі виникнення тимчасових кризових явищ, фонд оплати праці автоматично зменшується, що дозволяє підприємствам без проблем адаптуватися до економічних змін. Ця модель забезпечує співробітникам широку обізнаність про економічну ситуацію компанії.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну

працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Крім того, в ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів при випереджальних темпах зростання заробітної плати у низькооплачуваних категорій персоналу. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили, як у матеріальних так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва [28].

Шведські профспілки не дозволяють власникам нерентабельних компаній зменшувати заробітну плату нижче раніше встановленого загального рівня. Такі умови змушують підприємців або модернізувати виробництво, або закривати компанію. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств в цілому.

У Великобританії нині існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, що коливається, повністю залежачи від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках запроваджується тоді, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для вирахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням цих грошей на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам

корпорації частини прибутку (доходу), в тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги чи премій підприємства [29].

Німецька модель трудової мотивації базується на тому, що в центрі знаходяться працівники та їхні інтереси як вільних людей, що усвідомлюють свою відповідальність перед компанією та суспільством. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, перепиняє прояви несправедливості та нерівності й боронить усі мало-забезпечені верстви населення. Гармонійне поєднання стимулювання праці й соціальних гарантій становить собою одну з найкращих мотиваційних моделей, нині відомих в історії економічних теорій. Ця модель здійснює однаковим чином, як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Розроблена в Німеччині система участі працівників в управлінні виробництвом включає участь робітників у робочій раді, де вони узгоджують з керівництвом такі питання, як основні положення компанії, організація виробництва, режим роботи, визначення робочого часу, планування відпусток, впровадження технічних заходів, моніторинг продуктивності праці, питання соціального забезпечення, та інше.

Практика управління німецьких компаній показує, що подібна політика залучення до управління співробітників компаній сприяє розвитку трудової діяльності та в кінцевому підсумку призводить до покращення кінцевих результатів виробництва.

Якщо порівнювати мотивацію ринку праці в Україні, порівняно з японською моделлю, існує протилежна ситуація, яка відображається у тому, що більшість українців працюють заради своєї власної вигоди, а не на благо фірм чи підприємств. Порівняно з американською моделлю, український керівник підприємства часто не знає всіх своїх підлеглих. На відміну від німецької моделі, в Україні на першому місці стоїть прибуток підприємства, а вже потім задоволення інтересів працюючих, із мінімальними

соціальними гарантіями. На протилежність шведської моделі профспілки в українських підприємствах займають сторону власників, а не працівників.

Ключовим завданням менеджменту підприємства є процес побудови системи мотивації для персоналу, для того щоб працівники працювали більш ефективно і якісно. Система мотивації персоналу включає проблеми активізації, управління і втілення цілеспрямованої поведінки персоналу.

Менеджмент підприємства може застосовувати такі фактори мотивації:

- оплата праці, робітник здійснює оцінку свого внеску в загальний підсумок згідно грошової суми, яку він отримує за свою працю;
- умови праці, менеджмент повинен забезпечувати безпечну робочу обстановку і комфортні умови трудової діяльності. Працівники повинні розуміти, що керівник прагне сформувати і надати їм такі комфортні умови;
- соціальні можливості, менеджмент компанії повинен надати працівнику соціальні можливості: субсидування на харчування, знижки на товари і послуги, оплату проходження навчання та інші соціальні пільги;
- надання самостійності в робочій поведінці, керівник повинен надавати працівникам більше свободи в їх щоденній роботі;
- надання для працівника зацікавленості в роботі.

Вищезазначені вимоги можна розділити на матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу. Часто персонал готовий поміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти, проте нематеріальна мотивація дуже важлива для забезпечення позитивного мікроклімату в компанії.

До матеріальних методів мотивації відносять:

- заробітну плату;
- премії та бонуси;
- дивіденди працівника при розподілі прибутку підприємства;
- доплати, понаднормові, надбавки, компенсації;
- медичне обслуговування, професійне страхування, оздоровлення;

- організоване харчування;
- компенсація частини витрат, наприклад, транспортних, послуги зв'язку, оренду житла, тощо;
- якісна організація трудової діяльності;
- поліпшення умов праці працівників.

Заробітна плата, як метод мотивації проявляє найбільшу ефективність, при якій є фактор зростанням оплати праці, тоді самим головним є визначення обсягу зміни заробітної плати.

Найбільшого поширення отримали дві форми оплати праці: погодинна оплата за відпрацьований час та відрядна оплата за кожну одиницю продукції або виконаний обсяг робіт.

Премії – це один з найефективніших способів матеріальної мотивації. Премії бувають квартальні або щомісячні, а також премія за вислугу років роботи в організації. Але часто крім позитивного впливу, премії мають і негативні моменти:

- методика преміювання розрахована на типові виробничі досягнення;
- суб'єктивний підхід до оцінювання заслуг;
- відсутність преміальної винагороди зменшує рівень інтересу персоналу у виконанні загальних та спільних задач.

Погодинна оплата праці, мало залежить від її результатів та часто використовується на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності, не забезпечує збільшення мотивації та не стимулює бажання у працівників покращувати результати своєї діяльності. Саме тому на підприємствах зовнішньоекономічної діяльності, застосовують таку систему оплати праці, що має в структурі певну змінну частку заробітної плати, яка напряму залежала б від результативності праці. Змінна частка заробітної плати має залежати від успіху працівника, якого він досяг поза виконанням нормативних завдань. Таку частку зазвичай називають бонусами. Для нарахування бонусів застосовується шкала професійних досягнень. Бонус

має межу, його виплата найчастіше не пов'язана з результатами комерційної діяльності підприємства.

Бонуси роблять позитивний вплив:

- зростає рівень особистої зацікавленості;
- відбувається стимулювання зменшення плинності кадрів.

Проте бонуси мають і негативний вплив:

- часто успішні працівники позбавлені бонусів, так як пропрацювали на підприємстві менше за встановлений термін;
- особистий внесок кожного працівника оцінюється лише через певний інтервал часу, зазвичай рік;
- нестабільна ситуація на ринку не гарантує своєчасного отримання бонусів працівниками підприємства.

Незважаючи на те, що матеріальна мотивація є вагомим чинником, до грошової оплаті персонал досить швидко звикає, а ось нематеріальна винагорода продовжує заохочувати особистість працівника з морального боку.

Нематеріальні методи мотивації – це система мотивації не грошового характеру. Серед основних методів нематеріальної мотивації можна виділити:

- надання оплачуваних додаткових днів відпочинку;
- надання гнучкого графіка для персоналу;
- бронювання військовозобов'язаних працівників;
- організація корпоративних заходів;
- навчання працівників;
- персональна публічна похвала працівникам;
- організація конкурсів серед усіх працівників;
- складання планів кар'єрного росту працівників;
- можливість постійного підвищення рівня кваліфікації;
- надання більшої свободи дій при виконанні поставлених завдань;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;

- заохочувальні трейнінги та відрядження;
- інформування трудового колективу про досягнення працівника.

Нематеріальна мотивація призначена для покращення мікроклімату в колективі та підвищення лояльності співробітників, при зменшенні витрат на оплату праці. Хоча нематеріальна мотивація не передбачає грошових виплат працівникам, але може вимагати значних фінансових інвестицій зі сторони компанії.

1.4 Методи оцінки систем мотивації

Використовувані підприємствами системи мотивації не ідеальні, але вони постійно вдосконалюються і продовжують активно застосовуватися на практиці. На підприємствах зовнішньоекономічної діяльності перевага надається в основному методам матеріальної мотивації.

Для оцінки ефективності системи мотивації, існує велика кількість методик, заснованих на застосування тестів, опитувальників, діагностик, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників і визначити результат застосування системи мотивації. Різні методики дозволяють розглянути, які інструменти – матеріальні або нематеріальні – найліпші в різних сферах.

В якості прикладу наведені характеристики деяких методик:

- «Діагностика самооцінки мотивації схвалення» (Д. Марлоу і Д.Краун). Даний тест дозволяє оцінити бажання людини отримати схвалення оточуючих щодо своїх слів і вчинків. Висока мотивація схвалення свідчить про високу потребу в спілкуванні і навпаки.
- «Ієрархія потреб» (А. Маслоу). Класична методика, що дозволяє оцінити рівень задоволення потреб за такими шкалами: матеріальне становище, потреба в безпеці, у встановленні міжособистісних зв'язків, у повазі, самореалізації.

- «Мотивація до уникнення невдач» (Т. Елес). Методика дозволяє визначити рівень захисту людини та оцінити мотивацію до запобігання невдач у трудовій діяльності.
- «Мотивація успіху або страх невдач» (А. А. Реан). Методика дозволяє оцінити, яке прагнення більшою мірою визначає поведінку людини: бажання досягти успіху або уникнути невдачі, визначає тип мотивації який підходить для людини – мотивація успіху, орієнтовану на досягнення успіхів у трудовій діяльності, або мотивація боязні невдач, що трансформується в прагнення людини уникати зриву, покарання або будь-яких негативних моментів під час своєї трудової діяльності.

Для оцінки мотивації та рівня настрою персоналу також використовуються різні методи опитування. Такі методи діагностики, як визначення особистості, рівня готовності до ризику, визначення мотиваційних тенденцій, тестування оцінки вираженості мотивів до праці, мотивації Герчікова, мотивації організаційної поведінки, орієнтації уваги, та інші експрес – опитування.

Управління мотивацією праці в організації повинно відбуватися на основі матриці ключових показників, що якісно і кількісно відображають її рівень. При цьому під ключовим показником розуміється якісна та кількісна оцінка процесів та явищ робочого середовища. Якісна сторона показника відображає зміст явищ або процесів в конкретних умовах місця та часу, кількісна – абсолютну та відносну величину.

Однак існують певні проблеми, які пов'язані із вимірюванням мотивації праці:

- необхідність застосування різних показників;
- наявність великої кількості факторів, які впливають на трудову мотивації з різною силою та інколи в протилежних напрямках;
- різноманіття форм та способів прояву мотивації праці, як об'єктивних, так і суб'єктивних;

- важкість проведення межі між мотивацією праці як соціально-економічною та соціально-психологічною категоріями [30].

Потрібно зауважити, що трудова мотивація будь-якого трудового колективу, соціальної групи, керованих і цільових працівників виражається у двох формах: думках і судженнях (так звана вербальна трудова мотивація) і реальна поведінка людей. Тому виділяють два види ключових показників мотивації праці: суб'єктивні показники та об'єктивні показники. Оцінка мотивації праці здійснюється за допомогою переліку суб'єктивних та об'єктивних показників, відібраних методами експертної оцінки та кореляційного аналізу, та включає структурні елементи мотивації праці, кінцеві результати діяльності підприємства, трудову та соціальну характеристику діяльності працівника. У процесі проведення фокус-груп, методів дослідження, анкетування та співбесіди, можна отримати систему суб'єктивних показників, спрямованих на виявлення позитивних і негативних стимулів.

Основною вимогою до вибору об'єктивних показників є те, що вони розраховуються на основі статистичної звітності підприємства. Ці показники отримані методом аналізу документації і можуть бути використані для вимірювання та контролю поточного стану мотивації та стимулювання праці. Так як зацікавленість працівників у кінцевому результаті роботи, стимулює їх до вдосконалення процесу виробництва та ефективності роботи, можна сказати, що мотивація праці реалізується через організаційні та матеріально-технічні фактори росту продуктивності праці. Тому в якості головного об'єктивного ключового показника визначення мотивації праці працівників потрібно виділити продуктивність праці. Також, для оцінки системи мотивації часто використовують:

- коефіцієнт випередження;
- коефіцієнт еластичності;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт обороту зі звільнення;

- коефіцієнт постійності.

Продуктивність праці ПП вимірюється відношенням кількості виробленої продукції до величини робочого часу, затраченого на його виробництво (або до

чисельності працівників): $ПП = \frac{Q}{\text{Ч}}$, де Q – кількість виробленого продукту чи послуги, а Ч – чисельність задіяних працівників [31].

Іншим важливим показником, за допомогою якого можна проаналізувати ефективність системи мотивації праці є коефіцієнт випередження, він показує, на скільки зростання продуктивності праці випереджає збільшення заробітної плати. Коефіцієнт випередження розраховується за формулою:

$$K_v = \frac{I_{пп}}{I_{зп}}$$

$I_{пп}$ – індекс зростання продуктивності праці, а $I_{зп}$ – індекс зростання заробітної плати.

Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків змінилася середня заробітна плата із зростанням середньої продуктивності праці на один відсоток і визначається на основі такої формули [31]:

$$K_v = \frac{\text{відсоток приросту заробітної плати}}{\text{відсоток приросту продуктивності}}$$

Також важливим показником оцінки системи мотивації є коефіцієнт плинності кадрів, який визначається як співвідношення кількості звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни працівників до середньої чисельності працівників:

$$K_{пк} = \frac{ЗКЗ}{\text{Ч}}$$

де ЗКЗ – загальна кількість звільнених, а Ч – чисельність працівників.

Коефіцієнт обороту із звільнення – це відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [32], визначається за формулою:

$K_z = \frac{Ч_z}{Ч_c}$, де $Ч_z$ – чисельність звільнених, $Ч_c$ – середня чисельність.

Також важливим показником оцінки системи мотивації є коефіцієнт постійності, який визначається співвідношенням чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років), до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$K_p = \frac{Ч_d}{Ч_c}$, де $Ч_d$ – чисельність довгострокових працівників у складі організації, зазвичай за три роки, а $Ч_c$ – середня чисельність персоналу.

Висновки до розділу I

Динамічний розвиток сучасної компанії в першу чергу залежить від добре підібраної та мотивованої команди співробітників. Оптимальна система мотивації безумовно є значним фактором, який впливає на продуктивність роботи. Це дозволяє співробітникам підвищити ефективність і покращити якість роботи, яку вони виконують.

Використання ефективних мотиваційних механізмів має багато переваг, найважливішими з яких є підвищення ефективності трудового ресурсу і, як наслідок, організації в цілому, підвищення рівня задоволеності працівників і поліпшення робочої атмосфери.

Управління людськими ресурсами в основному базується на прийнятті низки рішень, особливо щодо мотивації працівників до ефективного та якісного виконання своєї роботи. Отже, функції відділу кадрів, пов'язані з мотиваційною діяльністю, полягають у відповідній оплаті праці, участі працівників в управлінні та створенні умов для впливу працівників на результати діяльності підприємства.

Таким чином, процес мотивації вимагає побудови системи матеріальних і нематеріальних факторів мотивації, які логічно пов'язані та взаємодоповнюючі всередині організації.

Хоча існує багато різних прогресивних теорій мотивації, на практиці дуже важко створити систему мотивації працівників, яка б усім підходила та працювала за будь-яких умов і обставин.

Створення системи мотивації, яка відповідає потребам і можливостям роботодавців, водночас відповідаючи очікуванням працівників, є досить складним завданням. Адже натуральний розвиток є результатом постійних змін у компанії та її оточенні, відповідно змінюються потреби та вподобання працівників і менеджерів. Змінюється локальний ринок і фінансовий стан компанії. Збільшується кількість і різноманітність матеріальних і нематеріальних компонентів системи мотивації.

Добре промотивовані та повні ентузіазму співробітники досягають набагато кращих результатів. У сфері праці існує тісний взаємозв'язок між людськими потребами та мотивацією.

Система мотивації працівників складається з багатьох факторів, включаючи не тільки економічні причини та бажання догодити, а й потребу у визнанні та важливості роботи. Мотивуючі фактори - це засоби управління, спрямовані на забезпечення високої мотивації працівників, вони є одним з елементів системи мотивації. Фактори мотивації включають вираження визнання, створення відповідних умов праці та середовища, делегування повноважень та підвищення кваліфікації. Тому системи мотивації повинні пропонувати широкий спектр рішень, адаптованих до різних потреб працівників.

Необхідно докласти значних зусиль для того, щоб процес мотивації співробітників проходив плавно і сприяв належному досягненню завдань та цілей компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хуавей Україна», яке є об'єктом нашого дослідження створене в травні 2005 року і є дочірнім підприємством корпорації Huawei Technologies co. ltd. Компанія займається продажами мережевого обладнання. На сьогоднішній день ТзОВ «Хуавей Україна» є найбільшим на постачальником новітнього телекомунікаційного обладнання в Україні. За даними Українського державного центру радіочастот, за останні три роки в мережі найбільшого оператора «Київстар» кількість базових станцій виробництва компанії Huawei, які підтримують технологію 4G, збільшилася майже вдвічі. Кількість базових станцій Huawei з підтримкою 4G в мережі оператора Vodafone Ukraine за цей час збільшилася на 68%, а у lifecell – на 30%.

ТОВ "ХУАВЕЙ УКРАЇНА" зареєстрована 12.05.2005 за юридичною адресою Україна, місто Київ, ВУЛИЦЯ РАДИЩЕВА, будинок 10/14. Керівником організації є МА ЦІ.

Повне найменування юридичної особи (станом на 01.07.2023) -
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ХУАВЕЙ
УКРАЇНА

Скорочена назва - ТОВ "ХУАВЕЙ УКРАЇНА"

Статус юридичної особи (станом на 01.07.2023) - Не перебуває в процесі
припинення

Код ЄДРПОУ - 33501267

Дата реєстрації - 12.05.2005 (18 років 2 місяці)

Уповноважені особи: МА ЦІ

Розмір статутного капіталу - 1 262 500,00 грн.

Організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю

Форма власності - Недержавна власність

Види діяльності

Основний:

25.11 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку

Інші:

42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.

43.21 Електромонтажні роботи

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку

61.30 Діяльність у сфері супутникового електрозв'язку

61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку

62.02 Консультування з питань інформатизації

71.11 Діяльність у сфері архітектури

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Контактна інформація:

Адреса: Україна, місто Київ, ВУЛИЦЯ РАДИЩЕВА, будинок 10/14

E-mail: ukraine@huawei.com,

Телефон: +380444987718

Факс: 380444987719

В Україні Huawei представлена чотирма напрямками: Carrier Network Business Group (CNBG), Consumer (CBG), Enterprise (EBG) та Digital Power. Компанія пропонує рішення та обладнання для операторів зв'язку, малих і

великих приватних та державних підприємств, мільйонам користувачів по всій країні.

Компанія Huawei почала свою діяльність в Україні у 2000 році у якості постачальника обладнання телекомунікацій, а у 2005 році було офіційно зареєстровано Товариство з обмеженою відповідальністю «Хуавей Україна».

У 2012 році в Україні відкрито першу Авторизовану мережеву академію Huawei в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка.

У 2016 році, у Києві, відкрився дослідницький центр Huawei.

У 2017 році компанія «Хуавей Україна» увійшла до складу Національної інвестиційної ради.

Унікальні рішення Huawei дозволили вирішити проблему впровадження технології 4G в метрополітені Києва. Для цього була застосована технологія спільного використання мережі доступу RAN Sharing, яка дозволяє трьом операторам одночасно працювати на одному і тому ж обладнанні, використовуючи свої ліцензовані частоти. Першою українською підземкою, де запрацювала мережа 4G, став харківський метрополітен. Високомобільний швидкісний інтернет тут запрацював в 2018 році – значно раніше, ніж мережа 4G з'явилась, наприклад, у підземці Лондона чи Парижа. Сьогодні мережею 4G покриті всі 30 станцій харківського метро включно з тунелями. За даними Vodafone, за три роки трафік у харківському метрополітені виріс у 13 разів.

У травні 2020 року Huawei Ukraine стала технічним партнером реалізації Національного проєкту із розвитку підприємництва «Дія.Бізнес», ініційованого Мінцифри.

У 2020-му у Харкові відкрито перший центр підтримки підприємців із консалтинговою зоною для представників мікро-, малого та середнього бізнесу. Тут кожен підприємець або той, хто мріє ним стати, може отримати безоплатні консультаційні послуги, дізнатися про доступні грантові

програми, пройти навчання на безкоштовних тренінгах і майстеркласах. За рік роботи центр «Дія.Бізнес» у Харкові відвідали майже 10 000 підприємців, тут провели понад 2000 консультацій і 400 подій. Центри «Дія.Бізнес» сьогодні працюють у Полтаві, Харкові, Миколаєві, Одесі, Черкасах, Ужгороді, Кременчуці, Бучі, Кривому Розі, Тернополі та на базі КНУ ім. Т. Шевченка для студентів та майбутніх підприємців. Влада міст, у яких діють центри «Дія.Бізнес», відзначає: активізація роботи з представниками мікро-, малого та середнього бізнесу дозволяє не тільки створити нові робочі місця і покращити економічну ситуацію в регіоні, а й забезпечити позитивне тіло для залучення нових інвестицій.

У 2021 році «Форум цифрової трансформації 2.0», який організував Huawei Ukraine, зібрав представників влади, провідних фахівців та експертів з України та міжнародних організацій для обговорення інсайтів сфери інформаційно-комунікаційних технологій, ролі 5G у трансформації галузі, безвуглецеві можливості для «озеленення» України тощо.

З 2022 року компанія «Хуавей Україна» продовжує виконувати зобов'язання перед партнерами та клієнтами в Україні, забезпечує стабільність радіо покриття та стійкість архітектури мереж мобільних операторів зв'язку.

Протягом останніх 20 років Huawei розвивала співпрацю з провідними операторами та підприємствами для спільної побудови ІКТ-інфраструктури по всій країні. Компанія Huawei спільно з місцевими операторами сприяла стрімкому переходу з 2G на 4G в Україні, що дозволило прискорити цей процес на 3-5 років порівняно з іншими країнами.

Компанія планує продовжувати бізнес і надалі підтримувати українських партнерів та клієнтів технологічно і консультаційно навіть у сучасних реаліях.

Так для забезпечення стабільності зв'язку через перевантаженість у Західних регіонах України, компанія «Хуавей Україна» надала

безкоштовне обладнання та допомогу із його налаштуванням та інтеграцією.

«Хуавей Україна» відкрила лабораторію мережевих технологій Datasom спільно з Радіотехнічним факультетом КПІ ім. Ігоря Сікорського. В рамках програми "Мережеві технології Huawei", радіотехнічний факультет навчального закладу отримав для нової лабораторії необхідне обладнання: проектори, комутатори, маршрутизатори, точки доступу і контролери. Також компанія «Хуавей Україна» профінансувала ремонт приміщення і придбання сучасних меблів.

Нещодавно компанія «Хуавей Україна» передала в Національний авіаційний університет фірмове серверне обладнання. Новітнє рішення Huawei допомагає керувати тисячами точок доступу по всій країні, розмежовувати права доступу для кожного користувача, моніторити підключення, управляти безпекою, аналізувати трафік, переглядати повну статистику поточного доступу тощо. Таким чином, працюючи з новим устаткуванням, студенти вишу зможуть випробовувати на практиці сучасні стандарти сфери інформаційно-телекомунікаційних технологій. У майбутньому на цьому сервері планується розгортання і масштабування студентських проєктів.

Сьогодні «Хуавей Україна» має партнерські зв'язки з понад 200 компаніями в Україні та за кордоном. Головна мета її спільної з партнерами роботи: надати цифрові технології кожній організації, кожній домівці, кожній людині для створення взаємопов'язаного, інтелектуального світу.

Для кожного підприємства необхідно мати достатню кількість основних засобів, які визначають можливість виконання виробничої програми, що означає отримання прибутку. Тому ми аналізуємо наявність, рух та структуру основних засобів підприємства (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка показників оцінки основних засобів ТОВ «Хуавей
Україна»***

Група основних засобів	Вартість на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Вартість на кінець року	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
2019 р.								
1. Будинки, споруди та передавальні пристрої	3895	4.46	216	0.92	0	0.00	4111	3.85
2. Машини та обладнання	54343	62.26	18271	78.15	3982	99.75	68632	64.34
3. Транспортні засоби	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
4. Інструменти, прилади, інвентар	26349	30.19	4252	18.19	10	0.25	30591	28.68
5. Інші основні засоби	2690	3.08	639	2.73	0	0.00	3329	3.12
Всього основних засобів	87277	100.00	23378	100.00	3992	100.00	106663	100.00
2020 р.								
1. Будинки, споруди та передавальні пристрої	4111	3.85	1034	3.21	0	0.00	5147	4.08
2. Машини та обладнання	68632	64.34	21477	66.78	8732	68.96	81377	64.50
3. Транспортні засоби	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
4. Інструменти, прилади, інвентар	30591	28.68	9649	30.00	3923	30.98	36317	28.79
5. Інші основні засоби	3329	3.12	0	0.00	7	0.06	3322	2.63
Всього основних засобів	106663	100.00	32162	100.00	12662	100.00	126163	100.00
2021 р.								
1. Будинки, споруди та передавальні пристрої	5147	4.08	1034	0.34	520	0.17	5661	4.28
2. Машини та обладнання	81377	64.50	0	0.00	79258	26.24	2119	1.60
3. Транспортні засоби	0	0.00	41181	13.36	14109	4.67	27072	20.45
4. Інструменти, прилади, інвентар	36317	28.79	108644	35.25	48314	16.00	96647	73.00
5. Інші основні засоби	3322	2.63	34518	11.20	36954	12.24	886	0.67
6. Малоцінні необоротні матеріальні активи	0	0.00	122843	39.86	122843	40.68	0	0.00
Всього основних засобів	126163	100.00	308220	100.00	301998	100.00	132385	100.00
2022 р.								
1. Будинки, споруди та передавальні пристрої	5661	4.28	410	4.27	915	8.54	5156	3.93
2. Машини та обладнання	2119	1.60	154	1.60	342	3.19	1931	1.47
3. Транспортні засоби	27072	20.45	1963	20.45	1374	12.83	27661	21.07
4. Інструменти, прилади, інвентар	96647	73.00	7007	73.00	7938	74.10	95716	72.91
5. Інші основні засоби	886	0.67	64	0.67	143	1.33	807	0.61
Всього основних засобів	132385	100.00	9598	100.00	10712	100.00	131271	100.00

*Джерело: [45]

Первісна вартість основних засобів на кінець 2022 року більша за той же показник на початок 2019 року на 50%. Враховуючи інтенсивність використання основних засобів, можна говорити про дуже швидке збільшення матеріально-технічної бази підприємства.

Незважаючи на особливості діяльності підприємства, в його структурі переважала група Машини та обладнання: 62.26% у 2019 році проте зменшилася до 1,47% у 2022 році, в той самий час група Інструменти, прилади, інвентар зросла з 30.19% до 72.91% у 2022 році.

По групі транспортних засобів ТОВ «Хуавей Україна» у 2019 році становила 0%, а в 2022 році - 21,07%. Рух основних засобів цієї групи не є інтенсивним - це головним чином стосується появи автопарку товариства.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Хуавей Україна» із Табл. 2.2.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році практично на змінився -1.1% у порівнянні з попереднім періодом

Незважаючи на військові дії, у 2022 році спостерігається незначний ріст обсягів реалізації і суттєвий ріст чистого прибутку.

Ріст доходів від реалізації відбувся в основному за рахунок росту обсягів послуг монтажу і пов'язаних з ними послуг, які виконувалися із залученням субпідрядників. На ріст чистого прибутку також мали вагомий вплив курсові різниці.

Суттєво покращилась ситуація з отриманням авансів при замовленнях продукції. Товариство вдавалось укладати контракти на умовах передоплати від вартості замовлення з приватними так і з державними замовниками. Це дало вплив на зменшення фінансових витрат (відсотки по кредитах) та збільшення фінансових доходів (відсотки по депозитах).

Таблиця 2.2

**Фінансові результати діяльності ТОВ «Хуавей Україна» тис.грн.
за 2022 рік***

Стаття	2022 р.	2021 р.	Зміна (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1293587	1308037	-1.10%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-816887	-818367	-0.18%
Валовий:			
прибуток	476700	489670	-2.65%
Інші операційні доходи	1469	3317	-55.71%
Адміністративні витрати	-54225	-85063	-36.25%
Витрати на збут	-55500	-71398	-22.27%
Інші операційні витрати	-80410	-73379	9.58%
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	288034	263147	9.46%
Інші фінансові доходи	100298	427	
Інші доходи	84	0	
Фінансові витрати	-1250	-7453	-83.23%
Інші витрати	-4982	0	
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	382184	262087	45.82%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-72133	-47175	52.91%
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	310051	214912	44.27%

*Джерело: [18]

Зменшення адміністративних затрат відбулось в основному за рахунок росту зменшення витрат на утримання офісу та скорочення адміністративного персоналу під час карантинних заходів COVID19.

Зменшення витрат на збут відбулось у зв'язку з зменшенням витрат на транспортні послуги, які включались в ціну реалізації та зменшенням витрат на персонал.

Збільшення операційних затрат відбувся за рахунок курсових різниць та збільшення витрат від нестач та знецінення товарно-матеріальних цінностей при інвентаризації.

Ріст чистого прибутку відбувся в основному за рахунок збільшення ціни на обладнання та зменшення волатильності курсу гривні, що дало

можливість вчасних реакцій на зміну цін реалізованої продукції при зміні витрат на її виробництво.

Одним з головних завдань є отримання чистого прибутку, який направляється на розширення і поповнення виробничої і технічної бази, навчання по підвищенню кваліфікації робочих, виплату дивідендів і розвиток підприємства.

Для того щоб організація працювала рентабельно, потрібно зосередити увагу на наступних питаннях: продуктивність праці; якість виконаних робіт; організація праці; трудова та виконавча дисципліна; підбір кадрів.

Планується реконструкція власної бази. А головне завдання – це робота з партнерами і замовниками, чим постійно і займається керівництво ТОВ «Хуавей Україна». Організація також планує продовжити займатись соціальною діяльністю.

Дані про абсолютні відхилення і темпи приросту аналізованих показників наведемо в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка платоспроможності ТОВ «Хуавей Україна»*

Показник	Роки					2019/2018		2020/2018		2021/2018		2022/2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$
Коефіцієнт Покриття	1.15	1.86	2.07	2.18	3.10	0.71	61.62	0.92	80.21	1.02	89.01	1.94	168.9
Коефіцієнт Швидкої ліквідності	1.08	1.69	1.80	1.89	2.95	0.61	56.12	0.71	65.70	0.81	74.50	1.86	171.9
Коефіцієнт Абсолютної ліквідності	0.21	0.26	0.59	0.57	0.79	0.05	25.28	0.38	180.7	0.36	169.7	0.58	274.9

*Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності за останні 5 років мали чудовий темп приросту та суттєво перевищували нормативні значення. Для наглядності зобразимо результати у вигляді графіків на рисунку 2.1.

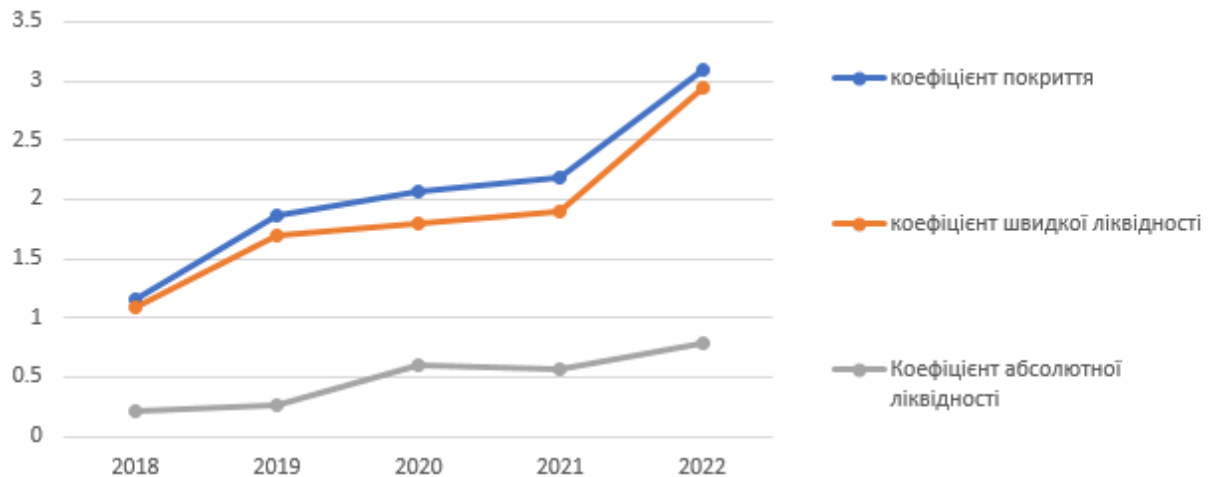


Рис. 2.1. Динаміка зміни коефіцієнту покриття, коефіцієнту швидкої та абсолютної ліквідності ТОВ «Хуавей Україна»*

*Джерело: розроблено автором

В рамках оцінки ділової активності розраховуються коефіцієнти оборотності активів і строків погашення заборгованостей, фондівіддачі. Розрахунки зведемо в таблицю 2.4.

Оцінити ефективність використання наявних ресурсів всіх джерел залучення можна за допомогою коефіцієнта оборотності активів (частка від ділення виручки на підсумок балансу). Нормативним є зростання даного показника, проте на ТОВ «Хуавей Україна» спостерігалось варіація цього коефіцієнту за 2019-22 рр. – від 1,4 до 1,89.

Оцінка платоспроможності ТОВ «Хуавей Україна»*

Показник	Роки				2020/2019		2021/2019		2022/2019	
	2019	2020	2021	2022	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1.79	3.45	3.41	3.39	1.66	92.96%	1.62	90.71%	1.60	89.75%
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3.56	6.24	7.09	8.72	2.68	75.14%	3.53	99.14%	5.15	144.7%
коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	13.4	10.7	9.30	12	-2.66	-19.8%	-4.08	-30.5%	-1.40	-10.4%
коефіцієнт оборотності активів	1.41	1.74	1.89	1.47	0.42	28.97%	0.28	18.80%	-0.06	-4.14%
коефіцієнт рентабельності активів	0.26	0.4	0.29	0.34	0.14	52.75%	0.02	9.34%	0.08	28.71%

*Джерело: розроблено автором

Коефіцієнти кредиторської і дебіторської заборгованостей нормативно мають зростати кожного періоду, що простежувалось на прикладі товариства. Оборотність кредиторської заборгованості зростала з 1,79 в 2019 до 3,39 в 2022 р. Оборотність дебіторської заборгованості зростала з 3,56 в 2019 до 8,71 в 2022р. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів протягом останніх 4 років варіювався у межах 9,3-13,4 що є в межах нормативних значень. Представимо дані коефіцієнти на рис.2.2 графічно для більшої наочності.

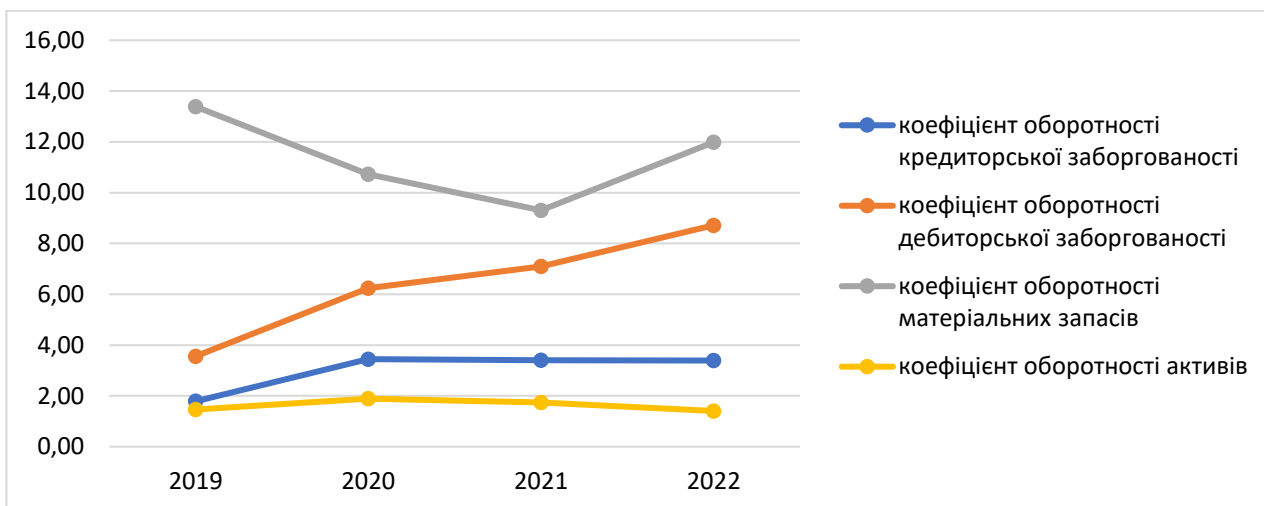


Рис. 2.2 Динаміка зміни коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Хуавей Україна»*

*Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо також показники строків погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей. Наведемо їх на графіку на рис. 2.3.

Нормативним є зниження строків погашення обох видів заборгованостей, що спостерігалось на прикладі ТОВ «Хуавей Україна».

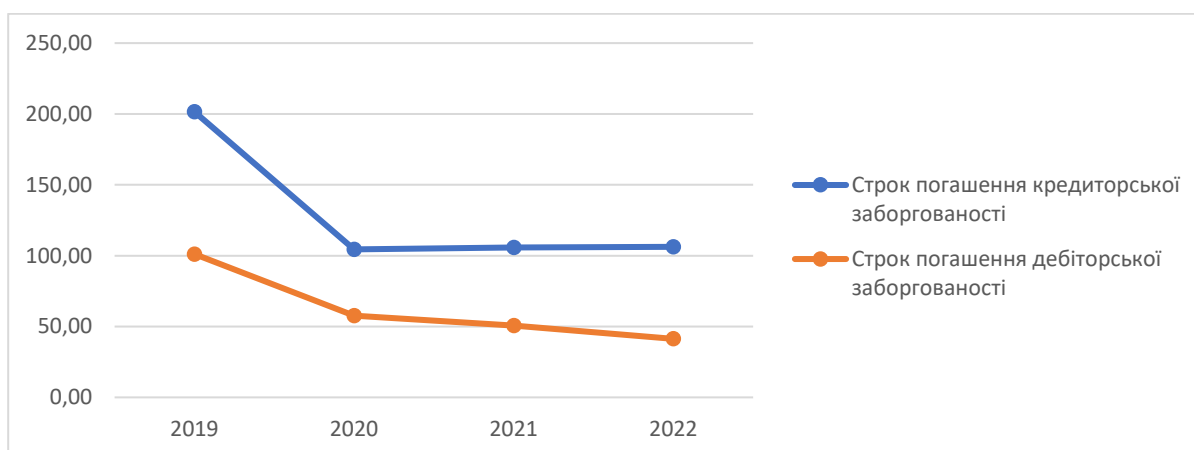


Рис. 2.3 Динаміка строку погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей ТОВ «Хуавей Україна»*

*Джерело: розроблено автором

Більші терміни погашення в кредиторської заборгованості — знижувалася з 201 до 105 днів. У дебіторської строки значно менші — скорочувались від 101 до 41 днів.

З наведеного графіка видно, що хоча строки погашення значно вище за нормативні, погашення кредиторської заборгованості майже в два рази вище за дебіторську, тому менеджменту потрібно покращити бізнес процеси для зменшення строків.

Проаналізуємо також чотири показники рентабельності досліджуваного підприємства за 2019-22 рр. Наведемо значення рентабельності з розрахунком відхилень і темпу приросту в табл.2.5, а на рис. 2.4. наведемо отримані результати графічно.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «Хуавей Україна»*

Показник	Роки				2020/2019		2021/2019		2022/2019	
	2019	2020	2021	2022	ΔX	T', %	ΔX	T', %	ΔX	T', %
коефіцієнт рентабельності активів	0.26	0.40	0.29	0.34	0.14	52.75	0.02	9.34	0.08	28.71
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.80	0.74	0.51	0.53	-0.06	-7.94	-0.30	-36.90	-0.27	-34.14
коефіцієнт рентабельності продукції	0.18	0.21	0.16	0.24	0.03	18.44	-0.01	-7.96	0.06	34.26
коефіцієнт рентабельності продажів	0.22	0.25	0.20	0.22	0.03	13.44	-0.02	-8.23	0.00	1.57

*Джерело: розроблено автором

Рентабельність активів коливалася в межах від 0,26 до 0,4. Рентабельність власного капіталу мала значення від 0,51 до 0,80 та показує досить успішну діяльність підприємства. Рентабельність продукції коливалась від 0,16 до 0,24. Коефіцієнт рентабельності продажів практично стабільний та варіюється в вузьких межах від 0.2 до 0.25.

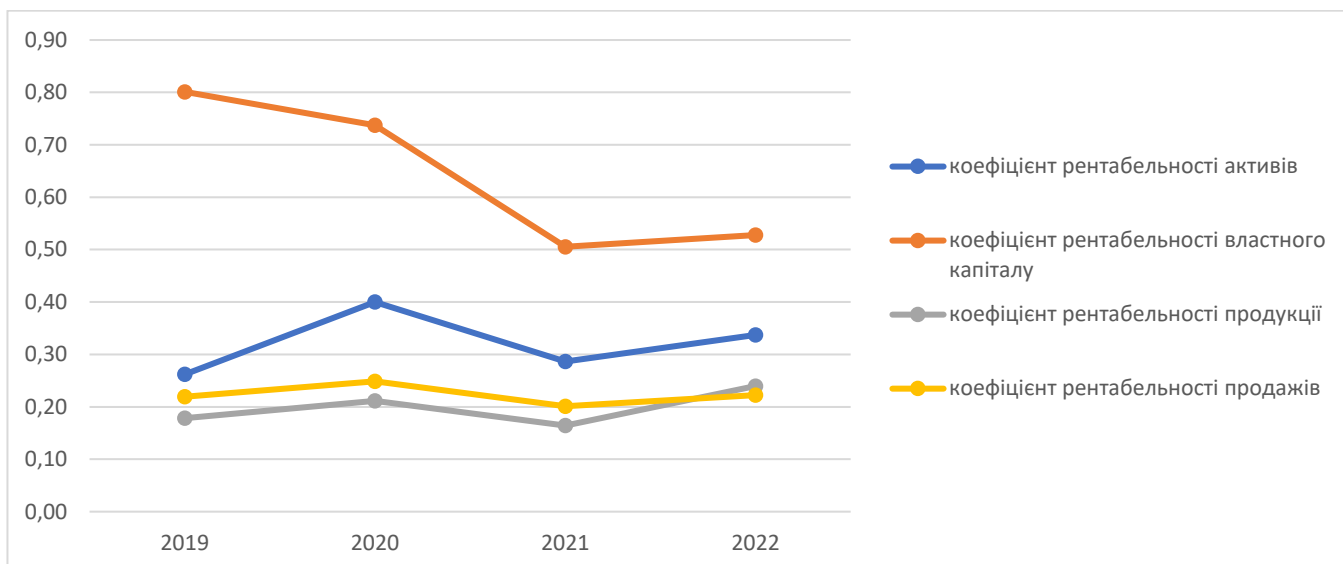


Рис. 2.4 Динаміка зміни коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Хуавей Україна»*

*Джерело: розроблено автором

Підприємство у своїй діяльності на перспективу повинно орієнтуватися на політику по покращенню фінансового стану і підвищення рівня фінансової стійкості, при якій основна діяльність буде прибутковою при одночасній максимальній віддачі всіх елементів, тобто підвищення рівня рентабельності, як основних виробничих засобів при їх модернізації, так і рентабельності продукції за рахунок зниження собівартості і збільшення обсягів її реалізації.

2.2 Діагностика стану, структури трудових ресурсів підприємства та управління ними

Основу продуктивних сил складають, перш за все, трудові ресурси, доцільному використанню яких з позицій інтересів, як організації, так і працівників слід приділити особливу увагу. У 2019-2022 році робота відділу кадрів ТзОВ «Хуавей Україна» була спрямована на залучення кращою за якістю робочої сили, безперервне навчання, створення ефективної системи управління персоналом, створення умов для більш повного виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком.

Кількісна характеристика персоналу підприємства в першу чергу вимірюється такими показниками, як облікова, явочна і середньооблікова чисельність працівників. Облікова чисельність працівників підприємства – це показник чисельності працівників облікового складу на певну дату з урахуванням прийнятих і вибулих за цей день працівників.

Явочна чисельність - це розрахункова кількість працівників облікового складу, які повинні з'явитися на роботу для виконання виробничого завдання.

Якісна характеристика персоналу підприємства визначається ступенем професійної і кваліфікаційної придатності її працівників для досягнення цілей підприємства і виробництва. Якісні характеристики персоналу фірми і якість праці оцінити значно складніше. В даний час немає єдиного розуміння якості праці і якісної складової трудового потенціалу робочої сили.

Основне коло параметрів або характеристик, що визначають якість трудового потенціалу: економічні, особистісні, організаційно-технічні та соціально-культурні.

Станом на 31.12.2021 року у ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» працювало 327 осіб (табл.2.6), що на 14 осіб (4,1%) менше, ніж у 2020 р. і на 19 осіб

(5,5%) менше, ніж у 2019 р. в тому числі: чоловіків - 280, жінок - 47.

Таблиця 2.6

Забезпеченість трудовими ресурсами ТзОВ «ХУАВЕЙ Україна»*

Категорія персоналу	2019	2020	2021	Фактично в%
				до попереднього року
Всього:	346	341	327	95.9
інженери	264	268	262	97.9
керівники	51	47	43	91.1
фахівці, службовці	31	27	22	84.2

*Джерело: складено автором самостійно

Фактична чисельність у 2021 році серед усіх груп категорій працюючих зменшилася щодо попереднього року, таке зменшення було зумовлено застосуванням коронавірусними обмеженнями, уникання великих зустрічей, відвідування офісу та реорганізацією бізнес-процесів.

Проаналізуємо структуру трудових ресурсів за категоріями. Такий аналіз за кілька останніх років наведено в табл.

2.7.

Таблиця 2.7

Зміна структури трудових ресурсів за категоріями ТзОВ «ХУАВЕЙ Україна» за 2019 - 2021 рр.*

Категорія персоналу	структура трудових ресурсів					
	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Кіл.чол.	Питома вага, %	Кіл.чол.	Питома вага, %	Кіл.чол.	Питома вага, %
Всього:	346	100.0	341	100.0	327	100.0
інженери	264	76.3	252	78.5	246	80.1
керівники	51	14.8	44	13.7	40	13.0
фахівці, службовці	31	8.9	25	7.8	21	6.8

*Джерело: складено автором

Серед персоналу компанії ТзОВ «ХУАВЕЙ Україна» у 2021 році керівники становили 13,0% (40 осіб), фахівці/службовці – 6,8% (21 осіб), інженери – 80,1% (246 осіб).

За 2019-2021 рр. частка інженерного складу у структурі персоналу компанії зросла на 3,8%, що є позитивною тенденцією, оскільки саме завдяки інженерному складу підприємство надає сервісні послуги, поставляють продукцію і сприяють збільшенню обсягів продаж. Питома

вага усіх інших категорій персоналу за досліджуваний період зменшилась: керівників – на 1,3%, фахівців – на 1,6%.

На основі даних, представлених в таблиці, можна зробити наступні висновки. Співвідношення частки працівників по групах категорій, залишалося постійним протягом останніх років. Величина, що визначає кількість підлеглого персоналу припадає на одного керівника в 2021 році складає приблизно 7 осіб.

Процентне співвідношення чоловіків і жінок є ще одним, традиційним показником статистики трудового потенціалу. З таблиці 2.8 видно співвідношення робітників за категоріями і статеву ознакою у ТзОВ «ХУАВЕЙ Україна», та можна зробити висновок, що у порівнянні з минулим роком процентне співвідношення в розрізі статі практично не змінилося.

Таблиця 2.8

**Зміна структури трудових ресурсів за категоріями і статеву ознакою
ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» за 2019 - 2021 рр.***

Категорія персоналу	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
Інженери	88%	12%	87%	13%	86.6%	13.4%
	232	32	219	33	213	33
Службовці	38.7%	61.3%	40%	60%	38.1%	61.9%
	12	19	10	15	8	13
Керівники	96%	4%	97.6%	4.4%	95.2%	4.8%
	49	2	43	2	39	2
Загальний підсумок:	84,97%	15.03%	85.63%	14.37%	85.63%	14.37%
	294	52	292	49	280	47

*Джерело: складено автором самостійно

Якщо подивитися дані таблиці 2.8, то можна сказати, що в ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» переважають працівники чоловічої статі. Це пояснюється специфікою роботи підприємства, проте в той самий час в фінансовому департаменті та у відділі кадрів більше працівників жіночої статі. Також треба відзначити, що серед керівництва організації жінки практично відсутні. Серед керівництва компаній азіатського стилю менеджменту така гендерна нерівність є суттєвим недоліком, адже

позбавляє організацію гнучкості та альтернативної думки.

Проведемо аналіз персоналу ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» за національністю.

Таблиця 2.9

Динаміка персоналу ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» за національністю*

	Роки			
Національність	2018	2019	2020	2021
Українці	210	194	203	197
Українці,%	57.07%	56.07%	59.53%	60.24%
Китайці	133	128	119	114
Китайці,%	36.14%	36.99%	34.90%	34.86%
Турки	7	7	3	2
Турки,%	1.90%	2.02%	0.88%	0.61%
Інші націонал.	18	17	16	14
Інші націонал.%	4.89%	4.91%	4.69%	4.28%
Всього	368	346	341	327

*Джерело: складено автором

Виходячи з даних таблиці 2.9, ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» має багато працівників іноземців, проте переважна більшість це українці та значна частина китайців. Частка українців зростає протягом останніх трьох років, що спричинено кризою COVID19.

Традиційним показником статистики трудових ресурсів є вік. Для аналізу розраховується середній вік (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка персоналу ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» за віком, 2018-2021 рр*

	Роки			
Вік	2018	2019	2020	2021
20-30 років	104	107	105	102
20-30 років,%	28.26%	30.92%	30.79%	31.19%
30-40 років	156	124	128	119
30-40 років,%	42.39%	35.84%	37.54%	36.39%
40-50 років	93	98	92	90
40-50 років,%	25.27%	28.32%	26.98%	27.52%
Старше 50 років	15	17	16	16
Старше 50 років,%	4.08%	4.91%	4.69%	4.89%
Всього	368	346	341	327

*Джерело: складено автором

Виходячи з даних таблиці 2.10, можна сказати, що основна маса працівників ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» це працівники різного віку із деякою перевагою категорії 30-40 років.

В цілому за останні 3 роки середній вік працюючих не змінився середній вік має незначні коливання, залишаючись на одному і тому ж рівні. Зберігається баланс середнього віку. Це можна розглядати як позитивний фактор. Немає значного старіння персоналу, що могло б спричинити за собою зниження працездатності, але при цьому немає і значного омолодження, що могло б призвести до збоїв в роботі заводу через брак досвіду. У компанії працює програма «Seeds for the Future» за якою в ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» на конкурсній основі залучаються на практику найкращі студенти випускники із технічних ВУЗів. Більша частина інтернів після практики залишається працювати у компанії, чим забезпечує приток молодих кадрів та забезпечує важливий стратегічний трудовий резерв для майбутнього розвитку.

Важливим етапом в аналізі забезпеченості робочою силою підприємства є питання вивчення її руху. Зміна чисельності працівників підприємства за звітний період характеризується системою показників. Розглянемо працівників ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» за стажем роботи.

Таблиця 2.11

Динаміка персоналу ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» за стажем роботи*

Стаж роботи	Роки			
	2018	2019	2020	2021
до 2 років	173	165	149	137
до 2 років,%	47.01%	47.69%	43.70%	41.90%
2-5 років	82	63	67	62
2-5 років,%	22.28%	18.21%	19.65%	18.96%
5-10 років	84	87	89	89
5-10 років,%	22.83%	25.14%	26.10%	27.22%
Більше 10 років	29	31	36	39
Більше 10 років, %	7.88%	8.96%	10.56%	11.93%
Всього	368	346	341	327

*Джерело: складено автором

З розподілу персоналу ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» за стажем роботи видно, що більша частина працює в компанії до двох років, що вказує на плінність кадрів, проте в той самий час значна частина працює більше 10 років.

Коефіцієнт плінності робочої сили - це число звільнених за власним бажанням, а також за порушення трудової дисципліни за даний період поділене на середньооблікову чисельність робітників за даний період [32].

Ситуація з плінністю кадрів в ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» відображена в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Рух кадрів на ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» за 2018-2021 рр.*

Показник	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Загальний склад працівників на початок звітнього року	416	368	346	341
Працівники, яких прийнято протягом року	26	14	12	9
Робітники, які вибули протягом року, в тому числі:	74	36	17	23
- у зв'язку із закінченням строку договору	41	10	7	12
- на навчання, в армію, на пенсію	1	0	1	0
- за власним бажанням	32	26	9	11
звільнено за прогули, порушення трудової дисципліни та з причин службової невідповідності	0	0	0	0
Робітники за списком на кінець звітнього року	368	346	341	327

*Джерело: складено автором

Рух робочих кадрів характеризується такими коефіцієнтами:

- Коефіцієнт обороту найму визначається як відношення кількості всіх прийнятих робітників до їх середньоспискової кількості.
- Коефіцієнт обороту звільнень визначається як відношення звільнених робітників до їх середньоспискової кількості.
- Коефіцієнт загального обороту визначається як відношення прийнятих і звільнених до середньоспискової кількості робітників.
- Коефіцієнт плінності робочої сили визначається відношенням робітників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової

дисципліни та з причин службової невідповідності, до середньоспискової кількості.

Підрахуємо та зведемо вказані коефіцієнти в таблицю 2.13

Таблиця 2.13

Рух кадрів на ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» за 2018-2021 рр.*

Показник	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт обороту найму	0.07	0.04	0.04	0.03
Коефіцієнт обороту звільнень	0.2	0.1	0.05	0.07
Коефіцієнт загального обороту	0.27	0.14	0.09	0.1
Коефіцієнт плинності кадрів	0.09	0.08	0.03	0.03

*Джерело: складено автором

Як видно з наведених розрахунків, коефіцієнт обороту з найму менше, ніж коефіцієнт обороту звільнень, що означає, що плинність кадрів на підприємстві висока.

Слід зазначити, що коефіцієнт плинності кадрів досяг досить низького значення 3% в 2021 році порівняно з 2018 роком, в якому він склав 9%.

Це свідчить про негативний процес старіння персоналу, відсутність тенденції до оновлення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та розвитку його кваліфікаційних і фізичних здібностей і вимагає негайних змін у кадровій політиці.

Для того, щоб здійснити аналіз чисельності апарату управління необхідно, перш за все, з'ясувати коло працівників, що належать до керівного персоналу. При визначенні кадрового потенціалу підприємства - це загальна чисельність працівників, що входять до його складу за штатним розписом.

Фактично управлінський адміністративний персонал включає штатних працівників компанії, які виконують такі управлінські функції, як планування, організація, мотивація та контроль. Загальні функції управління виконуються керівниками як всередині організації в цілому, так і в межах окремо визначених структурних напрямів або їх груп.

Організаційно-правова структура ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» є важливою ланкою системи управління підприємством, що зв'язує різні частини підприємства в єдине ціле. Структура об'єднує в собі елементи як лінійно-функціональної, так і дивізійно-продуктової структур побудови виробничих організацій.

В основу структури покладено принцип розподілу компанії на департаменти, які здійснюють управління діяльністю підприємства в окремих функціональних зонах. Кожний департамент має свого директора, що безпосередньо підпорядковується генеральному директору, та об'єднує відділи та підрозділи, що виконують свої чітко визначені завдання. Організаційна структура ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» представлена на рисунку 2.4.

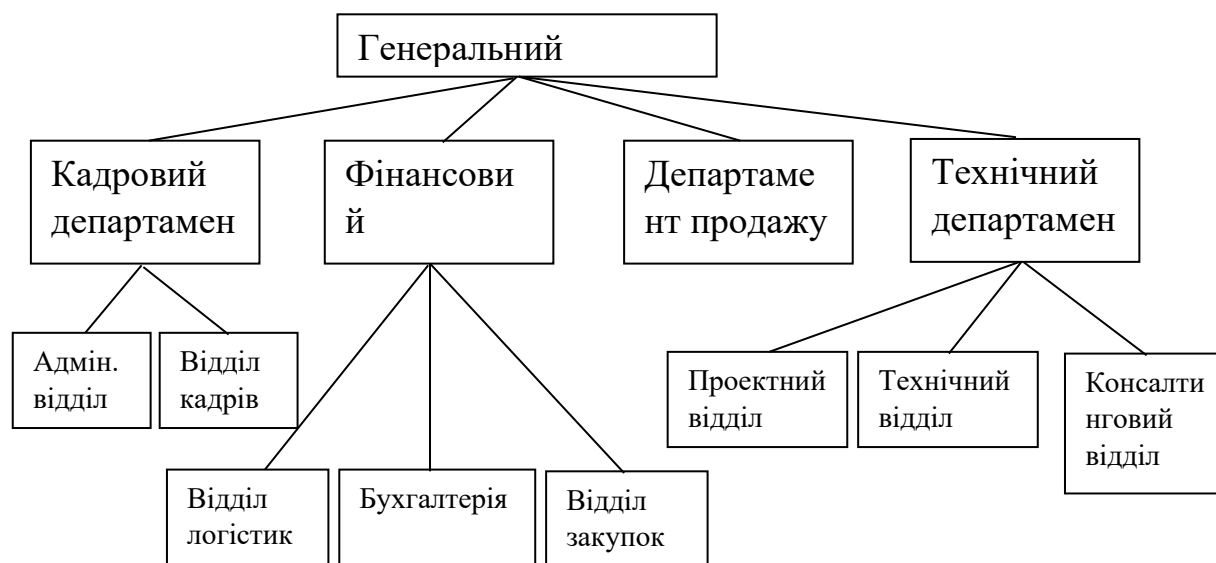


Рис. 2.5. Організаційна структура ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»*

*Джерело: [33]

Дана структура дає змогу організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Але при цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

Така структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб.

В рамках структури управління протікає управлінський процес - рух інформації і прийняття управлінських рішень. Тому інформація має бути вчасно зібрана, оброблена та оцінена, щоб управлінський процес відбувався ефективно та високоякісно.

Інформацію на ТОВ «Хуавей Україна» потрібну для управління організацією, можна поділити на первинну і вторинну: вторинна, яку вже було зібрано раніше для іншої мети; первинна, яку збирають вперше для досягнення конкретної мети.

Вторинну інформацію можна збирати із внутрішніх і зовнішніх джерел. Джерела внутрішньої вторинної інформації: фінансова і статистична звітність товариства; дані про збут щодо товарів і ринків; рахунки клієнтів; дані попередніх досліджень тощо. Джерела зовнішньої вторинної інформації: видання державних установ, зокрема довідники, статистичні огляди; періодика, книжки; комерційна інформація, яку продають комерційні дослідницькі фірми.

При впровадженні комп'ютерних інформаційних технологій в товаристві переслідується дві взаємозалежні основні цілі: скорочення витрат в організації, збільшення віддачі та підвищення продуктивності. За сучасних умов розповсюдження використання інформаційних технологій неможливо залишатися осторонь та задовольнятися застарілими засобами управління, маркетингу, обліку, обслуговування, зв'язку і т. д.

Стан автоматизації та впровадження інформаційних технологій в ТОВ «Хуавей Україна» знаходиться на високому рівні. Використовуються спеціалізовані системи управління виробництвом та бізнес процесами власної розробки, інформаційні зв'язки та потоки між робітниками та керівниками товариства добре налагоджені, що призводить до зменшення витрат, збільшення продуктивності праці.

В основу організації бази даних в ТОВ «Хуавей Україна» покладено принцип єдності, тобто база даних повинна бути єдиною. На різних рівнях опису бази даних ТОВ «Хуавей Україна» її структура зображується: на інфологічному рівні (сутність – зв’язок); на датологічному рівні вона може бути однією з моделей даних – ієрархічною, мережевою, реляційною, об’єктно-орієнтованою, об’єктно-реляційною, багатовимірною, змішаною; на фізичному рівні (структура файлів даних і допоміжних файлів).

Така організація даних використовується на ТОВ «Хуавей Україна» і усуває цілий ряд проблем: відпадає потреба в кожній прикладній програмі детально вирішувати питання організації файлів; усуває багаторазове введення й дублювання одних і тих самих даних; не виникає проблеми зміни прикладних програм у зв’язку із заміною фізичних пристроїв або зміни структури даних; підвищує рівень надійності та захищеності інформації; зменшує надлишок даних.

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: управління планування персоналу ТОВ «Хуавей Україна» протягом багатьох років цілеспрямовано проводить роботу по омолодженню колективу. Цьому сприяє прийом на підприємство молодих працівників, а також постійна робота з робітниками старшого віку, спрямована на вивільнення робочих місць для молоді, але необхідно розробити ефективну концепцію управління молодими талантами.

Проводиться постійна робота з молодими фахівцями і резервом. Це призводить до того, що новостворені структурні підрозділи в більшості базуються на молодих фахівцях, які з часом стають досвідченими. За результатами роботи досвідчених фахівців призначають на керівні посади.

2.3 Оцінка системи мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу сучасного інноваційного підприємства займає істотне місце в структурі управління персоналу. Основним мотиваційним фактором у ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» є оплата праці, яка здійснюється на процесі стимулювання встановлених базових окладів.

Працівникам в основному забезпечуються безпечні умови праці, діє система оплати праці з дотриманням гарантій, встановлених чинним законодавством України і умовами колективного договору.

В ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» застосовуються наступні матеріальні методи мотивації персоналу:

- заробітна плата;
- щорічні бонуси згідно результату виконаної роботи;
- премія за вислугу років;
- компенсація транспортних витрат, послуг зв'язку та харчування.

Заробітна плата являє собою компенсацію трудового вкладу персоналу в діяльність підприємства. За цієї причини основна функція заробітної плати полягає в мотивуванні персоналу до ефективної праці.

Завдання системи оплати полягають в розподілі заробітної плати, яка, з одного боку, мотивує персонал до ефективної праці, а з іншого повинна бути економічно виправданою відповідно до цінності результатів їх роботи.

Крім базового окладу, працівники підприємства мають можливість отримання премій за виконану норму і обсяг наданих послуг. При невиконанні норми і об'єму виручки, розмір премії всьому трудовому колективу не виплачується.

Преміальні виплати працівникам підприємства здійснюються відповідно до «Положення про заробітну плату» ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА». Визначення розміру премії проводиться керівником відділу за загальні результати діяльності, з урахуванням особистого вкладу за результатами роботи відділу. Працівникам, звільненим з ініціативи

роботодавця, а також звільненим за власним бажанням, премія не виплачується.

Фонд заробітної плати розраховується на основі прийнятої форми і системи оплати праці ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА». Річний фонд заробітної плати складається з фонду основної та додаткової заробітної плати.

У структуру винагороди працівників ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» компенсуючого їх трудовий внесок, входять наступні компоненти:

- базова оплата за тарифними ставками і окладами, яка встановлюється

- на основі тарифних окладів;

- надбавки і премії за результативність праці;

- соціальні виплати.

Премії виплачуються працівникам за виконання ключових економічних показників (KPI) на рівні компанії, департаменту та відділу. При невиконанні ключових показників, що враховуються при преміюванні, розмір премії всьому колективу знижується у встановлених розмірах.

Розмір заробітної плати визначається кваліфікаційним рівнем працівника при прийомі на роботу. Для підтвердження чи підвищення кваліфікаційного рівня працівники раз в два роки складають кваліфікаційні екзамени. Із ростом кваліфікаційного рівня росте зарплатна вилка. Розмір зарплати працівників переглядається раз на пів-року згідно досягнень працівника.

За особливі трудові заслуги працівників представляють до заохочення і нагородження. Заохочення покликане стимулювати не тільки даного суб'єкта, а й інших, а для цього воно повинне сприйматися колективом як справедливе. Нагородження кращих працівників зазвичай відбувається в кінці року на корпоративному святі. Кращі працівники та колективи в різних номінаціях нагороджуються почесними грамотами керівництвом компанії і подарунками. В якості подарунків зазвичай використовується продукція компанії Huawei.

Також нематеріальна складова системи мотивації включає конкурси та опитування серед відділів, де працівники самі вибирають найкращих із колективу. Раз в рік проводиться «теамбілдінг» та «день дітей».

З негативних моментів існуючої системи мотивації: відсутня система оцінки особистого внеску працівника. Преміальна частина залежить від виконання плану по продажах всієї компанії, при цьому не враховується особистий внесок кожного працівника.

На отримання річного бонусу та підняття окладу може претендувати лише 40% від працівників відділу за суб'єктивною оцінкою їх вкладу керівником. Працівники вважають, що винагорода виплачується несправедливо та не бачать, як рівень їх особистої трудової активності впливає на їх сукупний грошовий дохід і розмір преміальної частини. В основному при стимулюванні, тобто при визначенні розміру окладу і преміальних, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу, що значно знижує зацікавленість і продуктивність. Складається ситуація, коли з року в рік ті самі працівники отримують бонуси та підняття зарплати, що призводить до значного зростання дисбалансу в оплаті праці за виконану роботу.

Для того, щоб провести оцінку задоволеності працівників, діючою системою мотивації в ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА», було проведено анонімне анкетування серед працівників підприємства.

На питання про задоволеність своєю роботою велика частина (60%) працівників ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» не задоволені своєю роботою, 30% задоволених і 10% тих, кому важко з відповіддю, рисунок 2.6.

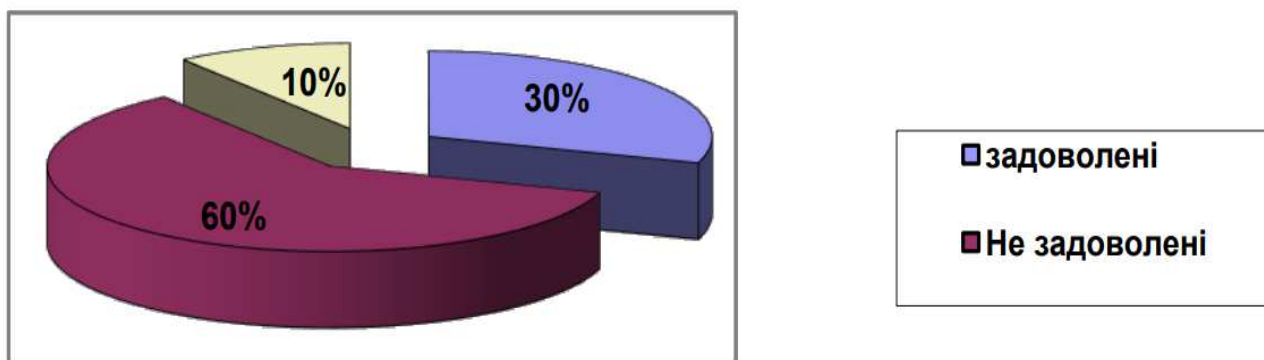


Рис. 2.6. Ступінь задоволеності роботою працівників*

*Джерело: складено автором

В той самий час серед працівників, що звільнилися за власним бажанням більше 80% назвали причиною звільнення рівень заробітної плати.

На питання про те, якою мірою задовольняють працівників різні сторони їх роботи (рисунок 2.7) 30% працівників у своїй роботі цінують відносини колегами, 20% цінують відносини з керівником, 20 рівень технічної оснащеності робочого місця, і по 10% відповідність роботи особистим здібностям і режим роботи. Жоден з анкетованих працівників не вказав на розмір заробітної плати, можливо тому що в даній галузі є значно вищі заробітні плати.

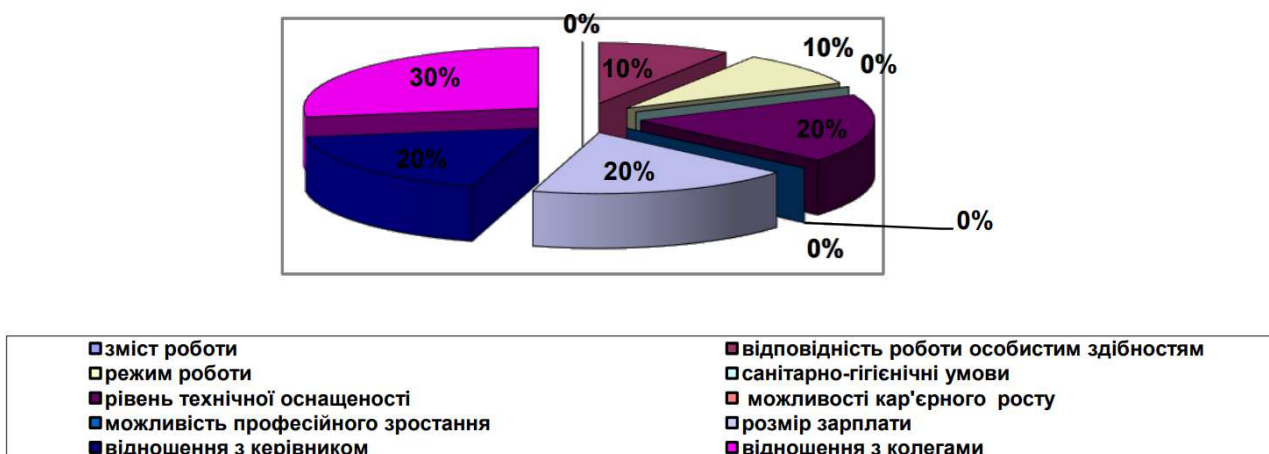
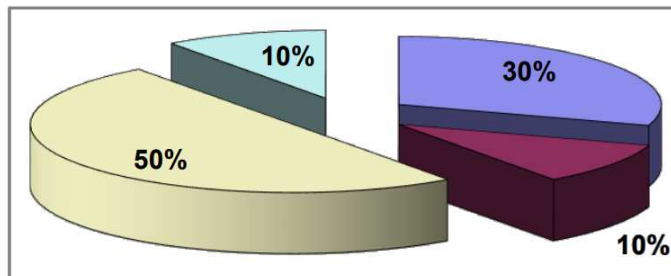


Рис. 2.7. Ступінь задоволеності роботою працівників ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» різними сторонами роботи*

*Джерело: складено автором

На питання: «Відмітьте, будь ласка, те твердження, яке відповідає вашій позиції» (рисунок 2.8) половина працівників (50%) не задоволені роботою, але не хотіли б, міняти місце роботи, 30% працівників задоволені роботою і не хотіли б міняти місце роботи.

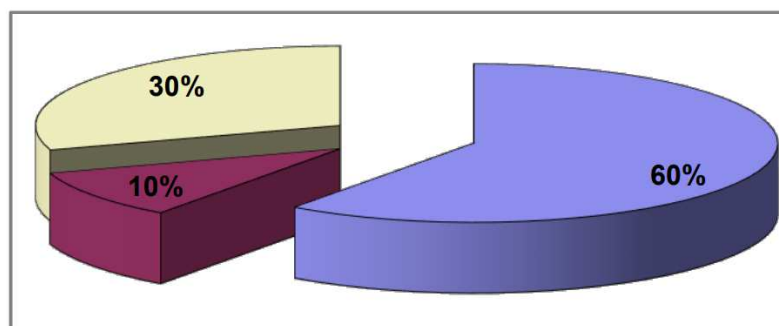


- Ви задоволені роботою та не хотіли б змінювати роботу
- Ви задоволені роботою на підприємстві, але б хотіли змінити місце роботи
- Ви не задоволені роботою на підприємстві, але не хотіли б змінювати місце роботи
- Ви не задоволені роботою на підприємстві та хотіли б змінити місце роботи

Рис. 2.8. Рівень задоволеності роботою і бажання чи небажання змінювати місце роботи*

*Джерело: складено автором

На питання «Чи вважаєте Ви, що вдосконалення системи матеріального заохочення сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу?» (рисунок 2.9) 60% працівників ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» вважає, що застосування матеріальних методів мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу.



- Так
- Ні
- Вагаюсь з відповіддю

Рис. 2.9. Відповіді на питання про матеріальне заохочення*

*Джерело: складено автором

Загальні скарги і невдоволення викликає розподілення заробітної плати. Система оплати праці не виконує своєї мотивуючі функції. Працівник не помічає впливу якості своєї праці на розмір одержуваної оплати праці і вважає, що вона виплачується несправедливо. Працівники вважають, що робота оплачується нижче того рівня, на який вони претендують, відповідно кількість і якість їх роботи зменшується і погіршується. Персонал ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» не готовий брати на себе всю повноту відповідальності в ході прийняття рішень та їх виконання. Очевидно, більшість працівників не ототожнює себе з підприємством в цілому, не усвідомлюють бажаність і корисність збігу своїх особистих інтересів з інтересами підприємства. Більшість не зацікавлені в своїй роботі, подальшому навчанні. У ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» спостерігаються міжособистісні конфлікти, наявність неформальної групи за національною ознакою. Найбільшим мотиватором є заохочення, премії, підвищення зарплати.

Дані умови показують вагомість використання матеріальних методів мотивації, як основного важеля мотивації для працівників ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА». Були виявлені такі недоліки в цій частині мотивації персоналу: премії, що виплачуються за виконаний обсяг реалізованої продукції нараховуються не постійно; основне навантаження лягає на фонд заробітної плати, який вимагає реформування.

Щодо використання нематеріальних форм мотивації і стимулювання, то необхідно визначити, чи є серед працівників тип, який орієнтований не на матеріальну винагороду, а на підтримання трудових функцій, тобто професійний тип. Людей такого типу близько 20% такі працівники прагнуть довести що мають здібності для виконання роботи. Для них ефективно організаційне, моральне і грошове стимулювання.

Необхідно розробити новий ефективний механізм мотивації праці на підприємстві, який би відповідав ринковим умовам господарювання і був би здатний за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити

зацікавленість працівників у високо результативній праці та розвитку своєї кваліфікації та конкурентоспроможності, забезпечити якісне становлення трудового менталітету.

Менеджмент розглядає персонал як основний ресурс для забезпечення діяльності компанії, проте потрібно змінити відношення до нього, адже всі природні ресурси потребують дбайливого ставлення та відновлення. Без відповідного відношення людський ресурс як і будь-який інший просто згорить або буде втрачений на завжди.

Висновки до розділу II

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хуавей Україна», є дочірнім підприємством корпорації Huawei Technologies co. ltd. Компанія займається продажами, налаштуванням та обслуговуванням мережевого обладнання. На сьогоднішній день ТзОВ «Хуавей Україна» є найбільшим на постачальником новітнього телекомунікаційного обладнання та інноваційних технологічних рішень в Україні. За даними Українського державного центру радіочастот, за останні роки загальна частка обладнання базових станцій мобільного зв'язку Huawei у компаніях операторів мобільного зв'язку складає більше 60%.

Аналіз фінансових показників підприємство показує гарні результати, так чистий прибуток за 2022 рік досяг 310 млн. грн, що на 44% більше за результати 2021 року. Позитивним чинником є зростання поточної та абсолютної ліквідності компанії, що свідчить про те, що товариство має можливість вчасно погасити борги у випадку, якщо настане термін платежів.

Людські ресурси в ТзОВ «Хуавей Україна» розглядаються як актив компанії. Аналіз динаміки персоналу підприємства показав, що за останні

роки відбувається органічне скорочення кількості персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів є досить низьким і продовжує зменшуватись, що свідчить про те, що персонал стабільно працює та намагається втриматися в штаті у ТзОВ «Хуавей Україна». Аналіз управління мотивацією персоналу ТзОВ «Хуавей Україна» показав, що товариство надає співробітникам гідну заробітну плату та все необхідне для якісного виконання поставлених завдань.

Для того, щоб виявити рівень задоволеності працівників існуючими методами мотивації підприємства було проведено дослідження шляхом анкетування. За результати анкетування було виявлено, що 60% опитаних не задоволені роботою, проте не бажають змінювати місце праці. Так само 60% працівників ТзОВ «Хуавей Україна» вважає, що застосування матеріальних методів мотивації сприяє підвищенню ефективності їхньої роботи.

Отже, в компанії потрібно проведення роботи в напрямку удосконалення системи мотивації діяльності працівників, що передбачає:

- проведення регулярного систематичного дослідження наявних мотивів трудової поведінки для подальшої розробки шляхів стимулювання підвищення ефективності роботи;
- практичного застосування нових методів в оплаті праці для підвищення рівня матеріальної зацікавленості працівників в досягненні кращих кінцевих результатів;
- впровадження чіткої регламентації праці, що в свою чергу дасть можливість оптимізувати витрати на менеджмент і підвищити рівень його ефективності;
- нарощення інвестування у людський капітал тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»

3.1 Вибір та обґрунтування стратегії розвитку ТЗОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»

Найважливіша проблема будь-якого підприємства (фірми), що працює в сучасних умовах, - це проблема його виживання і забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі детально розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Конкурентна складова є однією з основних аспектів аналізу зовнішнього середовища. «Хуавей Україна» веде активну конкурентну боротьбу та завойовує позитивний статус на ринку телекомунікацій, зосереджує свою увагу на якості продукції та задоволенню потреб споживачів на високому рівні. Аналіз збутової діяльності на підприємстві є елементом маркетингової політики. Адже якісно організований процес управління збутовою діяльністю це один із шляхів досягнення успіху та відокремлення свого підприємства серед конкурентів.

Найбільш впливовими серед загроз мезосередовища є чинники, що стосуються діяльності двох основних конкурентів:

- ТОВ "ЗТЄ УКРАЇНА", як конкурент, є небезпечним через те, що має велику долю ринку; низькі ціни на його продукцію;

- ДП «ЕРІКССОН», як конкурент, є небезпечним через те, що в нього також якісна продукція Максимальний розмір знижок у конкурентів - 20%.

Найбільш прийнятна форма оплати у конкурентів - готівковий розрахунок і передоплата, а ТОВ «Хуавей Україна» часто використовує взаємозаліки, знижуючи ціни на послуги з монтажу та налаштування обладнання, що є найбільш прийнятним для клієнтів, але не завжди є позитивною для фінансових підприємств, хоча використання взаємозаліків ставить підприємство в вигіднішу позицію в порівнянні з конкурентами на ринку споживання .

Таким чином, ми бачимо, що ТОВ «Хуавей Україна» доводиться в своїй діяльності вести серйозну боротьбу з сильними і стійкими на ринку конкурентами, які домінують на регіональному ринку і їх відрізняє більш низькі ціни на аналогічну продукцію.

Конкуренти займають міцне положення на ринку завдяки розвиненій мережі представництв в регіонах. Але підприємство ТОВ «Хуавей Україна» характеризує хороша репутація, висока якість, довгий досвід роботи з випуску продукції та більш широкий асортимент, ніж у конкурентів.

Рівень конкуренції на ринку телекомунікацій сьогодні дуже високий; попит на продукцію і попит на послуги стабільний.

Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Хуавей Україна». Для цього автором проведено доцільний аналіз економічної ситуації та розподілено фактори по групам, а саме: фактори макросередовища (економічний стан в країні, політична ситуація в країні, рівень інновацій в країні, соціальна політика держави, тощо) та фактори безпосереднього оточення (попит, конкуренція, збутова діяльність, як елемент реалізації маркетингової політики на підприємстві).

Для оцінки важливості кожного фактора, визначимо ступінь впливу кожного з факторів на діяльність підприємства.

За десятибальною шкалою оцінено ступінь важкості передбачених факторів, де потенційні загрози показано зі знаком «-», а перспективи та

можливості зі знаком «+» (табл.3.1).

Таблиця
3.1

Характеристика стану макрооточення» на діяльність ТОВ «Хуавей Україна» *

Компоненти і чинники, що впливають на організацію найбільше	вагомість чинника	вплив на організацію	напрямок впливу	рівень важливості чинника
Демографічна компонента				
чисельність населення України 43,733 млн осіб, що є потенційними споживачами товарів та послуг компанії Хуавей та її замовників	2	2	+1	+4
Вікова структура: основна увага зорієнтована на покупців, яким виповнилось 20-60 років, оскільки саме ця частина населення	1	2	+2	+2
Економічна компонента				
Купівельна спроможність населення: зростаюча купівельна спроможність цільової аудиторії підсилює попит на товари та послуги	2	3	+2	+5
Система оподаткування: відносно стабільна система оподаткування сприяють розвитку бізнесу товариства	3	3	+1	+5
Еластичність попиту: попит на товар є низько еластичним	2	1	+1	+2
Природна компонента				
Рівень забруднення навколишнього середовища: люди надають перевагу якісній, сертифікованій та екологічно чистій продукції	2	2	+1	+2
Технологічна компонента				
Темпи технологічних змін, інноваційний потенціал галузі: темпи технологічних змін значні	3	3	+4	+5
Політико-правова компонента				
Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність: недосконала і нестабільна законодавча база; загальна незадоволеність підприємців недосконалістю Господарського кодексу	3	3	-2	-6
Державна економічна політика: не була на протязі тривалого часу спрямована на покращання діяльності підприємств	2	2	-1	-6
Соціально - культурна компонента				
Ставлення людей до праці: люди працюють сумлінно і з задоволенням	2	3	+1	+5

*Джерело: розраховано автором

Найбільш впливовими серед загроз макросередовища є чинники: стан законодавства, яке регулює господарську діяльність, державна економічна політика.

Найбільш впливовими серед можливостей макросередовища є чинники:

темпи технологічних змін в галузі телекомунікації; система оподаткування; купівельна спроможність населення; ставлення людей до праці.

Найбільш значним (цільовим) є ринок обладнання мобільного зв'язку, який в даний час не тільки дає найбільший обсяг продажів, але і має хороші перспективи щодо їх збільшення.

Разом з тим, для нього характерний відносно високий рівень конкуренції.

Найголовнішим в маркетингової стратегії для підприємства є стратегія пошуку нових ринків збуту: ступінь перспективності, платоспроможності, легкість (або труднощі) проникнення, обсяг і структура поставок продукції, що випускається, а так само планована сума виручки і прибутку.

Свою товарну політику ТОВ «Хуавей Україна» здійснює в умовах жорсткої конкуренції, коли на ринку представлений аналогічний товар.

Найбільш значним (цільовим) є ринок обладнання мобільного зв'язку, який в даний час не тільки дає найбільший обсяг продажів, але і має хороші перспективи щодо їх збільшення.

Разом з тим, для нього характерний відносно високий рівень конкуренції.

Найголовнішим в маркетингової стратегії для підприємства є стратегія пошуку нових ринків збуту: ступінь перспективності, платоспроможності, легкість (або труднощі) проникнення, обсяг і структура поставок продукції, що випускається, а так само планована сума виручки і прибутку.

Свою товарну політику ТОВ «Хуавей Україна» здійснює в умовах жорсткої конкуренції, коли на ринку представлений аналогічний товар.

Проаналізуємо стратегічні можливості за допомогою оцінки сильних та слабких сторін діяльності досліджуваного підприємства (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз стратегічних можливостей ТОВ «Хуавей Україна»*

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Дохідність	Підприємство є досить прибутковим.	Прибуток зростає повільними темпами, існує велика дебіторська заборгованість
Імідж підприємства	Велика довіра споживачів. Хороші, налагоджені стосунки з діловими партнерами. Задоволення споживачів щодо якості продукції. Багаторічний досвід роботи на ринку телекомунікацій.	
Продуктивність	Постійне збільшення продуктивності праці працівників. Забезпечення роботи високо професійним персоналом, здатного до розвитку та удосконалення згідно нових умов господарювання.	Зниження показників фондівіддачі
Грошові кошти		Існує значний рівень фінансової залежності від залучених коштів
Виробничі потужності	Збільшення вартості необоротних активів.	Спостерігається незначний аспект зношеності обладнання.
Впровадження інновацій	Активна політика впровадження інновацій	
Організаційна структура	Чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Швидке прийняття управлінських рішень.	Велике навантаження на управлінський персонал
Трудовий потенціал	Постійне зменшення коефіцієнта плинності кадрів. Підвищення якості праці та мотивація персоналу. Залучення молодих та перспективних працівників.	Нестача фахівців з робітничих професій при збільшенні обсягів проектів
Соціальна відповідальність	Своєчасна виплата заробітної плати. Надання додаткових коштів на оздоровлення.	

* Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши стратегічні можливості діяльності підприємства, можна відмітити про досить сприятливу та ефективну діяльність ТОВ «Хуавей Україна» загалом, оскільки сильні сторони підприємства значно

переважають над слабкими сторонами.

На основі даних про ТОВ «Хуавей Україна» можна побудувати наступну SWOT – таблицю (табл.3.3).

Таблиця 3.3

SWOT – аналіз ТОВ «Хуавей Україна» *

				Чинники зовнішнього оточення							
				Можливості				Загрози			
				1	2	3	4	1	2	3	4
				неякісна продукція ЗТЕ(+6)	високі ціни Еріксон(+7)	ставлення клієнтів(+6)	рівень спеціалізації(+6)	Стан законодавства(-6)	економічна політика(-6)	якісна продукція Еріксон(-6)	географічне розташування постачальника(-8)
чинники внутрішнього середовища	сильні сторони	1	висока якість(+8)	✓		✓	✓			✓	
		2	асортимент (+9)	✓			✓				
		3	Реклама (+9)	✓					✓		
		4	Чистий прибуток (+8)			✓		✓	✓		✓
		5	кваліфікація працівників(+7)	✓							
		6	наявність патентів(+8)	✓		✓				✓	
	слабкі сторони	1	Високі ціни(-6)		✓		✓		✓	✓	✓
		2	погана система збуту (-8)		✓		✓				✓
		3	кадрова політика (-8)					✓	✓		
		4	плинність кадрів (-7)					✓	✓		

*Джерело: розроблено автором

Поле “Сильні сторони і можливості” SWOT матриці виступає основою вибору стратегії, яка враховує сильні сторони організації для реалізації можливостей, які появились на ринку.

Для ТОВ «Хуавей Україна» висока якість продукції та послуг дозволить підприємству виділитись на Українському ринку телекомунікацій, коли клієнти в будуть її порівнювати з сумнівною якістю продукції "ЗТЕ УКРАЇНА".

Якість послуг ТОВ «Хуавей Україна» може бути підвищена завдяки кваліфікації та зміні ставлення людей до праці.

Широкий асортимент продукції ТОВ «Хуавей Україна» дозволить краще проявити себе на фоні неякісної продукції "ЗТЕ УКРАЇНА". Оскільки ТОВ «Хуавей Україна» планує реалізовувати свою продукцію для цільового сегмента з середньою купівельною спроможністю, то крім

помірних цін, ТОВ «Хуавей Україна» зможе задовільнити своїх покупців ще й широким асортиментом.

Якісно організована рекламна компанія позитивно впливає на вибір клієнтів при обранні продукції та послуг ТОВ Хуавей Україна, у ціновому сегменті із "ЗТЄ УКРАЇНА".

Чистий прибуток, як результат діяльності ТОВ «Хуавей Україна» в першу чергу завдячує своєю появою кваліфікації його робітників. Його розмір може бути збільшено завдяки чіткій спеціалізації та ставлення покупців до послуг зв'язку як до критичної потреби.

Висока кваліфікація працівників з роками стає все ціннішою для підприємства, особливо при зарахуванні чинника зміни ставлення людей до праці. Якість цієї праці має бути високою і все більше зростати особливо у порівнянні з недостатньою якістю продукції "ЗТЄ УКРАЇНА".

Поле "Сильні сторони і загрози" виступає основою вибору стратегії, яка використовує сильні сторони організації для усунення загроз.

Для ТОВ «Хуавей Україна» висока якість його продукції у поєднанні з широким асортиментом, отримуваний підприємством чистий прибуток, висока кваліфікація працівників, можуть бути тим важелем, за допомогою якого воно зможе протистояти нестабільному стану законодавства, що регулює господарську діяльність та в майбутньому використати позитивні тенденції, що формуються в державній економічній політиці.

Чистий прибуток виросте при зменшенні термінів доставки продукції, тому потрібно шукати шляхи до залучення додаткових постачальників із кращим географічним розташуванням.

ТОВ «Хуавей Україна» має добре постаратись, щоб якість його продукції змогла перевищити якість продукції ДП «ЕРІКССОН», а доповнення широкого асортименту і його оптимізація з погляду клієнтів – щоб змогли перекрити ті вигоди, які дає даному конкуренту його постійна орієнтація на запити покупця.

Поле “Слабкі сторони і можливості” виступає основою вибору стратегії, яка мінімізує слабкі сторони організації, використовуючи можливості ситуації.

Основними акцентами мають стати слабкі місця конкурентів (сумнівна якість продукції та послуг "ЗТЄ УКРАЇНА" та високі ціни на продукцію та послуги ДП «ЕРІКССОН»), а також низька купівельна спроможність населення, якому мають підійти помірні ціни ТОВ «Хуавей Україна». Перекрити недолік недосконалої системи збуту мають бути дещо нижчі ціни ТОВ «Хуавей Україна» у порівнянні з асоціацією ДП «ЕРІКССОН», вища якість у порівнянні з "ЗТЄ УКРАЇНА". Основним акцентом рекламної кампанії мають стати: якість і ціни. Це дозволить протистояти перевагам обох основних конкурентів і задовольняти обрану цільову аудиторію: споживачів з низьким і середнім рівнем доходів.

Поле “Слабкі сторони і загрози” виступає основою вибору стратегії, яка мінімізує одночасно слабкі сторони організації і загрози, що появились у зовнішньому середовищі.

Зміни в стані законодавства, що регулює господарську діяльність, мають рано чи пізно змінити ситуацію щодо ліцензування та патентування виробів, технологій, торгових марок. Тобто зробити необхідністю платити або відповідати перед законом тим суб'єктам господарювання, що копіюють чужі інтелектуальні надбання.

Державна економічна політика при зменшенні ставок оподаткування дозволить підприємствам знизити ціни і задовольнити попит на якісну продукцію. Вдосконалення системи збуту, зниження цін на продукцію, залучення додаткових постачальників дозволить вигравати конкуренцію у ДП «ЕРІКССОН» та інших спеціалізованих компаній.

Зміна кадрової політики та відповідне зменшення плинності кадрів із залученням місцевих працівників до керівних посад у компанії дасть змогу вдало використати недосконалість законодавства та нестабільність державної економічної політики.

Одночасне виконання всіх розглянутих стратегічних заходів є неможливим. Тому варто розставити пріоритети. Заходи, що були сформовані в результаті встановлення зв'язків між чинниками в полі “Сильні сторони і можливості”, можуть бути використані в першу чергу, оскільки вони не потребують значних витрат часу, ресурсів і коштів. Потім варто буде розпочати поступове зменшення або ліквідацію слабких сторін, використовуючи наявні можливості зовнішнього оточення. Але при цьому не варто губити з поля зору загрози зовнішнього середовища, щоб не втратити контроль за змінами в законодавстві, в поведінці конкурентів і споживачів. Поєднання цих рекомендацій дозволить поступово вибудувати і реалізувати ефективну стратегію ТОВ «Хуавей Україна».

Отже, основні стратегічні цілі, які необхідно реалізувати підприємству для забезпечення високого рівня ефективної діяльності та задоволення потреб споживачів на даний момент є:

1. Перегляд лояльності тарифної політики вартості продукції, що матиме на меті збільшення обсягів продаж та підвищення платоспроможності.
2. Суттєве покращення вантажоперевезень з КНР.
3. Впровадження інноваційних технологій задля зменшення витрат на виробництво.
4. Підвищення економічної ефективності підприємства за рахунок збільшення обсягів виробництва при відкриті європейських ринків.
5. Економія та зниження операційних витрат, у тому числі технологічних.

Маркетингова та комерційна діяльність наступного періоду ТОВ «Хуавей Україна» спрямована на отримання замовлень, асортимент яких адекватний стосовно до передбачених змін і модернізації.

Стратегічна мета підготовленого комерційного, виробничого та інвестиційного планів полягає у стабільному, систематичному підвищенні вартості Товариства, що виражається у використанні конкурентних переваг

для нових ринкових можливостей. Товариство прагне підтримувати операційну рентабельність на високому рівні. Також планується збільшити обсяги збуту продукції з високими показниками маржі на зовнішні ринки і отримати більші доходи у секторі телекомунікаційного обладнання та послуг.

3.2 Матеріальні та не матеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників

Експериментально доведено, що низька ефективність праці – це результат як слабкої, так і занадто сильної мотивації (із збільшенням мотивації результативність спочатку зростає, а після досягнення максимуму поступово зменшується). Досконально розрахувати мотиваційний фактор - це ювелірна праця власника підприємства із дуже індивідуальним підходом. До напрямків мотивації працівників можна віднести: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процеси управління компанією, а також моральне стимулювання.

Система мотивації персоналу не повинна бути нав'язаною співробітникам, а має відповідати інтересам працівників. В процесі формування та вдосконалення системи винагород для мотивації праці персоналу закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, такі як:

- здійснюється концентрація зусиль персоналу на визначені поточні та кінцеві результати;
- створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні процесу виробництва (застосування інновацій, зменшенні витрат);

– реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників;

– забезпечується перспектива підвищення матеріального стану, тощо.

Менеджмент компанії повинен розробити прозору систему мотивації праці для ефективного управління персоналом, яка повинна включати в себе такі складові як:

1. чіткий перелік форм матеріального стимулювання;
2. сукупність умов отримання того чи іншого матеріального заохочення, доступну для всіх працівників.

Для вдосконалення існуючої системи мотивації праці персоналу, мають бути чітко розмежовані мотиваційні фактори та стимули на етапі розробки стратегії, та на етапі її реалізації, які мають встановлюватись відповідно до проведених соціологічних досліджень.

Працівники повинні бути ознайомлені з тими перспективами, що їх чекають в майбутньому, якщо вони будуть сумлінно і якісно працювати у своїй компанії на стратегію. Доцільно було б періодично проводити подібні соціологічні опитування для виявлення ставлення працівників до існуючої системи мотиваційного механізму на підприємстві, що дозволяє їм зорієнтуватися у своїй праці на перспективу [38].

Для якісного та ефективного управління мотивацією працівників компанії та удосконалення системи мотивації необхідно:

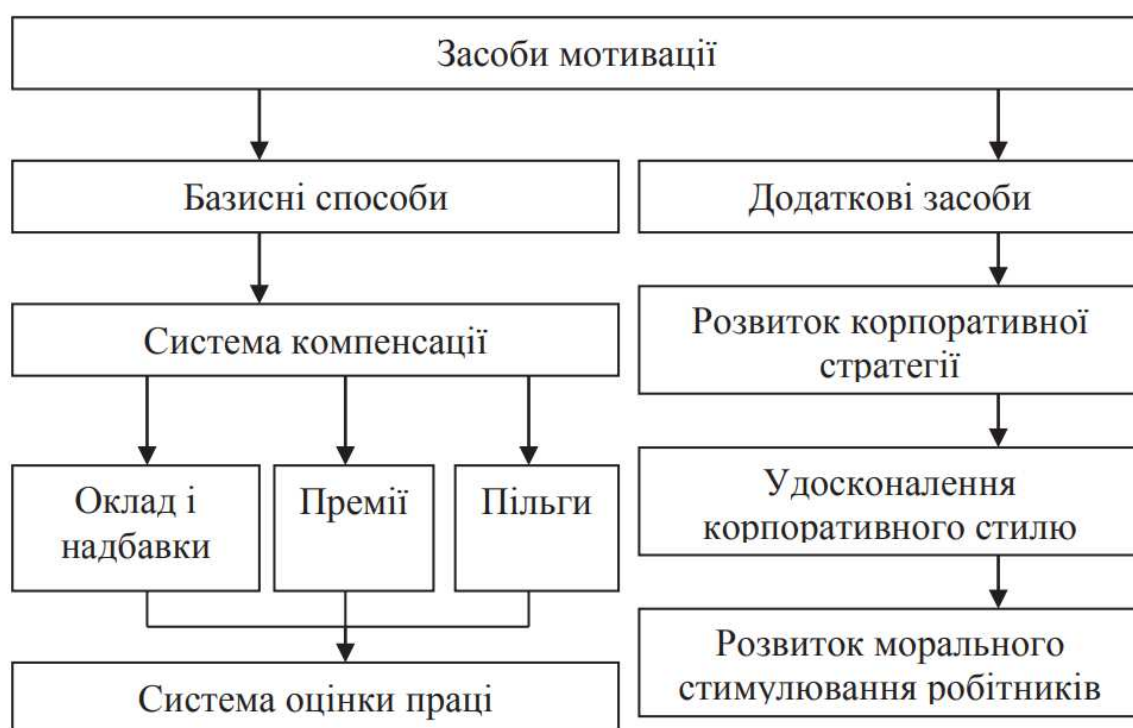
- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреби → мета → дія → досвід → очікування;
- скласти перелік потреб, що викликають стимул до здійснення мети і умови, при яких ці потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація це не самоціль, а спосіб задоволення потреби.

У цілому система управління мотивацією та стимулюванням здійснюється при використанні наступних методів:

- використання грошей як міри винагороди;

- застосування покарань;
- розвиток співучасті у працівника;
- мотивація через цікаву роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення працівників до управління організації;
- заохочення і винагороди командної роботи;
- удосконалення компенсаційного пакету [39].

Удосконалення системи мотивації зображено на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1 Модель удосконалення засобів мотивації
трудової поведінки персоналу ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»***

*Джерело: [39]

До вищевказаних пропозицій, можна розглянути наступні рекомендації для покращення системи мотивації:

1. Систему мотивації потрібно сформувати таким способом, щоб кожен працівник був зацікавлений у делегуванні йому більшої частки повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Таким чином кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених керівництвом цілей та особисто буде зацікавлений в їх

швидкому досягненні через систему мотивації. Особливу увагу варто приділити удосконаленні системи мотивації саме для технічних працівників, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та згуртувати технічний персонал на підприємстві, сформувавши стійкі команди.

2. Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки: провести ряд тренінгів для керівників, доручити відділу кадрів знаходити профільні семінари та тренінги, залучати менеджерів регулярно проходити таке навчання.

Для вдосконалення системи мотивації персоналу пропонується впровадження компенсаційного пакету. Для того щоб у пільгах були зацікавлені всі співробітники, потрібно проаналізувати їх потреби, провести загальне опитування. Виходячи з отриманих результатів та фінансової спроможності підприємства, затвердити набір і величину запропонованих пільг (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропозиція соціальних пільг для працівників ТОВ «Хуавей Україна»*

Категорія працівників	Пільги
Керівники вищої ланки	Оплата житла Медичне страхування для членів сім'ї Оплата навчання для дітей Надання службового автомобіля Додаткова відпустка Оплата відпочинку
Керівники середньої ланки та критично важливі працівники	Оплата харчування Компенсація проїзду до роботи Оплата відвідування спортивних закладів Розширене медичне страхування Оплата профільного навчання
Керівники нижчої ланки, технічні працівники та фахівці	Оплата проїзду Часткова оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо) Часткова оплата навчання і підвищення кваліфікації

*Джерело: розроблено автором

На основі вищевказаного та із врахуванням особливостей сучасного етапу розвитку діяльності У ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА», додатково можна запропонувати наступні матеріальні та нематеріальні напрямки покращення стимулювання праці.

1. Напрямок, що відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Він включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної плати надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства. Це є дуже важливим стимулом для робітників. Перш за все, можна запропонувати гнучку систему оплати праці: зменшити тарифну ставку та встановити преміювання в залежності від отриманого прибутку.

2. Періодично, з урахуванням інфляції, переглядати мінімальний рівень зарплати, встановлюючи його в розмірі не нижче за мінімальну заробітну плату, працівникам, попередженим про скорочення, при загальному підвищенні заробітної плати у компанії, підвищувати на загальних підставах.

3. При виконанні показників бізнес-плану застосовувати коефіцієнт, що підвищує, до окладів, тарифів.

4. Проводити доплати за шкідливі умови праці незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду в розмірі до 20% максимального розряду робіт, наявної в даних умовах праці на ділянці, залежно від інструментальних вимірів умов праці при атестації робочих місць, за час фактичної зайнятості працівника на даному робочому місці.

5. Доплату за роботу в нічний час (з 22 годин до 6 годин ранку) проводити у розмірі 100% тарифної ставки (на сьогодні така доплата відсутня).

6. Встановлювати в межах фонду оплати праці підрозділів: - надбавки за високу професійну майстерність до тарифних ставок кваліфікованим робочим і за ділові якості до посадових окладів керівникам, фахівцям і службовцям. Доплати за поєднання професій (посад), розширення зон

обслуговування або збільшення об'єму виконуваних робіт в межах економії фонду оплати праці, що утворюється по тарифних ставках вивільнених працівників, з урахуванням фактичного завантаження тих, що залишилися, конкретний розмір доплати працівникові встановлюється адміністрацією за угодою сторін.

7. За виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки.

8. Працівникам, попередженим про звільнення і які приступили до роботи по новій або суміжній професії в перебігу 2-х тижнів після її пропозиції, проводити доплату до середньої зарплати, що склалася по колишньому місцю роботи, протягом 2-х місяців. Доплата відміняється, якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну.

9. Здійснювати виплату винагороди за вислугу років.

10. Застосувати гнучкий графік роботи – без нормування початку та закінчення робочого дня, за умови, що це не зашкодить виробничому процесу.

11. Виділити приміщення для можливості заняття фізичними вправами в перервах між виконанням завдань.

12. Забезпечити харчуванням працівників, що працюють в офісі понаднормово.

13. Дозволити працівникам два-три рази на місяць працювати з дому, якщо це не порушує виробничий процес.

14. Організовувати професійні та бізнес-трейнінги для навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

15. Створити дошку пошани та визначати працівників місяця для морального заохочення.

16. Створити анонімну скриньку скарг та пропозицій, для якісного зворотнього зв'язку із працівниками.

3.3 Розробка програми удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА».

З огляду на виявлені нами недоліки в системі формування фонду оплати праці, пропонуємо змінити підходи до визначення його структури. Традиційна структура система оплати праці має на увазі дві складові:

- постійну систему оплати праці;
- змінну систему плати праці.

Постійна складова оплати праці виплачується в незалежності від того, чи виконаний працівником підприємства план по виручці чи не виконано.

Мета пропозиції полягає в тому, щоб показати, що раціональний підхід до формування системи оплати праці, який заснований на запропонованій системі та необхідності обов'язкової виплати заробітної плати працівникам, економічно обґрунтований, тобто здатний бути реалізований з найменшими витратами для керівництва підприємства з метою створення основи для вдосконалення і розвитку запропонованого підходу.

Таким чином, система оплати праці буде мати наступний вигляд:

$ЗП = П_{\text{пост.}} + П_{\text{змін.}}$, де ЗП – заробітна плата, $П_{\text{пост.}}$ – постійна складова, $П_{\text{змін.}}$ – преміальна змінна складова

Для того, щоб диференціювати оплату праці на підприємстві, а саме, постійну складову, необхідно при визначенні кваліфікаційних рівнів (на даний момент їх 5) працівників застосовувати диференційовані ставки, від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом 0,5, за формулою:

$П_{\text{пост.}} = Ос + Ос * Кр / 2$, де Ос – оклад за ставкою, а Кр – кваліфікаційний рівень. Кваліфікаційний рівень визначається при прийнятті співробітника на роботу відповідно до попереднього досвіду та результатів співбесіди.

Підняття постійної складової зарплати здійснювати наступного місяця після затвердження кваліфікаційного рівня. Кваліфікаційний рівень

працівника визначається кваліфікаційною комісією згідно досягнень працівника, кваліфікаційних тестів та співбесіди. Працівник може пробувати підвищити свій кваліфікаційний рівень раз на пів року.

Тобто якщо працівник прийшов в компанію без стажу роботи, йому призначається 0 кваліфікаційний рівень, та встановлюють базову ставку, умовно 10000 грн. Після проходження кваліфікаційних екзаменів, працівник отримує 1 кваліфікаційний рівень та підняття заробітної плати на 5000 грн.

Змінну частину оплати праці встановити згідно відсотку виконаних завдань, встановлених для працівника керівником. Тобто якщо працівник виконав 100% від поставлених завдань, він отримає умовні 10000 грн, а у разі виконання 50% - 5000. У разі, як це часто буває, нерівномірного розподілу поточних задач між відділами, допускається виконання деяких термінових завдань співробітниками суміжного відділу.

Такий підхід сприяє зв'язати в одне єдине ряд показників працівника, що буде допомагати працівникові в кар'єрі, і сприяти прагненню виконувати свої професійні обов'язки якісніше, а також згуртувати колектив.

Річну бонусну премію пропонується виплачувати не за суб'єктивною оцінкою керівника, а за відсотком від чистого прибутку компанії та вислуги років, з врахуванням коефіцієнта посади, за формулою:

$$Б = ЧП * Бв. * Р / К_{спів.},$$

де Б - річний бонус, ЧП – чистий прибуток підприємства, Бв – базовий відсоток (наприклад 0.0001), Р – кількість повних років стажу в компанії, $K_{спів.}$ - загальна кількість співробітників на кінець року.

Такий підхід розрахунку бонусів повинен мотивувати усіх працівників для виконання єдиної мети – щорічного, підвищення прибутку підприємства та зупинити відтік кваліфікованих кадрів, та вмотивувати працювати ефективніше, адже із вислугою років та збільшенням прибутку

зростає також і річний бонус. Кожен працівник буде відчувати себе акціонером підприємства, чи навіть партнером.

У ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» є проблеми мотивації персоналу. Основні методи економічного стимулювання, на думку персоналу, застосовуються недостатньо ефективно. Відсутність прийнятного механізму мотивації праці персоналу може призводити до витоку кваліфікованих кадрів. Матеріальна винагорода за професійні успіхи має носити систематичний характер і базуватися на чітких об'єктивних критеріях. На підставі проведеного аналізу системи мотивації персоналу ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу (табл.3.5):

Таблиця 3.5

Перелік заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»*

Найменування заходів	Очікуваний результат
Впровадження гнучкої системи оплати праці	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків
Підвищення кваліфікації працівника	Можливість просування по кар'єрних сходах, скорочення робочого місця
Оцінка і заохочення досягнутих результатів	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків
Гнучкий графік та можливість віддаленої роботи	Покращення балансу життя-робота
Спортивні заходи	Покращення фізичного здоров'я та самопочуття працівників

*Джерело: складено автором

Висновки до розділу III

За результатами дослідження представлені шляхи удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, що складається з частини матеріального стимулювання (впровадження використання стандартів ключових показників KPI, диференційна система оплати праці, додаткова винагорода за проведення тренінгів тощо), а також частини нематеріального стимулювання (покращення умов роботи та відпочинку в офісному приміщенні, надання додаткових днів відпочинку, покращення психологічного клімату та формування командної та дружньої атмосфери).

Важливою умовою для ефективної роботи системи мотивації персоналу підприємства є індивідуальна залученість працівників у процес. Для покращення ефекту, в залежності від типу і характеру людини, це може бути грошова винагорода у вигляді відсотка від економії чи додаткового доходу підприємства, можливість очолити власний проект тощо. Таким чином, після успішної реалізації проекту удосконалення системи мотивації компанія повинна отримати позитивний ефект у вигляді економії, росту продаж, швидкості та якості реалізації завдань, соціального ефекту, тощо.

ВИСНОВКИ

Мотивація не є рівномірним процесом, який від початку до кінця скеровує поведінку індивіда та членів колективу. Вона формується на основі тих різнорідних процесів, які здійснюють функцію саморегуляції на окремих фазах поведінки. Від мотивації залежить, як і в якому напрямку будуть використовуватися різноманітні таланти та функціональні здібності. Мотивацією пояснюється вибір між різноманітними можливими діями, між варіантами сприйняття і можливим змістом мислення, крім того не пояснюється інтенсивність та наполегливість вибраної діяльності та досягнення її результатів.

На основі проведеної роботи було здійснено теоретичне обґрунтування та практичне дослідження питань удосконалення мотивації працівників ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА». На підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу, проте ефективність мотивації потрібно покращувати. Як показали дослідження, мотивація персоналу визначається як спонукання працівників до цілеспрямованої діяльності через вплив зовнішніх рушійних сил (стимулів) на внутрішні рушійні сили (мотиви). Основними мотивами поведінки персоналу є: захопленість професією, своєю справою, орієнтація отримання максимальної матеріальної винагороди, усвідомлення важливості та потреби виконаної роботи.

Проведений аналіз структури персоналу ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» свідчить, що чисельність працівників за аналізований період 2018-2021 рр. зменшується. Це безпосередньо пов'язано кризою спричиненою COVID19. У досліджуваному підприємстві переважають працівники чоловічої статі. Це пояснюється специфікою діяльності. Основна маса працівників підприємства це працівники різного віку. В цілому освітній рівень підприємства високий, як правило переважна більшість працівників мають вищий технічний рівень освіти. У ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»

спостерігається значна плинність кадрів. Це пов'язано з тим, що керівництво компанії не дуже уважно стежить за психологічним кліматом на підприємстві.

Були виявлені такі недоліки в цій частині мотивації персоналу: премії, що виплачуються за виконаний обсяг реалізованої продукції нараховуються не постійно, основне навантаження лягає на фонд заробітної плати, який вимагає реформування та ін.

З метою диференціації оплати праці працівників підприємства, оптимальним є наступний підхід при визначенні постійної складової: періодично визначати кваліфікаційні рівні працівників в рамках їх посади та кваліфікації із диференційованою ставкою від 1 (базовий оклад) до 2,5 з інтервалом 0,5.

Ввести чітке визначення виконання умов та завдань для отримання змінної складової оплати праці – премії. Започаткувати виплати за вислугу років із частини чистого прибутку підприємства.

Запровадити гнучкий робочий графік, заохочення вільним часом, створення комфортабельних робочих місць та інформованість колективу про ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, запропонована система мотивації персоналу ТзОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» повинна сприяти не тільки вдосконаленню системи мотивації персоналу, а й в остаточному підсумку подальшому розвитку підприємства в сучасних конкурентних умовах. Якісну мотивацію персоналу можна досягти лише за умови обов'язкового попереднього навчання безпосередніх керівників всіх рівнів методичним основам мотивації. Проблеми мотивації персоналу досить складні і не можуть бути вирішені без попередньої підготовки. Безпосередній керівник розглядається як джерело мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
3. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
4. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
5. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
6. Нікифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
7. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки*. 2010.Т. 2, № 6. С. 178–181.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2003. 296 с.
9. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
10. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). С. 188–193.
11. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. С. 58–62.
12. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному

управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2010. № 1. С. 29–33.

13. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.

14. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Ексмо, 2007. – (Серія: Антологія економічної думки) – 960 с.

15. Трофімов Ю. Л., Рибалка В. В, Гончарук П. А. Психологія. Підручник для студ. вищ. закл. освіти . К. : Либідь, 2001. — 558 с.

16. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.

17. ШАТУН В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв: 2006. – 376с.

18. Андрушків Б.М., О.Є. Кузьмін. Основи менеджменту,– Львів : "Світ", 2000. – 226 с.

19. Дикань В.В, Дячек В.В, Єрьоміна Д.Ю. Управління мотивацією праці персоналу на підприємствах у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. Випуск № 25, 2018р. С. 286-290

20. Черні В. Як мотивувати персонал в умовах кризи. *Фінансовий директор*. 2005. - №11

21. Костишина Т.А., Огрой Н.І., Степанова Л.В., Прогресивні форми організації і оплати праці - основи ефективного управління підприємством: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 241 с.

22. Перевозчикова Н. О., Котова Ю. І., Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. Випуск № 4, 2013

23. Степов В.В. Одинцов В.А., Сергєєв С.С. Оптимізація методів стимулювання персоналу на основі оцінки особливостей трудової мотивації. *Управління персоналом*, № 4 – 2005.

24. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент: Підручник – Київ. Сузір'я, 2007. – 688 с.

25. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 93–96.
26. Кругликова М.Є., Гур'єва І.Ю., Шатохіна А.О. Мотиваційна стратегія управління персоналом в культурі Японії. *Фундаментальні та прикладні дослідження в сучасному світі*. 2015. № 11-2. С. 134-136.
27. Соломанідіна Т.О, Калмикова П.Д. Зарубіжний досвід мотивації трудової поведінки персоналу. *Нормування і оплата праці в промисловості*. 2015. № 8. С. 56- 60.
28. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Випуск №5. с. 93-96.
29. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Пріоритети управління людським капіталом*. 2016. Випуск № 3. С. 323–333.
30. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. – № 11 (77). – 2007. – С. 84-85.
31. Костюк В. О., Гайденок С. М. Статистика підприємств міського господарства. Навчальний посібник. Харків. ХНУМГ. 2017р.
32. Балабанюк Ж. М., Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. № 8, 2011
33. Діяльність HUAWEI в Україні та її роль у соціально-економічному розвитку країни. Український Інститут Майбутнього. URL: <https://www-file.huawei.com/-/media/CORPORATE/Local-site/ua/pdf/Huawei-socio-economic-role-n%20Ukraine.pdf>
34. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
35. І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.

36. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
37. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
38. Іванечко Ю. М., Чапран С.П. Механізм стимулювання виробничої діяльності персоналу підприємства ЗЕД *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. - 2013. - № 776. - С. 22-25.
39. Ведерніков М. Д., Модіна Д. В., Толстюк М. І. Переваги та недоліки методів мотивації персоналу на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету* 2018, № 2
40. Шаманська О. І., Коржевіна О. Г., Удосконалення мотиваційного середовища підприємства як фактору ефективного управління ресурсним потенціалом. *Ефективна економіка* № 10, 2012
41. Базалійська Н. П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Економіка та управління підприємством*. – 2016. – № 9. – С. 232–236.
42. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2010. № 3 (7). С. 58–61.
43. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.
44. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2011. № 5. С. 81–85.

45. Фінансова звітність ТОВ «Хуавей Україна» за 2019-2022 роки. URL: <https://www.huawei.com/ua/corporate-information/huawei-ukraine-bs-2019>
46. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 628. С. 529–533.
47. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С.37–41.
48. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с
49. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 232–235.
50. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3. С. 141–148.