

ПАВЛОВ Костянтин Володимирович¹, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і торгівлі, <https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

ПАВЛОВА Олена Миколаївна¹, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і торгівлі, <https://orcid.org/0000-0002-8696-5641>

ФЕДАШКО Тарас Петрович¹, аспірант кафедри економіки і торгівлі, <https://orcid.org/0009-0001-2130-173X>

ШМАРОВОЗ Олена Василівна¹, студентка кафедри економіки і торгівлі, <https://orcid.org/0009-0006-9381-4442>

КОРИТКО Михайло Васильович¹, студент географічного факультету, <https://orcid.org/0000-0002-7532-7687>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТА»

Павлов К.В., Павлова О.М., Федашко Т.П., Шмаровоз О.В., Коритко М.В. Удосконалення системи мотивації персоналу на прикладі АТ «УКРПОШТА».

У сучасних умовах конкуренції компанії повинні неухайно шукати нові способи підвищення ефективності роботи та вдосконалення систем управління. Чим більше інвестицій і уваги приділяється талантам, тим краща буде загальна ефективність і прибутковість підприємства. Мотивація – це одна з головних складових управління людьми. Досліджуючи природу мотивації, важливо врахувати, що це процес, який відбувається всередині людини, який спрямовує її поведінку, змушуючи поводитися певним чином у конкретній ситуації. Розуміючи мотиваційні процеси, які були недостатньо вивчені, можна краще пояснити поведінку людей на роботі чи в інших ситуаціях. На сучасному етапі розвитку бізнесу і логістичної галузі України АТ «Укрпошта» стикається з викликами та завданнями, пов'язаними з підвищенням конкурентоспроможності та покращенням рівня обслуговування клієнтів. Одним з вирішальних чинників, що впливають на успішне виконання цих завдань, є ефективна мотивація та управління персоналом. Проблема полягає в тому, що наявна система мотивації на АТ «Укрпошта» може бути недостатньою або неадекватною для забезпечення високої продуктивності та задоволеності працівників. Процеси мотивації можуть бути недостатньо прозорими, неіндивідуалізованими та неспроможними врахувати потреби різних груп працівників, таких як кур'єри, сортувальники, менеджери тощо. Така ситуація може призводити до низької продуктивності, зменшення мотивації, плинності персоналу та погіршення якості обслуговування клієнтів. Метою статті є дослідження особливостей і важливості формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві, а також аналіз сучасного стану мотиваційної системи на підприємстві АТ «Укрпошта» та пошук шляхів щодо її вдосконалення. За допомогою належної побудованої та виконаної системи мотивації, компанії можуть досягти багатьох переваг. Мотивований персонал працює більш ефективно та досягає високих результатів, що сприяє зростанню продуктивності компанії. Якщо працівники відчувають власну важливість і можливість для розвитку, це знижує ризик втрати цінних кадрів і зменшує необхідність у пошуку нових співробітників. Задоволені працівники більше зосереджені на якості своєї роботи та обслуговуванні клієнтів, що сприяє залученню та утриманню клієнтів. Ефективна система мотивації може сприяти розвитку творчих та інноваційних рішень серед працівників. Добре спроектована система мотивації може покращити робочий клімат, зробити робоче середовище більш доброзичливим і сприяти командній співпраці. Сильна система мотивації може бути інструментом для залучення та утримання талановитих працівників. Отже, в АТ «Укрпошта» оплата праці є головним економічним стимулом. На підприємстві використовують різні форми і системи праці. Керівництво звертає увагу на матеріальне заохочування, але ігнорує стимулювання моральних потреб підлеглих, наприклад покращення трудової діяльності, умови, підтримання командного духу тощо.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, мотивація персоналу, удосконалення мотивації, шляхи мотивації.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах конкурентного середовища компанії змушені постійно шукати нові джерела підвищення ефективності праці та вдосконалення систем управління. Як ми всі знаємо, талант є найціннішим ресурсом організації. Чим більше інвестицій і уваги приділяється талантам, тим кращою буде загальна ефективність і прибутковість підприємства. Мотивація є однією з основних складових управління людьми. Досліджуючи природу мотивації, важливо визнати, що мотивація – це процес, який відбувається всередині людини, який спрямовує її поведінку в певному напрямі, змушуючи її поводитися певним чином у конкретній ситуації. Розуміючи мотиваційні процеси, які були недостатньо вивчені, можна краще пояснити поведінку людей на роботі чи в інших ситуаціях.

На сучасному етапі розвитку бізнесу і логістичної галузі України АТ «Укрпошта» стикається з викликами та завданнями, пов'язаними з підвищенням конкурентоспроможності та покращенням рівня обслуговування клієнтів. Одним з основних чинників, що впливають на успішну реалізацію цих завдань, є ефективна мотивація та управління персоналом.

Проблема полягає в тому, що наявна система мотивації на АТ «Укрпошта» може бути недостатньою або неадекватною для забезпечення високої продуктивності та задоволеності працівників. Процеси мотивації можуть бути недостатньо прозорими, неіндивідуалізованими та неспроможними врахувати потреби різних груп працівників, таких як кур'єри, сортувальники, менеджери тощо. Така ситуація може призводити до низької продуктивності, зменшення мотивації, плинності персоналу та погіршення якості обслуговування клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як: А. Маслоу, В. Врум, Д. Мак-Грегор, К. Адельфер, У. Оучі, Ф. Тейлор, а також М. Бугаєва, К. Зайцева-Савкович, Т. Сацук. Теоретичні основи визначення сутності мотивації персоналу в системі менеджменту організації знайшли відображення в працях таких вітчизняних науковців: Д. Богиня, М. Дрогомирецька, В. Ерфан, Н. Мателешка, М. Ворон, О. Бугуцький, Н. Гавкалова та інші. Системи стимулювання в різних формах і їхнє мотиваційне значення представлені в роботах

¹Волинський національний університет імені Лесі Українки

Дж. Гібсона, П. Журавльова, С. Шекшня, Дж. Ханта, О. Павлової, К. Павлового, Р. Яковлева, В. Шахового, С. Шапіро, Т. Мілкович і багатьох інших.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей і важливості формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві, а також аналіз сучасного стану мотиваційної системи на підприємстві АТ «Укрпошта» та пошук шляхів щодо її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Мотивація персоналу – це процес стимулювання та підтримки працівників для досягнення визначених цілей і завдань організації. Цей процес включає в себе внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на прагнення працівників працювати ефективно, віддавати свої зусилля та залишатися вірними підприємству. Система мотивації персоналу підприємства є важливим інструментом управління, який спрямований на стимулювання працівників до досягнення цілей і результативної роботи. Добре організована система мотивації може позитивно позначитися на продуктивності, задоволеності працівників і загальному успіху підприємства [1].

За допомогою стимулів керівництво може координувати діяльність працівників, підвищувати їхню трудову активність, покращувати психічний і матеріальний стан працівників шляхом застосування різних форм винагороди. Мотивація змінює інтерес і ціннісні орієнтації, формує бажання працювати, розвиває трудовий потенціал. Тому метою мотиваційної функції є забезпечення сумлінного виконання працівниками своїх обов'язків. Запорукою успіху підприємства є хороша мотивація: якщо працівники зацікавлені в роботі, прагнуть досягти поставлених перед організацією цілей і не піклуються про власне майбутнє, то підприємство успішно реалізувало цю функцію. Велика роль стимулів у побудові корпоративної культури та формуванні внутрішньої системи цінностей. Підхід до управління заохоченнями визначає характер відносин між керівництвом і працівниками, вірогідність конфліктів і рівень довіри між працівниками [2]. На рис. 1 зобразимо наявні види мотивації.

За своєю суттю мотивація – це людська потреба, яка перетворюється на мотивацію. Мотивація визначає поведінку, яка вважається цільовою установкою. Труднощі в реалізації мотивації через потреби, однак, пов'язані з відмінностями в індивідуальних оцінках потреб. Важливість мотивації працівників полягає в тому, що вона визначає майбутнє підприємства. Керівники компанії повинні розуміти, що мотивуючи співробітників до роботи, вони мотивують їх у майбутньому. Тому щоб мотивувати себе, кожен працівник ставить собі питання: «Чого я хочу від своєї роботи: зарплати, кар'єри, спілкування?» [3]. Відповідь відображає потреби людини, її сильні сторони, на що орієнтується керівництво підприємства.

Тому, на нашу думку, поняття «мотивація» в нашому дослідженні визначається, з одного боку, як процес узгодження корпоративних цілей з цілями працівників з метою найкращого

задоволення потреб обох сторін (управлінські аспекти), а з другого, як система, яка впливає на різні способи досягнення людьми цілей працівників і організаційних програм (економічний аспект).



Рис. 1. Класифікація видів мотивації.

Джерело: [5, 6].

АТ «Укрпошта» – це державна компанія, що здійснює послуги поштового зв'язку в Україні. Заснована в 1994 р., компанія має понад 11 тис. поштових відділень по всій країні та працює з понад 200 країнами світу [7].

АТ «Укрпошта» має розгалужену транспортну і логістичну мережу, яка включає в себе тисячі поштових відділень, пунктів оброблення, сортувальних центрів, транспортних засобів (зокрема автомобілі та велосипеди для доставки) і склади по всій Україні. Компанія пропонує послуги з доставки листів, посилок, кур'єрських відправлень та інших товарів по всій Україні і за її межами [7].

У компанії АТ «Укрпошта» є низка сортувальних центрів і обробних пунктів, де виконують сортування і оброблення відправлень перед їх доставкою. Це допомагає ефективно організувати процес доставки. Компанія використовує сучасні технології, такі як системи відстеження, для кращої організації та контролю за процесом доставки. Також можливе використання онлайн-сервісів для відстеження та замовлення послуг. Крім внутрішньої діяльності, АТ «Укрпошта» також пропонує міжнародні послуги доставки та отримання листів і посилок, зокрема міжнародні експрес-відправлення [7].

Організаційно-управлінська структура підприємства складається з таких підрозділів [7]:

1. *Керівництво*. Головою правління є генеральний директор, який відповідає за загальне керівництво компанією. У межах цього управління працюють заступники з різних напрямів діяльності.

2. *Філії та підрозділи*. Компанія має 25 регіональних філій і понад 11 тис. поштових відділень, які забезпечують надання поштових і кур'єрських послуг у всіх населених пунктах України.

3. *Департаменти та служби*. Компанія має різні департаменти та служби, які займаються різними складовими діяльності компанії. Наприклад, є департамент з поштової логістики, департамент з маркетингу та комунікацій, департамент з технічної підтримки та ін.

4. *Підрозділи з питань якості*. Компанія має спеціальні підрозділи, які відповідають за забезпечення якості наданих послуг. Наприклад, є департамент з якості обслуговування клієнтів і департамент з якості поштових послуг.

5. *IT-підрозділи*. Компанія має власні IT-підрозділи, які займаються розробленням і підтримкою інформаційних систем.

Також компанія має власний департамент з кібербезпеки та захисту інформації, який гарантує безпеку даних та інформаційних систем компанії.

Управління компанією здійснюється на різних рівнях, починаючи від керівництва та закінчуючи робочими групами та окремими працівниками. Керівництво компанії зосереджене в центральному офісі у Києві, але враховуючи обсяги роботи та велику територію діяльності, децентралізація управління грає важливу роль.

Управління компанією здійснюється з використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволяє забезпечувати ефективність та оперативність управлінських рішень. Компанія активно розвивається та забезпечується сучасним обладнанням, що дозволяє їй конкурувати на ринку та забезпечувати високу якість послуг.

Сучасна логістична мережа компанії як за термінами доставки, за структурою об'єктів і процесами більше орієнтована на доставку письмової кореспонденції, посилок і України та за кордон.

Система стимулювання персоналу АТ «Укрпошта» є складною, оскільки складається з різних напрямів.

Мотивація та управління персоналом базуються на використанні таких груп методів мотивації.

1. Адміністрація та організація:

а) упорядкувати відносини працівників за допомогою структурної сегментації та регламентації посадових інструкцій;

б) використовувати владні стимули в управлінні поточною діяльністю підприємства (віддавати накази, розпоряджатися, керувати).

2. Економічний метод:

а) матеріальним стимулюванням працівників до праці є преміювання за результатами праці, у вигляді відрядної оплати праці окремих категорій працівників.

3. Соціально-психологічний підхід:

а) виховувати у працівників почуття належності до організації шляхом формування стандартів обслуговування, проведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів

компанії, забезпечення співробітників фірмовим робочим одягом;

б) стимулювання працівників до роботи з гарантованим соціальним забезпеченням (лікарняний лист, допомога тощо), організація відпочинку працівників та їхніх дітей.

Відповідно до КЗпП підприємство самостійно визначає форму, систему оплати праці, тарифні ставки та розмір оплати праці, а також форми матеріального стимулювання. Основні принципи оплати праці та преміювання викладені в Положенні про оплату праці працівників АТ «Укрпошта», затвердженому наказом генерального директора. З цими Правилами повинні бути ознайомлені всі повторно прийняті працівники.

Компанія використовує винагороду як найважливіший стимул для сумлінності. Особистий дохід працівників спільного підприємства визначається залежно від особистого трудового внеску, якості праці, результатів виробництва та господарської діяльності спільного підприємства, граничний розмір не обмежений. На основі тарифної системи оплати праці.

Заробітна плата працівників включає посадові оклади, премії та виплачується на відповідних умовах – 4 числа кожного місяця.

Тарифна частина заробітної плати формується таким чином. Посадові оклади керівників, бухгалтерів, інженерно-технічних працівників, працівників відділу збуту, загальновиробничого персоналу, а також основного виробничого персоналу встановлюються генеральним директором і відображаються в штатному розкладі. Заробітна плата працівників основного виробництва виплачується комбіновано: за ставкою в розмірі мінімальної заробітної плати та відрядною за фактично продану продукцію [14].

Заробітна плата працівників підприємства встановлюється в такому розмірі (рис. 2):

- за шкідливі та важкі умови праці – у кількості та порядку, що встановлені законодавством про працю;
- страхові внески за вечірню та нічну роботу – у розмірі та порядку, що встановлені законодавством про працю;
- за працю понаднормово;
- вихідні та святкові дні.

Рис. 2. Принцип нарахування заробітної плати на АТ «Укрпошта». Джерело: авторська розробка

Розмір доплати встановлюється керівництвом підприємства відповідно до конкретних обставин (важкість роботи та вплив несприятливих факторів, обсяг роботи, її важливість для підприємства, професіоналізм працівників тощо) [8].

Нагородження працівників проводиться щомісяця з метою заохочення за високу якість, своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативу та підприємливість.

Розміри нагород: 1) для працівників середньої ланки – 30% від заробітної плати та одиничного доходу; 2) для керівників вищої ланки – до 35% посадового окладу, залежно від укладеного договору.

Основою системи стимулювання персоналу є прийняття організаційно-технічних засобів для оптимізації побудови системи управління ефективною праці. Психосоціальний підхід, який використовує АТ «Укрпошта», є ефективним у забезпеченні розумової стимуляції, створенні позитивної психічної атмосфери в команді та відчуття причетності до організації. Підприємство встановлює стабільний розмір заробітної плати працівників, запобігає збільшенню плинності кадрів, скорочує витрати на пошук нових трудових ресурсів.

На підприємстві впроваджується система соціального матеріального стимулювання, метою якої є, по-перше, забезпечення кваліфікованих талантів підприємства, а по-друге, підвищення соціального та матеріального добробуту працівників. Ці системи включають (рис. 3):

- винагороди за підсумками роботи компанії
- оплачуваний стаж роботи (безперервний стаж роботи на підприємстві)
- частину витрат на працевлаштування працівників оплачує бізнес
- оплата підприємством медичних послуг, наданих працівникам (хірургія, стоматологічні послуги, тривале лікування тощо)
- часткове фінансування витрат на харчування працівників в їдальнях підприємств
- виплата певної суми працівнику за лікування або придбання квитка під час чергової відпустки
- надання працівникам додаткових оплачуваних відпусток, пов'язаних із сімейними обставинами

Рис. 3. Система соціального матеріального стимулювання. Джерело: авторська розробка

Мотиваційний механізм на підприємстві АТ «Укрпошта» формується для таких цілей (рис. 4).

Вибір відповідної системи оплати праці є дієвим фактором мотивації та спонукання працівників до виконання своїх обов'язків. Але особливого значення це набуває при доповненні системою грошових і негрошових стимулів, включаючи премії, доплати, надбавки, пакети оплати

матеріалів підприємства, різного роду винагороди, інвестиції в розвиток персоналу тощо, які є економічно вигідними [14].

Структура заохочення на корпоративному рівні базується на певних вимогах:

- рівних можливостей працевлаштування та принципів, які сприяють продуктивності
- компенсації, співмірної з результатами, і визнання внеску особи в загальний успіх. Це означає, що справедливий розподіл доходів залежить від ступеня зростання продуктивності праці;
- створення умов для охорони здоров'я, безпеки та добробуту всіх працівників підприємства відповідно до чинного законодавства, створення, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- підтримка атмосфери довіри в колективі, бажання досягти спільних цілей, можливість двостороннього спілкування між керівниками та працівниками.
- збереження зайнятості працівників
- справедливого розподілу доходів та впливу зростання премії на заробітну плату
- створення умов для професійного та кар'єрного розвитку працівників
- забезпечення хороших умов праці та охорони здоров'я працівників
- створення атмосфери взаємної довіри та зворотного зв'язку

Рис. 4. Цілі мотиваційного механізму АТ «Укрпошта». Джерело: авторська розробка

На підприємстві АТ «Укрпошта» використовують такі методи мотивації, що наведені в табл. 1.

Фінансові способи мотивації співробітників:

1. Винагорода за підписання найбільшого контракту на обслуговування менеджерів досліджуваної компанії (наприклад, корпоративних клієнтів тощо).

2. Бонуси за продуктивність.

3. Індивідуальні нагороди. Такі бонуси можна виплачувати фахівцям, які збираються йти з компанії, але компанія цього дуже не хоче, їй це не вигідно і може принести збитки (це інженери, ефективні менеджери, програмісти).

Таблиця 1

Методи мотивації персоналу АТ «Укрпошта»

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
- відрядна оплата праці - погодинна оплата праці - премії за раціоналізацію та винахідництво - оплата або компенсація частини витрат за додаткове навчання працівників - доплати за рейтингами - виплати за максимальне використання робочого часу - премії за перевиконання робочого плану	- доплати за напрацьований стаж - пільговий відпочинок - пільгове користування транспортом - медичне страхування - відшкодування грошей за проїзд до місця праці - компенсація витрат на телефонний зв'язок	- охорона праці - збагачення праці - гнучкі робочі графіки - програми підвищення якості праці - професійний розвиток - кар'єрне зростання - можливість збільшувати свої знання, відвідуючи різні конференції та семінари - цікаві відрядження в різні куточки світу

Джерело: авторська розробка

Необхідно враховувати, що розмір винагороди залишається найважливішою формою

мотивації для більшості працівників. Але перш ніж ухвалити рішення про підвищення, потрібно

уважно вивчити структуру заохочення свого працівника.

Існує категорія, поріг чутливості мотивації та стимулювання. Тобто працівник буде схильний витратити час та енергію на відповідальність лише в тому випадку, якщо вважатиме очікувану віддачу важливою. Для того, щоб будь-яка зміна компенсації була ефективною для особи, вона має бути для неї суттєвою. Для того щоб премія вважалася виплатою, її сума повинна бути значною для працівника. Для того, щоб змусити людину працювати понаднормово, розмір компенсації, яку вона отримує, має бути для неї значною [11].

Матеріальне стимулювання ефективно лише тоді, коли стимулювання праці є системою, заснованою на цих основних принципах:

- двосторонній зв'язок між персоналом і керівництвом щодо загальних принципів системи;
- визначення системи оцінювання та кількості виконаних перевірених робіт;
- продумані та обґрунтовані критерії вимірювання та оцінювання робіт;
- збалансовані стандарти, їх контроль, систематичний і періодичний перегляд;
- чітке узгодження стимулів і результатів;
- оплата, особливо додаткова, за якісну роботу.

Ці принципи покладені в основу організації оплати праці АТ «Укрпошта», яка базується на встановлених правилах оцінювання внеску індивідуальної праці в загальний результат господарювання та нарахування на цій основі заробітної плати. Сьогодні стимулювання кар'єри все частіше привертає увагу менеджерів великих компаній. Воно дозволяє розкрити внутрішній потенціал працівників, поєднуючи комплекс заходів для стимулювання ефективної роботи та професійного розвитку [8].

Для вдосконалення наявної системи заохочення талантів підприємства ми вважаємо, що на етапі формулювання стратегії та реалізації стратегії треба чітко визначити фактори заохочення та механізм заохочення, а також встановити механізм заохочення [19]. Працівники повинні бути знайомі з перспективами, які чекають на них у майбутньому, якщо вони серйозно і якісно працюють над стратегією в компанії. Для того, щоб ефективно керувати системою стимулювання трудової поведінки працівників і сформулювати план стимулювання, необхідно зрозуміти модель основного процесу стимулювання: «вимога – дія – дія – досвід – очікування», визнати, що мотивація – це не мета сама по собі, а засіб для реалізації. У загальному вигляді система управління мотивацією та стимулюванням здійснюється за допомогою таких методів (рис. 5).

Модель удосконалення засобів стимулювання та мотивації працівників АТ «Укрпошта» наведено на рис. 6.

На додаток до пропозицій, розглянутих раніше, можна розглянути ще додаткові пропозиції щодо планування системи стимулювання працівників, а саме [2, 4]:

1. Рекомендовано розробити план стимулювання на підприємстві, щоб кожен працівник був

зацікавлений у делегуванні більшої частки повноважень йому та спрямування роботи кожного на досягнення позитивних результатів. Таким чином, кожен працівник буде прагнути досягти поставлених компанією цілей і особисто зацікавлений в їх досягненні через систему заохочення. Особливу увагу слід приділити формуванню плану стимулювання саме виробничого персоналу, шляхом формування стійкої групи (зміни), зниження плинності кадрів, згуртування виробничого персоналу підприємства.

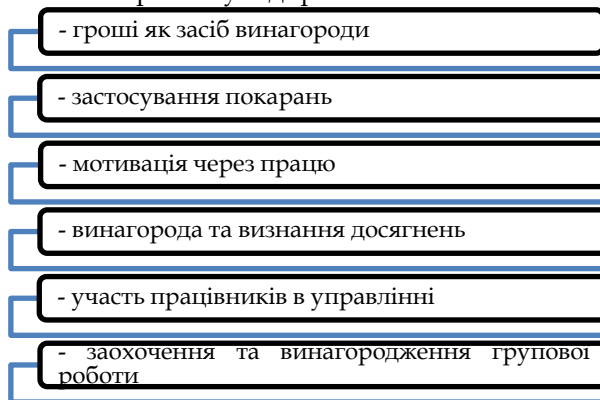


Рис. 5. Методи управління стимулюванням та мотивацією. Джерело: [6, 20, 21]



Рис. 6. Модель вдосконалення засобів мотивації працівників АТ «Укрпошта».

Джерело: [5, 14].

2. Встановити систему кар'єрного розвитку для керівників середньої ланки. Провести кілька періодів навчання працівників і вимагати від відділу кадрів пошуку спеціальних лекцій і тренінгів корпоративного менеджменту. Щоб зацікавити працівників пільгами, необхідно проаналізувати їхні потреби (наприклад, провести анкетування). Залежно від отриманих результатів і фінансових можливостей підприємства необхідно визначити набір і розмір пропонованих переваг (табл. 2).

Для забезпечення економічної стабільності підприємства необхідно використовувати матеріальні і нематеріальні мотиви і стимули для посилення трудового ентузіазму різних працівників. Ці ініціативи сприятимуть підвищенню продуктивності праці та збільшенню корпоративних прибутків, тим самим покращуючи фінансове становище працівників.

Також буде ефективно застосовувати такі принципи під час організації програм заохочення на підприємстві АТ «Укрпошта» (рис. 7).

Таблиця 2

Пропоновані соціальні виплати працівникам АТ «Укрпошта» за ієрархією

Категорія працівників	Пільги
Працівники вищої ланки	Повний пакет медичного страхування, включаючи дантиста Надання в користування автомобіля Особисте автостраховання Оплата комунікаційних послуг Додатково оплачувана відпустка Оплата навчання та підвищення кваліфікації Оплата путівки раз на рік
Працівники середньої ланки	Витрати на харчування (денний ліміт) Оплата проїзду Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейнів, фітнес-центрів, тощо) Медичне страхування Оплата навчання та підвищення кваліфікації
Працівники нижчої ланки	Витрати на харчування (встановити денний ліміт) Оплата проїзду Частково оплачувати оздоровчі заходи (плавання та ін.) Частково оплачувати навчання та підвищення кваліфікації Частково оплачувати путівки, раз на рік

Джерело: складено авторами на основі [15, 17].

- система заохочення для менеджерів повинна бути конкурентоспроможною щодо інших компаній, з якими організація конкурує за цінні таланти

- фінансове заохочення керівництва повинно здійснюватися для досягнення кінцевих результатів у власній роботі та в роботі підприємства і компанії загалом

- частину прибутку спрямовувати на гнучке реагування на результати діяльності в управлінні, тобто премії та надбавки повинні збільшуватися з підвищенням рангу керівника корпоративної ієрархії

- для працівників надавати можливість реалізувати накопичений досвід, професійні навички та життєві цінності на благо компанії

- необхідно підтримувати розумний баланс між матеріальними та нематеріальними складовими винагород

Рис. 7. Принципи організації програм заохочення в АТ «Укрпошта». Джерело: [20, 21].

Отже, суть системи стимулювання трудової поведінки працівників на підприємстві полягає в тому, щоб розробити таку систему стимулювання праці та заохочення, яка б якнайкраще задовольняла всі потреби працівника та зберігала його зацікавленість у досягненні кращих результатів своєї діяльності. Ця система включає оплату праці,

створення нормальних умов для відтворення трудової енергії та робочої сили, тобто надання медичних, освітніх та інших послуг працівникам. Реалізація запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї праці, а також ефективність системи мотивації та стимулювання праці та управління всім підприємством.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Удосконалення системи мотивації персоналу є важливою складовою успішного управління та розвитку будь-якої організації. За допомогою відповідно побудованої та виконаної системи мотивації, компанії можуть досягти багатьох переваг. Мотивований персонал працює більш ефективно та досягає високих результатів, що сприяє зростанню продуктивності компанії. Якщо працівники відчувають власну важливість і можливості для розвитку, це знижує ризик втрати цінних кадрів і зменшує необхідність у пошуку нових працівників. Задоволені працівники більше зосереджені на якості своєї роботи та обслуговуванні клієнтів, що сприяє залученню та утриманню клієнтів. Ефективна система мотивації може сприяти розвитку творчих та інноваційних рішень серед працівників. Добре спроектована система мотивації може покращити робочий клімат, зробити робоче середовище більш сприятливим і сприяти командній роботі. Сильна система мотивації може бути інструментом для залучення та утримання талановитих працівників.

Отже, в АТ «Укрпошта» оплата праці є основним економічним стимулом. На підприємстві застосовують різні форми і системи праці. Керівництво приділяє увагу матеріальному заохоченню, але забуває стимулювати моральні потреби підлеглих, наприклад покращення трудової діяльності, умови, підтримання командного духу тощо.

Основні заходи АТ «Укрпошта» щодо вдосконалення системи стимулювання праці включають:

- підвищення мінімальної заробітної плати в галузі;

- створення механізму забезпечення винагороди працівників виключно за фактичними результатами їхньої праці;

- створення комітету соціального захисту для координації соціальної політики, особливо всіх елементів системи стимулювання праці (оплата праці, надання соціальних пільг тощо).

Узагальнюючи, удосконалення системи мотивації персоналу сприяє досягненню більшої продуктивності, залученню талановитих працівників і покращенню загального функціонування організації. Важливо регулярно аналізувати та оновлювати цю систему відповідно до змін у середовищі та потреб персоналу.

Література.

1. *Базалійська Н.П.* Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Економіка та управління підприємством.* 2016. № 9. С. 232-236.
2. *Бериславська Г.В., Крутій І.А.* Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2018. № 6. Том 2. С. 217-220.
3. *Биба В.В., Теницька Н.Б.* Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та управління підприємством.* 2017. № 10. С. 166-171.
4. *Гребенчук О.* Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання. *Економіст.* 2016. Випуск 1. С. 52-55.

5. **Колот А.М.** Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2019. 337 с.
6. **Нестерчук В.П.** Організація та мотивація праці: навчальний посібник. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформат. систем, менеджменту і бізнесу, 2018. 88 с.
7. Офіційний сайт підприємства АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>.
8. **Павлов К.В.** Оцінка конкурентоспроможності регіональних ринків житлової нерухомості України: монографія. Луцьк: ПрАТ «Волинська обласна друкарня», 2018. 482 с.
9. **Павлов К.В.** Регулювання інвестиційно-житлових відносин в Україні: монографія. Рівне: НУВГП, 2013. 230 с.
10. **Павлов К.В., Павлова О.М.** Формування та регулювання конкурентних відносин на регіональних ринках житла України: монографія. Луцьк: видавництво «Терен», 2019 542 с.
11. **Павлова О.М.** Товарна форма організації суспільного виробництва В умовах розвитку національної економіки України (другої половини XVII - кінця XVIII ст.): монографія. Луцьк: видавництво «Терен», 2019. 480 с.
12. **Павлова О.М.** Товарне виробництво і торгівля в Україні (друга половина XVII – кінець XVIII ст.). Чернівці: Видавництво “Місто”, 2009. 304 с.
13. **Поліщук Д.І.** Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 8. С. 209-213.
14. **Пустовар Я.П.** Роль заробітної плати як стимул трудової діяльності в транзитивній економіці України. *Проблеми економічного і правового забезпечення менеджменту господарських суб'єктів*: матеріали наукової конференції. Донецьк: ДонНТУ, 2018. 244 с.
15. **Сапельнікова Н.Л.** Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 90-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_14.
16. **Ситник О.Д.** Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11. С. 84-87.
17. **Стрельбицька О.П.** Теоретико-методологічні особливості побудови мотиваційного механізму персоналу. *КНЕУ*. 2019. Частина 2. С. 250-256.
18. **Стрішенець О.М., Павлов К.В.** Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Випуск 1 (47). Том 2. С. 35-38.
19. **Тімашкова О.А.** Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств. *Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК»*. 2018. Том 2. № 18. С. 216-221.
20. **Труш Ю.Л., Григорців М.В., Осадчук О.П.** Мотивація та стимулювання персоналу як складові системи управління якістю продукції на підприємстві. *Демографія. Економіка праці. Соціальна економіка та політика*. 2016. № 12. С. 274-279.
21. **Чернишова А.В.** Мотивація стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Економічні науки*. 2016. № 6. С. 141-144.
22. **Yakymchuk A., Halachenko O., Irtysheva I., Popyk M., Bondarenko V., Kondratska L., Pavlov K., Pavlova O., Ishcheikin T., Barybina Y., Hryhoruk I., Popadynets N.** Ways of Improving Management System of a Tourism Industry Development. *Applied Human Factors and Ergonomics International. Human Interaction & Emerging Technologies. Artificial Intelligence & Future Applications*. 2022. URL: https://openaccess.cms-conferences.org/#/publications/book/978-1-7923-8989-4/article/978-1-7923-8989-4_12.
23. **Pavlov K., Pavlova O.** Optimization of multi-channel queuing systems with a single retail attempt: Economic approach. *Decision Science Letters*. 2020. № 9. URL: <http://growingscience.com/beta/dsl/4211-optimization-of-multi-channel-queuing-systems-with-a-single-retail-attempt-economic-approach.html>.
24. **Pavlov K., Pavlova O.** Economic Diagnostics and Management of Eco-Innovations: Conceptual Model of Taxonomic Analysis. *Intelligent Human Systems Integration 2021. Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2021. Vol. 1322. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-68017-6_84.
25. **Pavlova O., Shabala O.** Institutional environment functioning of gas distribution networks in the regions of Ukraine: monitoring and incentives. *Vedecký časopis "EURÓPSKA VEDA"*. 2021. № 5. 2/2021. P. 59-65.
26. **Pavlova O., Pavlov K., Horal L., Novosad O., Korol S., Perevozova I., Obelnytska K., Daliak N., Protsyshyn O., Popadynets N.** Integral estimation of the competitiveness level of the western Ukrainian gas distribution companies. *Accounting*. 2021. № 7(5). P. 1073-1084. URL: <http://www.growingscience.com/ac/online.html>.
27. **Yakymchuk A., Pavlov K., Pavlova O.** Public Administration and Economic Aspects of Ukraine's Nature Conservation in Comparison with Poland. *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2020. Vol. 1209. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-50791-6_33.

References.

1. **Bazalijs'ka, N.P.** (2016). «Substantial approaches to the formation of a system of motivating the work behavior of employees at the enterprise». *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvom*. № 9. pp. 232-236.
2. **Beryslavs'ka, H.V., Krutij, I.A.** (2018). «Motivation of management personnel in modern economic conditions». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 6. Vol. 2. pp. 217-220.
3. **Vyba, V.V., Tenyts'ka, N.B.** (2017). «The world experience of employee motivation and the possibility of its adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises». *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvom*. № 10. pp. 166-171.
4. **Hrebenchuk, O.** (2016). «Labor stimulation at the enterprise and modeling tools». *Ekonomist*. Issue 1. pp. 52-55.
5. **Kolot, A.M.** (2019). *Motyvatsiia personalu*. [Staff motivation]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
6. **Nesterchuk, V.P.** (2018). *Orhanizatsiia ta motyvatsiia pratsi*. [Organization and motivation of work]. Vyd-vo ievrop. un-tu finansiv, informats. system, menedzhmentu i biznesu. Kyiv. Ukraine.
7. Офіційний сайт підприємства АТ «Укрпошта». [Official website of JSC "Ukrposhta"]. Available at: <https://www.ukrposhta.ua/ua>.
8. **Pavlov, K.V.** (2018). *Otsinka konkurentospromozhnosti rehional'nykh rynkiv zhytlovoi nerukhomosti Ukrainy*. [Evaluation of the competitiveness of regional residential real estate markets of Ukraine]. PrAT «Volyns'ka oblasna drukarnia». Luts'k. Ukraine. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15676/1/final.pdf>.
9. **Pavlov, K.V.** (2013). *Rehuliuвання investytsiino-zhytlovykh vidnosyn v Ukraini*. [Regulation of investment and housing relations in Ukraine]. NUVHP. Rivne. Ukraine. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10688>.
10. **Pavlov, K.V., Pavlova, O.M.** (2019). *Formuvannya ta rehuliuвання konkurentnykh vidnosyn na rehional'nykh rynkakh zhytla Ukrainy*. [Formation and regulation of competitive relations in regional housing markets of Ukraine]. Vydavnytstvo «Teren». Luts'k. Ukraine. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/15852>.

11. *Pavlova, O.M.* (2019). *Tovarna forma orhanizatsii suspil'noho vyrobnytstva V umovakh rozvytku natsional'noi ekonomiky Ukrainy (druhoi polovyny KhVII - kintsia XVIII st.)*. [Commodity form of the organization of social production in the conditions of the development of the national economy of Ukraine (second half of the 17th - end of the 18th century)]. Vydavnytstvo «Teren». Luts'k. Ukraine. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/15858>.
12. *Pavlova, O.M.* (2009). *Tovarne vyrobnytstvo i torhivlia v Ukraini (druha polovyna KhVII – kintsia KhVIII st.)*. [Commodity production and trade in Ukraine (second half of the 17th - end of the 18th century)]. Vydavnytstvo “Misto”. Chernivtsi. Ukraine.
13. *Polischuk, D.I.* (2018). «Motivation as a factor in increasing productivity at the enterprise». *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*. № 8. pp. 209-213.
14. *Pustovar, Ya.P.* (2018). «The role of wages as a stimulus for labor activity in the transitory economy of Ukraine». *Problemy ekonomichnogo i pravovoho zabezpechennia menezhmentu hospodars'kykh sub'iektiv*. [Rol' zarobitnoi platy iak stymul trudovoi diial'nosti v tranzhytyvnyj ekonomitsi Ukrainy]. *Proceeding of the Materials of the naukvoi konferentsii*. DonNTU. Donetsk. Ukraine.
15. *Sapel'nikova, N.L.* (2016). «Theoretical foundations of strategic management of enterprise development». *Menedzher*. № 3. pp. 90-101. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_14.
16. *Sytnik, O.D.* (2017). «Personnel evaluation in the motivation system». *Aktual'ni problemy ekonomiky*. № 11. pp. 84-87.
17. *Strel'byts'ka, O.P.* (2019). «Theoretical and methodological features of the construction of the personnel motivational mechanism». *KNEU*. Part 2. pp. 250-256.
18. *Strishenets', O.M., Pavlov, K.V.* (2016). «Peculiarities of competitive relations in regional real estate markets». *Naukovyj visnyk uzhorods'koho universytetu. Seriya «Ekonomika»*. Issue 1 (47). Vol. 2. pp. 35-38.
19. *Timashkova, O.A.* (2018). «Labor motivation and its role in increasing the efficiency of enterprises». *Vcheni zapysky Instytutu ekonomiky ta prava «KROK»*. Vol. 2. № 18. pp. 216-221.
20. *Trush, Yu.L., Hryhorstiv, M.V., Osadchuk, O.P.* (2016). «Motivation and stimulation of personnel as components of the product quality management system at the enterprise». *Demohrafiia. Ekonomika pratsi. Sotsial'na ekonomika ta polityka*. № 12. pp. 274-279.
21. *Chernyshova, A.V.* (2016). «Motivation of labor stimulation in the personnel management system of the enterprise». *Ekonomichni nauky*. № 6. pp. 141-144.
22. *Yakymchuk, A., Halachenko, O., Irtysheva, I., Popyk, M., Bondarenko, V., Kondratska, L., Pavlov, K., Pavlova, O., Ishcheikin, T., Barybina, Y., Hryhoruk, I., Popadynets, N.* (2022). Ways of Improving Management System of a Tourism Industry Development. Applied Human Factors and Ergonomics International. Human Interaction & Emerging Technologies. Artificial Intelligence & Future Applications. Available at: https://openaccess.cms-conferences.org/#/publications/book/978-1-7923-8989-4/article/978-1-7923-8989-4_12.
23. *Pavlov, K., Pavlova, O.* (2020). «Optimization of multi-channel queuing systems with a single retail attempt: Economic approach». *Decision Science Letters*. № 9. Available at: <http://growingscience.com/beta/dsl/4211-optimization-of-multi-channel-queuing-systems-with-a-single-retail-attempt-economic-approach.html>.
24. *Pavlov, K., Pavlova, O.* (2021). «Economic Diagnostics and Management of Eco-Innovations: Conceptual Model of Taxonomic Analysis». *Intelligent Human Systems Integration 2021. Advances in Intelligent Systems and Computing*. Vol. 1322. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-68017-6_84.
25. *Pavlova, O., Shabala, O.* (2021). «Institutional environment functioning of gas distribution networks in the regions of Ukraine: monitoring and incentives». *Vedecký časopis "EURÓPSKA VEDA"*. № 5. 2/2021. pp. 59-65.
26. *Pavlova, O., Pavlov, K., Horal, L., Novosad, O., Korol, S., Perevozova, I., Obelnytska, K., Daliak, N., Protsyshyn, O., Popadynet, N.* (2021). «Integral estimation of the competitiveness level of the western Ukrainian gas distribution companies». *Accounting*. № 7(5). pp. 1073-1084. Available at: <http://www.growingscience.com/online.html>.
27. *Yakymchuk, A., Pavlov, K., Pavlova, O.* (2020). «Public Administration and Economic Aspects of Ukraine's Nature Conservation in Comparison with Poland». *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. Advances in Intelligent Systems and Computing*. Vol. 1209. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-50791-6_33.

Abstract.

Pavlov K., Pavlova O., Fedashko T., Shmarovoz O., Korytko M. Improvement of the staff motivation system on the example of "UKRPOSHTA".

Companies must constantly look for new ways to increase efficiency and improve management systems in today's competitive environment. We all know that talent is an organization's most important resource. The more investment and attention paid to talent, the better the overall efficiency and profitability of the enterprise. Motivation is one of the main components of people management. When exploring the nature of motivation, it is essential to consider that motivation is a process that drives a person's behavior in a specific direction, forcing them to behave in a certain way in a particular situation. By understanding motivational methods that have yet to be sufficiently studied, we can better explain people's behavior at work or in other situations. At the current stage of business and logistics industry development in Ukraine, Ukrposhta faces challenges and tasks related to increasing competitiveness and improving customer service. One of the crucial factors influencing the successful fulfillment of these tasks is the compelling motivation and management of personnel.

The incentive system at Ukrposhta may need to be revised or improved to ensure high productivity and employee satisfaction. Motivation processes need to be more transparent, non-individualized, and able to consider the needs of different groups of employees, such as couriers, sorters, managers, etc. This situation can lead to low productivity, decreased motivation, increased staff turnover, and deterioration in the quality of customer service. The purpose of the article is to study the peculiarities and importance of forming an effective labor motivation system at an enterprise, as well as to analyze the current state of the motivation system at Ukrposhta JSC and to find ways to improve it. Improving the staff motivation system is crucial to any organization's successful management and development. Companies can achieve many benefits with a properly designed and implemented motivation system. Motivated staff work more efficiently and achieve high results, contributing to the company's productivity. Suppose employees feel valued and have development opportunities. In that case, it reduces the risk of losing valuable staff and the need to find new employees. Satisfied employees are more focused on the quality of their work and customer service, which helps to attract and retain customers. An effective incentive system can foster creative and innovative solutions among employees. A well-designed incentive system can improve the working climate, make the work environment more conducive, and promote teamwork. A robust incentive system can be a tool for attracting and retaining talented employees. Thus, at Ukrposhta, remuneration is the main economic incentive. The company uses various forms and systems of labor. Management pays attention to material incentives but ignores stimulating the moral needs of subordinates, such as improving work performance and conditions, maintaining team spirit, etc.

Keywords: motivation, motivation system, staff motivation, improvement of motivation, ways of motivation.

Бібліографічний опис статті:

Павлов К.В., Павлова О.М., Федашко Т.П., Шмаровоз О.В., Коритко М.В. Удосконалення системи мотивації персоналу на прикладі АТ «УКРПОШТА». Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 4. С. 41-49.

Pavlov K., Pavlova O., Fedashko T., Shmarovoz O., Korytko M. Improvement of the staff motivation system on the example of "UKRPOSHA". Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 4, pp. 41-49.

УДК 65014.1; JEL classification: L15

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-9>

DRUHOVA Olena¹, PhD in Economics, Associate Professor of Management and Business Department, <https://orcid.org/0000-0002-2404-1910>

JANG Dongsheng¹, Graduate Student of Management and Business Department

THE ROLE OF THE PRINCIPLES OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN ENTERPRISE ACTIVITY

Druhova O., Jang D. The role of the principles of total quality management in enterprise activity.

The article examines the influence of the main principles of total quality management (TQM) on the activities of enterprises. The article analyzes critical aspects of TQM, including customer orientation, involvement of all employees, process approach, systems approach to management, continuous improvement, evidence-based decision-making, and mutually beneficial relationships with suppliers. Implementing these principles is considered a strategic step to achieve high-quality standards, increase competitiveness, and satisfy customer needs. The article begins with the justification of the need to implement TQM in modern conditions of market competition, where the quality of products and services is one of the critical success factors. The role of management in forming a quality culture, the importance of involving all employees in the quality improvement process, and the creation of appropriate conditions for their motivation and training are described. The process approach to quality management, which includes identification, optimization, and monitoring of the main processes of the enterprise, is considered in detail. The advantages of a system approach, which helps enterprises to coordinate their actions better and achieve strategic goals, are described. Special attention is paid to continuous improvement, which is critical to competitiveness in a rapidly changing environment. Methods and tools used for continuous process improvement are discussed, as well as the importance of data-driven decision-making to minimize risk and improve management efficiency. The importance of mutually beneficial relations with suppliers, which contribute to improving the quality of products and services and ensure supply stability, is also analyzed. It is shown how long-term partnerships with suppliers can contribute to the overall success of the enterprise. The article presents examples of successful implementation of TQM at various enterprises, demonstrating the practical benefits of applying these principles. Specific outcomes achieved through TQM implementation include increased efficiency, reduced costs, improved product quality, and increased customer satisfaction. The article ends with conclusions about the importance and benefits of implementing the principles of total quality management for enterprises of various industries. It is emphasized that TQM is not only a quality improvement tool but also a strategic approach that contributes to the enterprise's long-term success and sustainable development.

Keywords: total quality management (TQM), principles of TQM, product quality, customer orientation, process approach, a systematic approach to management, quality management, increasing efficiency.

Statement of the problem in general. In today's conditions of globalization and fierce competition, the success of an enterprise largely depends on the ability to provide high quality products or services. One of the effective approaches to achieving high standards is the implementation of the principles of total quality management (Total Quality Management, TQM). This approach is aimed at the continuous improvement of all aspects of the company's activities by involving all its employees and focusing on meeting the needs of customers.

Analysis of the latest research and publications. Scientists from different countries, such as Kravchenko V.F., Kravchenko E.F., Mishina V.N., Zabelina P.V., Shvandara V.A., Shapoval M.I., Sila I., Niyi Anifowose, Oluwaseun, Powell T.C, Benzaquen J., Charles V. and others.

The goal of the research is to develop the theoretical provisions and applied principles of implementing the principles of general quality management for the enterprise.

Presentation of the main material of the research. The basic principles of total quality management (Total Quality Management, TQM) are the foundation for ensuring high quality of products and services in any organization. These principles are aimed at meeting the needs of customers, increasing

the efficiency of processes and developing a corporate culture of quality (fig.1).

Total Quality Management is an all-encompassing management strategy focused on continuous improvement, customer orientation, and employee participation to achieve exceptional organizational performance. Originating from Japan's adoption of American statistical quality control techniques in the 1950s, it evolved into "Company-Wide Quality Control" (CWQC), yielding numerous effective quality management tools and methods. Feigenbaum described TQM as: "An effective system for integrating the quality development, quality maintenance, and quality improvement efforts of various organizational groups, facilitating production and service at the most economical levels while ensuring full customer satisfaction." Central to TQM is fostering a culture of quality where every employee is dedicated to delivering superior products and services. This method involves recognizing customer needs, perpetually enhancing processes, promoting employee engagement, and leveraging data for strategic decisions. Through the adoption of TQM principles, enterprises not only boost customer satisfaction and reduce operational costs but also strengthen their market competitiveness [1-3].

The morphological analysis of the concept of quality involves a systematic breakdown into various

¹Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics