

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра  
на тему: «Управління мотивацією персоналу підприємства»

Виконала :здобувач 4 курсу, групи  
ЕН- 41  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Маргарита ОСИПОВА  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:  
доктор економічних наук, професор

\_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА  
(підпис)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(посада)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Осипової Маргарити Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління мотивацією персоналу підприємства»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від \_\_\_\_\_ року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити поняття, сутність та економічний зміст мотивації персоналу; розглянуті форм та методів мотивації персоналу; ознайомитися з процесом формування мотиваційної моделі у системі менеджменту підприємства; проаналізувати основні показники діяльності підприємства ПП ВТП «ЛУКАС»; оцінити ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ПП ВТП «ЛУКАС»; виявити шляхи управління системою мотивації персоналу на підприємстві ПП ВТП «ЛУКАС»

#### 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності, структури та значення основних категорій.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи..
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Здобувач вищої освіти** \_\_\_\_\_ **Олександр ФОМЕНКО**  
( підпис ) ( ім'я та прізвище )

**Керівник кваліфікаційної роботи** \_\_\_\_\_ **Лариса ТЄШЕВА**  
( підпис ) ( ім'я та прізвище )

**Гарант освітньої програми** \_\_\_\_\_ **Світлана БАБИЧ**  
( підпис ) ( ім'я та прізвище )

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра **Осипової Маргарити Віталіївни** на тему «Управління мотивацією персоналу підприємства» викладена на 44 с. комп'ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць, 8 рисунків, перелік джерел налічує 30 найменувань.

**Метою дослідження** є встановлення теоретичних засад мотивації праці на підприємствах та виявлення методів управління нею в сучасних умовах бізнесу.

**Предметом дослідження** є методи, процедури та підходи до управління мотивацією праці на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є розгляд особливостей мотивації праці та способів управління нею з метою забезпечення ефективного управління розвитком підприємства.

**Методи дослідження та підходи:** аналіз, синтез, індукція, дедукція, описовий підхід, метод порівняння, узагальнення, аналогія, розрахунковий метод та анкетне опитування.

**Результати дослідження:**

- дослідили поняття, сутність та економічний зміст мотивації персоналу;
- розглянули форм та методів мотивації персоналу;
- ознайомилися з процесом формування мотиваційної моделі у системі менеджменту підприємства;
- проаналізували основні показники діяльності підприємства ПП ВТП «ЛУКАС»;
- оцінили ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ПП ВТП «ЛУКАС»;
- виявили шляхи управління системою мотивації персоналу на підприємстві ПП ВТП «ЛУКАС».

**Практичне значення** – отримані результати можуть бути використані при управлінні системою мотивації персоналу підприємства.

**Ключові слова:** СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1. Поняття, сутність та економічний зміст мотивації персоналу .....	7
1.2 Способи та засоби стимулювання персоналу.....	15
1.3 Створення моделі мотивації в рамках управління на підприємстві .....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП ВТП «ЛУКАС».....	24
2.1. Аналіз основних показників функціонування підприємства .....	24
2.2 Оцінка результативності мотиваційної системи на підприємстві .....	28
2.3 Шляхи управління системою мотивації персоналу на підприємстві .....	34
ВИСНОВКИ.....	40
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	42

## ВСТУП

У сучасних умовах економіки кожне підприємство стикається з важливим завданням підвищення ефективності своєї діяльності та збільшення конкурентоспроможності на ринку. Вчені та практики підтверджують, що ключовим стимулом розвитку підприємства в сучасних умовах є його персонал.

Без створення оптимальної системи мотивації працівників жодне підприємство не може функціонувати ефективно, оскільки ця система стимулює працівників до продуктивної роботи для досягнення як особистих, так і корпоративних цілей.

Проте, в системах мотивації українських підприємств є тенденція до однобічності, коли основний акцент робиться на фінансових стимулах, з упущенням уваги на нефінансові та моральні методи мотивації. Крім того, неконтрольоване копіювання зарубіжних систем мотивації може бути неефективним, оскільки не враховує особливостей розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансових можливостей, умов господарювання та особливостей працівників. Це вказує на необхідність проведення досліджень систем мотивації персоналу на підприємстві та розроблення ефективної мотиваційної системи.

До проблеми мотивації зверталися такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор. Проблема мотивації співробітників предмет досліджень багатьох зарубіжних учених, особливо Б.М. Генкіна, А.Я. Кібанова, А.А. Литвинюк, Н.В. Самокіна, С.А. Шапіро, Ю. Щипачинський.

Об'єктом даного дослідження є розгляд особливостей мотивації праці та способів управління нею з метою забезпечення ефективного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є методи, процедури та підходи до управління мотивацією праці на підприємстві.

Мета дослідження полягає у встановленні теоретичних засад мотивації праці на підприємствах та виявленні методів управління нею в сучасних умовах бізнесу.

Відповідно до поставленої мети, визначені такі завдання:

- дослідити поняття, сутність та економічний зміст мотивації персоналу;
- розглянути форм та методів мотивації персоналу;
- ознайомитися з процесом формування мотиваційної моделі у системі менеджменту підприємства;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства ПП ВТП «ЛУКАС»;
- оцінити ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ПП ВТП «ЛУКАС»;
- виявити шляхи управління системою мотивації персоналу на підприємстві ПП ВТП «ЛУКАС».

При написанні дипломної роботи було використано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий підхід, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод та анкетне опитування.

Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, які включають по три підрозділи, висновків та списку використаної літератури. Робота містить, 8 рисунків та 10 таблиць.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, сутність та економічний зміст мотивації персоналу

Важливим фактором підвищення ефективності бізнесу та зростання будь-якої компанії в умовах ринкової конкуренції є ефективна мотивація її керівництва. Мотивація співробітників - ключовий інструмент мобілізації людських ресурсів.

Основною метою процесу мотивації є максимізація віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що підвищить загальну продуктивність і прибутковість підприємства та вплине на подальший розвиток його бізнесу.

Постійні зміни в економічній та політичній сферах України, з одного боку, створюють потужний потенціал, з іншого боку, створюють низку перешкод для кожного та вносять багато невизначеності в життя практично кожного жителя країни.

Ефективний і дієвий механізм стимулювання, що відповідає сучасним умовам і гнучко реагує на швидкі зміни, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів компанії, а також дасть можливість визначити нові стратегічні пріоритети для подальшого розвитку.

Проблема підвищення продуктивності праці цікавила людей з моменту виникнення суспільного виробництва. Дослідники та практики вивчали, як спонукати людей працювати ефективніше.

Процес розроблення ефективного та дієвого механізму стимулювання наведено на рисунку 1.1 із зазначенням основних чинників.

Адам Сміт був одним із перших, хто вивчив питання мотивації. У праці «Дослідження природи і причин багатства народів» він сформулював концепцію «економічної людини».

Ф. Тейлор (засновник школи наукового менеджменту) у книзі «Принципи наукового менеджменту» розвинув концепцію Сміта про вплив заробітної плати на продуктивність праці. На його думку, одна з причин повільності та небажання

робітників виконувати завдання полягає в тому, що всім працівникам платять однакову зарплату.

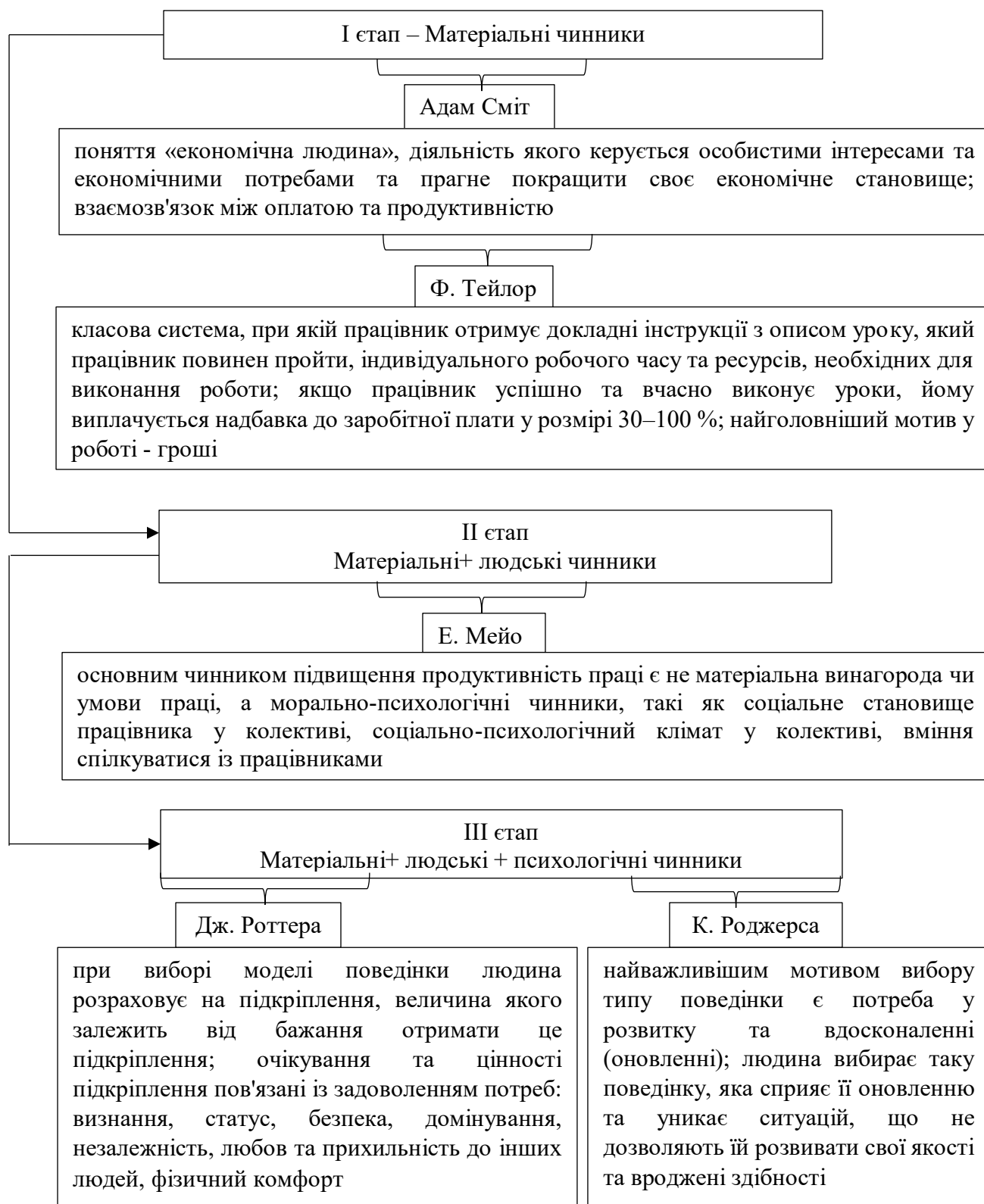


Рисунок 1.1 – Становлення дієвого та ефективного мотиваційного механізму

Джерело: складено автором за джерелами [11,23]

Проте з розвитком економічної думки, економіки та зростання соціального добробуту вчені дійшли думки, що не лише матеріальна складова мотивує працівників. Уперше цю ідею сформулював засновник «школи людських ресурсів» Е. Мейо у своїй праці «Проблеми людської індустріальної цивілізації».

Наступним кроком у вивченні природи та механізму мотивації стало дослідження психологічних аспектів мотивації (Дж. Роттер, К. Роджерс та ін.). Зміни в поведінці під час взаємодії з іншими людьми вивчали в рамках теорії соціального навчання Роттера.

Найдетальнішу роботу з мотивації провели автори сучасних теорій мотивації. Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи. Перша група теорій – це теорії змісту, згідно з якими в основі поведінки людини лежать потреби та прагнення їх задовольнити. Авторами теорій змісту є Д. Макгрегор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд і Ф. Герцберг. Вони вивчали потреби та їхній вплив на мотивацію співробітників.

В таблиці 1.1 представлено основних представників змістових теорій мотивації, та їх бачення сутності мотивації персоналу.

Таблиця 1.1 – Сутність та представники сучасних змістових теорій мотивації персоналу

Назва теорії мотивації персоналу	Представник	Сутність теорії мотивації персоналу
1	2	3
Найбільш відома теорія мотивації	А. Маслоу	потреби розглядаються як комплексний набір, де відсутня жорстка ієрархія між ними; вони можуть виникати одночасно або навіть взаємодіяти між собою; задоволення певної потреби може стимулювати активізацію іншої, в той час як задоволення однієї вже не є мотивуючим фактором
Теорія ERG	К. Альдерфер	потреби задовольняються за принципом послідовності, починаючи з найбільш простих і досягаючи вищих рівнів; якщо вищі потреби не можуть бути задоволені, це спричиняє посилення активності нижчих потреб
Теорія «Х»	Д. Мак-Грегор	люди мають тенденцію уникати роботи, вони можуть не мати достатньої мотивації або амбіцій, щоб взяти на себе відповідальність, тому вони можуть бажати, щоб керівництво приймало рішення за них;

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
		люди можуть бути самоцентровані і не завжди враховувати потреби організації; для того, щоб змусити людей працювати, може бути необхідним застосовувати примус, контроль або покарання
Теорія «У»		люди мають активний підхід до організаційних потреб; вони володіють мотивацією, потенціалом для зростання, здатністю до розвитку, а також вмінням брати на себе відповідальність, узгоджуючи свою поведінку з цілями організації; управління повинно створювати умови і методи роботи, щоб допомогти людям досягти своїх власних цілей, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення організаційних завдань
Теорія Д. Мак-Клеланда	Д. Мак-Клеланд	мотивація людей залежить від різних видів потреб, включаючи бажання досягти успіху, властиве бажання визначати власні цілі, приймати помірно ризиковані рішення та взяти на себе особисту відповідальність; важливою є потреба відчувати належність і причетність, що виявляється у бажанні бути частиною групи, співпрацювати з іншими, підтримувати та розвивати дружні відносини, а також отримувати підтримку від інших; існує потреба влади, яка виявляється у бажанні контролювати дії інших, впливати на їхню поведінку та брати на себе відповідальність за їхні дії
Двохфакторна теорія мотивації	Ф. Герцберг	респонденти вказали, що серед факторів, що стимулювали задоволення від роботи, були ті, що пов'язані з характером роботи та можливостями для професійного зростання; щодо факторів, що призводили до невдоволення, вони включали характеристики керівництва, міжособистісні відносини, умови праці, оплата праці, корпоративна політика та стиль управління, а також можливості та переваги для працівників, аспекти надійності та стабільності роботи

*Джерело:* складено автором за джерелами [7,23]

Найбільш відома теорія мотивації була сформульована А. Маслоу у роботі «Мотивація та особистість».

Її суть у тому, що люди мають певні потреби, які групуються в ієрархічно розташовані групи:

1. Фізіологічні: потреба у їжі, воді, повітрі.
2. Потреби безпеки: безпека, стабільність, залежність, свобода від страху, хаосу, порядок, потреби у законі.
3. Потреба у приналежності та любові.

4. Потреби щодо оцінки: потреба у повазі з боку інших, самоповазі. Ці потреби поділяються на два підтипи. До першої відносяться потреба в досягненнях, самоповазі, власних силах, компетентності, впевненості, незалежності, а до другої - потреба в репутації, престижі, статусі, увазі та визнанні.

5. Потреби в самореалізації: потреба розвивати потенціал та навички, щоб стати тим, ким може стати людина.

Теорія ERG К. Альдерфера, подібно до теорії А. Маслоу, заснована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку співробітників. К. Альдерфер виділив три групи потреб: розвиток, з'єднання та існування.

Теорія «Х» та теорія «Y», які Д. МакГрегор розробив у роботі «Людська сторона компанії», пояснюють мотивацію по-різному.

Відповідно до Теорії Х, розуміння людської сутності не відповідало реальності у розумінні Д. МакГрегора, а система управління, заснована на цій точці зору, не відповідає реальним потребам співробітників та організації. Тому була розроблена Теорія Y, яка передбачає, що люди не ліниві, безвідповідальні та виявляють креативність та ініціативу, якщо вони мотивовані.

Теорія «Х» та теорія «Y» не взаємозамінні. Д. МакГрегор вважає, що в організації працюють люди з категорій «Х» та «Y». Менеджер повинен дотримуватися теорії «Y», враховуючи особливості співробітників категорії «Х» і допомагаючи їм перейти до категорії «Y».

Ф. Герцберг у роботі «Мотивація до праці» розробив двофакторну теорію мотивації. Шляхом дослідження співробітників він виявив фактори, що визначають задоволеність та незадоволеність роботою співробітників.

Друга група теорій – це процесуальні теорії, що відбивають методи мотивації співробітників і вибір конкретної моделі поведінки. До процесуальних теоретиків відносяться В. Врум, С. Адамс, Е. Локк, Л. Портер та Е. Лоулер.

На рисунку 1.2 представлено особливості процесуальних теорій мотивування працівників та їх основних представники.

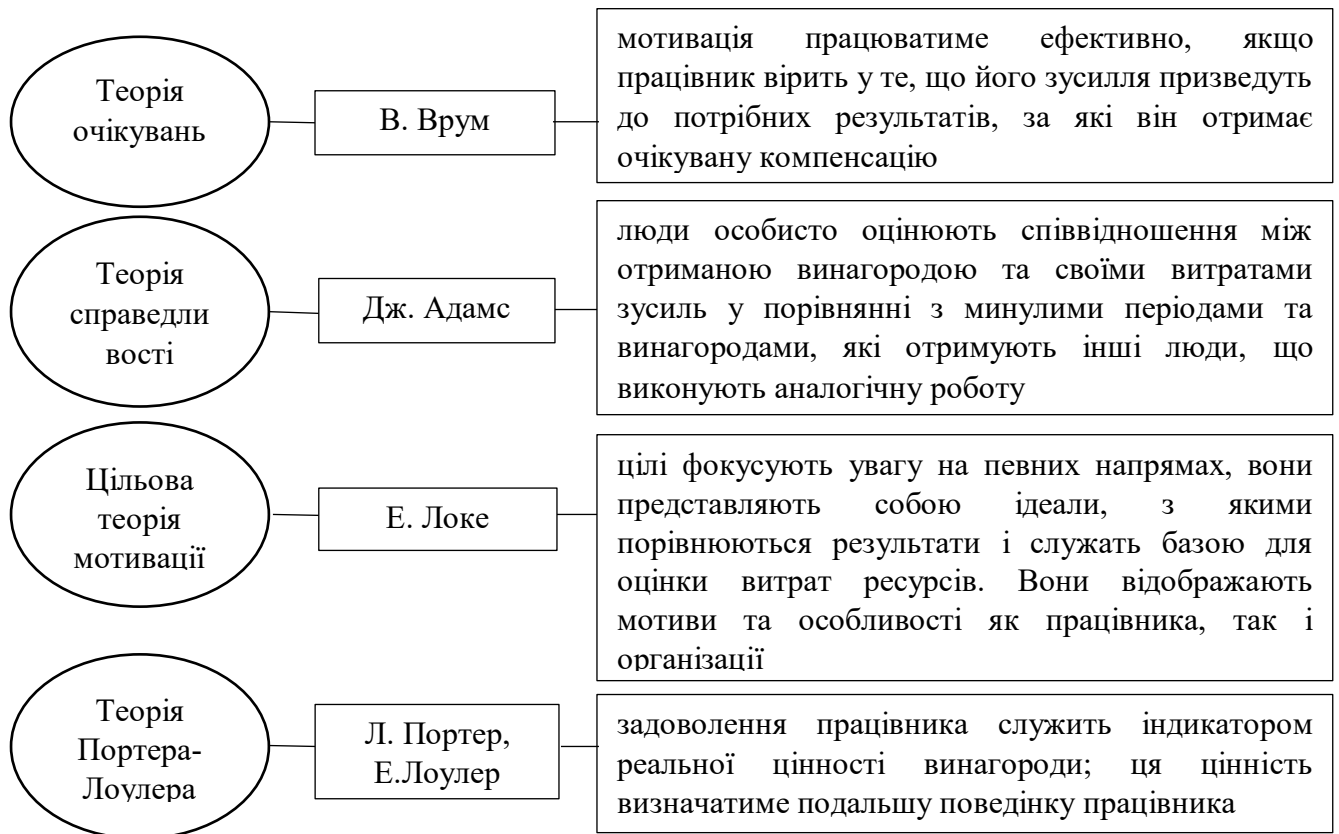


Рисунок 1.2 – Складові мотивації праці

*Джерело:* складено автором за джерелами [2,14,29]

В. Врум висловив теорію очікувань, яка стверджує, що рівень мотивації персоналу залежить від їх переконань у власних здібностях, реальних можливостях досягнення цілей та цінності очікуваної винагороди. Ця теорія розглядає взаємозв'язки між затратами праці та результатами, між результатами та винагородою, а також враховує валентність (ступінь задоволення від винагороди).

Теорія справедливості Дж. Адамса стверджує, що працівники, які вважають, що їх оплата менша, ніж у інших, можуть знизити свою працездатність або намагатися отримати більшу винагороду. Ті, хто вважають, що їх оплата занадто висока, будуть продовжувати працювати з такою самою інтенсивністю або навіть збільшувати її.

Витрати включають не лише трудові зусилля для виконання конкретних завдань, а також такі аспекти як вік, кваліфікація, стаж на підприємстві, соціальний статус та інші параметри. Якщо після усіх порівнянь особа вважає, що усе відповідає нормам, то мотиваційні фактори функціонують правильно. Але коли

спостерігається дисбаланс, це може викликати демотивацію, що призводить до зниження продуктивності, вимагання підвищення зарплати, поліпшення умов праці, або навіть звільнення.

У випадку переплати особа не змінює свою поведінку, але може спробувати відновити баланс шляхом зміни витрат чи рівня отриманої винагороди. До тих пір, поки людина вважає, що її оплата відповідає трудовим витратам, вона буде намагатися збалансувати інтенсивність праці.

Згідно з цільовою теорією мотивації, запити працівників визначають їхню поведінку. За Е. Локе, визначення цілей може само по собі бути мотиваційним фактором. Але вплив мотивації цілей залежить від їхніх характеристик.

Так, складні цілі спонукають працівників до більшої працездатності, ніж прості, а конкретні й зрозумілі цілі збільшують шанси на ефективну роботу. Однак завищені цілі можуть призвести до зниження мотивації та результативності.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У цій теорії визначено п'ять ключових аспектів: зусилля, сприйняття, досягнені результати, винагорода і рівень задоволення. Результати праці залежать від рівня зусиль, здібностей та особливостей працівника, а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль визначається цінністю винагороди і ймовірністю зв'язку між зусиллям і винагородою.

Отримання необхідного рівня результативності зумовлене внутрішніми та зовнішніми винагородами. Перші виникають внаслідок самої праці і пов'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнення, самооцінкою та спілкуванням у процесі праці. Другі – зовнішні винагороди – надаються організацією: заробітна плата, визнання від керівництва, кар'єрний ріст і т. д. Задоволення є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості. Згідно з моделлю Портера-Лоулера, саме результативна праця приносить задоволення.

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятих уявлень про сутність мотивації персоналу. У таблиці 1.2 представлені різні визначення терміну

«мотивація персоналу», які зустрічаються у наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Таблиця 1.2 – Дефініції поняття «мотивація персоналу» різними науковцями

Автор	Сутність
Економічна енциклопедія	фактор, що підштовхує економічного учасника до вчинення дій з метою досягнення певного цілі, прояв інтересу до таких дій та шляхів їх втілення
А. М. Колот	комплекс внутрішніх та зовнішніх стимулів, які підштовхують до активності, визначають способи поведінки, формують різноманітність дій, спрямованих на досягнення власних та організаційних цілей
Д. П. Богині	особистісним виміром діяльності людини, що складається з сукупності потреб і інтересів
Капустянський	довгостроковий вплив на працівників з метою зміни їхніх цінностей та інтересів
А. Я. Кібанов	процес осмисленого вибору людиною конкретних дій або поведінки за впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників
Г. Т. Куліков, Б. М. Генкін	процес мотивації людини до виконання конкретних дій з метою задоволення своїх потреб і досягнення поставлених цілей
Н. Самоукіна	внутрішній потенціал, який виражається у вияві активності людини в різних сферах життя, включаючи роботу
С. А. Шапіро	процес, в результаті якого працівники знаходять задоволення у своїй роботі, враховуючи свої особисті цілі, які відповідають цілям організації, а також заходи, призначені для підвищення продуктивності праці персоналу, які вживає керівництво
М. Арсмонг	поведінка, спрямована на досягнення конкретних цілей, та твердження про те, що мотивація виникає в результаті впливу різних факторів, які стимулюють людину до певних дій
Й. Щипачинського	активне керівництво та вплив на дії працівників, спрямоване на створення ситуацій, що сприяють досягненню як особистих, так і організаційних цілей
Й. Пенч	комплекс фізіологічних і психологічних факторів, що визначає рушійні сили та організацію поведінки особи з метою досягнення певної цілі
Р. Л. Дафт	внутрішні або зовнішні фактори, які спонукають людину до виконання певних дій з ентузіазмом та наполегливістю

*Джерело:* складено автором за джерелами [2,15,11,23]

З вищевикладеного можна дійти висновку, що визначення мотивації співробітників складається з чотирьох основних пунктів:

1) процес, з якого керівництво різними методами впливає співробітників з формування поведінки, необхідного задля досягнення цілей організації;

2) свідомий вибір працівником конкретної поведінки під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів;

- 3) сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на працівника і спонукають його до активності;
- 4) внутрішній стан працівника визначається його потребами та інтересами.

## 1.2. Способи та засоби стимулювання персоналу

З погляду компанії, однією з найважливіших вимог до кожного співробітника є висока ефективність праці. Існує безліч різних методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність вашого персоналу.

Найбільш ефективною є система мотивації персоналу, що включає різні форми мотивації, що відповідають потребам співробітників і можливостям компанії. Форми мотивації праці принципово від методів, причому як перші, і другі засновані на теоріях мотивації. У теоріях мотивації розрізняють стимули праці, їх сутність, прояви та структуру.

Види стимулювання персоналу представлено на рис. 1.3.

Що стосується матеріальної мотивації праці, то досягти високого рівня мотивації співробітників, виплачуючи лише заробітну плату, неможливо. Крім матеріальної мотивації, компанія має створити систему нематеріальної мотивації співробітників задоволення їхніх внутрішніх психологічних потреб.

Позитивна та негативна мотивація працюють за принципом «батога та пряника». Система стимулювання не буде ефективною, якщо застосовуватимуться лише штрафи за низьку продуктивність та дисциплінарні порушення. Однак це не буде ефективно, якщо використовувати лише позитивні мотиваційні інструменти. Рішення пріоритетності позитивного чи негативного ставлення приймається з урахуванням умов праці компанії і стосовно конкретному співробітника.

Підприємства використовують загальнокорпоративну систему мотивації. Проте останнім часом дедалі частіше застосовується групова мотивація окремих категорій співробітників і індивідуальна мотивація цінних співробітників. Існує безліч мотиваційних елементів, крім винагород і системи заохочень. Це можуть

бути мотиваційні аспекти організаційного характеру, такі як ротація посад, розширення або збагачення робочих місць, форми групової організації і т.д.



Рисунок 1.3 – Види стимулювання персоналу

*Джерело:* складено автором за джерелами [2,15]

У багатьох випадках вплив надають інші неорганізаційні форми, наприклад елементи нематеріальної мотивації. Це може бути, наприклад, розмова з тренером (про оцінку чи коментування результатів роботи) [24].

Не менш мотивуючим впливом є створення партнерських команд, у яких усувається ієрархічна залежність між лідером та його членами. Менеджер, стаючи співавтором, немає права втручатися у робочий процес інших учасників, а періодично чи спорадично (залежно від ситуації) лише виконує функцію подання зовнішньої команди. Співробітники більше не залежить від керівника.

За методом впливу	Примушення ґрунтується на викликанні почуття страху перед можливими наслідками, такими як звільнення, переведення на менш оплачувану роботу, штраф тощо
	Винагородження ґрунтується на двох складових: економічному (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічному (відзнаки, вдячність) заохоченні
	Солідарність полягає в тому, що у працівників формуються цінності і цілі, що співпадають з цінностями і цілями організації, через переконання, навчання та створення сприятливого соціально-психологічного середовища
За особою, яка впливає	Самомотивація внутрішні методи, які людина використовує для мотивації самої
	Зовнішніх факторів мотивації - це засоби, якими суб'єкт впливає на об'єкт мотивації
За напрямком впливу	Позитивні аспекти сприяють виникненню позитивних емоцій, які мотивують до досягнення успіху у власній діяльності. Серед таких методів можна відзначити будь-які вирази вдячності, грошові бонуси, підвищення по службі і подібні заходи
	Негативні аспекти включають у себе різноманітні санкції (грошові штрафи, відрахування бонусу, пониження за службовим становищем, звільнення)
За місцем походження	Внутрішні моменти включають у себе радість від самого процесу праці, важливість виконуваної роботи та задоволення від спілкування з колегами
	Зовнішні аспекти включають в себе заробітну плату, можливості для кар'єрного зростання, елементи службового статусу та престижу
За економічною суттєвістю	Фінансові включають в себе оплату праці, бонуси, частку у прибутку підприємства, витрати на освіту та інше
	Нематеріальні заходи - підвищення привабливості роботи, кар'єрний розвиток, участь у прийнятті управлінських рішень, підвищення кваліфікації, гнучкість у робочому графіку, створення сприятливих умов праці та інші
За функціонального метою	Економічні – винагорода за працю, премії за результативність, участь у прибутку підприємства, компенсація навчання та інші фінансові вигоди
	Організаційно-технічні заходи - оптимізація робочих процесів, поліпшення умов праці та організації виробництва
	Соціально-економічні заходи - розвиток кар'єри, професійне підвищення, відшкодування транспортних витрат, харчування на робочому місці, фінансові допомоги в разі безробіття, можливість користування житлом, доступ до безвідсоткових кредитів, соціальне та медичне страхування
	Психосоціальні заходи - покращення робочого середовища, участь у прийнятті управлінських рішень, сприяння активній участі співробітників у вирішенні завдань підприємства, формування позитивної атмосфери у колективі

Рисунок 1.4 – Види стимулювання працівників

Джерело: складено автором за джерелами [15,24,29]

Крім фінансових мотиваційних ресурсів, існують інші матеріальні засоби винагороди і мотивації, серед яких, наприклад, надання службового автомобіля, мобільного телефону і т. д. персонал.

Великий мотиваційний вплив формують і нематеріальні потреби, до яких належать задоволеність трудовим процесом та сприйняття можливого успіху та участь у процесі одночасного виведення компанії з кризи та участі в чомусь «реальному», важливий.

Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу представлені як схеми (рис. 1.4).

Розробка системи мотивації для персоналу залежить від різних факторів, що впливають на підприємство, включаючи економічну ситуацію на рівні регіону, країни та глобально, характер виробництва, специфіку галузі, фінансове становище підприємства, умови праці, характеристики працівників (освіта, професійні навички, вік, стать), їхніх посад та особистих потреб.

У науковій літературі дослідники виділяють безліч різних форм та методів мотивації персоналу. Однак на практиці обмежитися одним із них не можна. Система мотивації буде ефективною тільки у тому випадку, якщо вона міститиме кілька різних форм і методів мотивації з урахуванням особливостей підприємства, організації виробництва та праці, умов праці, структури та особливостей робочої сили, потреб працівників. тобто ділова культура, ситуація на ринку праці та економічна ситуація у країні.

Успіх використання та поєднання різних методів мотивації праці у зовнішній та внутрішній формі залежить від чіткого розуміння менеджером механізму її дії та результату, до якого прагнуть.

### 1.3. Створення моделі мотивації в рамках управління на підприємстві

Кожна компанія стикається з проблемою підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Доведено, що основною рушійною силою розвитку компаній є персонал, а інструментом активізації професійної діяльності

людських ресурсів є система мотивації. Як свідчать результати досліджень, раціональна система мотивації співробітників забезпечує підвищення ефективності праці на 40%. Під системою мотивації розуміється сукупність інструментів, які спонукають персонал компанії ефективно працювати задля досягнення цілей компанії.

У таблиці 1.3 розглянуто основні методи створення систем мотивації співробітників у компанії.

Таблиця 1.3 – Основні стратегії формування систем стимулювання працівників на підприємстві

Підхід	Сфера	Особливості
1	2	3
Адміністративно-технологічний	цей підхід виник у США на початку XX століття і не був повністю реалізований у жодній іншій країні у своїй ідеальній формі	цей підхід базується на декомпозиції складних трудових процесів на окремі етапи, визначенні часу та оплати праці для кожного з них; таким чином, не потрібна складна система мотивації
Ресурсно-дефіцитний	розповсюджений у контексті планової економіки - зниження цінності робочої сили, фінансування соціальної сфери на залишкових засадах, спрямованість на створення фондів споживання в суспільстві	спостерігалась інтенсивна використаність підходів негативної мотивації, зокрема за участю в «туніядстві», що призвело до появи у працівників мотивації брати участь у трудовій діяльності незалежно від кінцевих результатів праці
Програмно-галузевий	передбачає різноманіття систем мотивації, враховуючи галузеву специфіку підприємства	перевага надавалась важкій промисловості порівняно з легкою; працівникам важкої промисловості надавали вищу зарплату, соціальні пільги, харчування, медичні послуги та організований відпочинок
Ментальний	застосовується в націях з відмінними від європейських культурними нормами, які протягом тривалого періоду були відокремленими (такі як Японія, Південна Корея, Тайвань)	позитивним аспектом підходу, що ґрунтується на культурних цінностях, є можливість використання традиційних національних методів для застосування сучасних стратегій управління, організації праці та мотивації персоналу; проте цей підхід уповільнює розвиток відносин на вільному ринку, коли вони не обмежені національними культурними чинниками
«Патріархальний»	визначення пріоритетів у використанні різних форм стимулів, що залежать від того, кому вони призначені	кожен вид стимулу пов'язаний з конкретним працівником або відділом і найбільш поширений на малих підприємствах

## Продовження табл. 1.3

1	2	3
Організаційний	ґрунтується на припущенні, що індивідуальні вподобання працівників відрізняються і часто є непередбачуваними; для ефективного вирішення цього завдання потрібна структура управління організацією, що спроектована раціональним чином	при використанні цього підходу одним із ключових мотивів є бажання досягнення; можна припустити, що під час здійснення працівником своїх владних амбіцій, спрямованих на досягнення максимальних результатів у трудовій діяльності, він отримуватиме визнання з боку керівництва
Соціально-поведінковий	ґрунтується на концепції маленьких колективів	суть полягає в створенні бригад або невеликих груп у колективі працівників; проте варто врахувати, що такий підхід буде доцільним лише у випадку, якщо основними потребами працівника є соціальні
Корпоративний	найсуттєвішими мотиваторами є почуття належності до компанії, визнання досягнень персоналу, можливість брати участь у процесі прийняття рішень та бажання більшої відповідальності за виконану роботу	фокус на розвиток усіх навичок працівника, акцент на організацію його поведінки, задоволення потреб як працівників, так і членів їх сімей, а також надання можливостей використання різноманітних особистих корпоративних стимулів
Антропоцентричний	розвиток його обумовлений зростанням інтелектуальної та когнітивної складових праці, що вимагають від працівників постійного підвищення рівня своїх навичок не лише на робочому місці, але й у межах всієї організації	основу становить комплекс потреб працівників, а не наявні в організації ресурси чи характер відносин між керівництвом та персоналом; системи мотивації орієнтовані на значні інвестиції у працівників для розвитку їхніх навичок та покращення якості життя.

*Джерело:* складено автором за джерелами [19,24]

Адміністративно-технологічний підхід не отримав особливої популярності у зв'язку з тим, що персонал вважається найважливішим ресурсом компанії, що має великий потенціал і унікальні здібності, і такий підхід не дає можливості їх використовувати. Реалізація адміністративно-технологічного підходу знижує рівень мотивації співробітників, оскільки відсутня самостійність у прийнятті

рішень, відсутня творчий підхід, самовираження тощо. буд., що дозволяє задовольнити потреби співробітників вищої ланки. бути задоволеним

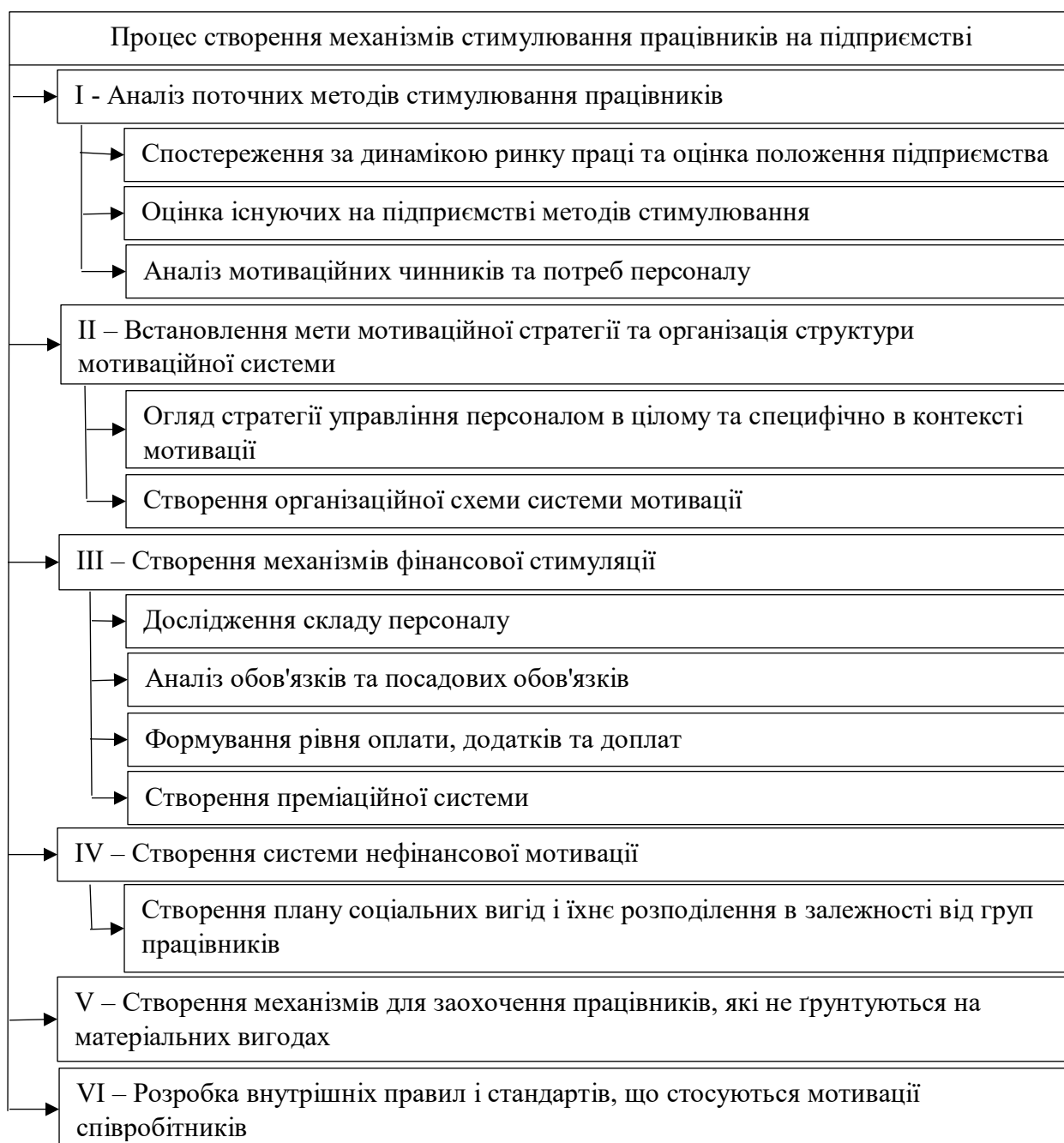


Рисунок 1.5 – Процес створення механізмів стимулювання працівників на підприємстві

*Джерело:* складено автором за джерелами [19,24]

Сьогодні антропоцентричний підхід найбільше відповідає сучасним вимогам.

Жоден з існуючих підходів не використовується у чистому вигляді для формування системи мотивації співробітників компанії. Необхідно вибрати основні ідеї кожного підходу та адаптувати їх до умов та специфіки компанії.

Виходячи з особливостей розглянутих підходів до розвитку систем мотивації персоналу у компанії, слід виділити основні етапи формування систем мотивації персоналу у компанії, які представлені на малюнку 1.5.

Також необхідно врахувати принципи, які слід застосовувати при створенні систем мотивації персоналу на підприємстві:

1) комплексний підхід – вимагає всебічного аналізу з урахуванням різних аспектів: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних. Всі ці фактори повинні враховуватися разом, а не окремо, для досягнення успішних результатів;

2) системність - включає виявлення і подолання дисбалансу між факторами, їх взаємну координацію, що дозволяє створити мотиваційну систему, яка завдяки взаємній координації її елементів є збалансованою і може ефективно працювати на благо організації. ;

3) регулювання - забезпечує порядок у вигляді інструкцій, правил, положень та контролю за їх дотриманням. Тому необхідно розрізняти ті сфери діяльності працівника, в яких необхідно суворе виконання розпоряджень і контроль за їх дотриманням, і ті, в яких працівник повинен демонструвати свободу дій та виявляти ініціативу. Критерії, за якими оцінюватиметься дисертація співробітника, мають бути чітко визначені. Положення має виключати творчий підхід, який має враховуватися щодо винагороди працівника;

4) розподіл функцій – це визначення певних завдань та обов'язків для окремих підрозділів та працівників згідно з принципом раціоналізації. Цей підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню ефективності та удосконаленню якості роботи;

5) стабільність – це забезпечення сталості складу колективу, відсутність частотої зміни персоналу, наявність чітко визначених обов'язків та процедур для працівників. Усі зміни, що можуть відбутися в житті підприємства, повинні

відбуватися без порушення звичайного ходу роботи відділів чи окремих співробітників;

б) цілеспрямоване творчість – система мотивації у компанії має давати співробітникам можливість проявити творчий підхід. Це також пов'язано з винаходом нових виробничих технологій та обладнання та пошуком нових, більш оптимальних рішень у галузі організації та управління виробництвом. Мотиваційна система неспроможна існувати як така. Він має стимулювати співробітників до досягнення цілей, поставлених перед компанією;

8) простота та зрозумілість – система мотивації має бути зрозумілою всім, хто в ній бере участь: від рядових співробітників до керівників;

9) керованість і гнучкість – за зміни ситуації ринку чи компанії, за зміни мети чи завдання підрозділу система мотивації має реагувати негайно [59].

У формуванні системи мотивації персоналу повинні брати участь усі співробітники всіх рівнів. Тільки після виконання цієї умови система стимулювання буде створена, комплексна та ефективна.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП ВТП «ЛУКАС»

### 2.1. Аналіз основних показників функціонування підприємства

ПП ВТП «Лукас» — компанія з величезним виробничим потенціалом та сильною командою фахівців та справжніх ентузіастів своєї справи. Сьогодні виробничо-торговельна компанія «Лукас» - це потужний, сучасний продукт, відомий більш ніж у 50 країнах світу.

При реалізації соціальної політики компанії ведеться постійна та цілеспрямована робота щодо вдосконалення системи винагороди та мотивації співробітників. Підготовлено та реалізовано положення щодо посилення мотивації співробітників, зокрема положення щодо винагород та надбавок для співробітників ПП ВТП «Лукас». Злагоджений роботі співробітників компанії сприяє постійне підвищення заробітної плати та зміцнення трудової дисципліни.

Всі ці заходи сприяли утриманню підприємства на конкурентному ринку. Слід зазначити, що на підприємстві діє єдина система стимулювання, спрямована на підвищення інтересів працівників у досягненні встановлених індивідуальних та колективних цілей, що відображають результати діяльності ПП ВТП «Лукас».

Діяльність підприємства характеризується поєднанням сучасних технологій, високоякісної продукції та кваліфікованих працівників. Розглянемо основні фінансові результати діяльності ПП ВТП «Лукас» за 2021-2023 роки (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка фінансових показників ПП ВТП «Лукас» у 2021- 2023  
рр.

Показник	Джерело інформації	Значення, тис.грн.			Відхилення	
		2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Активи	Ф1.р. 1300(Ф1.р. 1900)	430867	518941	602325	88074	83384

## Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Зобов'язання	Ф1.р. 1595 + Ф1.р. 1695	159646	183074	196465	23428	13391
Чистий дохід	Ф2.р. 2000	1117834	1458728	1669264	340894	210536
Чистий прибуток	Ф2.р. 2350	2007	81744	94118	79737	12374

*Джерело:* складено автором

Згідно з показниками, представленими в табл. 2.1, протягом аналізованого періоду відзначається зростання показників діяльності ПП ВТП «Лукас». Так, у 2022 році порівняно з 2021 роком відбулося збільшення активів підприємства на 88074 тис. грн., а у 2023 році порівняно з 2022 роком на 83384 тис. грн. Аналогічно, зростання відбулося і у зобов'язаннях підприємства - у 2022 році на 23428 тис. грн. порівняно з 2021 роком та на 13391 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Також, на протязі 2022 та 2023 років, спостерігалось зростання чистого доходу підприємства на 340894 тис. грн. та 210536 тис. грн. відповідно. Це також відобразилося у зростанні найважливішого показника діяльності будь-якого підприємства - чистого прибутку.

У 2022 році значення чистого прибутку зросло на 79737 тис. грн. порівняно з 2021 роком. А у 2023 році збільшення чистого прибутку склало 12374 тис. грн., що свідчить про розвиток підприємства.

Для досягнення високих кінцевих фінансово-економічних результатів діяльності компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку важливо також правильно забезпечити організацію персоналом оптимального кількісного та якісного складу.

Проаналізуємо кількісну та якісну структуру штату ПП ВТП «Лукас» у 2021-2023 роках.

У ПП «ВТП «Лукас» у 2022 році працювала 821 особа, що на 11 осіб (1,36%) більше, ніж у 2021 році. У 2023 році кількість співробітників скоротилася на 41 особу (5%) більше, ніж у 2022 році. У компанії немає невиробничого персоналу.

Таблиця 2.2 – Кількість та різноманітність працівників на ПП ВТП «Лукас» у 2021- 2023 рр.

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення, %	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Кількість працівників, які фіксовані у штатному розписі	810	100	821	100	780	100	1,36	-5
Згідно з класифікацією працівників:								
Персонал, що займається виробничими процесами в промисловості, з них:	810	100	821	100	780	100	1,36	-5
керівники	202	25	197	24	179	23	-2,48	-9,14
професіонали	65	8	57	7	55	7	-12,5	-
фахівці	57	7	49	6	39	5	-14,3	-16,7
робітники	486	60	518	63	507	65	6,6	-2,12
Персонал, що не працює у виробничій сфері або не пов'язаний з промисловістю	0	0	0	0	0	0	-	-
В залежності від освітнього рівня:								
професійно-технічна освіта	437	54	435	53	405	52	0,46	-6,9
неповна та базова вища освіта	89	11	99	12	101	13	11,24	2,02
повна вища освіта	284	35	287	35	274	35	1,06	-4,53
Відповідно до гендерної приналежності:								
чоловіки	284	35	271	33	234	30	-4,58	-13,7
жінки	526	65	550	67	546	70	4,6	-0,73

*Джерело:* складено автором

Структура працівників галузі за категоріями у 2021-2023 роках. На малюнку 2.1 представлено класифікацію працівників в промисловості за категоріями на ПП «ВТП «Лукас» протягом 2021-2023 рр.

У 2023 р. керівників промислових та виробничих робітників було 23% (179 чол.), що на 18 чол. (9,14%) менше, ніж у 2022 р., спеціалістів – 7% (55 чол.), стільки ж, як і у 2022 р., спеціалістів – 5% (9 осіб), тобто. на 1 людина (16,7%) менше, ніж у 2022 року, працюючих - 65% (507 людина), тобто. на 11 осіб (2,12%) менше, ніж у 2022 році.

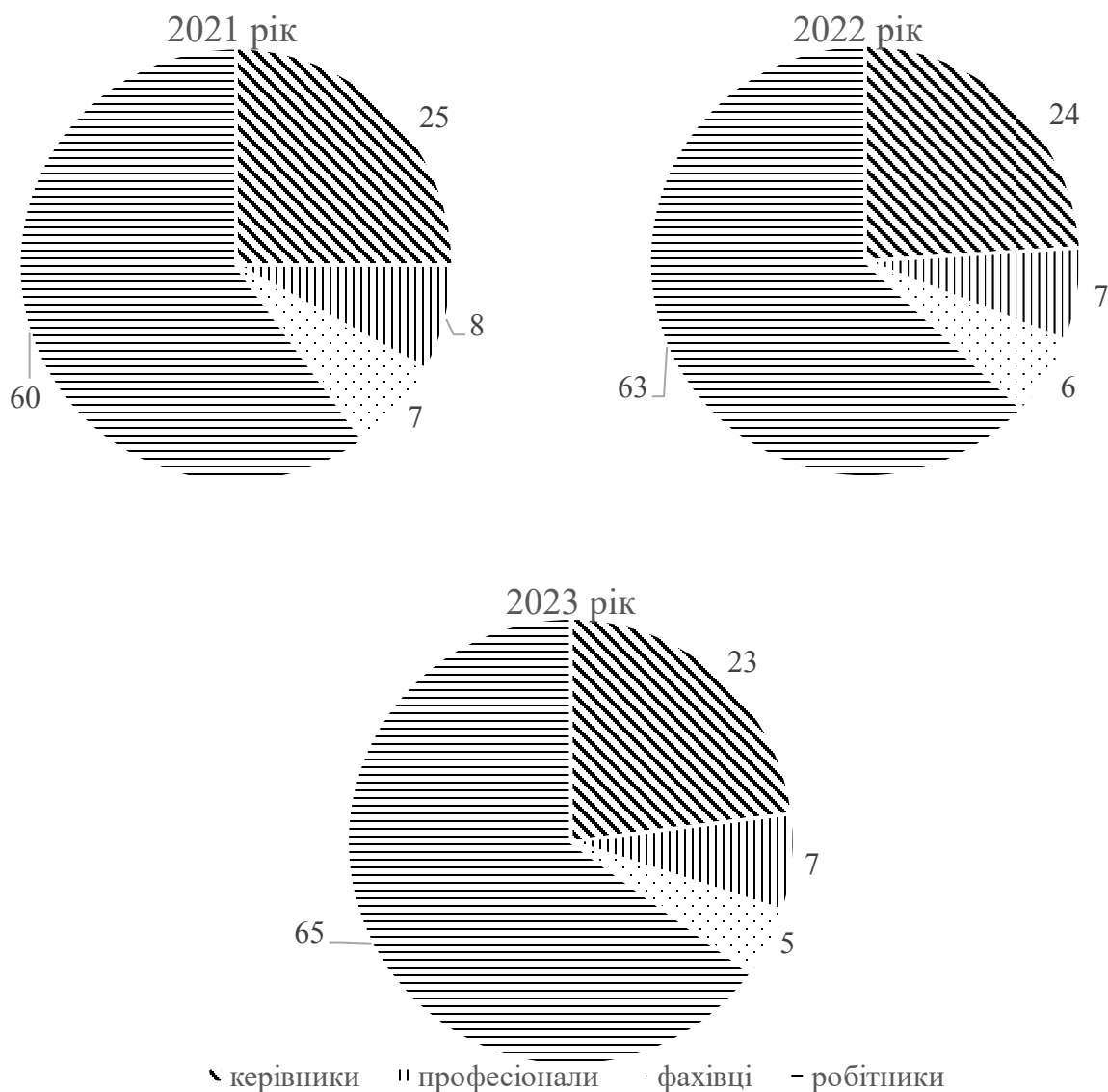


Рисунок 2.1 – Класифікація працівників в промисловості за категоріями протягом 2021-2023 рр. на підприємстві ПП ВТП «Лукас»

*Джерело:* складено автором

Це не зовсім позитивна тенденція, оскільки робітники виробляють продукцію та сприяють її збільшенню. З іншого боку, як видно з таблиці 2.2. та рис. 2.1, питома вага решти категорій персоналу також знизився за аналізований період.

Більшість співробітників компанії складають співробітники з професійно-технічною освітою. У 2021 році їхня частка склала 54% (437 осіб). Найменша кількість працівників із незакінченою або основною вищою освітою становить 11% (89 осіб). Співробітники з повною вищою освітою становили 35% від загальної кількості зайнятих (810 осіб).

У 2022 році відбулося зменшення питомої ваги працівників з професійно-технічною освітою на 0,46%, водночас кількість осіб з неповною та базовою вищою освітою зросла на 11,24%, а з повною вищою освітою збільшилась на 1,06%, що є позитивним.

У 2023 році ситуація трохи змінилася: кількість працівників із професійно-технічною освітою зменшилася на 6,9%, з неповною та базовою вищою освітою зросла на 2,02%, а з повною вищою освітою зменшилася на 4,53%.

Протягом 2021-2023 років серед працівників підприємства переважали жінки, які склали 70% або 546 осіб станом на 2023 рік. Частка чоловіків становила 30% або 234 особи. За цей період частка жінок зросла у 2022 році, але незначно (0,76%), тоді як частка чоловіків зменшилась на 4,58% та 13,7% у 2022 та 2023 роках відповідно.

ПП ВТП «Лукас» володіє сильною позицією на ринку, використовує сучасні технології та виробляє високоякісну продукцію. Фінансові показники підприємства покращуються, хоча управління витратами залишається недостатнім.

Загалом, фінансовий стан компанії можна охарактеризувати як задовільний, але спостерігається зменшення кількості працівників. Робітники переважають у структурі персоналу, але також значна частина - управлінський персонал. Більшість працівників мають професійно-технічну освіту, і спостерігається загальна тенденція до покращення структури персоналу.

## 2.2. Оцінка результативності мотиваційної системи на підприємстві

Для оцінки ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ПП ВТП «Лукас» можна провести аналіз стану як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, що використовуються на підприємстві.

Проблема підвищення матеріальної мотивації до професійної діяльності одна із постійних проблем компанії серед співробітників. Проблема матеріальної мотивації вітчизняних компаній набуває особливої актуальності у зв'язку з низьким

рівнем доходів громадян, деформаціями їх структури та зниженням рівня життя населення.

Матеріальна мотивація ПП ВТП «Лукас» включає лише заробітну плату. Компанія застосовує погодинну систему преміювання для всіх категорій працівників.

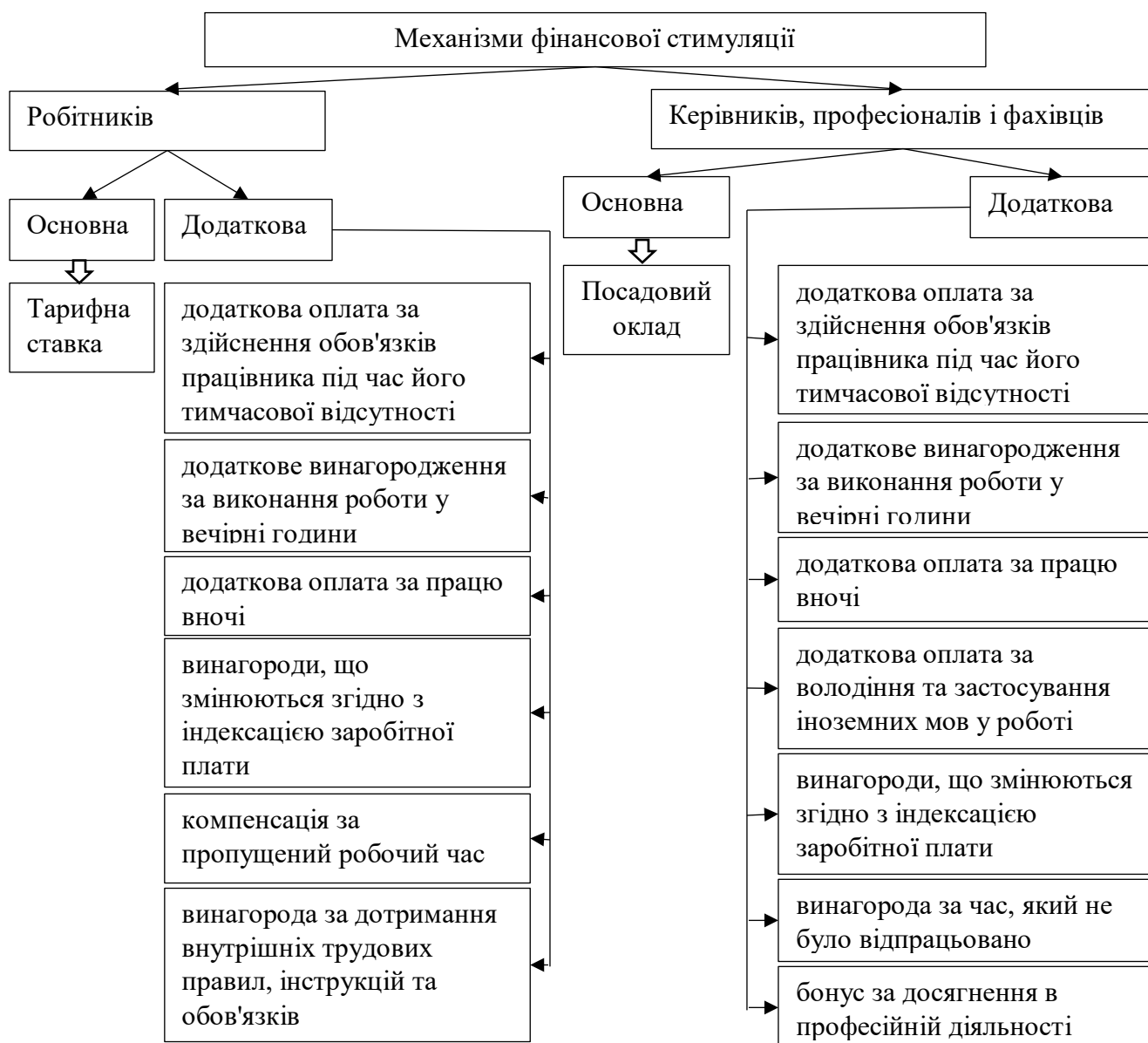


Рисунок 2.2 – Механізми фінансової стимуляції для різних груп працівників на підприємстві ПП ВТП «Лукас»

*Джерело:* складено автором

Використання системи оплати праці за годинами та преміями на підприємстві має сенс, оскільки:

- виробництво здійснюється на конвеєрах і машинах з фіксованим темпом роботи, що робить ускладненим підвищення продуктивності працівників;
- якість продукції має важливе значення;
- значне збільшення обсягу виробництва не є пріоритетом, оскільки продукція (торти) швидко псується.

Заробітна плата на ПП ВТП «Лукас» складається з двох компонентів:

1. основна заробітна плата;
2. додаткова заробітна плата.

Базовий оклад виплачується дотримання норм праці. Це відбивається на тарифних ставках для службовців та заробітної плати керівників, спеціалістів та спеціалістів. Заробітна плата та ставки залежать від мінімального розміру оплати праці, встановленого законодавством України, посадових обов'язків, рівня кваліфікації працівника та зазначені у штатному розкладі.

Система матеріальної мотивації різних категорій персоналу представлена на рис. 2.2.

Одним із критеріїв ефективності системи оплати праці на підприємстві є організація структури фонду оплати праці. Проаналізуємо структуру фонду оплати праці на ПП ВТП «Лукас» у 2021-2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Організація системи виплат за працю на ПП ВТП «Лукас» у 2021- 2023 рр.

	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	Обсяг, тис. грн	Частка, %	Обсяг, тис. грн	Частка, %	Обсяг, тис. грн	Частка, %	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд оплати праці	63422,7	100	71451	100	84600	100	8028,3	13148,97
Фонд основної заробітної плати	47567	75	51444,7	72	60912	72	3877,69	9467,28
Фонд додаткових виплат за працю:	15855,7	25	20006,3	28	23688	28	4150,6	3681,7
додаткові виплати та	5073,82	8	6430,6	9	6768	8	1356,78	337,4

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
надбавки до заробітної плати за тарифними ставками та посадовими окладами								
бонуси та винагороди, які надаються регулярно	6342,3	10	7145,1	10	9306	11	802,8	2160,9
винагороди, пов'язані з індексацією рівня оплати праці	634,23	1	2143,5	3	2538	3	1509,27	394,5
відшкодування за не використаний час роботи	3805,35	6	4287,1	6	5076	6	481,75	788,9
стимулюючі та відшкодувальні виплати	-	-	-	-	-	-	-	-

*Джерело:* складено автором

2023 року фонд винагороди ПП ВТП «Лукас» досяг 84 600 тисяч гривень, тобто на 13 148,97 тис. грн. більше, ніж у 2022 році (71 451 тис. грн), що 8 028,3 тис. гривень більше порівняно з 2021 роком (63 422,7 тис. грн), в порівнянні з 2022 роком.

Збільшення фонду оплати праці відбулося за рахунок збільшення заробітної плати у компанії. У структурі фонду оплати праці переважає основний фонд оплати праці, питома вага якого 2021 року становила 75%, 2022 року - 72%, 2023 року - 72%.

Фонд додаткової винагороди склав 25% від фонду оплати праці у 2021 році, 28% у 2022 році та 28% у 2023 році. Серед виплат із фонду додаткової винагороди найбільшу частину становлять систематичні премії та премії (2021 року – 10 відсотків фонду оплати праці, 2022 року – 10 відсотків, 2023 року – 11 відсотків).

Деяко меншу питому вагу мають тарифні ставки, посадові надбавки та субсидії до заробітної плати (у 2021 році – 8 відсотків фонду оплати праці, у 2022 році – 9 відсотків, у 2023 році – 8 відсотків).

Також згідно з інформацією у таблиці 2.3, на цьому підприємстві не здійснюються стимулюючі та компенсаційні виплати. Така структура фонду оплати праці має неоднозначний вплив на мотивацію працівників. З одного боку, значна частка стабільної складової заробітної плати дарує працівникам впевненість в тому, що вони отримують відповідну винагороду за свою працю, забезпечуючи стабільність, що є важливим в умовах сучасної економіки, і підвищує їх лояльність до компанії.

Але, з іншого боку, невелика участь змінної складової заробітної плати не забезпечує достатньої мотивації для працівників. Крім того, відсутність стимулюючих та компенсаційних виплат не заохочує працівників до досягнення високих результатів у своїй діяльності в підприємстві.

Отже, структура фонду винагороди над повною мірою відповідає стратегії компанії. Якщо оцінювати структуру фонду оплати праці за життєвим циклом підприємства, вона відповідає пред'являемым вимогам. У компанії, яка перебуває на стадії зростання (ПП ВТП «Лукас» знаходиться на цьому етапі), питома вага премій в залежності від результатів діяльності має становити близько 30% фонду оплати праці.

Використання лише матеріальної мотивації не дає бажаних результатів, оскільки у співробітників крім фізіологічних (які задовольняються за рахунок заробітної плати) існують інші потреби вищого рівня. Крім того, орієнтація на систему матеріальної мотивації збільшує витрати на персонал, що не вигідно для компанії. Тому нематеріальна мотивація є невід'ємною частиною системи мотивації працівників.

На ПП ВТП «Лукас» використовуються наступні методи нематеріальної мотивації працівників:

1. постановка перед працівниками чітких та досяжних цілей;
2. повідомлення працівників про діяльність ПП ВТП «Лукас»;
3. увага безпосереднього керівника до думки працівників;
4. публічне визнання успіхів працівників у роботі;
5. проведення корпоративних заходів;

6. забезпечення санітарно-гігієнічних умов праці;
7. регулювання режиму праці;
8. надання можливості для кар'єрного зростання;
9. забезпечення можливості для підвищення кваліфікації;
10. забезпечення змістовності роботи.

Постановка цілей ПП ВТП «Лукас» ґрунтується на наступних принципах:

- визначення показників та умов їх досягнення;
- досягнення цілей;
- залучення співробітників до постановки цілей;
- наявність зворотного зв'язку.

Топ-менеджери встановлюють цілі підприємства і сповіщають про них керівників відділів. Умови праці на ПП ВТП «Лукас» відповідають стандартам, що означає, що фактори виробничого та працівничого процесів не перевищують нормативів, а будь-які зміни у функціональному стані працівників відновлюються під час встановленого відпочинку або до початку наступної зміни і не завдають шкоди їх здоров'ю.

Проте умови праці не мотивують співробітників, лише гарантують, що у компанії не виникне незадоволеність роботою. Ще одним способом мотивації нематеріального персоналу є створення можливостей кар'єрного зростання.

У ПП «ВТП «Лукаш» практично немає можливостей кар'єрного зростання, а також немає системи планування кар'єри співробітників. Співробітники можуть займати більш високі посади лише за наявності вакансій та при використанні компанією внутрішніх джерел для пошуку персоналу.

Цей метод мотивації не стимулює працівників до підвищення активності, ефективності та якості праці. Система підвищення кваліфікації персоналу на ПП ВТП «Лукас» є недостатньо розвиненою. Підприємство надає навчання керівників і фахівців у формі тренінгів, проте це відбувається не систематично і обмежується лише областями продажу та дистрибуції, охоплюючи обмежену кількість працівників. Немає можливостей для підвищення кваліфікації серед фахівців і

робітників. Таким чином, цей метод мотивації не впливає на рівень мотивації персоналу.

В цілому система мотивації нематеріального персоналу не відповідає етапу життєвого циклу та стратегії компанії, оскільки можливостей для поліпшення та вдосконалення практично немає, тому вона потребує подальшого вдосконалення.

### 2.3. Шляхи управління системою мотивації персоналу на підприємстві

Система стимулювання персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди працівників. Розмір та форма винагороди визначаються в залежності від особистого внеску кожного працівника у досягнення цілей компанії, його навичок та компетенцій, враховуючи становище та цінність працівника на ринку праці.

Управління мотивацією означає, що, з одного боку, компанія повинна формувати мотивацію залучення для пошуку кращих фахівців на ринку праці, а з іншого боку, розвивати та підтримувати мотивацію утримання, що допомагає утримувати кваліфікованих працівників. співробітники у компанії.

Можна аналізувати систему керування мотивацією працівників компанії через призму таких компонентів, як розробка, планування, впровадження змін та контроль результатів.

На рис. 2.3 наведено етапи керування системою мотивації персоналу в компанії.

Для створення ефективної системи мотивації на підприємстві необхідно визначити цілі системи оплати праці.

Основні цілі системи оплати праці на ПП ВТП «Лукас» включають:

- залучення та утримання на підприємстві висококваліфікованих працівників;
- збільшення зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей та завдань підприємства;
- зміцнення інтересу працівників у впровадженні змін на підприємстві шляхом підвищення кваліфікації та практичного використання здобутих знань;

- підвищення рівня задоволеності працівників.



Рисунок 2.3 – Матеріальна стимуляція, орієнтована на різні групи працівників на підприємстві ПП ВТП «Лукас»

Джерело: складено автором

Розподіл премій між підрозділами та окремими співробітниками залежить від наступних факторів:

- ступінь досягнення мети: компанія, філія, відділ;
- ступінь впливу посади у стратегічних цілей компанії (при цьому що нижчий статус співробітника, то більше вписувалося винагорода залежить з його особистих зусиль, що стоїть статус, то більше вписувалося винагорода залежить від успіхів) всієї команди).

В таблиці 2.4 представлено структуру системи преміювання та розподіл бонусної винагороди ПП ВТП «Лукас».

Таблиця 2.4 – Структура системи преміювання та розподіл бонусної винагороди на ПП ВТП «Лукас»

Вид преміювання Характеристика преміювання	Бонус			Бонус за досягнення ключових показників продуктивності	
Категорії персоналу (грейди)	Керівники (А,В)	Спеціалісти (С)	Робітники (D)	Грейд А, В	Грейд С, D
Показники преміювання	Цілі компанії та підрозділів	Цілі компанії, підрозділів та співробітників	Цілі підрозділів	Ключові показники ефективності (КПЕ)	
Розподіл додаткової винагороди	Грейд А – 100% цілі компанії Грейд В – 60% цілі компанії та 40% цілі підрозділів	10% цілі компанії, 40% цілі підрозділів та 50% індивідуальні цілі	30% цілі підрозділів та 70% індивідуальні цілі		
Критерії встановлення розміру бонусів	- досягнення компанією; - якість управління	- досягнення організації; - результати оцінки працівників	- досягнення на рівні індивіда	- відмінності у виконанні завдань окремих відділів; - розподіл значущості показників; - визначення різниці серед різних категорій співробітників	
Джерело	Прибуток			Собівартість	
Періодичність	Півріччя/рік			Квартал	

*Джерело:* складено автором

Враховуючи попередні висновки та інформацію з таблиці 2.4, ми надамо обчислення відповідно до системи стимулювання за досягнення ключових показників на підприємстві ПП ВТП «Лукас» у таблиці 2.5.

Розмір особистої бонусної винагороди працівника визначається виключно його особистими досягненнями, продуктивністю та якістю. Якщо протягом року не було жодних зауважень щодо продуктивності, якості та дисципліни праці, то бонусна винагорода буде виділена у повному обсязі. Однак сума цієї винагороди залежить від досягнення компанією своїх цілей у продажах.

Таблиця 2.5 – Основні міри успішності рівнів кваліфікації ПП ВТП «Лукас»

Грейд	Показники	Вага кожної цілі (важливість )
А,В	вирішення складних і комплексних аналітичних, технічних та управлінських завдань, виявлення незвичайних рішень	0,3
	використання чітко визначених стратегій та конкретних метацілей для аналізу та прийняття рішень у змінних ситуаціях	0,1
	аналіз, стратегічне проектування, створення програм, формулювання політики та ініціатив у дослідницькій сфері	0,15
	навички, які сформовані професійно і включають теоретичні знання, підкріплені практичним досвідом або збагачені завдяки додатковому навчанню в конкретній області	0,03
	створення стратегії компанії, корпоративних політик, нових програм та бізнес-планів	0,35
	вирішення складних завдань вимагає високого рівня самостійності та відповідальності	0,07
С	високі вимоги до лідерських якостей, професійних знань та особистих якостей	0,075
	розробка нових процедур, угод та аналіз ініціатив у галузі розробки програм та політики та досліджень	0,225
	вирішення складних ситуацій, що передбачають використання різних професійних, технічних та наукових принципів та знань	0,205
	координація відповідає за кінцевий результат реалізації програми ключових рішень, в інших випадках він реалізує політику компанії чи розробляє програми	0,204
	при реалізації завдань передбачається, що співробітники у процесі дій обов'язково використовуватимуть спеціальні знання, навички та вміння	0,145
	різні ситуації впливають застосування різних професійних, технічних, наукових принципів і знань, початковий аналіз, початкову ідентифікацію і з рекомендаціями	0,146
D	організація та планування роботи відбувається систематично; забезпечується постійна підтримка; впроваджуються деякі нові застосування	0,35
	приймаються рішення в межах визначених параметрів, здійснюється розвиток нових процесів; прийняття рішень ґрунтується на робочих знаннях та досвіді	0,25
	робота розподіляється рівномірно між розробкою і впровадженням	0,4

*Джерело:* складено автором

Розмір особистої бонусної винагороди працівника визначається виключно його особистими досягненнями, продуктивністю та якістю. Якщо протягом року не було жодних зауважень щодо продуктивності, якості та дисципліни праці, то бонусна винагорода буде виділена у повному обсязі. Однак сума цієї винагороди залежить від досягнення компанією своїх цілей у продажах.

В даний час рейтингова система та КПЕ є двома найкращими системами винагороди. При цьому вони повністю уніфікують розрахунок обох складових винагороди (постійної та змінної).

Шкала бонусів використовується для визначення цільових значень, за яких бонус виплачуватиметься по кожному КПЕ. Визначає, за якого відсотка чи коефіцієнта ефективності КПЕ поправочний коефіцієнт  $K_1, K_2, K_n$  набуває своє значення: з допомогою типової формули преміювання.

Масштаб бонусу дозволяє уникнути необхідності виплати частини бонусу за реалізацію КПЕ, коли його значення неприйнятні, і водночас дозволяє збільшити його у разі перевищення плану.

Таким чином, у таблиці 2.6 наведено розгорнуту систему нагородження персоналу на ПП ВТП «Лукас», яку підприємство може застосовувати у своїй роботі.

Таблиця 2.6 – Градація преміювання персоналу на ПП ВТП «Лукас»

Відсоток виконання КПЕ	Поправочний коефіцієнт (К)	Значення К
100 %	$K_1$	1
90-99%	$K_2$	0,9
80-89%	$K_3$	0,8
70-79%	$K_4$	0,7
60-69%	$K_5$	0,6
50-59%	$K_6$	0,5
< 50%	$K_7$	0

*Джерело:* складено автором

Розглянемо 2 варіанти розрахунку сукупного доходу при виконанні КПЕ на 100%, та виконанні КПЕ менше ніж на 50% на ПП ВТП «Лукас» в таблиці 2.7.

Тому за результатами розрахунку у табл. 2.7 можна сказати, що якщо менеджери КПЕ виконують 100%, то сума їх сукупного доходу складе 60 750 грн при окладі 45 000 грн, а якщо КПЕ виконано менше 50%. не змінюється від зарплати менеджера.

Для фахівців 100% ефективність КПЕ дозволить отримати сукупний дохід 40 500 грн. при окладі 30 000 грн., а якщо ефективність КПЕ менше 50%, то вона не зміниться порівняно з розміром винагороди спеціаліста.

Таблиця 2.7 – Розрахунку сукупного доходу при виконанні КПЕ у 2023 році  
на ПП ВТП «Лукас»

Виконання КПЕ	Середній розмір окладу, грн	Розрахунок сукупного доходу	Сукупний дохід
Керівники (А,В)			
100%	45000	Оклад +30%Окладу*К1 = $45000+30%*(45000*1)$	60750
менше 50%	45000	Оклад +30%Окладу*К7 = $45000+30%*(45000*1)$	45000
Спеціалісти (С)			
100%	30000	Оклад +30%Окладу*К1 = $30000+30%*(30000*1)$	40500
менше 50%	30000	Оклад +30%Окладу*К7 = $30000+30%*(30000*1)$	30000
Робітники (D)			
100%	23000	Оклад +30%Окладу*К1 = $23000+30%*(23000*1)$	31050
менше 50%	23000	Оклад +30%Окладу*К7 = $23000+30%*(23000*1)$	23000

*Джерело:* складено автором

Загальний дохід працівників становитиме 31 050 гривень, а зарплата – 23 000 гривень. та 100% ефективність КПЕ. Якщо ефективність КПЕ співробітників становить менше 50%, то вони отримуватимуть повний дохід, що дорівнює їхній зарплаті.

Розроблена система мотивації на ПП ВТП «Лукас» сприяє ефективному розподілу витрат на персонал. Вона ґрунтується на сучасному та комплексному підході, що враховує вимоги законодавства та застосовує інструменти управління по цілях (КПЕ), які надають співробітникам різноманітні доплати.

Рівень фіксованої та змінної частини заробітної плати практично однаковий, що гарантує працівникам впевненість у своєму матеріальному становищі за умови виконання основних вимог. У той же час вони мають велику кількість стимулів для підвищення якості та інтенсивності роботи, оскільки значна частина їхнього доходу залежить від їхньої власної діяльності.

## ВИСНОВКИ

Трудова мотивація є ключовим аспектом управлінської практики, який визначає ефективність взаємодії між співробітниками та організацією. Цей аспект становить основу управління та має на меті розвиток підприємства, спрямований на максимальне використання потенціалу кожного працівника. Функція мотивації, що входить до складу комплексу управлінських завдань, сприяє досягненню поставлених цілей та завдань підприємства.

Теорії мотивації дозволяють менеджеру створювати стратегію і тактику на підлеглих, орієнтуючись на конкретні умови роботи організації та особливості індивідуального поведінки її персоналу.

На основі аналізу підходів до мотивації праці як системи можна визначити, що система трудової мотивації на підприємстві є цілісною у своєму функціонуванні, складаючись з різних мотиваційних компонентів. Ці компоненти взаємодіють між собою та гармонійно відображають матеріальні, моральні та соціальні потреби працівників, спрямовані на досягнення власних цілей на підприємстві.

Доведено необхідність створення ефективної системи мотивації, яка б максимально задовольняла потреби співробітників різних функціональних підрозділів. Справді, у системі стимулювання має бути однаково представлена матеріальна та нематеріальна мотивація. Вага кожного їх змінюється не кількісно, а якісно. Тому кадрові служби та відділи кадрів повинні відстежувати динаміку цих змін.

Створення системи мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства: економічного становища регіону, країни та світу, характеру виробництва та специфіки галузі економіки, фінансового стану підприємства, умов праці, освіта, професійний, віковий, гендерний склад працівників, посади, характер, життєві потреби

В результаті аналізу поточної системи мотивації персоналу та оцінки її ефективності виокремлено деякі позитивні аспекти:

1. система оплати праці адаптована до особливостей виробничого процесу на підприємстві;
2. преміювання керівників, фахівців та інших спеціалістів є результативним і відповідає стратегічним цілям компанії;
3. забезпечується високий рівень заробітної плати та його постійне зростання;
4. досягається рівномірний розподіл заробітної плати між різними категоріями працівників;
5. спостерігається передбачуване зростання продуктивності праці.

Що стосується недоліків, то основними з них є недостатньо ефективна система оплати праці співробітників, що не повною мірою відповідає стратегії та цілям компанії, а також слабо розроблена частина нематеріальних методів мотивації, що застосовуються обмеженим та недостатнім чином. ефективний.

З урахуванням усіх особливостей системи мотивації співробітників було запропоновано інструменти її управління:

1. при створенні системи мотивації враховуйте стратегію компанії та управління персоналом;
2. створено градаційну систему винагороди, за якою всі посади діляться залежно від цінності посади.

Запропонований підхід до підвищення мотивації праці є ефективним. При цьому фонд базової зарплати залишається незмінним, працівники отримують рівні заробітні плати, а також премії за виконання додаткових завдань і досягнення поставлених цілей. Це сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці.

Надалі компанії потрібна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація всіх елементів системи мотивації. Крім того, необхідно здійснювати мотиваційний моніторинг, який складається з: визначення мети моніторингу; визначення ступеня, обсягів та частоти його реалізації; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напряму та показників моніторингу, моніторинг окремих груп показників мотиваційної сфери, дослідження мотивів співробітників компанії, оцінка результатів моніторингу.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вестн. УАДУ*. 2017. №2. С. 449-456.
2. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2020. №682. С. 11-15.
3. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С.93-101
4. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 40.
5. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431>
6. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
7. Гуцан О. М. Мотиваційний механізм формування компетенцій працівника. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 240-245.
8. Дзеркаль А.В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 24. С. 44-48.
9. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2016. Вип. 5. С. 3-7.
10. Задорожнюк Н.О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 77-80.
11. Качмарик Я. Д. Мотивація праці як фактор підвищення її продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. №21.8. С. 209-212.
12. 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)

13. Ковтун О.С. Методологічні засади формування корпоративної культури господарської організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2019. Вип. 19. С. 50-55.

14. Коpecь Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*. 2016. №554. С. 232-239.

15. Корольков В. В та Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. 11-те вид. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_45)

16. Корпоративна культура: навчальний посібник / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. Захарчин. Львів. 2021. 345 с.

17. Кузьмін О.Є , Мельник О. Г , Бондарецька О. М. та Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств. *Інноваційні технології та реінжинірингові підходи*: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.

18. Кубарьова В.С. Суть стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 749. С. 55-60.

19. Лакутін Д.В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 152-159

20. Малащенко В. Вплив корпоративної культури на економічне розвиток та безпеку підприємства. В. Малащенко. *Вісник Національної академії державного управління*. 2021. №4. С. 97-102.

21. Мелещенко О. Корпоративний університет: світові тенденції, українські реалії. *Синергія*. 2018. № 2. С. 43-45.

22. Міжнародний менеджмент інноваційної діяльності: підручник / Ю.В. Полякова, О.А. Мокій та ін. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2020 – 496 с.

23. Міхов Л. І. Суть та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту та бізнесу*. 2015. №3(31). С. 42-46.

24. Науменко Н.С., Грабко О.І. Мале та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз і порівняльна характеристика. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. № 51/2022. С. 18-34.
25. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В., Коцан Л. М., Савчук А. Ю. Економіка добробуту. *Регулювання доходів населення та розвиток ринку праці* : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 212 с.
26. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В. Розвиток та регулювання ринку праці прикордонного регіону: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 220 с.
27. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Том 1. С. 33-38.
28. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
29. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. URL: <http://surl.li/btgam>
30. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту: навч, посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.