

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**  
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**  
освітньо-професійної програми **Підприємництво , торгівля та біржова  
діяльність**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело*

---

*(підпис)*

**Олександр МИРОШНІЧЕНКО**

Виконав: здобувач вищої освіти  
Олександр МИРОШНІЧЕНКО

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ПТБД  
Інесса НІКОЛЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Людмила ПАРІЙ

**Київ 2024**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

\_\_\_\_\_ Оксана ЗГУРСЬКА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**МИРОШНІЧЕНКО Олександр Петрович**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розробка системи стимулювання праці персоналу підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Інесса Ніколенко, к.е.н.,

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «23» лютого 2024 р. № 36

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «КЗОТ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретичні основи стимулювання праці працівників на підприємстві

2. Розділ 2. Стан системи стимулювання персоналу у тов «кзот»

3. Розділ 3. Шляхи удосконалення стимулювання персоналу підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24 » лютого 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	24.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	20.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

*(підпис)*

Олександр МИРОШНІЧЕНКО

Керівник  
кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис)*

Інесса НІКОЛЕНКО

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 124 стор., 20 рис., 30 табл., 95 джерел.

*Мета роботи* – дослідження основних аспектів системи мотивації, аналіз можливостей підвищення ефективності стимулювання праці підприємства, як економічної категорії, визначення його значення для розвитку й діяльності підприємства та розрахунок і визначення показників фінансового стану ТОВ «КЗОТ». Та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності стимулювання праці працівників підприємства. .

*Об'єкт дослідження* – процес розробки системи стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «КЗОТ»

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні основи та практичні аспекти організації ефективного процесу розробки стимулювання праці працівників підприємства

*Короткий зміст роботи:*

Розробка раціональної системи трудової винагороди, у тому числі і її стимулюючої складової, на рівні суб'єктів господарювання, забезпечить умови для вирішення певного кола соціально-економічних проблем країни, цим обумовлена актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи. Розкрито сутність та значення стимулювання праці в управлінні персоналом підприємства та визначено основні форми, методи та функції стимулювання праці персоналу. Охарактеризовано процес формування системи стимулювання трудової діяльності персоналу і здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «КЗОТ». Проаналізувавши якісний склад і плинність персоналу, було проведено аналіз та оцінку діючої системи стимулювання персоналу підприємства ТОВ «КЗОТ» та запропоновано заходи, спрямовані на удосконалення оцінки та професійного розвитку працівників з послідуочим обґрунтуванням алгоритму впровадження раціональної системи стимулювання персоналу ТОВ «КЗОТ»

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** стимулювання праці, управління персоналом, управлінські рішення, стимулювання трудової діяльності, професійний розвиток, персонал, кадрова політика.

## ABSTRACT

The text part of the qualifying work for obtaining a bachelor's degree: 124 pages, 20 figures, 30 tables, 95 sources.

The purpose of the work is to study the main aspects of the motivation system, to analyze the possibilities of increasing the efficiency of labor stimulation of the enterprise as an economic category, to determine its importance for the development and operation of the enterprise, and to calculate and determine the indicators of the financial state of KZOT LLC. And providing recommendations on increasing the effectiveness of stimulating the work of the company's employees. .

The object of the research is the process of developing a labor incentive system for the personnel of the enterprise "KZOT" LLC

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations and practical aspects of the organization of an effective process of developing the work stimulation of the company's employees

### Summary of the work:

The development of a rational system of labor remuneration, including its stimulating component, at the level of economic entities, will provide conditions for solving a certain range of socio-economic problems of the country, which determines the relevance of the chosen topic of the qualification work. The essence and meaning of labor stimulation in the personnel management of the enterprise is revealed, and the main forms, methods and functions of labor stimulation of personnel are defined. The process of forming a system of stimulating the labor activity of the personnel was characterized and the organizational and economic characteristics of the enterprise "KZOT" LLC were carried out. Having analyzed the quality composition and staff turnover, an analysis and evaluation of the current staff incentive system of KZOT LLC was carried out and measures aimed at improving the evaluation and professional development of employees were proposed, with subsequent justification of the algorithm for implementing a rational personnel incentive system of KZOT LLC

**KEY WORDS:** labor stimulation, personnel management, management decisions, labor stimulation, professional development, personnel, personnel policy.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра (магістра)**

Направляється здобувач(ка) Мирошніченко О.П. до захисту кваліфікаційної роботи  
*(прізвище та ініціали)*  
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
*(код, найменування спеціальності)*  
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
*(назва)*  
на тему: «Розробка системи стимулювання праці персоналу підприємства»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ \_\_\_\_\_

*(підпис)*

Сергій ФЕДЮНІН

*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач(ка) Мирошніченко О.П. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо розробки системи стимулювання праці персоналу підприємства.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки)  
\_\_\_\_\_ на оцінку «\_\_\_\_\_» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію  
\_\_\_\_\_.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис)*

*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) Мирошніченко О.П. допускається до захисту даної роботи в Експертній комісії.

Завідувач кафедру \_\_\_\_\_

*(назва)*

*(підпис)*

*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	11
1.1. Сутність та значення стимулювання праці в управлінні персоналом підприємства	11
1.2. Форми, методи та функції стимулювання праці персоналу	20
1.3. Формування системи стимулювання трудової діяльності персоналу	29
<b>РОЗДІЛ 2 СТАН СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «КЗОТ»</b>	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «КЗОТ»	36
2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу ТОВ «КЗОТ»	46
2.3. Аналіз та оцінка діючої системи стимулювання персоналу підприємства ТОВ «КЗОТ»	54
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	68
3.1. Удосконалення оцінки та професійного розвитку працівників ТОВ «КЗОТ»	68
3.2. Розробка алгоритму впровадження раціональної системи стимулювання персоналу ТОВ «КЗОТ»	84
<b>ВИСНОВКИ</b>	113
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	116

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах становлення інноваційної економіки необхідним постає питання отримання максимальної віддачі від усіх наявних ресурсів підприємства, у тому числі трудових. Ефективність трудової складової ресурсів підприємства значною мірою визначається використовуваними в ній механізмами у сфері управління стимулюванням працівників.

Формування системи стимулювання, коли людина, що працює у певній сфері діяльності, відчувається самодостатньою, що можливо лише за реалізації працівником своїх внутрішніх потреб, є пріоритетом гуманістичної концепції управління людськими ресурсами. Соціальна політика держави, що проводиться нині, полягає у підвищенні рівня та якості життя населення на основі стимулювання його трудової активності; надання можливості кожному члену колективу забезпечити добробут своєї сім'ї; накопичення заощаджень та їхнього ефективного інвестування.

Формування доходів населення тісно пов'язане з вирішенням проблем забезпечення гідної трудової винагороди на конкретному підприємстві. Раціональний підхід до вирішення цих проблем сприяє отриманню максимальної вигоди для всіх суб'єктів трудового процесу – працівника, роботодавця, суспільства та держави. Сьогодні рівень оплати праці за різними галузями економіки, спеціальностями та посадами значно відрізняється.

Надмірний розрив у розмірах трудової винагороди, відбувається небезпечно розшарування суспільства за рівнем матеріального добробуту, що призводить до негативних соціальних наслідків. Провідну роль у становленні та розвитку висококваліфікованої, культурно розвиненої, психічно і фізично здорової, психологічно стійкої особистості, що володіє необхідними моральними якостями, відіграють підприємства, на робочих місцях яких переважна частина суспільства проводить значну частину



СВОГО ЖИТТЯ.

Розробка раціональної системи трудової винагороди, у тому числі і її стимулюючої складової, на рівні суб'єктів господарювання, забезпечить умови для вирішення певного кола соціально-економічних проблем країни, цим обумовлена актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Значний внесок в стимулювання праці персоналу, знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: К. Альдерфер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, а. Маслоу, Ф. Тейлор, Е. Толмен, Дж.Б. Уотсон, Х. Хекхаузен, А.Г. Здравомислов, В.П. Рожін, В.А. Ядовта ін. Серед вітчизняних вчених, які стояли біля витоків та займалися формуванням концепцій з організації оплати праці й її мотивації були науковці В. Данюк, А. Калина, А. Колот, Г. Куліков, Е. Лібанова, В. Новіков, Н. Павловська, О. Стахів та ін.

**Метою** кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження основних аспектів системи мотивації, аналіз можливостей підвищення ефективності стимулювання праці підприємства, як економічної категорії, визначення його значення для розвитку й діяльності підприємства та розрахунок і визначення показників фінансового стану ТОВ «КЗОТ». Та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності стимулювання праці працівників підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання:**

- розкрито сутність та значення стимулювання праці в управлінні персоналом підприємства;
- визначено основні форми, методи та функції стимулювання праці персоналу;
- охарактеризовано процес формування системи стимулювання трудової діяльності персоналу;
- здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «КЗОТ»

- проаналізовано якісний склад і плинність персоналу ТОВ «КЗОТ»;
- проведено аналіз та оцінку діючої системи стимулювання персоналу підприємства ТОВ «КЗОТ»;
- запропоновано заходи, спрямовані на удосконалення оцінки та професійного розвитку працівників ТОВ «КЗОТ»
- обґрунтовано алгоритм впровадження раціональної системи стимулювання персоналу ТОВ «КЗОТ»

**Об'єктом** кваліфікаційної бакалаврської роботи є процес розробки стратегії розвитку ТОВ «КЗОТ»

**Предметом** роботи є організація ефективного процесу розробки стимулювання праці працівників підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у теорії управління персоналом підприємства. Для реалізації поставлених у роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

**Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 118 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1. Сутність та значення стимулювання праці в управлінні персоналом підприємства**

Система стимулювання праці в умовах ринкової економіки є дуже важливим елементом в управлінні та розвитку сучасного підприємства, адже створює такі умови праці для кожного працівника, які дозволять йому максимально використати свій трудовий потенціал, від цього залежить реалізація цілей та завдань підприємства.

Сучасні власники, керівники, і менеджери всіх рівнів в рамках своїх посадових функцій повинні розуміти і враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність конкретного працівника в процесі праці значний вплив мають різні мотиви, потреби, стимули, цілі. Матеріальна винагорода у вигляді оплати праці, використання різних видів трудових і соціальних пільг, безсумнівно, робить істотний вплив на активність персоналу і його інтерес до роботи. Однак, як показують різні дослідження, на ефективність діяльності персоналу, співробітників підприємств впливають й інші умови. Усі ці елементи ставляться до процесу стимулювання та мотивації праці, або системі стимулювання та мотивації праці персоналу[23].

Стимулювання праці передбачає створення механізму, при якому активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці[23].

Поряд з поняттям мотивації праці існує поняття стимулювання праці. Вони тісно взаємопов'язані між собою і взаємно доповнюють один одного. Тим часом як методи управління працею стимулювання і мотивація протилежні за спрямованістю: перша спрямована на зміну існуючого

стану; друге - на його закріплення, але при цьому вони взаємно доповнюють один одного[23]. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Трактування поняття «стимулювання» та «мотивація»

Автор	Трактування поняття «стимулювання»
<b><i>Підходи до трактування поняття «стимулювання» [13]</i></b>	
Колот А.М. Леонтьев А.Н.	Це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки.
Авчиренко Л.К., Матрусова Т.Н.	Це процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій.
Бурина А.В., Бурина Н.С	Це, перш за все, зовнішня спонукка, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу
Поварич І.П. Прошкін Б.Г.	Розуміють опосередковану дію на об'єкт управління, що передбачає створення такої зовнішньої ситуації, яка спонукає особу або трудовий колектив до дій, відповідних цілей, що стоять перед
Економічний словник	Спосіб управління трудовою поведінкою працівника, що полягає в цілеспрямованій дії на поведінку персоналу за допомогою впливу на умови його життєдіяльності, використовуючи мотиви, рушійні для його діяльності. Це ж відноситься також, що і до роботи []
	це заохочення колективів підприємств і окремих працівників до підвищення ефективності трудової діяльності
Ромашков О.В.	означає цілеспрямовані дії на соціальний об'єкт, забезпечуючи підтримку його певного стану. Виходячи з даного визначення, стимулювання праці – це цілеспрямована або нецілеспрямована дія на людину
Толстікова О.В.	Створення умов (господарського механізму), при яких активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально зумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці
Пономаренко А.П.	Як частина мотивації (один з головних чинників мотивації). У зв'язку з цим мотивація розглядається як стратегія, а стимулювання як тактика. Таким чином, мотивація і стимулювання – це економічні категорії, в основі яких лежать економічні спонукання людини.
<b><i>Підходи до трактування поняття «мотивація»</i></b>	
<i>Як економічної сутності поняття [20]</i>	
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій

Діденко В.М.	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Крамаренко В.І.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенірова А.	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів
Лукашевич В.В.	Мотивація – спонукання людини до дії для досягнення її особистих цілей та цілей організації
Турчинов А.І.	Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішньо особистих та зовнішніх факторів до певної діяльності. Спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей
Герчиков В.І.	Мотивація – основний компонент самосвідомості працівника, який визначає його ставлення і поведінку в праці, його реакцію на конкретні умови праці
Економічна енциклопедія	Мотивація – спонукання людини до праці, що є результуючою системою внутрішніх спонукальних елементів, таких як потреби, інтереси, ціннісні орієнтири, з одного боку, а з іншого – фактори зовнішнього середовища, які відображаються та фіксуються свідомістю людини, тобто зовнішні стимули, які спонукають до діяльності
Федосєєва В.Н.	Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил (мотивів), які стимулюють людину до діяльності для досягнення поставлених цілей
<i>Як соціальної сутності поняття[23]</i>	
Маскон І.В. Бутко М., Белокур Є.	Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього
Крушельницька О.В. Мельничук Д.П.	Це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.
Вернадський А.А.	Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху
Пугачов В.П., Грачев М.В.	Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів
Генкин А.П. Дятлов С.А.	Це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації

Звичайно, що кожний автор подає власний підхід до трактування мотивації. Однак, усі трактування даного поняття є подібними в одному:

під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людини. З одного боку - зовнішнє спонукання, з іншого - самоспонування.

Тому, на наш погляд, найбільш змістовним буде наступне формулювання мотивації - це внутрішній стан людини, який викликаний зовнішнім чи внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети.

Крім того, наведені підходи провідних учених-економістів доводять вірність суджень з приводу того, що стимулювання є дієвим інструментом розвитку мотивації та зовнішнім чинником, націленим на задоволення потреб персоналу, що спонукає його до корисних дій, спрямованих на задоволення потреб підприємства.

У свою чергу, опрацювання наукової літератури дало змогу виділити наступні підходи щодо існуючих теорій мотивації: процесний, змістовний та поведінкових відносин (табл. 1.2).

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини.

За процесними теоріями визнається існування потреб, хоча не тільки вони впливають на мотивацію працівників, а й функції сприйняття та очікування, а й можливі наслідки вибраного типу мотивації.

Чим активнішими є дії людини. Тим більшими є можливості задоволення різноманітних потреб, тому що через недостатність чогось у людини виникає стан дискомфорту.

Необхідно зазначити, що поведінка людини завжди є мотивованою. Мотивувати співробітників - значить зачепити їх важливі інтереси. Потреби в чомусь. Порушення в мотивації можуть мати найрізноманітніші причини.

## Теорії мотивації працівників підприємства

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
Процесуальний підхід	Теорія очікувань В. Врума [55]	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї
	Теорія справедливості С. Адамса [38]	Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу
	Теорія Портера- Лоулера [52]	Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення
	Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського [3]	Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера [42]	Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки
	Теорія виклику С.А. Суркова [30]	У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них «викликом»
	Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера [54]	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів
	Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема [34]	Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку
	Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда [40], Г. Саймона [53]	Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди
	Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса [24]	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї
Змістовний підхід	Теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема [41]	Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників

## Продовження таблиці 1.2

Змістовний підхід	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора [31]	Робота має оплачуватись прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можливо отримати належний ефект винагороди
	Соціальна теорія Е. Мейо [51]	Обґрунтував підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріально- речові, скільки морально-психологічні чинники
	Теорія потреб А. Маслоу [49]	Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється
	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера [39]	Основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення)
	Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора [50]	Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження
	Теорія «Z» В. Оучі [23]	Визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що заключається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорості
	Структура ідеального управління Р. Лайкерта [48]	Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками
Поведінкових відносин	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда [19]	Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти



Підхід поведінкових відносин	Двофакторна теорія Ф. Герцберга [5]	Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою
	Концепція мотивів трудової діяльності О.Г. Здравомислова [12]	Існує декілька рівнів мотивів трудової діяльності: зміст та сенс праці, матеріальна зацікавленість у результатах праці, відносини у колективі
	Р-теорія Н.Ю. Подольчака [25]	Поведінку та мотиви людей можна пояснити схильністю до ризику
	Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда [44]	Поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації
	Концепції людини Е. Шейна [36]	Відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо)
	Теорія поля К. Левіна [47]	Поведінку людини визначають особистісні фактори та фактори оточення
	Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера [32]	На мотивацію працівника в значній мірі впливають міжнаціональні та культурні відмінності

В даний час ні в кого не викликає сумніву, що найважливішим ресурсом кожної компанії є її співробітники. Однак далеко не всі керівники розуміють, як важливо правильно керувати цим ресурсом. Завдання менеджера полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати можливості персоналу. Якими б сильними не були рішення керівників, ефект від них може бути отриманий тільки тоді, коли вони вдало втілені в справи співробітників компанії. А це може статися тільки в тому випадку, коли працівники зацікавлені в результатах своєї праці. Саме в цьому полягає основний зміст мотивації персоналу.

Призначення стимулів до праці полягає в розвитку системи потреб людей, структури їх особистих інтересів, у розкритті здібностей працівника, підвищенні його економічної та соціальної відповідальності. Щоб стимули виконували свою роль у повному обсязі, у суспільній свідомості має бути подоланий підхід до людини тільки як до індивідуума,

зіставляти вигоди від зростання свого матеріального благополуччя з тяготами від більш інтенсивної і напруженої праці. [23].

Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій.

Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації [2]. Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

При цьому деякі вчені ототожнюють поняття «стимул» та «заохочення», розуміють як синоніми ці два поняття [29], категорії стимулювання та заохочення співвідносять як єдине ціле та як частину складної системи: заохочення, як окремий напрям у загальному процесі стимулювання [20].

Також, розглядаючи питання стимулювання в аспекті забезпечення виконання поставлених обов'язків, варто відмітити, що його головним призначенням є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків [6, 46].

Отже, стимулювання є процесом, що зазвичай спрямовується на окремого працівника чи на групу працівників. Водночас на практиці поєднання персонального та групового стимулювання найчастіше зустрічається у процесах матеріального стимулювання.

Через те, розуміння наявних підходів щодо визначення понять стимулювання та мотивації визначає справедливе співвідношення даних

категорій, адже раніше, не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання розумілись радянськими науковцями як «спонукання до певних дій», мотивацію відносили до науки психології, а стимулювання – до економічного вчення.

Зважаючи на те, що нині визначення стимулювання через мотивацію або мотивацію через стимулювання є досить поширеним, існують науковці, що переконують в очевидній різниці між мотивуванням та стимулюванням: категорію «мотивація» доцільно визначати як процес стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, а термін «стимулювання» визначають як зовнішнє спонукання до дії, спонукальна причина, поштовх, подразник, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім.

Через те, принципова різниця категорій «мотивація» та «стимулювання» може полягати в тому, що стимулювання є одним із засобів, завдяки якому може здійснюватися процес мотивації.

Процес мотивації в значній мірі визначається потребами, що його ініціюють. Якщо потреби індивідів збігаються із потребами підприємства, працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, що забезпечить зростання продуктивності праці, зниження собівартості та високу якість продукції, що у сукупності призведе до збільшення розміру прибутку, забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Крім того, потреби виявляються у мотивах, котрі спонукають людину до дій, спрямованих на задоволення потреб. Мотив, будучи усвідомленою чи спонукальною причиною, основою чи підставою до якоїсь дії чи вчинку, є суб'єктивним явищем, основною метою якого є усвідомлення вчинків, які формують постановку цілей, здатних спонукати особистість до дії внаслідок зародження спонукаючого фактора ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення людиною. Через те, мотиви містять сукупність спонукань, обов'язків та прагнень до виконання доручених завдань.

Зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу, визначаються ступенем актуальності тієї або іншої потреби працівника, можуть бути різними за змістом і зумовлюватись як спрямованою, так і неспрямованою активністю людини [2]. Отже, чим прагнення працівника отримати те чи інше благо є сильнішим, чим загальнішою є потреба в ньому, тим активніше починає діяти працівник.

## 1.2. Форми, методи та функції стимулювання праці персоналу

В останні роки фахівці у галузі управління персоналом освоюють все нові способи стимулювання працівників. Використовується не тільки класичне економічне мотивування в вигляді грошових бонусів й високих зарплат, а та нееконімічні способи стимулювання. До таких можна віднести організаційні та морально-психологічні способи..

Низка чинників зумовила якісні зрушення форм та методів стимулювання працівників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Розвиток форм і методів стимулювання працівників

<i>Автор</i>	<i>Характеристика</i>
У. Гамільтон [45]	Основну увагу зосереджував на матеріальних стимулах, пропонуючи при цьому використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва
Г. Емерсон [11]	Виділив принципи продуктивності праці, серед яких визначальну роль відводив винагородам за продуктивність, нормалізацію умов праці, справедливе ставлення до персоналу, компетентну консультацію. Свою увагу акцентував на вирішенні психологічного аспекту проблем мотивації працівників
Ф. Тейлор [31]	Запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції. Визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства
А. Файоль [33]	Впливовим стимулом людської діяльності визначав ініціативу, розвивати яку необхідно завдяки наданню самостійності у виконанні обов'язків, заохоченню заслуг

## Продовження таблиці 1.3

Д. Карнегі [14]	Переконував, що стимулювання особистого прагнення працівника до якісного та своєчасного виконання завдань має ґрунтуватися на заохоченні його власних амбіцій. Головною ідеєю стимулювання працівника в його бажанні виконати роботу якнайкраще є вміння переконувати людину у її власних силах при виконанні роботи
П.З. Капустянський [13]	Виділив такі важливі складові ефективного стимулювання персоналу до трудової діяльності: <ul style="list-style-type: none"> <li>- матеріальне заохочення (оплата праці прямо пропорційно до виконаних завдань, участь у прибутках, соціальна підтримка);</li> <li>- моральне заохочення та навчання працівників (наявність трудової конкуренції між працівниками, належний рівень корпоративної культури, професійна перепідготовка кадрів, публічне визнання заслуг);</li> <li>- забезпечення належних умов праці (створення належного режиму роботи, дотримання санітарно-гігієнічних, психологічних та ергономічних умов праці, організація кімнат для відпочинку);</li> <li>- стиль управління (цільове управління підприємством, дотримання управлінських повноважень, розширення особистого спілкування керівника із підлеглими, моніторинг думок співробітників);</li> <li>- планування та контроль (формування довгострокових планів зростання працівників, посилення предметного та обмеження формального контролю за діяльністю персоналу)</li> </ul>
Е. Мейо [51]	Виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи
Д.М. Прусс [28]	Схилявся до думки, що ефективність трудової діяльності персоналу базується на взаємодії трьох важливих систем стимулювання, які ґрунтуються на наступних підсистемах моніторингу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- факторів, що впливають на формування стимулів працівників до праці;</li> <li>- впливу підприємства на стимулювання персоналу;</li> <li>- оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства</li> </ul>
О.В. Притула [27], Р.О. Ющенко [37], О.М. Баксалова [1]	Виділили наступні складові забезпечення ефективного стимулювання працівників: <p>система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру;</p> <p>соціальні гарантії, пільги;</p> <p>ротація персоналу;</p> <p>покращання умов праці;</p> <p>участь працівників у власності підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку пропорційно виконаній роботі;</p> <p>регулювання робочого часу та відпочинку;</p> <p>формування та розвиток моральних якостей індивіда та морального клімату у колективі;</p> <p>особистісне та публічне визнання заслуг працівників</p>

Сучасні методи мотивації праці аналогічні методам, що застосовуються в управлінні персоналом у цілому.

Серед даних методів виділяють загальні, такі як: адміністративні, економічні, соціальні та велика кількість певних приватних, включаючи мотивацію праці.

Таблиця 1.4.

### Сучасні методи мотивації праці

<i>№</i>	<i>Методи мотивації</i>	<i>Характеристика</i>
1.	Адміністративні методи	характеризуються прямим впливом суб'єкта на об'єкт управління, орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена важливість трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у даній компанії, культура трудової діяльності.
2.	Економічні методи	характеризуються матеріальним стимулювання колективів й деяких працівників. виступають як елементи економічного механізму, завдяки яким виконується ефективний розвиток компанії. Це ціла система мотивів і стимулів, яка підштовхує співробітників добре працювати.
.	Соціально-психологічні	засновані на використанні моральних стимулів до праці і наданні впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений борг, внутрішню потребу людини.

Управління персоналом, включаючи мотивацію праці, має формуватися на принципах системного підходу та аналізу, аби торкнутися усього кадрового складу підприємства, зв'язку певних рішень у межах підсистем з урахуванням впливу їх на всю систему вцілому, аналіз й прийняття рішень по відношенню до співробітників з урахуванням факторів зовнішнього й внутрішнього середовища в всій повноті взаємозв'язків. (Рис.1.1.)

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена важливість трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати на даному підприємстві, культура трудової діяльності.

В свою чергу серед економічних методів виділяють:

- методи, що використовуються державними органами управління

(податкова система, кредитно-фінансовий механізм регіонів і країни );

- методи, що використовуються організацією (економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість і ефективність роботи, участь в прибутках і капіталі).



Рисунок 1.1. Методи управління мотивацією персоналу

Соціальні методи пов'язані з соціальними відносинами, з моральним і психологічним впливом. З їх допомогою активізуються цивільні і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику в організації.

До складу соціально-психологічних методів входять [8](Рис.1.2)

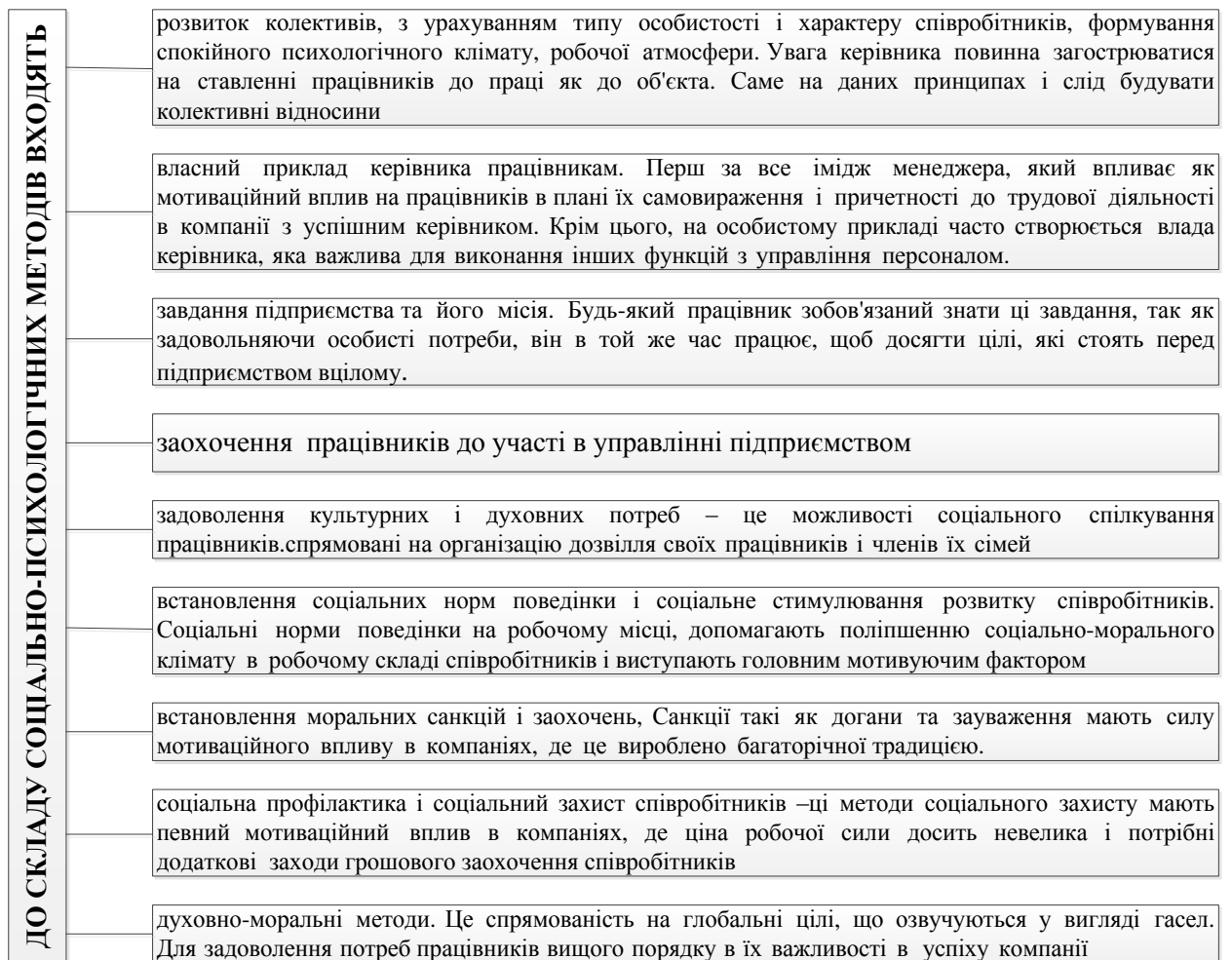


Рисунок 1.2. Соціально-психологічні методи мотивації персоналу

Так само, крім попередніх матеріальних і нематеріальних методів мотивації, виділяють наступні найбільш ефективні методи мотивації персоналу, такі як [38]:

*Типові стимули*, до яких можна віднести: перехід на більш високу посаду, збільшення повноважень, дача відсотка економічного ефекту, визнання

*Індивідуальний пакет стимулів*. При цьому в певній компанії не може бути звичного пакету стимулів, стимулювання має бути індивідуальним, націленим на певного співробітника.

*Покарання, як один із методів мотивації працівників*. Форма покарання має відповідати меті впливу. Головне завдання покарання – це недопущення дій, які можуть зашкодити підприємству. Тобто покарання має місце не саме по собі, як кара за неправильні дії працівника, а як бар'єр, який не дозволить повторити ці дії в майбутньому і стане



прикладом всьому трудовому колективу. [36] При цьому повинна бути обов'язкова наявність пояснення, за що і для чого використовується покарання, яке повинно відповідати вчинку.

Матеріальне ж покарання допустимо в тому випадку, коли діями співробітника заподіяно прямий матеріальний збиток, який можна виміряти і прорахувати.

*Грошові виплати за виконання поставлених цілей* – найбільш відомий метод мотивації. Дані виплати проводяться при виконанні співробітником раніше встановлених параметрів. Серед даних параметрів можуть бути: економічні критерії, критерії якості, оцінка працівника іншими особами. Будь-яке підприємство встановлює власні критерії.

*Особливі індивідуальні винагороди* – це певні премії, які виплачуються за вміння, що необхідні підприємству в певній ситуації.

*Соціальна політика компанії* – також потрібний механізм економічного стимулювання, так як [1]:

- по-перше, на підприємстві здійснюються пільги і гарантії в межах соціального захисту співробітників
- по-друге, підприємство надає своїм співробітникам і членам їх сімей певні пільгові умови, що відносяться до механізму грошового стимулювання, за рахунок заощаджених коштів з фондів соціального розвитку підприємства. [42].

*Нематеріальні стимули*, які не зачіпають ніяких додаткових витрат роботодавця. Дані інструменти дуже важливі для компаній з обмеженими матеріальними ресурсами стимулювання, наприклад державні організації.[54].

Аналізуючи вищесказане, стимулювання є процесом активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і формування стимулів (зовнішня мотивація) [18]. Завданням стимулювання праці виступає формування комплексу механізмів, які підштовхують працівника до виконання дій, націлених на досягнення мети з максимальним ефектом.

Отже, при розгляді форм та методів стимулювання, а також намаганні відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Її організація на виробництві має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів.

На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів у персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо. Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної плати доцільно віднести внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, на сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимулювання за методом Скенлона.

В основу формування систем покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація. Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, погрози

щодо втрати робочого місця.

Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту.

Виходячи з цього, заохочення персоналу до трудової діяльності на підприємстві, крім матеріального стимулювання повинне включати і сукупність методів морального заохочення до праці, здатних забезпечити суттєве збільшення виробітку (рис.1.3)



Рисунок 1.3. Методи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності

У зміст нематеріального стимулювання персоналу на підприємствах повинні бути закладені концепції підвищення якості трудового життя,

співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників.

Натомість дотримання зобов'язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі, полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі.

Разом із тим, при дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві.

### **1.3. Формування системи стимулювання трудової діяльності персоналу**

В організаційній діяльності підприємства все більшого значення набувають мотиваційні аспекти, адже комерційний успіх будь-якого підприємства залежить в першу чергу від того, якою мірою співробітники реалізують свій професійний потенціал.

Не дивлячись на те, що існує велика кількість мотиваційних теорій та схем мотивування, для більшості керівників різних підприємств проблема ефективності організації стимулювання персоналу в процесі стратегічного управління підприємством постає завжди. Особливу актуальність мотивація набуває сьогодні, в умовах світової економічної нестабільності. Перед Україною зберігається реальна загроза другої хвилі економічної кризи. Кризова ситуація загрожує компанії не тільки фінансовими проблемами та втратою своїх позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо.

Стимулювання трудової діяльності працівників є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [23;16].

Мотивація до праці на підприємстві зумовлюється системою інтересів та стимулів спрямованих на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції. Ефективна організація стимулювання праці повинна забезпечувати успішне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес.

Організація управління мотиваційною поведінкою співробітників базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети підприємства та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що на ньому працюють, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

Отже ефективним стимулюванням трудової діяльності в управлінні підприємством насамперед являється діюча система матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу, узгоджена зі стратегією розвитку підприємства.

Безперечно, висока оплата як засіб мотивації дозволить підвищити продуктивність праці персоналу. Проте стабільне підвищення рівня оплати праці не сприяє росту трудової активності, а навпаки з часом персонал звикає до зазначеної мотивації. Тому все частіше керівники почали застосовувати нематеріальні методи мотивації, які полягають у формуванні корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи.

Ефективною можна назвати організацію стимулювання трудової діяльності персоналу, яка враховує всю специфіку діяльності окремого

підприємства і застосовує методи мотивації, що є найбільш доречними для підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу.

Стимулювання працівників підприємства доцільно розглядати у двох аспектах:

- з точки зору стимулюючої функції;
- з точки зору мотиваційної складової.

Ці два аспекти нерозривно пов'язані і взаємодоповнюють один одного. Тому розглянемо положення Теорії поколінь, розробленої Н. Хоувом та У. Штраусом, якою було виявлено закономірність: «поведінка людей різних поколінь значно відрізняється. Причому внаслідок цих відмінностей найчастіше виникають так звані конфлікти поколінь, причиною яких є аж ніяк не різниця у віці. Представники одного покоління народжуються в тимчасовому проміжку в 20 років, однак ці кордони не надто жорсткі і допускають деякі коливання» [34].

Дана теорія надає уявлення про знання і досвід людей, її використання полегшує підбір оптимальних співробітників для підприємства» [34]. Теорія описує досить багато поколінь, проте на сьогоднішній день і представлятимуть у майбутньому ринок праці покоління X, Y та Z.

Погоджуючись із думкою вченими, щодо поведінкових особливостей обраних поколінь:

*Таблиця 1.5*

<i><b>Покоління</b></i>	<i><b>Роки народження</b></i>	<i><b>Характеристика покоління</b></i>
Покоління X	1963–1983 рр	Представники цього покоління відрізняються індивідуалізмом, прагматизмом, технічною грамотністю, неформальністю та постійними змінами, прагненням навчатися протягом всього життя, рівноправним розумінням гендерних особливостей, уміння розраховувати тільки на себе.
Покоління Y	1983–2003 рр	Товариські, впевнені у собі, різноманітні. Їх високу роль грають моральні принципи, громадянський обов'язок, різноманітні досягнення. Їх також відрізняє наївність, прагнення до негайної винагороди та негайного зростання, потяг до знань

## Продовження таблиці 1.5

Покоління Z	2003-2023рр	Цінності цього покоління поки що перебувають у процесі формування. Вже зараз можна припустити, що на становлення їх як особистостей вплинуть такі події як: посилення загрози терактів та військових конфліктів різного масштабу, світова криза 2008–2009 років, Український конфлікт, підйом патріотичних та націоналістичних настроїв, бурхливий розвиток нових технологій, епідемії та природні катастрофи різного характеру, пандемія Covid-19 та ін.»
-------------	-------------	--

Складена на основі [95].

Теорія «поколінь» допомагає загалом зрозуміти поведінкові особливості людей різного віку, та особливості поведінки різних поколінь, як сучасних працівників.

У сучасному світі людський потенціал підприємства має не менше значення, ніж його матеріальна забезпеченість. Підприємства конкурують між собою у процесі підбору найбільш професійних, кваліфікованих та енергійних працівників. Для того щоб мати в цій галузі конкурентну перевагу, компаніям необхідно ретельно вивчити особливості поведінки працівників різних поколінь. Це дозволить оптимально розробити для них робочі місця, умови праці та систему винагороди. Крім того, усвідомлення відмінностей між поколіннями працівників полегшить розробку систем оцінювання результатів праці працівників, а також допоможе у розробці систем їхньої мотивації та стимулювання. [95].

Отже, вважаємо доцільно розглянути особливості поколінь X, Y та Z, з погляду їх трудової поведінки. Спираючись на основні характеристики покоління X, можна припустити, що в основі їх мотивації може бути наявність можливості особистісного зростання і постійного навчання, впевненість у майбутньому, можливість поглиблювати свої професійні навички, як експертів в галузі, стабільність винагороди та зайнятості, наявність можливості поступового кар'єрного просування. Також важливим є надання X-ам можливості виявити свою індивідуальність. Так як вони звикли розраховувати тільки на самих себе і боротися всупереч

обставинам, знаходять задоволення в демонстрації власної самостійності та незалежності.

Працівник покоління X досить комфортно почуватиметься в конкурентному середовищі, сприймаючи його з інтересом, як виклик своїм можливостям. Не можна також забувати, що Ікси - індивідуалісти і потребують особистого простору, субординації та персональної зони відповідальності.

Для покоління Y базою для мотивації може послужити технологічна складова та грошова винагорода. Впровадження нових технологій роботи та високотехнологічного оснащення залучить іґриків до компанії, тому що їх судження формувалися в епоху розвитку цифрових технологій та Інтернету.

Доброзичлива атмосфера, високорозвинена корпоративна культура, вільний стиль у спілкуванні, командна робота, високий рівень гейміфікації бізнес-процесів в організації також буде відзначений гравцями, які вирости в період розповсюдження комп'ютерних ігор. Спираючись на дослідження агентства Saatchi & Saatchi [95], можна виділити ряд особливостей трудової поведінки та потреб покоління Y. Y-ки формувалися в період гласності і свободи слова, тому схильні довіряти отриманій інформації і, часто, не вважають за потрібне її перевіряти ще раз, їх девіз «діяти, а не міркувати».

Технологічний прорив, що припав на період їхнього усвідомлення, переконав покоління Іґрик у тому, що немає нічого неможливого, це вільні, не скуті обмеженнями люди. Висока посада та престижна робота – ось цілі даного покоління, і для їх досягнення вони готові змінювати сферу діяльності, розширюючи кругозір та віддаючи переваги менш поглибленим, але більш різноплановим знанням та новому цікавому досвіду. Люди покоління Іґрик більше цінують свій час, намагаючись встигнути якнайбільше, їм важливо відчувати віддачу від своїх зусиль, у тому числі й матеріальну.



Покоління Z на даний момент досить важко піддається аналізу, тому що народжене в період 2000-х років, ще не настільки широко представлене на ринку праці. Однак, низку відмінних рис все ж таки можна виділити в цьому поколінні вже зараз.

«Z» досить ізольовані від зовнішнього світу, причиною цього став, у тому числі, і розвиток технологій та соціальних мереж. Живе спілкування для покоління Z вже не таке важливе, тоді як Інтернет та мобільні пристрої стали практично життєво необхідні, у зв'язку з цим також можна відзначити розвинений індивідуалізм та інфантилізм «Зетів». Крім того, очевидно посилює цю особливість і нинішня ситуація у світі, спричинена пандемією коронавірусу Covid-19, а також режими самоізоляції та дистанційного навчання, що запроваджуються з 2020 року. Дослідження показують, що представники покоління Z часто більш розсіяні, а також важко запам'ятовують великі обсяги інформації через її загальнодоступність в епоху розвинених інформаційних технологій. У зв'язку з цим чіткі інструкції, вказівки та автоматизація бізнес-процесів повинні лягти в основу роботи зі співробітниками покоління Z. Крім того, суттєво підвищити ефективність їхньої роботи дозволить надання їм можливості займатися цікавою та захоплюючою роботою, пов'язаною з високими технологіями та останніми технічними розробками. Також варто зазначити, що робота в команді для «Зетів» часто проблематична у зв'язку з високим ступенем їх індивідуалізації, тому, формуючи для них завдання, керівнику слід звернути увагу не лише на цікавість і нелінійність завдання, але й на чіткий розподіл сфери відповідальності між усіма представниками «Зетів», що дозволяє їм проявити себе та набути нових навичок. Фахівці також радять застосовувати до працівників покоління Z індивідуальний підхід, що дозволяє відзначити унікальність кожного з них і унеможлиблює їх порівняння з кимось ще [84].

Лідер, для покоління Z, це, насамперед, професіонал, який досяг свого становища завдяки знанням та досвіду. [71]. Перспективи надзвичайно

важливі для покоління Z. Тому важливо визначити умови, за яких відбуватиметься їхнє кар'єрне зростання. Також для «зетів» важливі не тільки шаблі кар'єрних сходів, а й професійні навички та їх вдосконалення. Таким чином, покоління Z – це покоління сучасних технологій. Вони кардинально відрізняються від своїх попередників, тому вони мають свій шлях розвитку.

Знаходження підходу до молодого покоління – це спосіб випередити конкурентів та модернізувати діяльність підприємства.

Отже, відзначимо, що хоча теорія «поколінь» і не є єдиною теорією, що характеризує соціум, її розуміння здатне дозволити сучасним керівникам визначити загальні тенденції у потребах та мотивації працівників, покращити психологічний клімат у колективі та більш ефективно вирішувати поставлені бізнес-завдання» [84].

Проте результати впровадження систем стимулювання персоналу в Україні та за кордоном істотно відрізняються незважаючи на те, що основна маса методів стимулювання праці була розроблена на Заході. Особливість зарубіжного досвіду полягає у наступності – старий досвід доповнюється новим. Особливість вітчизняного підходу полягає в усуненні старого та насадженні нового, без урахування особливостей менталітету, культури та історичного контексту. Проте процеси глобалізації та розвиток нових технологій поступово стирають кордони між країнами та націями, прагнучи універсалізації знань, тому і терміни адаптації зарубіжних моделей до українських реалій значно скорочуються.

## **РОЗДІЛ 2. СТАН СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «КЗОТ»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «КЗОТ»**

ТОВ "Коростенський Завод Теплотехнічного Обладнання" зареєстровано за адресою: Житомирська обл., місто Коростень, вулиця В. Сосновського, будинок 21, квартира 6, 5 березня 2009 року.

Саме з цього часу компанія на ринку професійного теплотехнічного обладнання. Сьогодні окрім основного виду діяльності 25.21 Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення, підприємство займає гідні позиції в наступних сферах:

- 24.33 Холодне штампування та гнуття
- 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
- 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Завод підприємства розташований в с. Іскорость, що знаходиться в межах 5 км від міста Коростень Житомирської області.

Наявність тепла у будинку є необхідною умовою для комфортного життя. Власники квартир в новобудовах та приватних секторів переважно опалюють свої будинки за допомогою котлів, так як джерело тепла такого плану є зручним у використанні, тому на сьогоднішній день котел є найбільш актуальним варіантом обігріву. В свою чергу швидке зростання

вартості енергоносіїв спонукає побутових та промислових споживачів тепла шукати ефективні способи опалення приміщень та виробництва гарячої води. Застосування сучасного теплотехнічного обладнання дозволяє знижувати собівартість продукції для бізнесу, а приватним особам зменшувати платежі за комунальні витрати. І цілком заслужено підприємство стало провідним виробником систем тепlopостачання на ринку України і зайняло свою нішу на ринку опалювального обладнання.

Котли підприємства користуються попитом та довірою з боку експлуатуючих підприємств, проектувальників систем тепlopостачання, постачальників та монтажних організацій. У виробництві компанія використовує передові науково-дослідні розробки в галузі теплотехніки та вітчизняний досвід експлуатації котлів.

КЗпП котли проектуються та виготовляються спеціально для кліматичних умов України, тому мають високу потужність та інтелектуальні системи управління для гнучкого регулювання протягом опалювального сезону. Конструкція та технічні параметри продукції ґрунтуються на максимальній ефективності та економічній витраті енергоресурсів, будівельних нормах та правилах, вимогах промислової безпеки та охорони праці, пожежної та гігієнічної безпеки.

В свою чергу завод для забезпечення максимального контролю виробництва на всіх етапах впровадив систему менеджменту якості ISO: 9001. У конструкції КЗпП котлів застосовуються безшовні цільнотягнуті труби та високоякісна листовая сталь, комплектуючі провідних європейських брендів, високотехнологічна автоматика. На всю номенклатуру продукції надається гарантія 2 роки.

Ґрунтуючись на потребах українських споживачів тепла, КЗпП проектує та виробляє надійне високоякісне теплотехнічне обладнання світового рівня.

Товариство є юридичною особою, має у власності відокремлене майно, може від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті

немайнові права, нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем у суді. ТОВ «КЗОТ» має юридичну назву, круглу печатку з повним найменуванням українською мовою та з вказаною юридичною адресою.

Організаційна структура управління ТОВ «КЗОТ» (рис.2.1) відноситься до лінійного типу. Це ієрархічна структура, що характеризується розділенням відповідальності між підрозділами та єдністю розпорядження. У цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності керованих об'єктів.

Структура управління підприємством – основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів тощо.

Очікуваних результатів виробництва досягають на основі розподілу праці. Тому завдання організації полягає в розподілі організаційної структури на підрозділи і здійсненні вертикальної та горизонтальної координації їх діяльності. Необхідно розмежовувати цільові комплекси, транспортну та комунікаційну мережі [13].

Вищим органом управління ТОВ «КЗОТ» є керівник (засновник1) – Головійчук Олег Сергійович

У структурі управління ТОВ «КЗОТ» є посада заступника директора, (засновник 2) Каленський Анатолій Степанович, який відповідає за основне впровадження. Він організує основну діяльність, а також несе відповідальність за якість та своєчасність виконання робіт

Питаннями організації фінансової діяльності займається фінансовий директор Він здійснює керівництво матеріально-технічним постачанням, збутом продукції та обслуговуванням підприємства.



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «КЗОТ»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Наступним важливим показником є наявність і використання трудових ресурсів на підприємстві, оскільки саме людина створює кінцевий продукт. Динаміку ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «КЗОТ» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка використання трудових ресурсів у ТОВ «КЗОТ»**

Показник	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	204	205	205	100,49
Відпрацьовано всього люд.-год.	400239,84	406305,90	402201,80	100,49
у тому числі: 1 середньорічним працівником:	1961,96	1981,98	1961,96	100,00
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,98	0,99	1,00	102,04

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З даних табл. 2.2 видно, що ефективність використання трудових ресурсів в період з 2020 р. по 2022 р. покращилася, враховуючи те, що загальна кількість працівників збільшилася на 0,49 %. Аналогічна ситуація спостерігається й по кількості відпрацьованих люд.-год.: протягом 2020–2022рр. спостерігається збільшення на 0,49 %. Щодо кількості відпрацьованих люд.-год. 1 середньорічним працівником, то вони у 2020 та 2022 рр. склали 1961,96 люд.-год. на 1 середньорічного працівника, а у 2021 р. – 1981,98 люд.-год. на 1 середньорічного працівника.

Коефіцієнт використання трудових ресурсів підвищився з 0,98 у 2020 р. до 1,00 у 2022р., що ще раз підтверджує ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «КЗОТ».

При оцінці ефективності виробництва продукції важливу роль відіграє забезпеченість підприємства основними виробничими засобами та їх використання. Основні виробничі засоби є частиною основних засобів, які беруть участь у процесі виробництва тривалий час, зберігаючи при цьому

натуральну форму. Вартість основних виробничих засобів переноситься на вироблений продукт поступово, частинами, у міру їх використання. Поновлюються основні виробничі засоби через капітальні інвестиції. В табл. 2.2 наведена динаміка ефективності використання основних виробничих засобів у ТОВ «КЗОТ».

Таблиця 2.2.

**Динаміка ефективності використання основних  
виробничих засобів у ТОВ «КЗОТ»**

Показник	Рік			2022 р. до 2020 р. %
	2020	2021	2022	
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн:	57802,0	64868,0	71283,0	123,3
на 1 середньорічного працівника	283,3	316,4	347,7	122,7
Норма прибутку, %	4,5	4,9	5,2	+0,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Згідно даних табл. 2.3, вартість основних виробничих засобів у ТОВ «КЗОТ» у 2022 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 23,3 %, а на 1 середньорічного працівника – на 22,7 %. Норма прибутку за аналізований період збільшилася на 0,7 відсоткових пункти. Отже, у 2022 р. підприємство стало дещо забезпеченіше основними виробничими засобами і почало отримувати більший прибуток в розрахунку на 1 грн цих засобів, що свідчить про краще використання ТОВ «КЗОТ» основних виробничих засобів у 2022р., порівняно з 2020 роком.

Для визначення спеціалізації досліджуваного підприємства, в табл. 2.3 наведено структуру грошових надходжень від реалізації продукції.



Таблиця 2.3

**Структура грошових надходжень від реалізації продукції ТОВ  
«КЗОТ»**

<i>Продукція</i>	<i>2020 р.</i>		<i>2021 р.</i>		<i>2022р.</i>		<i>2022 р. у</i>
	<i>тис. грн</i>	<i>%</i>	<i>тис. грн</i>	<i>%</i>	<i>тис. грн</i>	<i>%</i>	<i>% до 2020 р.</i>
<b>Котли побутові</b>	<b>23307,0</b>	<b>43,2</b>	<b>26633,0</b>	<b>43,0</b>	<b>28317,3</b>	<b>42,3</b>	<b>121,5</b>
Котли на дровах	3273,0	6,1	2681,0	4,3	2621,3	3,9	80,1
Піролізні котли	14786,0	27,4	17363,0	28,0	18236,0	27,3	123,3
Палетні котли	5003,0	9,2	6315,0	10,2	7123,0	10,6	142,4
Котли на трісках	245,0	0,5	274,0	0,5	310,0	0,5	126,5
<b>Котли промислові</b>	<b>30404,0</b>	<b>56,4</b>	<b>34555,0</b>	<b>55,7</b>	<b>37584,0</b>	<b>56,3</b>	<b>123,6</b>
Котли на дровах	8101,0	15,1	5901,0	9,5	6513,0	9,7	80,4
Піролізні котли	9543,0	17,7	13007,0	21,0	14282,0	21,5	149,7
Палетні котли	7650,0	14,2	8722,0	14,0	9203,0	13,7	120,3
Котли на трісках	5110,0	9,4	6925,0	11,2	7586,0	11,4	148,5
<b>Послуги монтажу</b>	<b>227,0</b>	<b>0,4</b>	<b>809,0</b>	<b>1,3</b>	<b>902,1</b>	<b>1,4</b>	<b>397,4</b>
<b>Продукція і послуги – всього</b>	<b>53938,0</b>	<b>100,0</b>	<b>61997,0</b>	<b>100,0</b>	<b>66803,4</b>	<b>100,0</b>	<b>123,9</b>

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Виходячи із розрахунків табл. 2.3, слід відмітити, що виручка від реалізації побутових котлів у 2022 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 21,5%, від реалізації промислових котлів – на 23,6 %, а від послуг монтажу – майже у 4 рази.

Отже можна зробити висновок, що ТОВ «КЗОТ» спеціалізується, на виробництві як побутових котлів, так і промислових, оскільки у 2022 р. частка виробництв побутових котлів у загальній структурі грошових надходжень становила 42,3 %, в той час як виробництво промислових – 56,3%. У виробництві побутових котлів найбільша частка у структурі грошових надходжень у 2021 р. припадає на піролізні котли – 27,3 %. Дещо менше займає виробництво палетних котлів – 10,6 % та виробництво дров'яних котлів – 3,9 %.

У виробництві промислових котлів у 2022 р. найбільше прибутку принесло також виробництво піролізних котлів – 21,5 %. Частка послуг

монтажу у загальній структурі грошових надходжень у 2022 р. становила 1,4%. В загальному сума надходжень від реалізації продукції і надання послуг ТОВ «КЗОТ» збільшилася у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 23,9 %, що є позитивним показником діяльності підприємства.

Наступним етапом дослідження є визначення економічної ефективності діяльності ТОВ «КЗОТ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників економічної ефективності діяльності  
ТОВ «КЗОТ»**

<i>Показник</i>	<i>Рік</i>			<i>2022 р. % до 2020 р.</i>
	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	
Вартість валової продукції тис. грн:	57179,0	76598,0	81114,0	141,9
на 1 працівника	280,3	373,6	395,7	141,2
Прибуток, тис. грн:	2629,0	3147,0	3728,0	141,8
на 1 працівника	12,9	15,4	18,2	141,1
Повна собівартість продукції, тис. грн	44174,0	51451,0	58132,0	131,6
Рівень рентабельності (збитковості), %	6,0	6,1	6,4	+0,4

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З даних табл. 2.4 видно, яких фінансових результатів досягло підприємство. У 2022 р. в порівнянні з 2020 р. вартість валової продукції збільшилась на 41,9 %. Вартість валової продукції, яка припадає на 1 середньорічного працівника збільшилася – на 41,2 %. Протягом досліджуваного періоду ТОВ «КЗОТ» отримувало прибуток, який за три роки зріс на 41,8 %, зокрема на 1 середньорічного працівника – на 41,1 %.

Варто відмітити, що протягом 2020–2022 рр. відбулося збільшення повної собівартості продукції на 31,6 %. Таким чином, спостерігається збільшення рівня рентабельності за досліджуваний період у ТОВ «КЗОТ» на 0,4 відсоткових пункти.

З метою визначення чинників, що спричинили збільшення повної собівартості продукції ТОВ «КЗОТ» проаналізуємо структуру витрат на

виробництво (рис. 2.2).

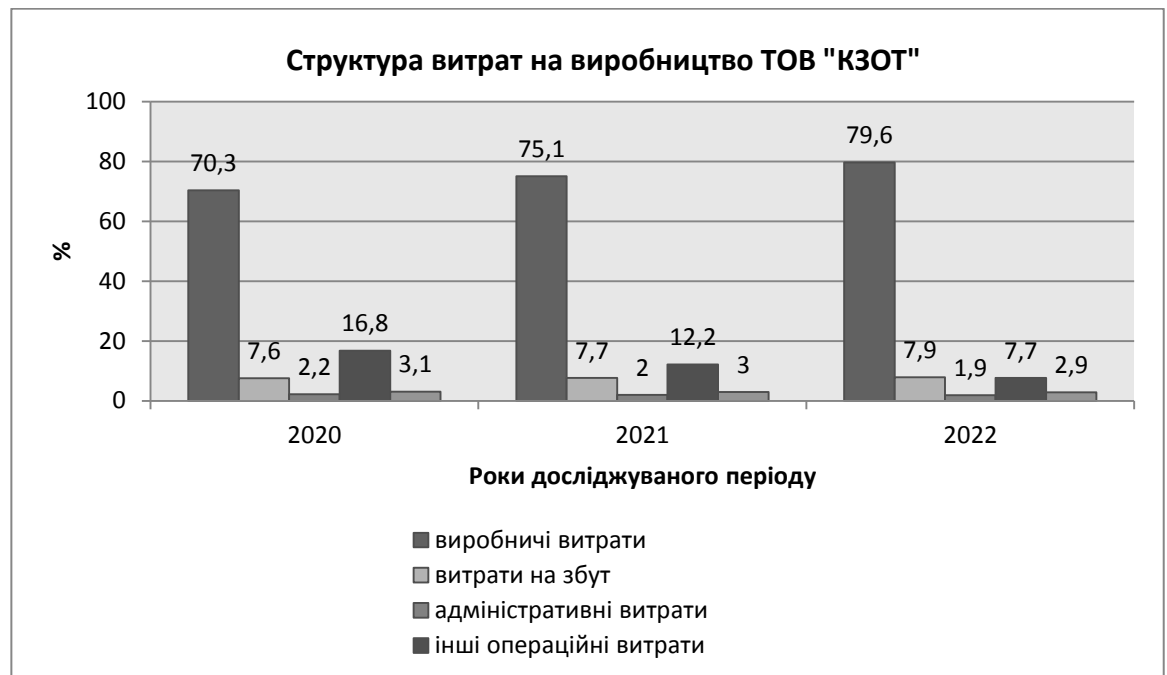


Рис. 2.2. Структура витрат на виробництво продукції у ТОВ «КЗОТ»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З даних рис. 2.1 видно, що найбільше в структурі витрат займають виробничі витрати, частка яких за досліджуваний період зросла з 70,3 % у 2020 р. до 79,6 % у 2022 р. Спостерігається зменшення частки витрат на збут на 0,3 відсоткових пункти, що пояснюється пошуком нових, більш вигідних каналів реалізації продукції. Разом з тим, можна помітити тенденцію до підвищення адміністративних витрат, які за досліджуваний період зросли на 0,3 відсоткових пункти та зменшення інших операційних витрат на 9,1 відсоткових пункти.

Позитивним є те, що у загальній структурі витрат відсотки за користування кредитами протягом досліджуваного періоду зменшилися на 0,2 відсоткових пункти.

Оскільки виробничі витрати займають найбільшу частку в загальній структурі витрат ТОВ «КЗОТ», то наступним етапом нашого дослідження є аналіз витрат за елементами (рис. 2.3).

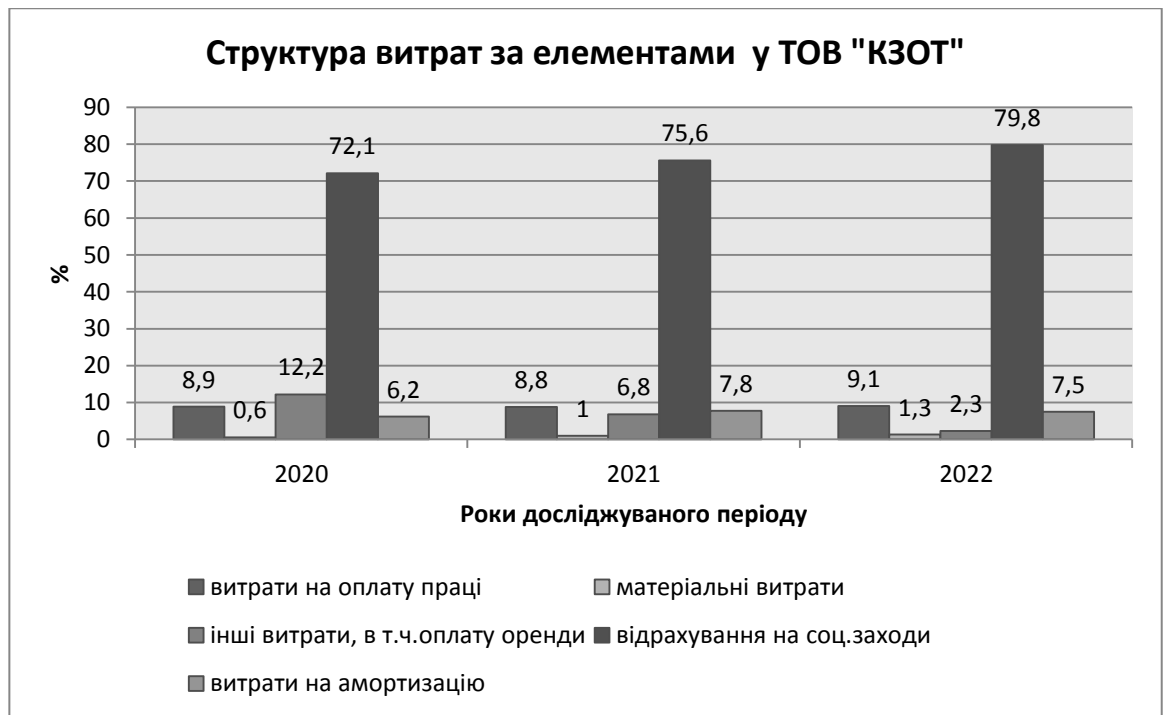


Рис. 2.3. Структура витрат за елементами у ТОВ «КЗОТ»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як свідчать дані рис. 2.3, найбільший вплив на виробничу собівартість продукції у ТОВ «КЗОТ» мають матеріальні витрати, частка яких за три досліджуваних роки збільшилася з 72,1 % у 2020 р. до 79,8 % у 2022 р., що пояснюється підвищенням цін на електроенергію, паливе та мастильні матеріали, запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали. В 2022 р. 7,5 % виробничої собівартості припадало на витрати на амортизацію, що на 1,3 відсоткових пункти більше, ніж у 2020 р. Спостерігається зменшення інших витрат на 9,9 відсоткових пункти.

Структура витрат продукції ТОВ «КЗОТ» свідчить і про позитивні зміни, які характеризуються підвищенням частки оплати праці з 8,9 % у 2019р. до 9,1 % у 2022 р. Відповідно спостерігається й збільшення частки відрахувань на соціальні заходи. Таке зростання пов'язане, перш за все, з форс-мажорними обставинами в країні, а не з поліпшенням виробничої діяльності підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що незважаючи на прибутковість підприємства, одним із основних завдань для ТОВ «КЗОТ» є

підвищення рівня рентабельності за рахунок зниження повної собівартості продукції.

## 2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу ТОВ «КЗОТ»

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації.

Аналіз якісного складу персоналу підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

Важливими показниками якісного складу персоналу є рис. 2.4:

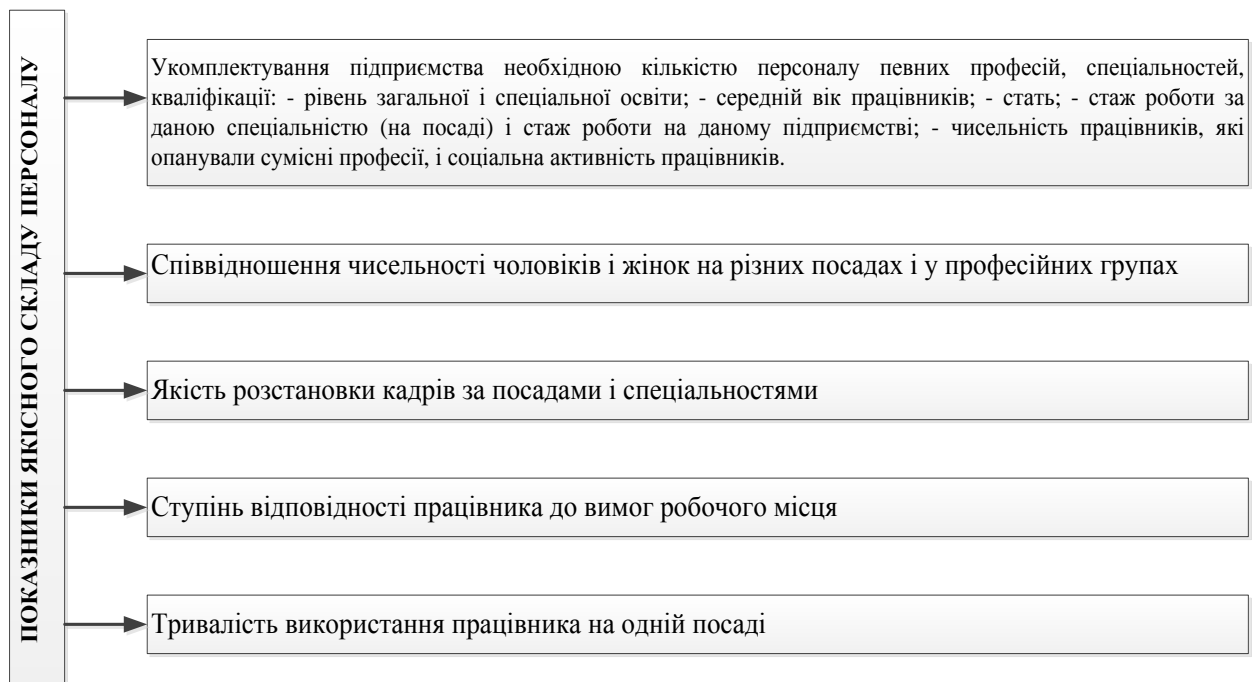


Рис. 2.4. Показники якісного складу персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [51]

Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю.

У табл. 2.5 зображено динаміку структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за віком.

Таблиця 2.5

**Динаміка структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за віком**

<i>Вікові категорії</i>	<i>Роки</i>						<i>2022 р. у % до 2020 р.</i>
	<i>2020</i>		<i>2021</i>		<i>2022</i>		
	<i>кількість, осіб</i>	<i>%</i>	<i>кількість, осіб</i>	<i>%</i>	<i>кількість, осіб</i>	<i>%</i>	
Молодь віком 18–29 років	8	11,4	10	13,9	11	15,3	137,5
30–39 років	32	45,7	34	47,2	35	48,6	109,4
40–49 років	26	37,2	22	30,6	20	27,8	76,9
50–передпенсійні роки	4	5,7	5	6,9	5	6,9	125,0
Пенсійні роки	-	-	1	1,4	1	1,4	-
Разом	70	100,0	72	100,0	72	100,0	102,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як видно з даних табл. 2.5, протягом досліджуваного періоду у ТОВ «КЗОТ» у структурі управлінського персоналу переважають працівники віком від 30 до 39 років, кількість яких у 2022 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 9,4 %. Дещо меншу частку становлять працівники віком від 40 до 49 років. В загальному за три роки їх кількість зменшилася на 23,1 %.

Спостерігається збільшення частки працівників віком від 18 до 29 років з 11,4 % у 2020 р. до 15,3 % у 2022 р., а також збільшення працівників від 50 років до пенсійного віку – на одну особу. Варто

зазначити, що у 2021 та 2022 рр. на підприємстві працювала одна особа пенсійного віку. Що загальної кількості управлінських працівників, то за три роки спостерігається їх збільшення на 2,9 %.

На рис. 2.5 зображено динаміку структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за статтю.

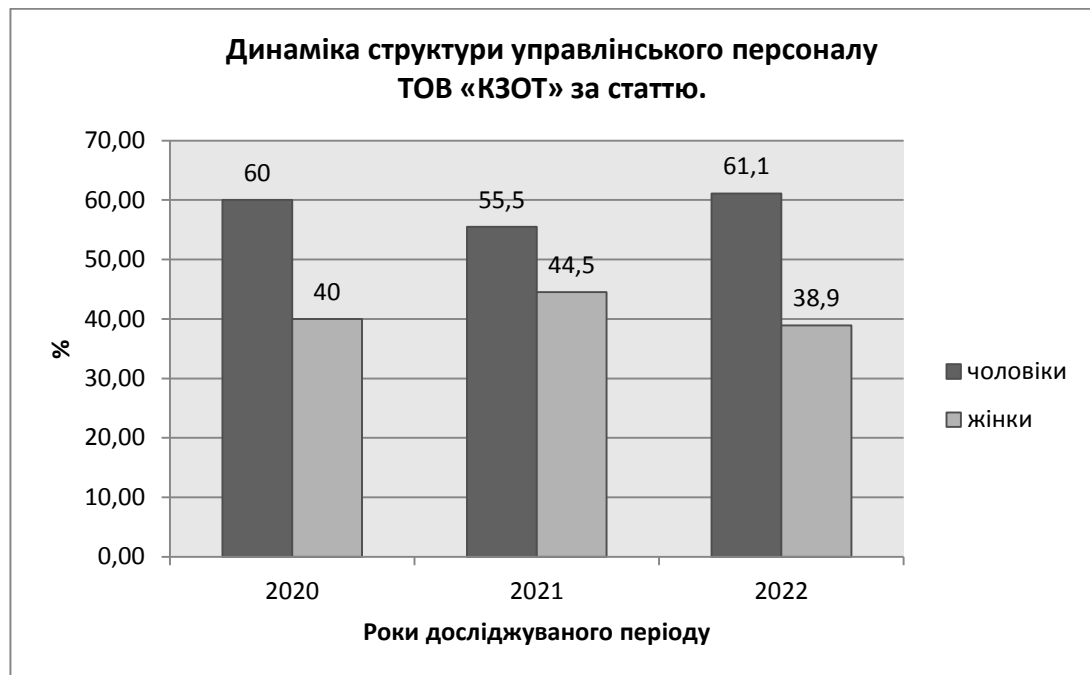


Рис. 2.5. Динаміка структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за статтю.

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Проаналізувавши дані рис.2.5, варто відмітити, що у ТОВ «КЗОТ» протягом 2020–2022 рр. переважають управлінські працівники чоловічої статі, частка яких у загальній структурі зросла з 60,0 % у 2019 р. до 61,1 % у 2022 р., в той час, як частка управлінських працівників жіночої статі зменшилася на 1,1 відсоткових пункти.

На рис. 2.6 зображено динаміку структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за рівнем здобутої освіти.

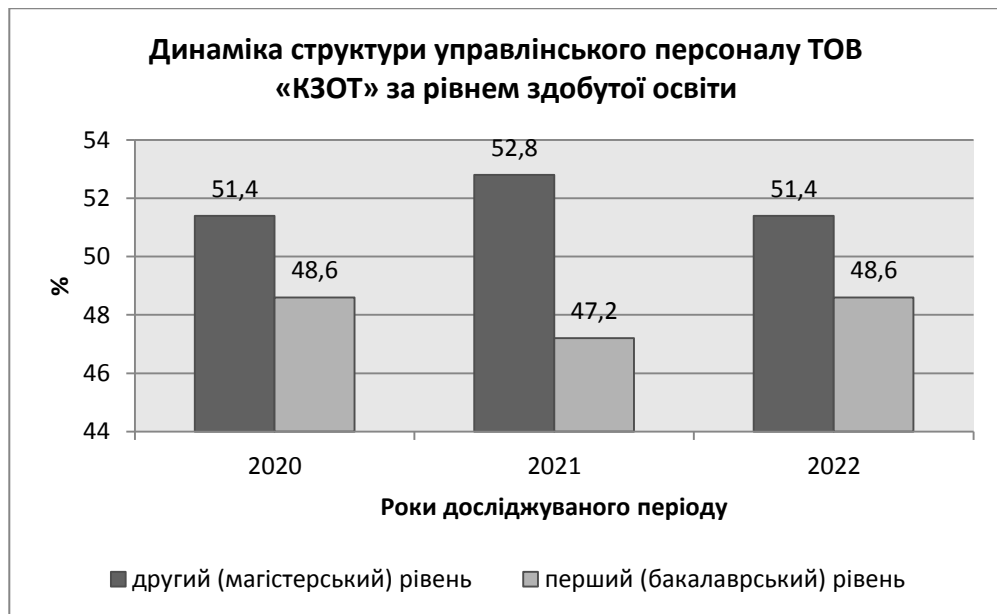


Рис. 2.6. Динаміка структури управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» за рівнем освіти

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як свідчать дані рис. 2.6, у ТОВ «КЗОТ» працює майже однакова кількість управлінських працівників з вищою освітою другого магістерського рівня, так і з освітою першого бакалаврського рівня. Зокрема, у 2022 р. частка управлінських працівників у досліджуваному підприємстві з наявністю освіти другого магістерського рівня становила 51,4 %, а з наявністю освіти першого бакалаврського рівня – 48,6 %.

Аналіз якісного складу персоналу включає розрахунок показника якості розстановки кадрів за посадами. Вихідні дані для розрахунку показника якості розстановки кадрів у ТОВ «КЗОТ» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Якість розстановки управлінських кадрів за посадами у ТОВ «КЗОТ»  
за 2022 рік**

Показники	Посади, які вимагають		Не вимагають наявності ВО	Всього
	II рівень ВО	I рівень ВО		
Кількість посад згідно штату	45	27	-	72
Кількість посад, зайняті працівниками, які мають:	-	-	-	-
- II рівень ВО	37	-	-	37
- I рівень ВО	8	27	-	35
- не мають ВО	-	-	-	-
Всього:	45	27	-	72



Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як видно з даних табл. 2.7, згідно штатного розпису ТОВ «КЗОТ» необхідно 72 управлінських працівники, з яких 45 мають вищу освіту II рівня і 27 – з вищою освітою I рівня. Фактична чисельність управлінських працівників підприємства становить 72 особи, 37 з яких мають вищою освіту II рівня і займають посади, що потребують наявності вищої освіти II рівня, а 27 осіб, що мають вищу освіту I рівня, займають посади, що потребують вищу освіту I рівня. 8 працівників з вищою освітою I рівня займають посади, які потребують вищої освіти II рівня.

На основі даних табл. 2.7 розраховано наступні показники:

- рівень забезпеченості управлінськими працівниками, який визначається відношенням кількості посад зайнятих працівниками до кількості посад згідно штатного розпису, у відсотках (формула (2.1)):

$$P_{\text{заб}} = 72/72 * 100 \% = 100 \% ; \quad (2.1)$$

- кваліфікаційний рівень визначається відношенням суми кількості посад зайнятих працівниками з вищою освітою II рівня і вищою освітою I рівня до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності даної освіти, у відсотках (формула (2.2)):

$$K_p = (37+35)/(45+27) * 100 \% = 100 \% ; \quad (2.2)$$

- якість розстановки кадрів за посадами визначається відношенням суми кількості працівників, які мають вищу освіту II рівня і займають посади, що потребують наявності вищої освіти II рівня, і кількості працівників, які мають вищу освіту I рівня і займають посади, що потребують наявності вищої освіти I рівня, до суми кількості посад згідно штатного розпису, які вимагають наявності вищої освіти, у відсотках (формула (2.3)):

$$Y_{\text{р.к.п}} = (37+27)/(45+27) * 100 \% = 88,9 \% ; \quad (2.3)$$

Отже, можна зробити висновок, що якість розстановки кадрів у ТОВ «КЗОТ» невисока і становить 88,9 %. Щодо кваліфікаційного рівня працівників та рівня забезпеченості кадрами у досліджуваному

підприємстві, то значення даних показників становить 100 %, що свідчить про достатній рівень спеціалістів на підприємстві, які мають вищу освіту I та II рівня.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз плинності персоналу. Плинність кадрів – це процес, що відображає процес звільнення працівників із підприємства за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни. Якщо оцінювати цей процес з точки зору особистості, то він є прийнятний і зрозумілим: людина має право та змінює своє місце роботи, якщо воно її не влаштовує чи не задовольняє її якихось потреб [88].

Якщо оцінювати цей процес з точки зору підприємства, то перш за все, при звільненні за власним бажанням висококваліфікованих працівників підприємство втрачає той людський капітал, яким володіють ці працівники; воно отримує інформацію про те, що не в повній мірі здійснюється задоволення потреб працівників; підприємство потребує додаткових коштів на залучення нових працівників. Управління плинністю персоналу передбачає постійне вивчення та розробку комплексу заходів по зниженню плинності кадрів. Ця робота входить у функціональні обов'язки кадрової служби підприємства.

У ході дослідження доведено, що причини, які призводять до підвищеної плинності кадрів, виникають безпосередньо в ході робочого процесу, зокрема: незадоволення заробітною платою; невідповідність виконуваної роботи та рівня посади; графік роботи; проблеми контакту керівництва і колективу; відсутність соціального пакета; обмеження або відсутність кар'єрного росту, а іноді навіть розташування офісу (рис. 2.7).і

У ТОВ «КЗОТ» аналіз плинності персоналу було проведено на основі наступних показників:

- внутрішній оборот,
- оборот за наймом,
- оборот за звільненням,

- оборот зовнішній,
- коефіцієнт плинності та коефіцієнт змінності.



Рис. 2.7. Причини та наслідки плинності найманих працівників на виробничих підприємствах України

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел [61; 92]

За 2022 рік у ТОВ «КЗОТ» було прийнято на вакантні посади – 8 працівників, 3 – перевели на керівні посади, 3 – звільнено, з яких: 1 –

вийшов на пенсію, 2 – звільнилися за власним бажанням. Середньоспискова чисельність становить 205 осіб.

Внутрішній оборот персоналу розраховується як відношення чисельності працівників переведених на інші посади до середньоспискової чисельності працівників [66] (формула (2.4)):

$$O_{\text{вн}} = 3/205 * 100 \% = 1,5 \% ; \quad (2.4)$$

Оборот персоналу за наймом розраховується як відношення прийнятих працівників на вакантні посади до середньоспискової чисельності працівників [66] (формула (2.5)):

$$O_{\text{найм}} = 8/205 * 100 \% = 3,9 \% ; \quad (2.5)$$

Оборот персоналу за звільненням розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності працівників [66] (формула (2.6)):

$$O_{\text{зв}} = 3/205 * 100 \% = 1,5 \% ; \quad (2.6)$$

Оборот персоналу зовнішній розраховується як сума оборотів персоналу за наймом та звільненням [66] (формула (2.7)):

$$O_{\text{зов}} = 3,9 \% + 1,5 \% = 5,4 \% ; \quad (2.7)$$

Коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення суми працівників звільнених за власним бажанням та за порушення дисципліни до середньоспискової чисельності працівників [66] (формула (2.8)):

$$K_{\text{пл}} = 2/205 * 100 \% = 1,0 \% ; \quad (2.8)$$

Коефіцієнт змінності розраховується як відношення найменшої величини з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин крім скорочення) до середньоспискової чисельності, розраховується у відсотках [66] (формула (2.9)):

$$K_{\text{зм}} = 3/205 * 100 \% = 1,5 \% \quad (2.9)$$

Отже, як свідчать результати аналізу, за 2022 рік у ТОВ «КЗОТ» відбулися незначні зміни у складі персоналу, оскільки коефіцієнт внутрішнього обороту становить 1,5 %. Більше працівників було прийнято

на посади, ніж звільнено, про що свідчить коефіцієнт обороту персоналу за наймом (3,9 %) і коефіцієнт обороту персоналу за звільненням (1,5 %). За 2022 рік плинність персоналу у ТОВ «КЗОТ» – 1,0 %. В цілому, підприємство забезпечене необхідною кількістю персоналу відповідної якості.

### **2.3. Аналіз та оцінка діючої системи стимулювання персоналу підприємства ТОВ «КЗОТ»**

Система мотивації праці ТОВ «КЗОТ» має як матеріальну, так і нематеріальну складову. На підприємстві при нарахуванні заробітної плати для співробітників використовуються тимчасово преміальна форма оплати праці, яка передбачає оплату не лише відпрацьованого часу, а й премії за якість виконаної роботи.

Матеріальна складова мотивації співробітників (заробітна плата) складається з 2-х частин: основної та додаткової, яка включає в себе соціальні та стимулюючі виплати.

Правовий основою організації, оплати праці співробітників, є: Кодекс законів про працю України та Положення «Про оплату праці та преміювання працівників ТОВ «КЗОТ».

Основна заробітна плата включає тарифні ставки (оклади), доплати і надбавки. Додаткова заробітна плата складається з премій та винагород за виконання показників ефективності, що соціально стимулюють виплати.

Мінімальний розмір оплати праці на 1 січня 2022 року становив 10482грн. Індксацію розміру оплати праці проведено у березні 2024 р. на 3,7%, динаміку показників середньої заробітної плати управлінського персоналу ТОВ «КЗОТ» рис.2.8 .



Рис. 2.8. Динаміка росту заробітної плати адмін. персоналу ТОВ «КЗОТ»  
Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таким чином, можна відзначити зростання рівня заробітної плати у ТОВ «КЗОТ» у 2022р. порівняно з 2020 на 38,8%).

Розрахунок премії для адміністративного складу здійснюється за формулою (2.10):

$$П = O_{\text{грн}} * P_{\text{б\%}} * \%_{\text{пл}} = 5,4 \% ; \quad (2.10)$$

Всі питання щодо преміювання працівників ТОВ «КЗОТ» вирішуються, шляхом розробки Положення про преміювання. Положення про преміювання є складовою частиною діючої системи оплати праці на підприємстві і, затверджене як додаток до колективного договору. Положення узгоджене з трудовим колективом.

У Положенні про преміювання чітко визначене коло працівників, на яких поширюється дія системи преміювання, показники, конкретні умови, розмір, терміни, а також порядок нарахування премій по кожній категорії працівників.

Відповідно до Положення № 05-2018 «Про преміювання працівників ТОВ «КЗОТ» » застосовуються доплати та надбавки:

- доплата за роботу у нічний час;
- доплата за роботу у вихідні та неробочі святкові дні;
- додаткова винагорода за неробочі святкові дні.

З урахуванням різного рівня відповідальності виконуваних робіт для працівників ТОВ «КЗОТ» передбачено три розрядну тарифну сітку.

Для вивчення соціально-психологічних особливостей мотивації персоналу в організації було проведено емпіричне дослідження. У дослідженні взяло участь 26 співробітників, з яких 16 чоловіків та 10 жінок віком від 21 до 55 років.

Результати, отримані з допомогою методики «Інтегральна задоволеність працею», наведено в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

**Середні бали за методикою «Інтегральна задоволеність працею» у ТОВ «КЗОТ» в двох групах працівників**

<i>Параметри задоволеності / незадоволеності працею</i>	<i>Максимум балів</i>	<i>Група 1</i>	<i>Група 2</i>
		<i>(n=14)</i>	<i>(n=12)</i>
		<i>M±m</i>	<i>M±m</i>
Зацікавленість в роботі	6	3,7±0,3	3,1±0,2
Задоволеність досягненнями у роботі	4	3,4±0,4	2,1±0,3
Задоволеність взаємовідносинами із співробітниками	6	5±0,2	3,3±0,2
Задоволеність взаємовідносинами з керівництвом	6	3,3±0,1	2,6±0,1
Рівень вимог у професійній діяльності	4	2,2±0,2	1,6±0,1
Перевага виконуваної роботи високому заробітку	4	2±0,2	1,6±0,1
Задоволеність умовами праці	4	2,6±0,2	2,1±0,1
Професійна відповідальність	2	1,2±0,1	1±0,1
Загальна задоволеність працею	28	19,8±0,5	13,1±0,4

Таким чином, для групи працівників, що характеризується ефективною трудовою діяльністю, властиві такі особливості: досить висока зацікавленість роботою склала 3,7 балів, висока задоволеність досягненнями у роботі 3,4 бали, а також висока задоволеність взаєминами зі співробітниками 5,0 балів та умовами праці 2,6 балів.

Для групи працівників, що характеризується недостатньо ефективною трудовою діяльністю, властиві такі особливості: середній рівень зацікавленості роботою 3,1 бали, середній рівень задоволеності досягненнями у роботі 2,1 бали, а також середній рівень задоволеності взаєминами зі співробітниками 3,3 бали ; при цьому вони незадоволені тим, як складаються їхні взаємини з керівництвом 2,6 бали, вони не можуть досягти прийнятного для них рівня вимог у своїй професії 1,6 бали, високий зарібок для них важливіший за отримання задоволення від роботи 1,6 бали.

Для зручності аналізу представимо отримані дані графічно (рис. 2.9).

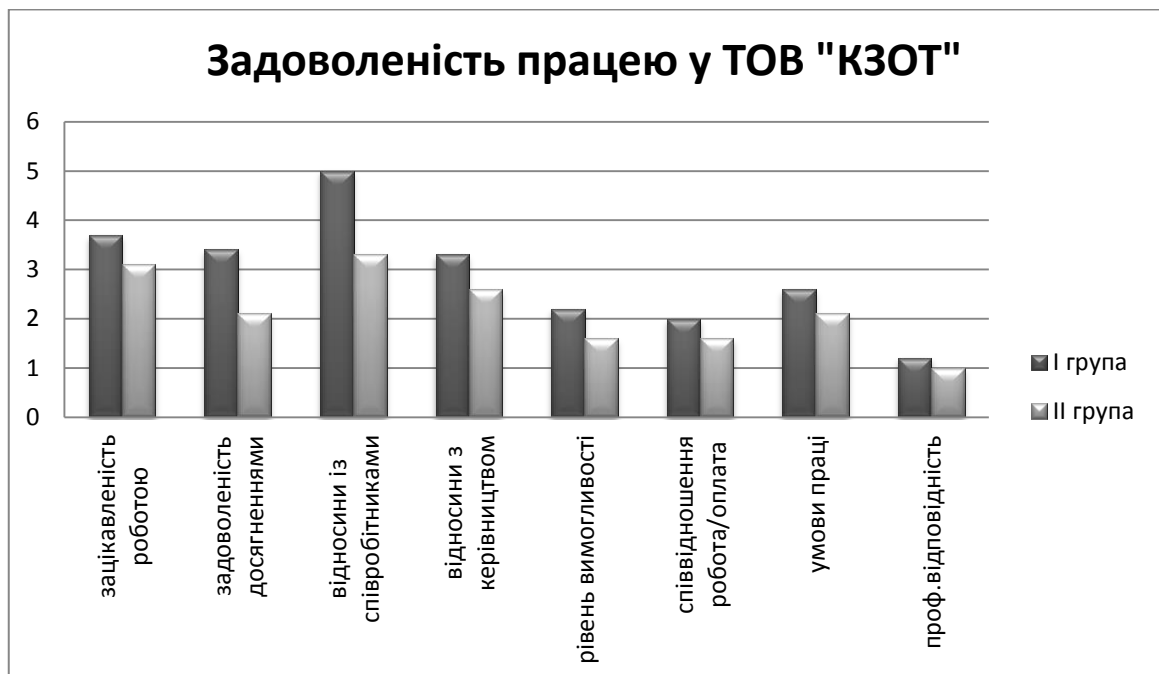


Рис. 2.9. Показники задоволеності працею груп дослідження ТОВ «КЗОТ»  
Джерело: розраховано автором за даними підприємства

При цьому між двома групами досліджуваних виявлено достовірні відмінності за деякими параметрами. Представники першої групи більшою мірою задоволені такими параметрами своєї трудової діяльності, як «досягнення в роботі» (при  $p \leq 0,05$ ), «відносини зі співробітниками» (при  $p \leq 0,01$ ), «взаємини з керівництвом» (при  $p \leq 0,01$ ). Достовірно відрізняється показник загальної задоволеності працею у двох групах піддослідних (при  $p \leq 0,01$ ).



Наступним етапом було запропоновано пройти опитування визначення мотивації для досягнення успіху Елерса та опитування визначення мотивації для уникнення невдач Елерса. Ці методики зазвичай дають у комплексі, оскільки вони доповнюють одна одну. Отримані результати представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Середні бали опитування за методиками Елерса у двох групах**

Показник	Група 1 (n=14)	Група 2 (n=12)
	M±m	M±m
Мотивація до успіху	19,5±1,3	9,7±1,23
Мотивація до уникнення невдач	12,3±1,2	18,3±0,8

Отже, з результатів, поданих у таблиці 2.9, можна дійти невтішного висновку у тому, що є статистично достовірною різниця між двома групами опитуваних за обома розглянутим показниками. Рівень розвитку мотивації до досягнення успіху у опитуваних першої групи є помірно високим і статистично достовірно вищим, ніж аналогічний показник у опитуваних другої групи, у яких мотивація досягнення успіху виявилася на низькому рівні (при  $p < 0,01$ ).

Рівень мотивації уникнення невдач у першій групі опитуваних є середнім. При цьому даний показник статистично достовірно нижчий, ніж аналогічний показник у опитуваних другої групи, у яких він значно вищий (при  $p < 0,01$ ).

Отже, працівникам 1 групи, чия діяльність оцінюється керівництвом як успішна, властива, по-перше, задоволеність своєю працею, а по-друге, мотивація успіху.

У процесі праці це проявляється в такий спосіб. Дані співробітники не бояться складнощів, які виникають у них під час виконання певних професійних обов'язків. Ці працівники націлені на успіх, активні, ініціативні, схильні до певної частки здорового ризику; у них розвинений змагальний успіх, вони прагнуть, аби керівництво їх помітило та обов'язково відзначило їхні досягнення. Ці співробітники добре

сприймають нововведення, відрізняються професійністю, цілеспрямованістю.

Ці співробітники старано працюють індивідуально, але якщо рішення передбачає роботу в команді, вважають за краще брати на себе керівні ролі.

Слабкою стороною цих співробітників є те, якщо вони не досягають бажаного успіху, свою невдачу схильні переживати дуже сильно. Також із негативних проявів надмірно вираженої мотивації успіху є схильність таких співробітників до марнославства, нетерпимості до чужої думки, невміння підлаштовуватись під більшість, виражена спрямованість на кар'єру.

Оскільки респонденти, схильні до мотивації успіху, демонструють задоволеність своєю роботою, можна припустити, що у процесі виконання своїх професійних обов'язків ці співробітники справді домагаються бажаних цілей, які також залишаються непоміченими з боку керівництва.

Співробітники, які, на думку керівництва, набагато менш успішні у роботі, демонструють схильність до мотивації уникнення невдач та низьку задоволеність своєю роботою.

Працівникам з мотивацією невдачі властиві такі риси особистості та поведінки. Ці люди намагаються уникати можливих труднощів та перешкод у своїй роботі. Намагаються спочатку вибрати легше завдання, якщо виникає така можливість. Не схильні ризикувати, невпевнені у собі, своїх силах та компетентності. Якщо терплять невдачу, прагнуть перенести відповідальність у зовнішнє оточення. Не люблять змін, віддають перевагу звичним формам поведінки, навіть якщо вони вже неефективні.

Сильною стороною цих співробітників є те, що вони дуже добре можуть прораховувати можливі ризики та труднощі, які можуть виникнути у процесі реалізації певної мети ще на етапі її планування.

Оскільки респонденти, що у дослідженні, схильні до мотивації невдачі, демонструють низький рівень задоволеності роботою, можна

припустити, що свої професійні обов'язки вони виконують недостатньо ефективно, що зумовлює тому, що керівництво ними недостатньо. Можливо, на робочому місці ці співробітники отримують з боку керівництва зауваження, що призводить до негативних переживань.

Далі групі опитуваних було запропоновано анкетування визначення джерел мотивації Д. Барбуто та Р. Сколла. Результати, отримані за його допомогою, наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Середні бали за анкетування визначення джерел мотивації Д. Барбуто та Р. Сколла**

Категорія	Група 1 (n=14)	Група 2 (n=12)
	M±m	M±m
Внутрішні процеси	13,7±1,3	8±2,2
Інструментальна мотивація	4,4±1,4	12,1±3,3
Зовнішня Я-концепція	6±1,7	8,3±2,2
Внутрішня Я-концепція	8,3±2,1	4,6±1,1
Інтерналізація мети	16,1±2,2	5,9±1,3

Для зручності аналізу розглянемо графічну карту виразності джерел мотивації у двох групах опитуваних (рис. 2.10).

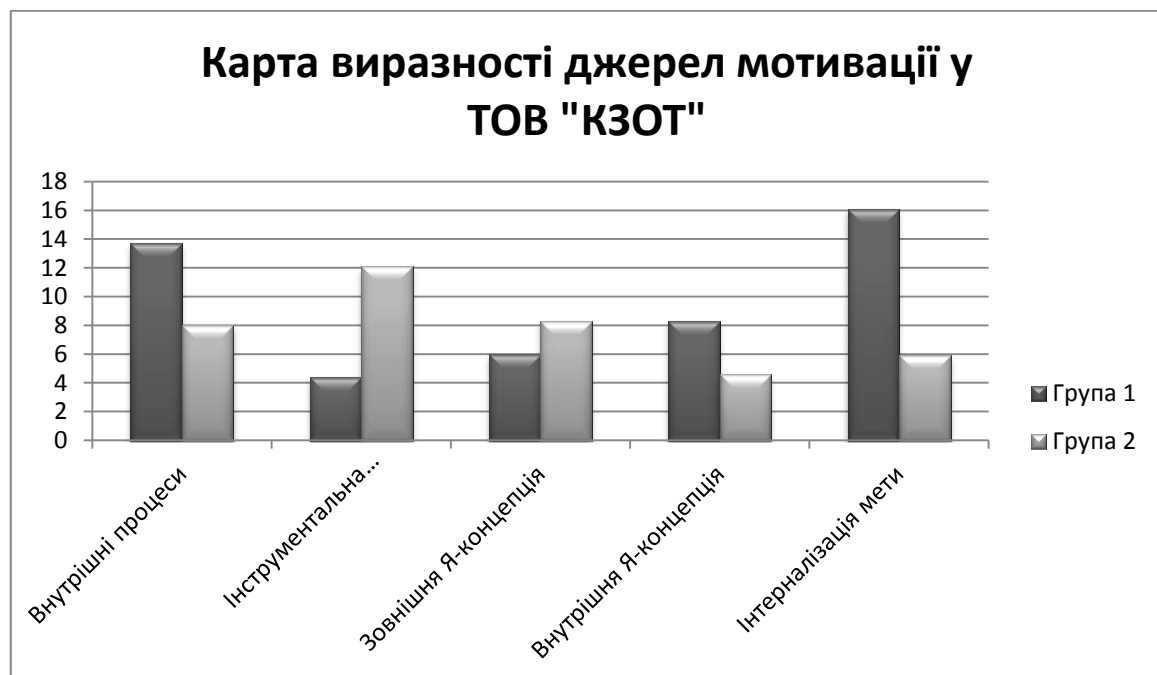


Рисунок 2.10 Карта виразності джерел мотивації у двох групах опитуваних

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отримані з допомогою методики Д.Барбуто і Р.Сколла дані дозволяють побачити, що в групі працівників, які характеризуються ефективністю праці, властиві найбільшою мірою інтерналізація мети 16,1 бали і внутрішні процеси 13,7 балів. Найменше балів мають показники інструментальна мотивація 4,4 бали. Це означає, що працівники, які увійшли до цієї групи, відрізняються бажанням отримувати задоволення від процесу трудової діяльності, а також бажанням досягати цілей, що відповідають інтерналізованим цінностям. Оскільки ця група працівників, на думку безпосереднього керівника, ефективна у роботі, можна припустити об'єднання їх особистих цілей з цілями підприємства, що сприятиме ефективності їх трудової діяльності. Найменшою мірою у них виражено бажання відчутних зовнішніх винагород, як зарплата, премії тощо.

Для групи працівників, що характеризуються недостатньою ефективністю трудової діяльності, властиві найбільшою мірою інструментальна мотивація 12,1 бали та зовнішня Я-концепція 8,3 бали. Найменшою мірою у них є внутрішня Я-концепція 4,6 бали. Це означає, що працівники, які увійшли до даної групи, відрізняються бажанням отримання відчутних зовнішніх винагород, а також бажанням прийняття та підтримки своїх рис, компетентності та цінностей з боку інших індивідуумів або референтної групи.

Якщо співвіднести отримані дані з результатами методики «Інтегральна задоволеність працею», то можна відзначити таке: значущим джерелом мотивації для даної групи працівників є визнання з боку оточення, однак вони не задоволені відносинами ні з колегами, ні з керівництвом, отже, визнання не отримують, що може стати одним із факторів недостатньо ефективної трудової діяльності.

При цьому між двома групами досліджуваних виявлено достовірні відмінності за деякими показниками. Так, виявлено кардинальну різницю

між двома групами опитуваних під час вибору показника «внутрішні процеси»: це джерело мотивації більшою мірою притаманне опитуваним 1 групи (при  $p \leq 0,05$ ).

Також виявлено значну різницю між двома групами опитуваних під час виборів показника «інструментальна мотивація»: це джерело мотивації більшою мірою притаманне 2 групі опитуваних (при  $p \leq 0,01$ ).

Виявлено достовірну різницю між двома групами опитуваних при виборі показника «інтерналізація мети»: це джерело мотивації більшою мірою властивий опитуваним 1 групи (при  $p \leq 0,01$ ).

Наступним етапом опитування було запропоновано методика «Мотиваційний профіль особистості» Ш. Річі та П. Мартіна. Отримані результати, наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Середні бали за методикою «Мотиваційний профіль особистості»  
Ш. Річі та П. Мартіна досліджуваної групи ТОВ «КЗОТ»**

<i>Потреба</i>	<i>Група 1 (n=14)</i>	<i>Група 2 (n=12)</i>
	<i>M±m</i>	<i>M±m</i>
Винагорода	27±4,5	48±6,2
Умови праці	17±3,4	28±4,3
Структурування роботи	12±1,2	16±1,3
Соціальні контакти	22±2,7	42±6,5
Взаємини	18±2,2	22±3,1
Визнання	26±3,2	55±8,1
Досягнення	36±5,2	30±5,1
Влада та впливовість	21±2,1	28±3,1
Різноманітність	19±1,5	13±1,4
Креативність	32±4,5	18±1,6
Самовдосконалення	27±3,5	16±1,4
Цікава робота	41±5,1	28±2,6

Отримані результати методики «Мотиваційний профіль» дозволяють побачити, що у групі працівників, які характеризуються ефективністю праці, мотиваційний профіль виглядає так. Найбільш значущими трудовими мотивами для них є: досягнення 36 балів, креативність 32 бали, цікава робота 41 бал.

Найменш значущими трудовими мотивами для них є: структурування роботи 12 балів, умови роботи 17 балів, взаємовідносини 18 балів. Це означає, що працівники цієї групи відчують потребу у постановці та досягненні складних цілей, у зв'язку з чим вони можуть добровільно працювати понаднормово і чесно викладатимуться на роботі. Їм властиво бути креативним, аналізуючими, думаючими працівниками, відкритими для нових ідей. Для креативних особистостей дуже важливим постає право на помилку, оскільки в цьому відношенні вони дуже вразливі. Якщо корпоративна культура компанії не відрізняється толерантністю, то креативні співробітники не діляться своїми ідеями. Також у цієї групи працівників є виражена потреба в цікавій, суспільно корисній роботі. Незначними можливими для них незручностями у роботі, є спроби надмірного контролю і нав'язування правил роботи. Розглянемо даний мотиваційний профіль особистості графічно (рис. 2.11).



## Рисунок 2.11 Мотиваційний прфіль досліджуваних груп ТОВ «КЗОТ»

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У групі працівників, що характеризуються недостатньою ефективністю трудової діяльності, мотиваційний профіль має такий вигляд. Найбільш значущими трудовими мотивами для них є: винагорода 48 балів, соціальні контакти 42 бали та визнання 55 балів.

Найменш значущими трудовими мотивами стали: структурування роботи 16 балів, різноманітність 13 балів, самовдосконалення 16 балів.

Це означає, що працівники цієї групи відчують потребу у високій заробітній платі та матеріальній винагороді; бажання мати роботу з гарним набором пільг та надбавок. Для них також властива потреба в соціальних контактах, спілкуванні з широким колом людей, зв'язків із колегами, партнерами та клієнтами.

Також у другій групі працівників є виражена потреба у визнанні з боку інших людей, у тому, щоб оточуючі цінували їх заслуги, досягнення та успіхи. Мотивація таких людей полягає у задоволенні зазначеної потреби різними засобами: від усної подяки до матеріального заохочення.

Незначний вплив на них має упорядкованість у роботі, наявність рутини і навіть відсутність можливостей для персонального зростання.

При цьому між двома групами досліджуваних виявлено принципові відмінності за деякими показниками. Так, виявлено кардинальну різницю між двома досліджуваними групами під час вибору показника «Винагорода»: цей мотив частіше обирали досліджувані 2 групи (при  $p \leq 0,05$ ). Для них найбільш значним мотиватором є грошова винагорода, тоді як для опитуваних 1 групи цей мотив є незначимим.

Для опитуваних 2 групи також найбільш значущим мотивом є умови роботи (при  $p \leq 0,05$ ), тоді як працівників 1 групи цей мотив є незначимим. Високі показники цього фактора можуть сигналізувати про незадоволеність іншої потреби, наприклад, висловлювати невдоволення керівником, несприятливим психологічним кліматом.

Для випробуваних 2 групи також найбільш значним мотивом є соціальні контакти (при  $p \leq 0,05$ ), тоді як працівників 1 групи цей мотив менш значимий. Такі працівники одержують задоволення та позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми.

Для випробуваних 2 групи найбільш значущим мотивом є визнання з боку інших людей, у тому, аби оточуючі цінували їхні заслуги, досягнення та успіхи (при  $p \leq 0,01$ ), тоді як працівників 1 групи цей мотив менш значимий.

Виявлено значну різницю між двома групами опитуваних при виборі мотиву «Креативність»: цей мотив частіше обирали опитувані 1 групи (при  $p \leq 0,05$ ). Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, цікавості та нетривіального мислення.

Також відмінні результати між двома групами опитуваних при виборі мотиву «Цікава робота»: цей мотив частіше обирали респонденти 1 групи (при  $p \leq 0,01$ ). Прагнення цікавої та корисної роботи має більшу важливість, ніж інші фактори мотивації. Якщо працівник має високу потребу у корисній та цікавій роботі, то завдання керівника полягає в організації діяльності таким чином, аби працівники могли сприймати її як цікаву та корисну, інакше інші мотиваційні фактори діють не на повну силу. Для респондентів 2 групи цей показник менш значимий.

Отже, можемо зробити висновки, що на мотивацію праці співробітників у ТОВ «КЗОТ» впливають чинники глобального та локального середовища.

Глобальне середовище включає:

- 1) положення у суспільстві;
- 2) сукупність економічних, культурних, політичних умов.

Стабільність в економічному, політичному житті суспільства забезпечують соціальний та психологічний добробут його членів і опосередковано впливають на мотивацію праці співробітників.

Локальне середовище ТОВ «КЗОТ», включає:



- 1) розміри організації;
- 2) статусно-рольову структуру;
- 3) відсутність функціонально-рольових протиріч;
- 4) ступінь централізації влади;
- 5) участь співробітників у плануванні, у розподілі ресурсів; 6) склад структурних підрозділів (статевіковий, професійний, етнічний).

Мотивація праці ТОВ «КЗОТ» – це процес свідомого вибору співробітником типу поведінки, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Представимо SWOT-аналіз системи стимулювання персоналу у ТОВ «КЗОТ» у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**SWOT-аналіз системи стимулювання персоналу у ТОВ «КЗОТ»**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Задоволеність більшості працівників нинішньою роботою Висока оцінка працівників стану справ на підприємстві Позитивне ставлення працівників до умов праці Система стимулів у вигляді медичного страхування	Не досить висока продуктивність праці працівників Недостатня задоволеність працівників величиною своєю заробітної плати Посадові обов'язки не завжди дозволяють всебічно використовувати свої знання та здібності
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Зростання матеріальної винагороди (індексація заробітної плати та премії) Формування у співробітників думки	Виникнення у співробітників думки про те, що розмір їхнього заробітної плати залежить від економічного становища

про те, що розмір їх заробітної плати залежить від їх трудових зусиль Можливість професійного підвищення	підприємства
---	--------------

Таким чином, на трудову мотивацію співробітників ТОВ «КЗОТ» впливають різні стимули:

- система економічних нормативів та пільг;
- рівень заробітної плати та справедливість розподілу доходів;
- умови та змістовність праці;
- відносини в колективі;
- визнання з боку оточуючих та кар'єрне зростання;
- творчий потенціал та цікава робота, бажання самоствердитися тощо.

На підприємстві не застосовуються мотиваційні важелі управління повною мірою, відповідно, існує незадоволеність діяльністю персоналу, тому можна дійти невтішного висновку необхідність удосконалення управління персоналом підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Удосконалення оцінки та професійного розвитку працівників ТОВ «КЗОТ»**

Ефективна оцінка персоналу відіграє величезну роль в управлінні ним, будучи основою безлічі процедур: прийому на роботу (тут вона дозволяє знизити плинність кадрів на 90%), внутрішніх переміщень, звільнень, зарахування до складу резерву на висування, матеріального і морального стимулювання, застосування санкцій, перепідготовки та підвищення кваліфікації, контролю персоналу, вдосконалення організації управлінської праці, прийомів і методів роботи, поліпшення структури апарату. Відсутність надійних систем оцінки може призвести до того, що організація втратить здібного працівника і придбає нездібного [9, с. 273].

Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Так, виконавець повинен відповідати вимогам, що висуваються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т. д. Оцінюванню піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва.

Ділове оцінювання безпосередньо стосується підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами з'являється можливість: удосконалювати розстановку кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на певну посаду; поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування; виявляти

спрямованість підвищення кваліфікації працівників; стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного зв'язку оплати праці з її результатами; удосконалювати форми і методи роботи керівників; формувати позитивне ставлення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

Показники, за якими оцінюються працівники, різноманітні. До них відносяться якість виконуваної роботи, її кількість, ціннісна оцінка результатів. Для оцінки результативності праці потрібна досить велика кількість показників, які охоплювали б і обсяг роботи (наприклад, кількість візитів, що наносяться агентом з продажу), і її результати (наприклад, сума виручки).

Необхідно виділити і таке ключове поняття, як критерій оцінки, – свого роду поріг, за яким стан показника буде задовольняти чи не відповідати встановленим (запланованим, нормованим) вимогам.

Атестація працівників є важливим етапом заключної оцінки персоналу за період часу, як правило, не частіше ніж раз у три роки. Атестація – це форма комплексної оцінки працівників, за результатами якої приймаються рішення про подальше службове зростання, переміщення або звільнення працівника [9, с. 285].

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у формі атестації.

Процес атестації працівників вимагає наявності певних документів: атестаційний лист; структура письмової характеристики на виконавця; бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця; звіт виконавця про виконану роботу; план роботи виконавця; висновок атестаційної комісії; структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

Проведення атестації включає такі етапи: підготовка до атестації; проведення самої атестації; використання результатів атестації.

Як свідчать результати проведених досліджень, у ТОВ «КЗОТ» жодного разу не проводилася атестація працівників. Тому пропонується

запровадити атестацію працівників підприємства згідно ст. 11 «Атестація працівників», ст. 12 «Категорії працівників, які не підлягають атестації», ст. 13 «Результати атестації» та ст. 14 «Організація підтвердження результатів неформального професійного навчання працівників» Закону України «Про професійний розвиток працівників» [23].

Професійний розвиток – це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, розв’язання нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини [76].

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [51].

Професійний розвиток вимагає значних зусиль відносно кандидата, тому він неможливий без зацікавленості з його боку. Мотивами тут можуть бути бажання скоріше освоїти нову роботу, зберегти колишню чи одержати вищу посаду, забезпечити гарантію стабільності чи зростання доходів; набути знання; розширити контакти, стати більш конкурентоспроможним на ринку праці та незалежним від роботодавців.

На потребу в професійному розвитку працівника впливає динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки і технології, зміна стратегії і структури підприємства, необхідність освоєння нових видів діяльності.

Керівники ТОВ «КЗОТ» на основі спостереження за працівником і з урахуванням його розвитку, власної думки й індивідуального плану кар’єри формулюють конкретні цілі розвитку і навчання, якими можуть бути

набуття професійних навичок, формування певного типу мислення і поведінки, одержання додаткових знань.

Професійним навчанням охоплюються або тільки що прийняті працівники для прискорення процесу їхньої адаптації, або працюючі, у яких повинні з'явитися нові обов'язки; у цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації працівників.

Потреба в навчанні може бути з'ясована в процесі добору кандидатів, при введенні на посаду, під час атестації, з поточних бесід. Основними напрямками професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників вважаються рис.3.1:

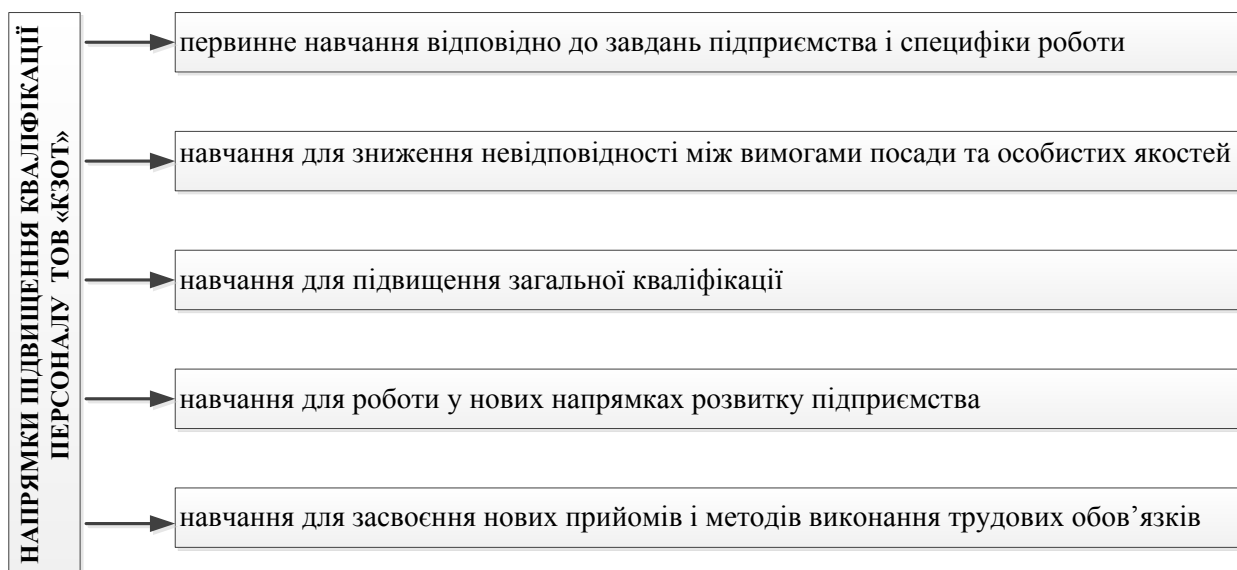


Рис. 3.1. Основні напрямки професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників ТОВ «КЗОТ»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Професійний розвиток є довготерміновим за своєю природою і більше стосується максимізації індивідуального потенціалу. Він фокусується як на потребах особистості, так і підприємства. Результатом професійного розвитку є вдосконалення компетенцій особистості та більш продуктивної праці.

Навчання працівників повинне орієнтуватися на економічні та соціальні вигоди підприємства. Навчанням передують аналіз потреби і

необхідності навчання, вироблення цілей навчання, відбір учасників, організація процесу навчання і підбір навчальних заходів.

Для оцінки необхідності навчання потрібно досліджувати фактори, що визначають становище працівника; проаналізувати вимоги до роботи; зробити прогноз майбутніх вимог до умов праці; оцінити знання працівника; виявити ділові і особисті переваги та недоліки.

Сучасний розвиток науки і техніки призвів до якісної зміни ролі людини у виробництві, перетворення її у вирішальний фактор останнього. Не випадково, наприклад, сьогодні понад 85 % японських менеджерів на перше місце серед своїх завдань ставлять розвиток людських ресурсів, в той час як впровадження нових технологій – 45 %, а просування на нові ринки – близько 20 % [76].

Сьогоднішній працівник повинен мати стратегічне мислення, широку ерудицію, високу культуру. Це є важливою вимогою безперервного професійного розвитку працівників, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників та росту їхньої здатності вносити вклад у діяльність підприємства.

Сьогодні на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи стимулювання професійного розвитку працівників. Така система не має комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один з одним, використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи стимулювання є те, що вона має поточний, короткотерміновий характер, не націлена на майбутнє. У більшості вітчизняних підприємств керівництво не приділяє стратегічної уваги розробці системи стимулювання професійного розвитку працівників. Це стосується і ТОВ «КЗОТ».

Як відомо, ефективність виробництва лише на 30–35 % залежить від інвестицій, решта – від рівня кваліфікації робітників і фахівців. Тому було опитано усіх працівників ТОВ «КЗОТ» для визначення рівня задоволення

працівників. Результати анкетного опитування наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Результати оцінки рівня задоволення працівників ТОВ «КЗОТ»**

Показник	Так	Ні
Чи задоволені Ви посадою, яку займаєте на підприємстві?	28,6 %	71,4 %
Чи хотіли б Ви займати іншу посаду на підприємстві?	71,4 %	28,6 %
Чи маєте Ви вищу освіту?	60,7 %	39,3 %
Чи маєте Ви суміжну професію чи спеціальність?	1,8 %	98,2 %
Чи хотіли б Ви за рахунок підприємства отримати суміжну професію чи спеціальність?	53,6 %	46,4 %
Чи проходили Ви курси підвищення кваліфікації за період роботи на підприємстві?	5,3 %	94,7 %
Чи проходили Ви атестацію за період роботи на підприємстві?	0,0 %	100,0 %
Чи розробили Ви певні раціоналізаторські пропозиції чи винаходи за період роботи на підприємстві?	0 %	100 %
Чи приймаєте Ви участь у гуртках якості?	7,1 %	92,9 %
Чи приймаєте Ви участь у семінарах, круглих столах і т. д., тематика яких пов'язана із Вашою професією?	3,5 %	96,5 %
Чи бували Ви на інших сільськогосподарських підприємствах України з метою обміну знаннями, необхідними для Вашої спеціалізації?	12,5 %	87,5 %
Чи бували Ви за кордоном з метою обміну знаннями, необхідними для Вашої спеціалізації?	1,8 %	98,2 %

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування

Як свідчать результати проведеного анкетного опитування лише 28,6 % працівників задоволені посадою, яку займають на підприємстві, а відповідно 71,4 % – хотіли б займати іншу посаду на підприємстві. 60,7 % працівників

ТОВ «КЗОТ» мають вищу освіту, і лише 1,8 % працівників мають суміжну професію чи спеціальність. Більша половина працівників (53,6 %) хотіли б за рахунок підприємства отримати суміжну професію чи спеціальність. У досліджуваному підприємстві лише 3,5 % працівників проходили курси підвищення кваліфікації і жоден працівник не був атестований за період роботи на підприємстві. Варто зазначити, що ніхто із працівників не розробляє на підприємстві раціоналізаторські пропозиції чи



винаходи. Щодо участі у семінарах, круглих столах і т. д., то в них приймають участь 3,5 % працівників, у гуртках якості – 7,1 %. 12,5 % працівників бували на інших сільськогосподарських підприємствах України з метою обміну знаннями, необхідними для їхньої спеціалізації і лише один директор був за кордоном з метою переймання їхнього досвіду.

Таким чином, як свідчать результати табл. 3.1 керівництву ТОВ «КЗОТ» в першу чергу необхідно звернути свою увагу на професійному розвитку персоналу з метою підвищення його рівня, що відповідно ефективно відобразиться на діяльності підприємства.

Важливим чинником, під час оцінки результатів професійного розвитку персоналу, є якість виконання тих завдань, що прямо пов’язані із стратегічною метою підприємства. Так, на рис. 3.2 зображено залежність, яка показує яким чином зміняться показники діяльності ТОВ «КЗОТ», якщо керівництво приділить значну увагу професійному розвитку персоналу.



Рис. 3.2. Залежність результатів діяльності ТОВ «КЗОТ» від підвищення професійного розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором

Отже, можна зробити висновок, що оцінка персоналу буде ефективною за умови її регулярності та об'єктивності, відкритості її критеріїв, дотримання суворої конфіденційності результатів та активної участі працівника. Якщо працівник буде розглядати атестацію як процес, що допомагає йому удосконалити виконання функцій і покращити свої взаємовідносини з організацією, можна вважати, що вона підготовлена і проведена на вищому рівні.

В свою чергу розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але цілеспрямоване планування руху співробітників. Тому розробивши ефективний механізм стимулювання професійного розвитку працівників, підприємство одночасно із вирішенням багатьох стратегічних задач фінансового розвитку підприємства, також вирішує соціальні питання працівників. Таким чином, формування ефективної оцінки та розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства.

### **3.2. Пропозиції щодо покращення мотивації персоналу підприємства**

Система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства. Правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дають внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва та, зрештою, більш ефективного функціонування підприємства [35].

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [44].

В управлінні, мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачою), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [24].

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в «укрупненому» вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому мотивацію, доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами:

- 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;
- 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності ТОВ «КЗОТ» належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників.

По-перше, вищий рівень заробітної плати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу керівництво ТОВ «КЗОТ» має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції.

По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень.

Розглянемо заробітну плату окремих працівників ТОВ «КЗОТ» (табл. 3.2).

**Динаміка розміру заробітної плати окремих працівників у  
ТОВ «КЗОТ» за 2020–2022 рр., грн**

Посада працівника	Рік			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Директор	20000,0	27000,0	35000,0	175,0
Заступник директора	19000,0	25000,0	33000,0	173,7
Головний бухгалтер	17000,0	25000,0	26000,0	152,9
Бухгалтер	15500,0	16000,0	17000,0	109,7
Начальник фінансово- економічного відділу	15000,0	17500,0	19300,0	128,7
Начальник відділу постачання	13500,0	15000,0	17500,0	129,6
Начальник відділу збуту	12500,0	18000,0	22000,0	176,0
Головний механік	12000,0	15500,0	18000,0	150,0
Механік	13500,0	14000,0	15000,0	111,1
Спеціаліст по закупках	12500,0	13000,0	14000,0	112,0
Зав.складом	11200,0	12400,0	13000,0	116,1
Головний інженер	12500,0	18000,0	20500,0	164,0
Інженер-електрик	11800,0	12300,0	15700,0	133,1
Робітник	11200,0	12400,0	12800,0	114,3

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Згідно табл. 3.2 у 2022 р. порівняно з 2020 р. заробітна плата зросла у всіх співробітників ТОВ «КЗОТ». Найбільше підвищення заробітної плати спостерігається у адміністративного персоналу, а саме у директора підприємства – на 75%, заступника директора - на 73%, та начальника відділу збуту – на 76%, у механіка – на 11%, у звичайного робітника – на 14%, та найменше підвищення у бухгалтера – менше 10%. Однак, варто відмітити, що незважаючи на те, що заробітна плата звичайного робітника зросла, вона все-таки залишається найнижчою протягом досліджуваного періоду. Найвищу заробітну плату відповідно отримує апарат управління.

Щодо винагород, то як зазначалося у розділі 2, вони у 2022 р. зменшилися, порівняно із 2020 р., зокрема якщо у 2020 р. середня винагорода на одного працівника за рік становила 5000 грн, то у 2022 р. – 2000 грн.

Проведемо порівняння середнього розміру заробітної плати працівників у ТОВ «КЗОТ» із середнім рівнем заробітної плати на виробничих підприємствах України (рис. 3.3).

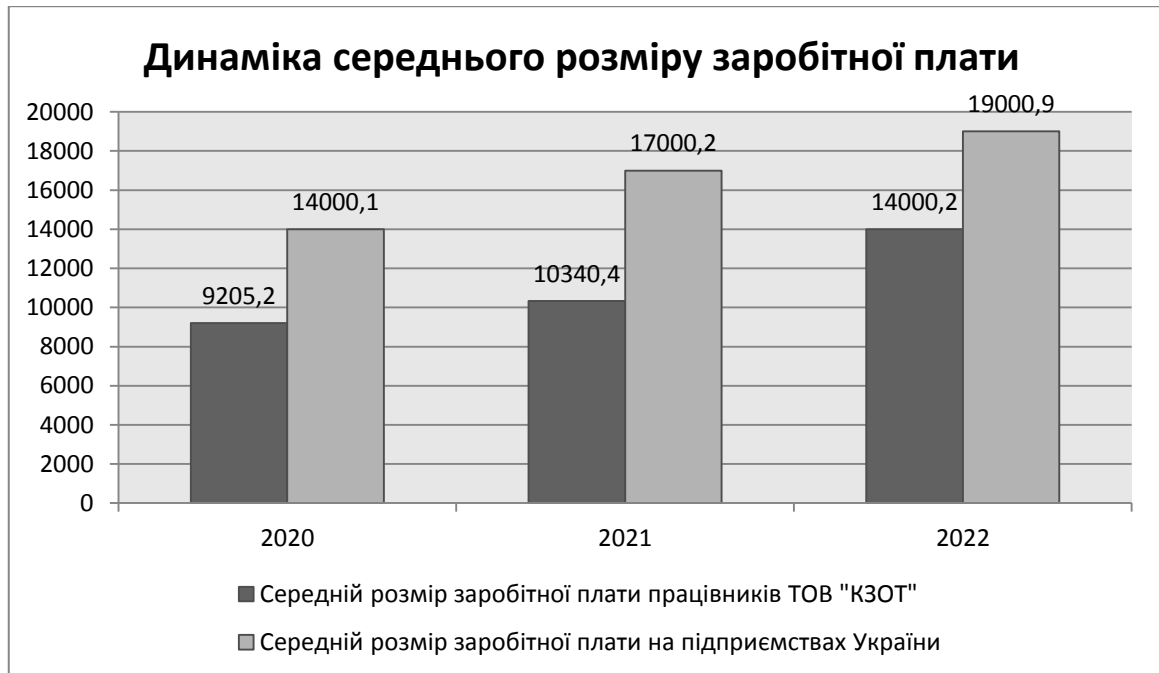


Рис. 3.3. Динаміка середнього розміру заробітної плати працівників ТОВ «КЗОТ» та середнього розміру заробітної плати на підприємствах України за 2020–2022 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства та Державної служби статистики України

Як свідчать дані рис. 3.2, протягом досліджуваних трьох років спостерігається підвищення рівня заробітної плати на підприємствах України, така ж тенденція спостерігається і у ТОВ «КЗОТ». Варто відмітити, що середній розмір заробітної плати працівників у ТОВ «КЗОТ» за 2020–2022 рр. є вищим ніж середній розмір заробітної плати на підприємствах України. Однак, така тенденція спостерігається за рахунок високих заробітних плат керівного персоналу підприємства. Тому

керівництву для заохочення робітників, як основної робочої сили, варто ширше використовувати матеріальні та нематеріальні методи заохочення працівників.

Щоб краще зрозуміти рівень задоволеності мотивацією працівників у ТОВ «КЗОТ» було проведене анкетування. Для цього було опитано всіх працівників підприємства. Результати опитування наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Результати оцінки рівня задоволення працівників мотивацією у  
ТОВ «КЗОТ»**

Показник	Так	Ні
Чи задоволені Ви рівнем Вашої заробітної плати?	17,8 %	82,2 %
Чи хотіли б Ви отримувати більшу заробітну плату?	100,0 %	0,0 %
Чи отримуєте Ви матеріальні винагороди, крім заробітної плати?	92,8 %	7,2 %
Чи отримуєте Ви нематеріальні винагороди?	0,0 %	100,0 %
Чи задоволені Ви умовами робочого місця?	71,4 %	28,6 %
Чи задоволені Ви керівництвом підприємства?	82,1 %	17,9 %
Чи позитивний психологічний клімат у колективі?	82,1 %	17,9 %
Чи працюєте Ви понад норму?	3,5 %	96,5 %
Чи хотіли б Ви отримати медичну страховку за рахунок підприємства?	100,0 %	0,0 %
Чи готові Ви працювати інтенсивніше за рахунок підвищення матеріального стимулювання?	62,5 %	37,5 %
Чи готові Ви працювати понад норму за рахунок підвищення матеріального стимулювання?	44,6 %	55,4 %

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування

Проаналізувавши результати анкетного опитування варто зазначити, що лише 17,8 % працівників ТОВ «КЗОТ» задоволені рівнем їхньої заробітної плати. Майже всі працівники (92,8 %), крім заробітної плати, ще отримують матеріальні винагороди, але як вже зазначалося, їхній розмір є надто низьким. Щодо нематеріальних винагород, то їх ніхто із працівників

не отримує. 71,4 % задоволені умовами робочого місця, 82,1 % задоволені керівництвом підприємства, відповідно такий же ж відсоток працівників стверджує, що у колективі позитивний психологічний клімат, що свідчить про правильний підбір персоналу у досліджуваному підприємстві. На даний момент лише 3,5 % працівників працює понад норму, в той час як 44,6 % працівників готові працювати понад норму за рахунок підвищення матеріального стимулювання, а 62,5 % працівників готові працювати інтенсивніше за рахунок підвищення матеріального стимулювання. Таким чином, це ще раз підтверджує той факт, що ТОВ «КЗОТ» варто значну увагу приділити мотивації праці персоналу.

Завдяки дослідженням, кадровими експертами було встановлено наступну послідовність пріоритетів (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Найефективніші способи мотивації персоналу в Україні, %

Джерело: [38]

Із даних рис. 3.3 видно, що 67,2 % працівників вважають грошову винагороду за кращий метод мотивації. Наступні пріоритетні способи мотивації – це навчання, похвала й подарунки.

У зарубіжних країнах розробляють і запроваджують нові матеріальні методи мотивації, це пов'язано з необхідністю підвищити продуктивність



праці за рахунок матеріальної зацікавленості працівника в його результатах – поєднати матеріальні інтереси працівника й підприємства. Серед них виділяють такі: індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, групове стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо. Ці методи є актуальними й для сучасних сільськогосподарських підприємств. [24, с. 222].

Отже, з метою удосконалення системи мотивації праці, для успішної і злагодженої роботи ТОВ «КЗОТ» слід використовувати комплекс методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання (рис. 3.5).

За проведеним узагальненням передового досвіду мотивації праці доцільно запропонувати наступні шляхи вдосконалення мотивації працівників у ТОВ «КЗОТ»:

- частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;
- частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят та спортивних змагань;
- створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості і повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;
- поліпшити умови праці працівників;
- розширювати повноваження працівника, давати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;
- налагодити систему винагород, що допоможе утримати співробітників від формування навички марного витрачання часу і дозволить співробітнику більше витрачати часу на себе і свою сім'ю;
- проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам добре проявити себе в результатах роботи.



Рис. 3.5. Алгоритм побудови мотивації персоналу у ТОВ «КЗОТ»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати об'єми продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку підприємства. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, його коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів.

### **3.2. Розробка алгоритму впровадження раціональної системи стимулювання персоналу ТОВ «КЗОТ»**

Проаналізувавши попередні розділи можемо зробити висновок що, навіть найгеніальніші ідеї та великі наукові відкриття мають сенс та максимальну продуктивність лише тоді, коли підприємство має достатню кількість персоналу, що здатен сприйняти і творчо використовувати свої вміння у масовому виробництві.

Проблема впровадження будь-якої системи та реалізації ідеї полягає в тому, що в теоретичній моделі розробники враховують величезну кількість факторів, а практика показує, що більшість з врахованих факторів не має значення, а суттєвим виявляється саме той один, який теоретики не взяли до уваги. Пропонується наступний алгоритм впровадження раціональної системи стимулювання у практичну діяльність підприємства (Рис. 3.6).

Алгоритм впровадження передбачає вісім етапів, кожен із яких покликаний реалізувати конкретні завдання.

Формування робочої групи, що відповідає за впровадження, затвердження проекту застосування. На першому етапі відбувається формування робочої групи, яка відповідатиме протягом конкретного періоду за реалізацію раціональної системи стимулювання у практичну діяльність ТОВ «КЗОТ».

Обов'язково затверджується проект впровадження, у якому зазначаються терміни реалізації, відповідальні особи, цілі та поставлені завдання, показники ефективності, споживачі, документи щодо стимулювання працівників підприємства, а також мають бути затверджені інші показники.

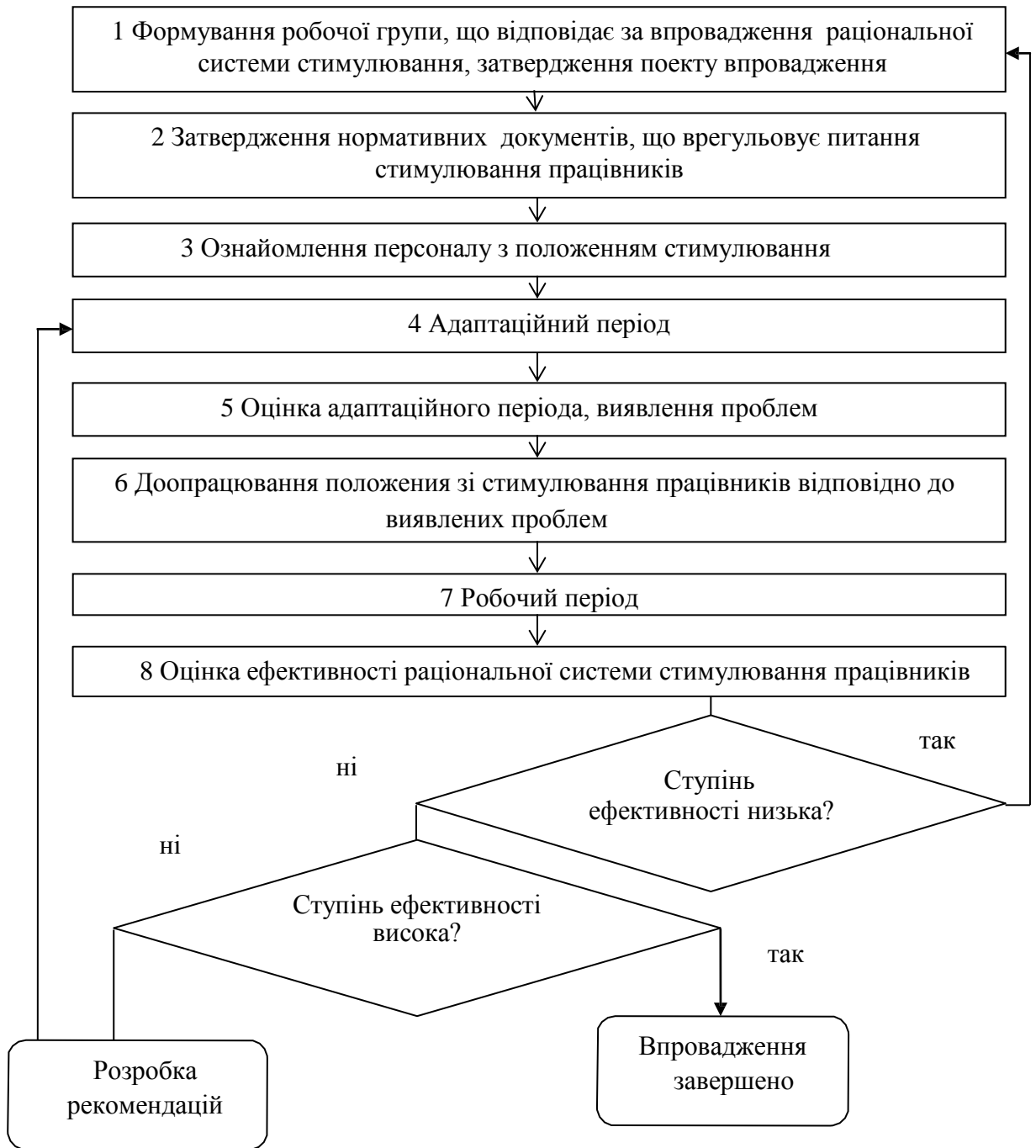


Рис. 3.6 – Алгоритм впровадження раціональної системи стимулювання у ТОВ «КЗОТ»

Даний проект передбачає п'ять стадій: ініціалізація, концептуалізація, планування, реалізація, завершення.

**Формування команди проекту «Стимулювання працівників ТОВ  
«КЗОТ»»**

Учасники проекту	Стадії проекту				Завершення
	Ініціалізація	Концептуалізація	Планування	Реалізація	
Директор ТОВ «КЗОТ» Заступник директора	Формування цілей, конкретизація задач	Формування основних принципів реалізації проекту	Розробка цільових показників	Контроль виконання плану	Оцінка кінцевого результату, аналіз розбіжностей, коригування
Фінансовий директор Головний бухгалтер, начальники юридичного фінансово-економічного відділів		Ресурсне забезпечення проекту	Бюджет проекту, планування показників оплати праці, показники матеріального, нематеріального стимулювання	Реалізація плану відповідно схваленого бюджету	
Начальник відділу кадрів, відділ кадрів		Пропозиції утримання цінних співробітників, методи визначення цінних співробітників	План заходів щодо утримання цінних співробітників, розробка стимулів щодо визнання статусу и заслуг співробітників. Вдосконалення якості трудової діяльності, формування кадрового резерву, підготовка положення щодо стимулювання, організація каналів зворотнього зв'язку від персоналу	Моніторинг задоволеності працівників, обробка думок працівників про впроваджені зміни через канали зворотнього зв'язку, реалізація та моніторинг плану, оцінка досягнень цільових показників стимулювання	
Начальник відділу збуту, відділ збуту			Систематизація робіт з формування показників стимулювання міжду	Реалізація і моніторинг плану та досягнення цільових показників	

## Продовження таблиці 3.4

Начальники відділів, начальники виробничих дільниць	Формування цілей, конкретизація завдань	Пропозиції групування результатів роботи окремих груп працівників з фінансовими результатами підприємства, утримання цінних кадрів	Розробка цільових показників	Реалізація і моніторинг плану та досягнення цільових показників, застосування інструментів стимулювання, моніторинг якості трудової діяльності	
Пересічні працівники				Ознайомлення з плановими показниками, виконання планових показників, висловлювання думок про впровадженні зміни через канали зворотнього зв'язку	

На стадії ініціалізації відбувається формулювання цілей та завдань реалізації проекту «Стимулювання працівників підприємства». На стадії концептуалізації до вищого керівництва підключаються керівники відділів, відбувається визначення принципів реалізації, збирання обґрунтованих ідей цільових показників для різних груп працівників, прогнозування необхідного ресурсного забезпечення. На стадії планування затверджуються бюджет проекту та цільові показники. На стадії реалізації до учасників підключається весь персонал, стадія виконання планових показників. І остання стадія завершення передбачає оцінку результату, його аналіз та коригування.

Команда проекту розробляє логічну модель реалізації проекту "Стимулювання працівників підприємства"таблиці 3.5 У логічній моделі реалізації проекту зазначаються терміни реалізації, вхідна інформація, виконавці, споживачі, завдання, остаточний документ.

Таблиця 3.5

**Логічна модель реалізації проекту «Стимулювання працівників підприємства»**

Елементи		Умовні позначення	Термін виконання		
			I/2023	...	XII/2023
Вхідна інформація	Стратегія розвитку підприємства	ВІ-1	✓	✓	✓
	Статут	ВІ-2	✓		✓
	Кодекс законів про працю України	ВІ-3	✓	✓	
	Податковий кодекс України	ВІ-4	✓	✓	
	Колективний договір	ВІ-5	✓	✓	
	Звіт з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	ВІ-6	✓		✓
	Політика підприємства у сфері якості	ВІ-7	✓		✓
	План на наступний період	ВІ-8	✓		✓
Виконавці	Директор	В-1	✓	✓	
	Головний бухгалтер	В-2		✓	✓
	Фінансовий директор	В-3		✓	✓
	Відділ збуту	В-4			
	Відділ кадрів	В-5			
	Юридичний відділ	В-6		✓	✓
	Начальники виробничих ділянок	В-7			✓
	Провідні спеціалісти	В-8			
	Відділ охорони праці	В-9	✓	✓	
	Пересічні працівники	В-10			
Споживачі	Команда проекту	С-1	✓		✓
	Начальники виробничих ділянок	С-2			✓
	Працівники організації	С-3		✓	✓
Завдання		Формування цілей та конкретизація		...	Коригування результатів
Остаточний документ		Рішення керівника		...	План робіт на наступний період

Показники можуть бути розширені відповідно до особливостей та потреб конкретного підприємства.

У рамках проекту впровадження ТОВ «КЗОТ» перший етап запропонованого алгоритму впровадження раціональної системи стимулювання було реалізовано. Зразок формування робочої групи (команди проекту), що відповідає за впровадження раціональної системи

стимулювання, на прикладі розробленого для ТОВ «КЗОТ» проекту впровадження, представлений у табл.3.6.



Формування команди проекту «Мотивація та стимулювання» ТОВ «КЗОТ» (термін реалізації 1 рік)

Учасники проекту	Стадії проекту				
	Ініціація	Концептуалізація	Планування	Реалізація	Завершення
Директор, заступник директора(менеджер проектів, команда)	Формування цілей, конкретизація завдань	Формування основних принципів реалізації проекту із програми розвитку	Розробка цільових показників, формування заходів щодо забезпечення додаткових умов праці через сайт	Контроль виконання плану	Оцінка кінцевого результату, аналіз розбіжностей, коригування
Фінансовий директор, начальник фінансово-економічного відділу Головний бухгалтер		Ресурсне забезпечення проекту	Бюджет проекту, планування показників оплати праці, показники соціального стимулювання. Удосконалення організаційно-фінансових механізмів сприяння роботи над створенням кожного окремого котла	Реалізація плану відповідно до виділеного бюджету	
Начальник юридичного відділу, начальник відділу кадрів			Підвищення якості трудової діяльності, формування кадрового резерву, підготовка положення щодо мотивації	Моніторинг задоволеності працівників	
Начальник відділу контролю якості, відділ кадрів, начальник відділу постачання		Пропозиції щодо утримання цінних співробітників	План заходів щодо утримання цінних співробітників, розробка стимулів щодо визнання статусу та заслуг співробітників Матеріальна підтримка претендентів на підвищення	Реалізація та моніторинг плану та досягнення цільових показників мотивації	
Начальник відділу збуту, спеціалісти з продажу			Систематизація робіт з формування іміджевих показників стимулювання, утримання цінних співробітників, визнання заслуг	Реалізація, моніторинг плану та досягнення цільових показників мотивації	
Головний інженер		Пропозиції щодо узагальнення результатів роботи та фінансових результатів, щодо утримання цінних співробітників		Реалізація та моніторинг плану щодо досягнення цільових показників мотивації та стимулювання	

Начальники виробничих дільниць				Реалізація та моніторинг плану щодо досягнення цільових показників мотивації та стимулювання	
Виробничі дільниці				Застосування інструментів мотивації, стимулювання та моніторинг якості трудової діяльності	
Працівники (члени команди проекту)	Формування цілей, конкретизація завдань		Розробка цільових показників		

Стадія ініціалізація передбачала формулювання цілей та конкретизацію завдань, виконавцями тут є директор, заступник директора та спеціалісти різних підрозділів (члени команди проекту). На стадії концептуалізації відбувається формування принципів (директором та заступником директора), розглядаються проблеми ресурсного забезпечення проекту (Фінансовий директор, начальник фінансово-економічного відділу Головний бухгалтер), пропонуються варіанти утримання цінних кадрів, формуються пропозиції щодо ув'язування результатів роботи виробничого складу та фінансових результатів. На стадії планування учасники проекту роблять свій внесок у формулювання різних цільових показників, формується бюджет проекту. На стадії реалізації відповідальними особами здійснюється контроль за виконанням плану та реалізації бюджету, відбувається моніторинг поточної ситуації, облік досягнення цільових показників. На стадії завершення дається оцінка кінцевого результату, проводиться аналіз розбіжностей, коригування.

Логічна модель реалізації проекту "Мотивація та стимулювання" для ТОВ «КЗОТ» (проект розроблявся терміном на один рік) представлена у табл. 3.7. Вона передбачає запропоновані показники – вхідна інформація, виконавці, споживачі, завдання та результуючий документ. До кожного показника встановлено термін реалізації. У разі планування проведення терміном на один рік, відповідно у шапці таблиці представлені номери місяців. Вхідна інформація передбачає перелік документів, які можуть впливати або бути корисними під час реалізації проекту. До виконавців належать працівники різних підрозділів ТОВ «КЗОТ»

Споживачами також є різні підрозділи та працівники ТОВ «КЗОТ». Протягом року в окремі періоди реалізуються різні завдання, а також складається та затверджується низка документів щодо мотивації та стимулювання.

**Логічна модель реалізації проекту «Мотивація і стимулювання» ТОВ «КЗОТ»**

<i>Елементи</i>		<i>Сроки</i>	<i>I - III</i>	<i>III - IV</i>	<i>IV - V</i>	<i>VI - XII</i>	<i>XII</i>	<i>XII</i>
Входная информация	Стратегія розвитку підприємства	VI-1	✓	✓		✓	✓	✓
	Устав університета	VI-2	✓	✓				
	Положення про оплату праці працівників ТОВ «КЗОТ»	VI-3	✓	✓	✓		✓	✓
	Положення про атестацію працівників ТОВ «КЗОТ»	VI-4		✓	✓			
	Положення про порядок заміщення посад працівників та проведення атестації працівників, які обіймають посади працівників ТОВ «КЗОТ»	VI-5		✓	✓		✓	✓
	Положення про порядок встановлення стимулюючих виплат	VI-6	✓	✓	✓		✓	
	Положення про комісію із соціального страхування	VI-7			✓			
	Політика ТОВ «КЗОТ»	VI-8	✓	✓	✓			
	Положення про підвищення кваліфікації	VI-9		✓	✓			
	Інструкція з оцінки працівника	VI-10				✓	✓	
	Положення щодо роботи органів управління	VI-11		✓	✓			
	Колективний договір	VI-12	✓	✓	✓		✓	✓
	Положення про нагородження працівників	VI-13	✓	✓	✓		✓	
	Регламент організації роботи з участі університету у конкурсах федерального та регіонального рівнів	VI-14			✓			

Положення про комісію з трудових спорів ТОВ «КЗОТ»	ВІ -15			✓			
Програма комплексного анкетування співробітників	ВІ -16				✓		
Звіт про реалізацію проекту	ВІ -17					✓	✓
План на наступний період	ВІ -18				✓		✓
Директор, заступник директора	I-1	✓	✓		✓	✓	✓
Фінансовий директор, начальник фінансово-економічного відділу Головний бухгалтер	I-2						
Начальник юридичного відділу, начальник відділу кадрів	I-3						
Начальник відділу контролю якості, відділ кадрів, начальник відділу постачання	I-4						
Начальник відділу збуту, спеціалісти з продажу	I-5						
Головний інженер	I-6						
Начальники виробничих дільниць	I-7						
Виробничі дільниці	I-8						
Працівники (члени команди проекту)	I-9						
Команда проекту	С-1						
Всі підрозділи підприємства	С-2						
Управління кадрами та документальним оборотом	С-3						
Фінансовий директор, головний бухгалтер	С-4						
Начальники виробничих дільниць	С-5						
Працівники організації	С-6						

			Формування цілей, конкретизація задач	Формування основних принципів реалізації проекту	Розробка цільових показників, формування заходів забезпечення додаткових умов праці	Контроль за виконанням плану, організація роботи з впровадження показників мотивації, стимулювання та їх моніторинг, оцінка рівня задоволеності працівників і	Оцінка кінцевого результату, аналіз розбіжностей	Корегування результатів
			Рішення адміністративного апарату	Проекти бюджету та положення про мотивацію та стимулювання	Бюджет та положення про мотивацію, пропозиції положення щодо соціального стимулювання, проект іміджевої політики, розробка доповнюючих умов праці для цінних співробітників, доповнення до положення про нагородження працівників щодо розширення переліку статусних заходів, регламент з управління виробничими конфліктами та стресами, створення механізму проектного управління, річний план	ЗВІТИ	Затвердження звіту реалізації проекту	Новий план роботи на наступний рік

1. Таким чином, на першій стадії алгоритму впровадження раціональної системи стимулювання пропонується сформувати робочу групу, визначити термін роботи цієї групи, задачі, що вирішуються, затвердити проект впровадження, який обов'язково повинен передбачати кількісні та якісні показники, очікувані в результаті впровадження.

2. Затвердження нормативного документа, що регулює питання стимулювання працівників. На цьому етапі відбувається затвердження документа, який регулює всі питання, пов'язані з винагородою працівників підприємства. У цьому документі необхідно передбачити можливість кожній групі працівників побачити лінію свого перспективного розвитку під час перебування на тому чи іншому робочому місці. Стратегічне мислення сприяє розумінню майбутнього становища підприємства з допомогою рефлексії та обліку можливостей, запропонованих у теперішньому та майбутньому періодах. Нормативний документ передбачає інструменти стимулювання відповідно до виділених видів стимулювання - матеріального, нематеріального та стимулювання комфортними умовами життя.

3. Ознайомлення персоналу зі становищем щодо стимулювання працівників підприємства відбувається на третьому етапі застосування реалізація системи стимулювання. Персонал повинен мати можливість осмислити розроблену для підприємства. Для цього потрібен час, протягом якого працівники зможуть прочитати, уточнити та обговорити запропоновані зміни. Потрібно вивчати реакцію працівників. У процесі етапу ознайомлення приймаються коментарі та пропозиції від персоналу. Доведення інформації відбувається із позначкою про ознайомлення.

4. Адаптаційний період. По можливості провести використання не у всіх підрозділах організації, а будь-якої її частини. Використання пілотного (пробного, експериментального) проекту дозволяє виявити потенційні складності та значущі фактори, які можуть вплинути на результат реалізації основного проекту. Пілотний проект є ефективним

рішенням для інноваційних та високотехнологічних проєктів з великим ступенем невизначеності результату та шляхів його досягнення, а в даному випадку йдеться про проєкт, який торкнеться кожного співробітника, і, як наслідок, може вплинути на кінцевий результат роботи підприємства.

Тому рекомендується до впровадження розробленої підприємством раціональної системи стимулювання приділити час на тестування цієї системи. Тривалість пілотного проєкту, що рекомендується, – не менше 6 місяців, після чого можливий перехід до більш широкого застосування на підприємстві. В результаті адаптаційного періоду слід виявити основні проблеми, складності та переваги системи стимулювання при функціонуванні в підприємстві.

5. Оцінка адаптаційного періоду, виявлення проблем. На даному етапі формулюються найбільш характерні проблеми для реалізації системи стимулювання на підприємстві та пропонуються заходи їх. Відбувається фіксація всіх складностей, що були виявлені внаслідок адаптаційного періоду. Реєструються всі гіпотези, орієнтовані рішення виявлених проблем. Відбираються робочі гіпотези, на основі яких буде проведено доопрацювання раніше запропонованого нормативного забезпечення стимулювання працівників.

6. Доопрацювання положення щодо стимулювання працівників відповідно до виявлених проблем, затвердження документа. На шостому етапі відбувається доопрацювання нормативного забезпечення відповідно до затверджених робочих гіпотез п'ятого етапу. Нормативний документ щодо стимулювання працівників проходить процедуру затвердження.

7. Робочий період. Відбувається використання раціональної системи стимулювання у підрозділах підприємства. Система функціонує тривалий час. Рекомендується налагодити канали зворотного зв'язку з персоналом, якими він зможе сигналізувати про недоліки і переваги нової системи.

8. Оцінка ефективності функціонуючої системи стимулювання. Оцінка ефективності є обов'язковим етапом алгоритму застосування



раціональної системи стимулювання. Використання будь-якої системи неможливе без етапу оцінки ефективності. Відбувається остаточне визначення життєздатності розробленої раніше методики, тому що після оцінки ефективності не виключено, що від неї доведеться відмовитись. Або вона виявиться ефективною, тоді зміни вносити не доведеться. Або якісь зміни будуть потрібні, але відмовлятися від неї буде не доцільно, тому що вона надає підприємству певні переваги.

Оцінка ефективності раціональної системи стимулювання відбувається шляхом розрахунку комплексного показника, що базується на трьох інтегральних показниках відповідно до виду стимулювання.

В кінцевому результаті оцінки ефективності системи стимулювання визначається на скільки є ефективною данна система. Шкала бажаності передбачає п'ять діапазонів – градацій, що відбивають ступінь ефективності системи.

Якщо виявляється, що система стимулювання має низьку оцінку, то рекомендується розробляти її повторно,

Якщо в результаті оцінки з'ясується, що система має середній ступінь ефективності, слід виявити показники, що отримали найменше значення при оцінці. Необхідно застосувати наступні рекомендації. таблиця 3.8.

*Таблиця 3.8*

**Рекомендації щодо вдосконалення раціональної системи стимулювання ТОВ «КЗОТ» у розрізі стимулюючих елементів**

<i>Найменування негативного елемента</i>	<i>Рекомендації</i>
Кваліфікація	Доплати, що виділяються, не мають масового стимулюючого ефекту. Необхідно шукати способи підвищувати кваліфікацію працівників, або відмовитися від цього показника, якщо його виконання вимагає істотних вкладень для підприємства

## Продовження таблиці 3.8

Преміювання	Низький показник ефективності даного стимулюючого елемента є вкрай тривожним сигналом. Планові показники не є реально здійсненими для більшості персоналу, це говорить про неадекватне встановлення їх рівня. Кожен працівник повинен мати змогу отримати премію. Необхідно переглянути показники, або ресурси, що надаються працівникам для їх виконання
Депреміювання	Трудова дисципліна на низькому рівні. Необхідне підвищення свідомості працівників, суворий контроль за дотриманням дисципліни.
Значимість посади для підприємства	За даним показником допускаються не високі значення, оскільки всі посади можуть мати доплату за їх значимість для підприємства
Компенсації	Усі працівники, які мають право на компенсацію, на законодавчому рівні, отримують її. Суворий контроль за підтримкою показника ефективності на високому рівні
Особистий простір	Цей показник не виконується, тому що підприємство не має ресурсів. Він не раціональний через існуючі в обмеження, тому його необхідно прибрати з реальних цільових показників.
Оздоровлення	
Організація харчування	
Консультавання / навчання	
Відпочинок	
Медичне обслуговування	
Пенсійна підтримка	
Програмно-технічне забезпечення	Виділення коштів на модернізацію програмно-технічного забезпечення
Транспортні послуги	Виділення коштів на компенсацію працівникам проїзду від будинку до робочого місця та назад
Оплата навчання/освіти	Цей показник не виконується, тому що підприємство не має ресурсів. Він не являється раціональним через обмеження, тому його необхідно прибрати з реальних цільових показників.
Медичне обслуговування	
Надання місць в дитячому садку	Налагодженнявзаємозв'язків з закладами дошкільної освіти
Матеріальна допомога	Планування бюджету на допомогу працівникам у складних життєвих ситуаціях
Управління кар'єрою	Розробка кадрового резерву за окремими посадами. Планування проведення заходів щодо обміну досвідом
Творчість та участь в управлінні	Проведення розширених нарад, підтримка ініціативи працівників, доступ персоналу до актуальної інформації з проблем та напрямків діяльності підприємства
Взаємодія колективу	Проведення професійних конкурсів, корпоративних заходів, майстер-класів
Офіційне визнання заслуг	Видача грамот, подяк, дошки пошани, взаємодія із засобами масової інформації принаймні до корпоративних свят

Якщо в результаті оцінки ефективності з'ясувалося, що значення інтегральних чи комплексного показників потрапило за шкалою бажаності у високий діапазон, то цю систему стимулювання можна залишити незмінною, або розширити кількість стимулюючих елементів, спираючись на думки працівників та можливості організації.

Якщо система стимулювання показала себе ефективною, то будь-які зміни вносити потрібно дуже акуратно, краще систему залишити незмінною. Можливе розширення лінійки стимулюючих елементів, але в жодному разі не слід прибирати будь-які з існуючих стимулюючих елементів.

Таким чином, представлений алгоритм впровадження є універсальною інструкцією щодо процедури практичної реалізації системи стимулювання для підприємств різного масштабу та специфіки діяльності.

Аналіз нормативної бази показав, що практично не прийнято розробляти спеціальний документ, який регулюватиме виключно питання стимулювання працівників підприємства. Процес стимулювання працівників опосередковано регулюється такими документами:

- трудовий договір працівника;
- колективний договір між адміністрацією та колективом працівників;
- постанова оплати праці;
- положення щодо преміювання персоналу;
- положення про підрозділи підприємства;
- правила внутрішнього розпорядку;
- положення та регламенти про професійні конкурси;
- положення про стимулюючі виплати;
- положення про підвищення кваліфікації;
- положення про атестацію працівників;
- положення про нагородження працівників та ін.

Така кількість регламентуючих документів, говорить про те, що питання стимулювання працівників не піддаються цілеспрямованому

вивченню з боку керівництва ТОВ «КЗОТ». Питання оплати праці, преміювання, нагородження працівників розглядаються в переважній кількості недостатньо. Вирішення проблем ефективного стимулювання персоналу потребує комплексного підходу на всіх підприємствах незалежно від сфери та масштабу діяльності. Результатом комплексного аналізу затребуваних персоналом та запропонованих підприємством стимулюючих інструментів для різних груп працівників має стати затвердження нормативного документа, що регулює питання стимулювання працівників саме ТОВ «КЗОТ». Цей документ об'єднує весь пакет розрізаних положень, які прямо чи опосередковано регулюють численні аспекти трудової винагороди персоналу. Цей документ пропонується назвати «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»», він дозволить:

- систематизувати всю інформацію щодо стимулювання працівників підприємства;
- спростити сприйняття діючої системи стимулювання для працівників підприємства;
- проводити моніторинг винагород працівників підприємства.

Переваги наявності на підприємстві нормативного документа, що регламентує питання стимулювання персоналу з погляду керівників, співробітників та партнерів підприємства, а також здобувачів роботи представлені в таблиці 3.9.

*Таблиця 3.9*

**Переваги наявності нормативного документа, що регламентує питання стимулювання персоналу ТОВ «КЗОТ»**

<i>Група</i>	<i>Переваги</i>
Керівники	Зниження незадоволеності підлеглих за рахунок знання особливостей формування індивідуальної заробітної плати та фонду оплати праці в цілому;
	Наявність реального інструменту впливу на роботу персоналу з матеріальної точки зору;
	Можливість точного прогнозування фонду оплати праці;

## Продовження таблиці 3.9

	Прив'язка фонду оплати праці до кінцевих результатів діяльності персоналу (а як наслідок та результатів діяльності підприємства в цілому);
	Оцінка потреб, амбіцій (у матеріальному плані) та працездатності кожного співробітника
Працівники підприємства	Прозорість системи оплати праці (працівник точно знає методи розрахунку бонусів, відсотків, компенсацій, доплат тощо);
	Можливість планувати свій заробіток (можна точно прорахувати, що потрібно зробити, щоб заробити певну суму);
	З'являється впевненість у справедливості отриманої винагороди з погляду порівняння своєї винагороди з винагородами колег;
	Поліпшення робочої атмосфери, зниження напруженості у колективі;
	Підвищується лояльність до керівництва;
	Усвідомлення всієї цінності для підприємства (розуміння його пріоритетних завдань, конкретна участь у формуванні кінцевих результатів підприємства)
Партнери підприємства	Оцінка підприємства як серйозного партнера, який прагне розвитку та довгострокової роботи на обраному сегменті ринку, що формує ефективні кадри;
	Підвищення якості обслуговування на підприємстві, чуйність та компетентність персоналу;
	Можлива співпраця щодо спільного розвитку кадрів підприємства
Претенденти на робоче місце	Підвищення лояльності до організації;
	Привабливість підприємства для працевлаштування;
	Прагнення працювати саме на цьому підприємстві, обумовлене прагненням шукача роботи до прозорості, справедливої системи оплати праці

На рисунку 3.9 представлено процес формування документу «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»». Етап 1. Розробка проекту документа щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ». Розробкою проекту документа займається робоча група, яка включатиме фахівців різних підрозділів підприємства та спеціаліста з питань оплати праці і стимулювання працівників підприємства. Як спеціаліст з питань оплати праці і стимулювання працівників підприємства

може виступати авторитетний у вирішенні подібних проблем працівник ТОВ «КЗОТ», або такий фахівець запрошується з боку.

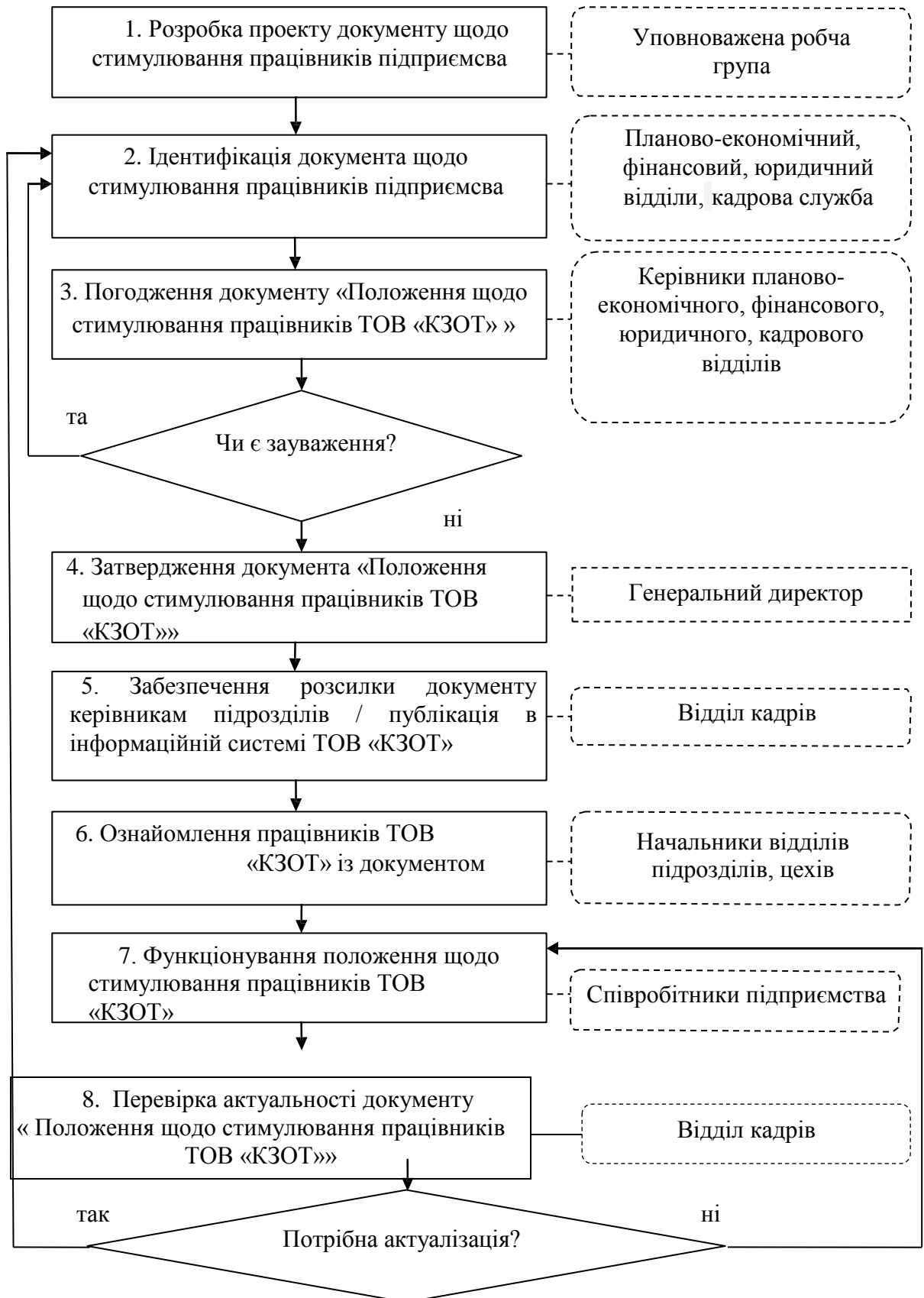


Рис.3.7. Етапи формування

Для відбору кваліфікованих спеціалістів з питань оплати праці та стимулювання персоналу рекомендується звертатися до підприємств відповідної галузі. Працівник повинен мати відповідну кваліфікацію для врегулювання питань оплати праці, мотивації, стимулювання працівників.

Етап 2. Ідентифікація документа щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ». На цьому етапі відбувається спільне детальне обговорення проекту документа щодо стимулювання працівників підприємства фахівцями кадрової, юридичної, планово-економічної, фінансової служб ТОВ «КЗОТ».

Етап 3. Документ «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»» узгоджується з керівниками кадрової, юридичної, планово-економічної, фінансової та ін. служб підприємства. Якщо на даному етапі у будь-якого з керівників виникають зауваження, відбувається доопрацювання документа. Доопрацювання документа «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»» передбачає внесення змін, тобто відбувається повернення на попередній етап ідентифікації документа зі стимулювання працівників підприємства. Якщо у керівників, котрі займаються узгодженням, зауважень немає, переходять до етапу затвердження документа.

Етап 4. Затвердження документа «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»». Затверджує документ керівник підприємства, це директор підприємства. Після процедури затвердження документ «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»» набирає юридичної сили.

Етап 5. Забезпечення розсилки документа керівникам підрозділів/публікація в інформаційній системі підприємства. Розсилка керівникам структурних підрозділів та публікація у внутрішній інформаційній системі ТОВ «КЗОТ» здійснюється фахівцями кадрової служби, контроль за виконання покладається на керівника відділу кадрів. Керівники всіх структурних підрозділів підприємства мають ознайомитися

з документом «Положення стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»» під розпис.

Етап 6. Ознайомлення працівників організації із документом «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»». Цей нормативний документ здатний вплинути на трудову винагороду кожного співробітника підприємства, тому всі працівники обов'язково повинні бути з ним ознайомлені під розпис. Доведення до працівників інформації про прийнятий документ «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»» покладається на керівників структурних одиниць. Кожен працівник повинен мати можливість ознайомитися з документом «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»» у робочий час через внутрішню інформаційну систему підприємства.

Етап 7. Функціонування документа «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»». До учасників цього етапу належить весь персонал підприємства. Співробітники підприємства повинні мати можливість висловлювати оцінку функціонуючого документа письмово. Зауваження, пропозиції працівники направляють до кадрової служби. Кадрова служба по суті фіксує кожне зауваження, думку та пропозицію, що надходять від працівників підприємства. До початку наступного етапу процесу формування документа «Положення зі стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»» відбувається щонайменше півроку.

Етап 8. Перевірка актуальності документу «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»». Контроль реалізації останнього етапу процесу формування документа «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»» передбачає аналіз етапу функціонування. Якщо виявляється, що документ не вимагає актуалізації, то він у незмінному вигляді продовжує функціонувати. Якщо виявляється, що документ вимагає актуалізації, відбувається повернення другого етапу «Ідентифікація документа зі стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»», де відбувається доопрацювання.



Таким чином, процес формування документа «Положення щодо стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ»» поетапно визначає дії для розробки документу зі стимулювання працівників організації та можливих учасників.

Рекомендована структура нормативного документа має наступний вигляд:

1. Загальні положення;
- 2) матеріальне стимулювання працівників підприємства;
- 3) стимулювання комфортними умовами життя працівників підприємства;
- 4) нематеріальне стимулювання працівників підприємства;
- 5) оцінка ефективності функціонуючої системи стимулювання;
- 6) заключні положення;
- 7) додатки.

Кожен розділ документа передбачає розгляд питань, пов'язаних із стимулюванням працівників конкретного підрозділу.

Частина «Загальні положення» передбачає формулювання основних цілей та завдань даного документу, основні використовувані визначення. Надається характеристика кожного із трьох видів стимулювання, розглядаються особливості стимулювання працівників у підрозділі.

Розділ «Матеріальне стимулювання» спрямовано на розкриття особливостей отримання грошових виплат різними групами працівників. Описуються всі інструменти, які можуть допомогти працівнику підприємства вплинути на свою грошову винагороду. Даються роз'яснення щодо умов оцінки кваліфікації працівників, преміювання та депреміювання, отримання компенсацій на різних посадах.

Розділ «Стимулювання комфортними умовами життя» розкриває можливості підприємства у цьому вигляді стимулювання. Персонал має можливість бачити, яким чином можна отримати те чи інше заохочення на своєму робочому місці чи поза роботою, для себе особисто чи своєї сім'ї.

Розділ "Нематеріальне стимулювання" передбачає розкриття інструментів нематеріального стимулювання, які може використовувати підприємство у різні періоди часу. До таких інструментів належать: управління кар'єрою, творчість та участь в управлінні, згуртування/взаємодія колективу, офіційне визнання заслуг та час.

Розділ «Оцінка ефективності функціонуючої системи стимулювання» визначає періодичність, методику проведення аналізу чинної системи стимулювання, посадових осіб, відповідальних за проведення такого роду аналізу та контролюючих цей процес. Періодичність оцінки ефективності системи стимулювання має проводитися з урахуванням особливостей робочого процесу підприємства, часу існування на ринку, особового складу працівників та інших факторів. Рекомендується проводити оцінку не рідше одного разу на рік.

Частина «Прикінцеві положення» передбачає перерахування посад, що передбачені на підприємстві, а також термін запровадження та період дії документа.

У Додатки виносяться всі громіздкі таблиці, графіки, форми документів.

Документ, як зазначалося раніше, затверджується керівником підприємства. Усі працівники повинні мати доступ до даного документу.

Розробка нормативного документа, регулюючого питання стимулювання працівників підприємства - це найважливіше питання що ставить собі керівництво під час роботи з персоналом. Потрібен компетентісний підхід розробки взаємозв'язків різних нормативних документів, орієнтованих на винагороду працівника за його трудову діяльність. Чіткість та прозорість у питанні стимулювання для всіх сторін соціально-трудова відносин – основа довіри працівника та впевненості у персоналі роботодавця.

Раніше питання оплати праці та стимулювання працівників реалізовувалися виключно через трудові договори. На підприємстві

реалізовано блок нормативного забезпечення щодо матеріального стимулювання працівників підприємства, розділ два рекомендовані положення щодо стимулювання працівників підприємства.

Твердження розробленого для ТОВ «КЗОТ» розділу «Матеріальне стимулювання працівників» положення щодо стимулювання працівників мало на меті врегулювання питань щодо матеріального стимулювання працівників ТОВ «КЗОТ».

Досягнення поставленої мети сприяли такі:

- проведення дослідження щодо можливостей підприємства в галузі матеріального стимулювання працівників;
- розробка раціональної для ТОВ «КЗОТ» системи матеріального стимулювання;
- доведення до кожного співробітника ТОВ «КЗОТ» інформації щодо наявних винагороджувальних інструментів з відміткою про ознайомлення.

Матеріальне стимулювання ТОВ «КЗОТ» передбачає п'ять складових: кваліфікація, преміювання, депреміювання, значущість посади на підприємстві, компенсації.

1) Кваліфікація передбачає оцінку працівника за чотирма елементами:

1. Рівень освіти. Винагорода працівників ТОВ «КЗОТ» відбувається відповідно до шкали оцінки, поданої у таблиці 3.10.

*Таблиця 3.10*

#### **Коефіцієнти винагороди працівників за рівень освіти**

№ з/п	Освіта	Коефіцієнт до окладу
1	Загальна, середня, початкова професійна	0
2	Середнє професійне	0,02
3	Вища професійна	0,05
4	Декілька вищих освіт	0,1

Таким чином, працівник, який має вищу освіту, отримує доплату у розмірі 5% від окладу щомісяця.

2. За відповідність освіти працівника займаної ним посади передбачено доплату у розмірі 5% до окладу. ТОВ " КЗОТ" є підприємством з невеликою чисельністю персоналу, більшість співробітників має право отримання такої виплати.

3. Стаж роботи з посади. Передбачена шкала оцінки подана у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Коефіцієнти винагород за стаж роботи за спеціальністю**

№ з/п	Стаж роботи на посаді	Коефіцієнт до окладу
1	До 3-х років	0
2	Від 3-х до 5 років	0,03
3	Від 5 до 10 років	0,05
4	Більше 10 років	0,1

4. Стаж роботи у ТОВ «КЗОТ». Винагорода працівників здійснюється відповідно до таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

**Коефіцієнти винагороди за стаж роботи у ТОВ «КЗОТ»**

№ п/п	Стаж роботи в ТОВ «КЗОТ»	Коефіцієнт до
1	До 3-х років	0
2	Від 3-х до 7 років	0,07
3	Більше 7 років	0,12

2) Складова «Преміювання» включає два елементи:

1. Виконання планових показників. Планові показники посад працівників ТОВ «КЗОТ» встановлюються з урахуванням функціональних обов'язків, затверджених у посадових інструкціях підприємства. Планові показники для посад встановлюються відповідно до таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

**Показники ефективності роботи працівників ТОВ «КЗОТ» за посадами**

Посада	Показник	Винагорода
Бухгалтер	Відсутність санкцій податкових органів	15% до окладу
	Відповідність роботи встановленим термінам (своєчасне здавання звітності, розрахунок заробітної плати, відсутність простроченої дебіторської заборгованості тощо)	15% до окладу
	Оптимізація оподаткування	20% від виявленої вигоди для

Менеджер з продажу	Кількість нових клієнтів	0,01% до окладу
	Задоволеність клієнтів (відсутність претензій, скарг, судових спорів тощо)	15% до окладу

*Продовження таблиці 3.13*

	Рівень продажу (обсяг, темпи зростання)	2% від продажу менеджера; 5% від продажу понад
Працівники складу	Якість документів (відсутність зауважень)	10% до окладу
	Відсоток втрат у загальному обсязі (прагнення до зменшення псування товару під час комплектації, зберігання, переміщення на території складу)	15% до окладу за дотримання встановлених лімітів
	Матеріальний потік складу (завантаженість, виконання плану)	15% до окладу під час виконання встановленого плану
Комерційний директор	Збільшення прибутку за рахунок проведення маркетингових заходів	20% від прибутку, отриманого за рахунок проведення маркетингових заходів
	Впровадження інновацій (виділення додаткових сфер діяльності – наповнення ринку, часткова зміна послуги тощо)	20% вигоди підприємства за рахунок впровадження інновацій
	Виторг від реалізації	2% від продажів, 4% від виручки понад встановленого плану
Юрист	Безпомилкове оформлення документів	20% до окладу
	Кількість роботи (кількість виграних судів, кількість пройдених перевірок тощо)	15% до окладу під час виконання встановленого плану
	Знання законодавчої бази	15% до окладу за відсутності випадків виявлення некомпетентності юриста по законодавчій базі різних галузей

2. Дотримання регламенту. Виплати відбуваються один раз на квартал. Відсутність пропусків(вважається виходячи з графіка, що затверджується на початку кожного місяця) через хворобу, навчання та інші поважні причини винагороджується премією у розмірі 7% від посадового окладу

3. Складова «Депреміювання» передбачає два елементи:

1.) Порушення робочого процесу. Дії персоналу, що спричинили матеріальні втрати (санкції з боку контрагентів та ін.), Зміна якості

продукції, що реалізується, що не відповідає вимогам оформлення документів, погіршення думки контактних аудиторій про якість роботи підприємства, судові позови підприємства з різними суб'єктами і т.д. можуть спричинити позбавлення працівника всієї стимулюючої частини оплати праці.

2.) Порушення дисципліни (наявність запізень, явка на робоче місце у неприпустимому вигляді тощо) можуть спричинити позбавлення працівника всієї стимулюючої частини оплати праці.

4. Складова «Значимість посади для підприємства» передбачає доплату тим посадам, які визнані найбільш значущими для ТОВ «ЗКОТ». Коефіцієнти доплати за значимість посади для ТОВ «ЗКОТ» представлені таблиці 3.14.

*Таблиця 3.14*

**Коефіцієнти доплат за значимість окремих посад для ТОВ  
«ЗКОТ»**

№ з/п	Посада	Коефіцієнт до
1	Комерційний директор	0,1
2	Бухгалтер	0,08
3	Менеджери з продажу, які виконали встановлений план за попередні три місяці	0,1

5) Виплати за складовою «Компенсації» провадяться при визнанні наявності шкідливих умов праці в окремих посад відповідно до чинного законодавства:

- при зменшенні часу на відпочинок (залучення у святкові, вихідні дні);
- за умови впливу на біоритми сну та неспання людини;
- за умови високих фізичних та психічних навантажень тощо.

Розділ «Матеріальне стимулювання ТОВ «ЗКОТ»», розроблений для підприємства, є частиною положення щодо стимулювання працівників ТОВ «ЗКОТ». Цей розділ відповідає розробленим методичним рекомендаціям

кваліфікаційної роботи, адаптований для підприємства, що працює у галузі виробництва.

Отже, наявність нормативного забезпечення, регулюючого питання стимулювання працівників, сприятливо впливає на реалізацію системи стимулювання для підприємства. Розробка та затвердження нормативного документа - це і спосіб фактичної реалізації, і інструмент, що дозволяє працівникам планувати свої доходи, а роботодавцю систематично впливати на трудову активність працівників та мотиваційний настрій колективу.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення формування ефективної системи трудової мотивації на підприємствах. Використання запропонованих положень дозволить оцінити ефективність використання стимулювання праці персоналу та обґрунтувати доцільність заходів щодо удосконалення мотивації. Отримані результати дають підстави для наступних висновків.

1. Стимулювання праці в управлінні персоналом підприємства є вагомим елементом економічного розвитку суспільства. Особливо значення стимулювання персоналу зростає в умовах ринкової економіки, за яких трудова мотивація постає одним з основних складників конкурентоспроможного функціонування підприємств будь-якої форми власності та господарювання. На основі узагальнення та систематизації існуючих підходів і трактування термінів «стимулювання праці» і «трудова мотивація» як системи взаємоузгодженої взаємодії та впливу організаційно-економічних принципів, методів і важелів, що забезпечують оптимальність та дієвість стимулювання персоналу підприємства до ефективної трудової діяльності. Обґрунтовано, що систему трудової мотивації потрібно розглядати як комплекс взаємоузгоджених спонукальних принципів, методів і важелів, що забезпечать такі дії працівників, які сприятимуть досягнення як їх особистих, так і загальних цілей господарюючих суб'єктів.

2. У роботі детально проаналізовано розвиток форм, методів та функцій стимулювання праці персоналу, зокрема умови їх застосування у виробничому процесі. Це, як і заробітна плата, спонукає працівників до бажання зберегти своє робоче місце та до професійного зростання з метою подальшого кар'єрного росту.

3. Обґрунтовано результати формування системи стимулювання трудової діяльності персоналу в Україні та за кордоном, що істотно відрізняються. Особливість вітчизняного підходу полягає в усуненні



старого та насадженні нового, без урахування особливостей менталітету, культури та історичного контексту. Також розглянуто, теорію «покоління», що характеризує соціум, та її здатність дозволити сучасним керівникам визначити загальні тенденції у потребах та мотивації працівників, покращити психологічний клімат у колективі та більш ефективно вирішувати поставлені бізнес-завдання.

4. Аналізуючи ТОВ "Коростенський Завод Теплотехнічного Обладнання" зареєстрованого за адресою: Житомирська обл., місто Коростень, вулиця В. Сосновського, будинок 21, встановлено, що котли підприємства користуються попитом та довірою з боку експлуатуючих підприємств, проектувальників систем теплопостачання, постачальників та монтажних організацій. У виробництві компанія використовує передові науково-дослідні розробки в галузі теплотехніки та вітчизняний досвід експлуатації котлів. Основним структурним підрозділом управління персоналом у ТОВ «КЗОТ» є відділ кадрів, на який покладаються функції найму та звільнення працівників, а також підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.

5. У ході дослідження було встановлено, що ТОВ «КЗОТ» забезпечене персоналом на 100 %. Якість розстановки кадрів висока – 93,3 %, це свідчить що підприємство майже забезпечене спеціалістами, які необхідні для здійснення діяльності. За 2022 рік відбулися зміни у складі персоналу, коефіцієнт внутрішнього обороту становить 1,8 %. Більше працівників було звільнено, ніж прийнято на посади, про що свідчить коефіцієнт обороту персоналу за наймом – 3,6 % і коефіцієнт обороту персоналу за звільненням – 10,7 %. За досліджуваний рік плинність персоналу у ТОВ «КЗОТ» незначна – 8,9 %.

6. Запропоновано систему показників комплексної оцінки управління персоналом. З аналізу показників, які характеризують витрати на персонал встановлено, що у підприємстві за три роки спостерігається зниження рівня матеріального заохочення працівників. Щодо показників якості

профорієнтації та адаптації персоналу, то вони знаходяться на середньому рівні. У ТОВ «КЗОТ» у 2022 р. проходили навчання 3,5 % працівників. На підприємстві спостерігається високий рівень показників, що характеризують результативність управління персоналом.

7. На основі аналізу анкетного опитування встановлено, що керівництво ТОВ «КЗОТ» жодного разу не проводило атестацію працівників. Тому підприємству запропоновано більше уваги звернути на оцінку та професійний розвиток персоналу. Також встановлено, що здійснення розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства. встановлено, що за три роки заробітна плата зросла у всіх співробітників ТОВ «КЗОТ». Найвищу заробітну плату отримують працівники апарату управління. В ході дослідження було запропоновано заходи мотивації праці у ТОВ «КЗОТ», які включають комплекс методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання з метою підвищення ефективності роботи персоналу.

8. Реалізація політики підприємства в галузі виробництва передбачає розробку та впровадження такої системи стимулювання персоналу, яка забезпечить дотримання основних принципів системи менеджменту якості. Тому у ТОВ «КЗОТ» для формування ефективної системи стимулювання персоналу доцільно впровадити низку заходів з урахуванням світових вимог до підприємства. В ході дослідження було запропоновано поетапне впровадження змін до системи стимулювання персоналу на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємництво». – Постанова Верховної Ради України від 15 листопада 1992 р. / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
2. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971., – дод. до № 50.– Ст. 375.
3. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
4. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
5. Богиця Д.П. Основи економіки праці : навч. посібн.. К.: Вид-во "Знання-Прес". 2000. 313 с.
6. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.
7. Бродська О. Формування корпоративного духу. Секретарь-референт. 2008. №6. С. 38-41
8. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – К., 2000. – 467 с.
9. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410с.
10. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>
11. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. пос. Круш П.В., Тульчинська С.О. К.: Центр учбової літератури. 2008. 206 с.

12. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура : монографія.
13. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
14. Гайдаєнко О. М., Коваленко Л. А. Применение корреляционно-регрессионного анализа для прогнозирования результатов деятельности предприятий ОБЛІК. ЕКОНОМІКА. МЕНЕДЖМЕНТ: наукові нотатки Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 1 (13) частина 1. 2017. с. 16–22.
15. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : Навч. Посібник. К. : ІСДО. 1995. 120 с.
16. Грабовська І.В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності. Вісник Технологічного університету Поділля. №3. 2009. Т.2. С. 46- 50.
17. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbuu.gov.ua>
18. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
19. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. С.32-36.
20. Данилевич Н. , Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях . Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64). С. 147-156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>

21. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. К., МАУП. 2002. 321с.
22. Доплати та надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація. URL: <https://library.if.ua/book/116/7809.html>
23. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL: <http://www.nbu.gov.ua>
24. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом організації. Технології та дизайн, 2015. №3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2015\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17)
25. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
26. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ.навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський ун-т. 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.], 640 с.
27. Залознова Ю. С. Розвиток системи управління персоналом вугільних шахт Аавтореф. дис. д-ра екон. наук. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 32 с.
28. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*, 2017. №4, С. 125-133.
29. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С. 368–372.
30. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.

31. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.
32. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
33. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. Вісник НУ ДПС України. 2010. № 2. URL : [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/6\\_56683.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm).
34. Ільченко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
35. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2012. № 5. 36с.
36. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
37. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 195–198.
38. Карковська В. Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. Державно-управлінські студії, 2017. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_6)
39. Квіта Г. М. Прогнозування трудової активності персоналу промислового підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. К. : КНУТД. 2010. № 5(55). 150с.
40. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства. Управлінські інновації. 2012. №2. Вип. 2. С. 88-99.

41. Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Комарницька Б. Б. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки.2011.
42. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65- 72.
43. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. №5. с. 81
44. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018\\_1\\_218\\_234.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf)
45. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196.
46. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. Економіст. 2010. № 9. С. 32-36.
47. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2013. № 1(17). С. 21-24.
48. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015 № 3. С. 114-120.
49. Колот А.М. Мотивація персоналу. К. : Вид-во КНЕУ 2006. 340 с.
50. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237-244.

51. Комаричина В. В. Оцінка рівня якості трудового життя. Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. Серія : Економічні науки. 2006. Вип. 19. С. 368-379.
52. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. с. 52-57.
53. Кочетков О.В. Мотивація праці персоналу у сільській місцевості. Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету. Сер.: Економічні науки. Луганськ : Вид-во ТОВ ТРК "РКТ". 2007. № 73(96). С. 94-99.
54. Кузнецов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації. Науковий вісник ОНУ імені Мечникова. 2014. Т.19. №. 3/4. С. 49 – 54.
55. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія. Тернопіль: ТНЕУ. 2011. 304с.
56. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53.
57. Лебедева В. К., Ковальчук Г. К., Васюченко А. М. Управління трудовими ресурсами регіону в умовах економічної кризи. Проблеми економіки та політичної економії. 2016. №1. С. 99–108.
58. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. Економіка розвитку. 2015. № 4. С. 72-75
59. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>
60. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджментперсоналу



підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. № 6. С. 67–70. 34.  
Лутай Л. А., Козицька Г. В., Шпандарук В. О. Управління персоналом підприємства в умовах реструктуризації : монографія. Донецьк. 2011.

61. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. [URL :  
[http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2010\\_14/Lukashevich%20UL.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf)

62. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. Донецьк, ДонНУ. 2004.- 302 с.

63. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства. М. :ИНФРА-М. 2010.

64. Мельникова К. В. . Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. №17(3). С. 58–60.

65. Меркулов М. М. Сучасна еволюція теорії управління персоналом. Інноваційна економіка. 2016.№5–6. С. 122–126.

66. Мірошніченко А. Облік та аудит заробітної плати на підприємстві. URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3253>

67. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці. Україна: аспекти праці. 2013. №3. С. 38–42.

68. Нечева Н. В. Економічна сутність управління трудовими ресурсами підприємств санаторно–курортного комплексу. Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. 2014.т. 22, вип. 8(2). С. 136–140.

69. Никифоренко В. Г. Управління персоналом. Навчальний посібник. Одеса: Атлант.2013.

70. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ. 2016. 215 с.

71. Огієнко С. О., Бочкова К. М. Формування оптимального підходу щодо управління кадрами залежно від змін на торговельному

підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. №2(1). С. 152– 158.

72. Оксененко С. П. Управління персоналом промислового підприємства в умовах ринкових відносин. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харк. держ. екон. ун–т. Харків. 2004. 20 с.

73. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №4. С. 513–516.

74. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. Управління розвитком. 2013. №. 12. С. 137-139.

75. Оплата за середнім заробітком із розрахунку виплат за два місяці: приклади розрахунків. Бухгалтерська електронна газета. бухгалтерія». № 119/2018. URL : <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/3705>

76. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. Спецпроекти. [URL:https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh68celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-bazekpidlyapredpriyatij-agrobiznesa](https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh68celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-bazekpidlyapredpriyatij-agrobiznesa)

77. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (9). URL : [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24\\_9/67.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf).

78. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. Економіка АПК : міжнар. наук.-виробн. журнал. 2008. № 4. С.149-157.

79. Поєдинцева В. В. Управління персоналом на малих та середніх підприємствах. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харк. держ. екон. ун–т.Харків, 2004. 18 с.

80. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. №158(1). С. 51–56.
81. Пойманова А. С. . Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики, її економічний зміст та стратегії розвитку. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2016. №2. С. 410–419
82. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. Економіка. Управління. Інновації. 2014. №1 URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_90.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf).
83. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №41. С. 116–120.
84. Процик І.С. Теоретичні аспекти мотивування управлінських працівників на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник ОНМА : зб. наук.- техн. праць. Одеса : Центр "Видавінформ. 2006. № 14(34). С. 29-35.
85. Рябоконт В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. Фінанси України. 2001. № 5. С. 10–16.
86. Рябцева О. Є., Рябцев О. О. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко–технологічний університет». 2016. №1. С. 102–107.
87. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. №5. С. 147–154.
88. Синельник В. В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління персоналом підприємства. Автореф. дис. канд. екон. наук. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2008. 20 с.

89. Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». Теорія та практика державного управління. 2016. № 2. С. 191–198.
90. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98–102.
91. Чернова Л. П. Інноваційні підходи до управління персоналом: стратегія для України. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. №37(3). С. 79– 82.
92. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. №50. С. 313–318.
93. Швець І. Б. та ін. HR–менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ».2013
94. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. 2015. №5((167)). С.257-266.
- 95 Shvetsova O. A., Shokola Y. V., Bobova A. S. Behavioural models of Finnish High Tech companies // В сборнике: Proceedings of the 2017 IEEE Section Young Researchers in Electrical and Electronic Engineering Conference,. 2017. С. 1355–1359.