

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА  
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
бакалавра  
на тему: «Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві»

Виконав: студент 4 курсу, групи М-41  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент»



Артем МАКСИМЕНКО



Керівник: проф., д.е.н. Ігор МАТЮШЕНКО

Рецензент: доц., к.е.н. Наталія ДУНА

Харків – 2024

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Артем Максименко Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві

Керівник роботи: проф., д.е.н. Ігор МАТЮШЕНКО

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

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року


3. Перелік питань, які потрібно розробити: охарактеризувати мотивацію персоналу як функція управління; порівняти сучасні теорії мотивації та особливості їх застосування; розглянути системи і методи мотивації персоналу на підприємствах; надати характеристику системи мотивації праці персоналу ДП «Укрметртестстандарт»; провести оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт»; запропонувати напрямки удосконалення системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт».

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

#### 5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент

  
\_\_\_\_\_ підпис

Артем МАКСИМЕНКО  
ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
\_\_\_\_\_ підпис

Ігор МАТЮШЕНКО  
ім'я, ПРИЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Мотивація персоналу як функція управління .....	8
1.2. Сучасні теорії мотивації та особливості їх застосування .....	15
1.3. Системи і методи мотивації персоналу на підприємствах .....	21
Висновки за розділом 1 .....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	30
2.1. Характеристика системи мотивації праці персоналу ДП «Укрметртестстандарт».....	30
2.2. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт».....	42
2.3. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт».....	50
Висновки за розділом 2.....	63
ВИСНОВКИ .....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	68
ДОДАТКИ .....	75

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Соціально-економічні перетворення, перехід до постіндустріального суспільства, глобалізація ринків і ринкових структур призвели до необхідності створення нового підходу в управлінні персоналом. Таким підходом є управління людськими ресурсами, або *human resources management*, що являє собою абсолютно нову концепцію управління людьми в організації, оскільки охоплює ті цілі і завдання, які раніше не враховувалися та не бралися до уваги. Сьогодні правильно організована та ефективно працююча система мотивації персоналу є пріоритетним інтересом будь-якого успішного підприємства, оскільки не тільки його пряме функціонування, а й подальша ефективна діяльність так чи інакше заснована саме на людському факторі. Відповідно, з'являється об'єктивна необхідність в ефективному управлінні даним процесом. У системі управління працівники розглядаються як найважливіший ресурс організації, правильна мотивація якого призводить до підвищення конкурентоспроможності організації та успішного досягнення цілей, в тому числі і стратегічних. Фокус уваги сучасних підприємств зміщується в бік розвитку своїх співробітників і стратегічного управління ними, що не використовувалося раніше в рамках традиційних моделей управління персоналом. Ринкові відносини зобов'язують підприємства шукати і розвивати свої конкурентні переваги, а інноваційний розвиток суспільства ставить на перше місце людські ресурси, виражені через висококваліфікований, мотивований персонал і професійне управління. Тому підвищення ефективності системи мотивації персоналу є основним завданням будь-якого сучасного підприємства.

**Об'єктом** дослідження магістерської роботи виступає процес мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт».

**Предметом** дослідження є впровадження та удосконалення системи матеріальних та нематеріальних стимулів, що використовуються ДП «Укрметртестстандарт».

**Метою** дослідження є проведення аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві ДП «Укрметртестстандарт» та розробка напрямків її удосконалення.

У відповідності до поставленої мети були визначені основні **завдання** дослідження:

- охарактеризувати мотивацію персоналу як функція управління;
- порівняти сучасні теорії мотивації та особливості їх застосування;
- розглянути системи і методи мотивації персоналу на підприємствах;
- надати характеристику системи мотивації праці персоналу ДП «Укрметртестстандарт»;
- провести оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт»;
- запропонувати напрямки удосконалення системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт».

Для досягнення поставленої мети та цілей у процесі написання роботи були використані **методи** аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, економіко-статистичний аналіз, опитування, прогнозування, розрахунки, а також методи систематизації та наукового узагальнення.

**Наукова новизна** роботи полягає в тому, що в ній проаналізовані напрямки вдосконалення системи мотивації з урахуванням вітчизняних реалій, зокрема пропонуються заходи щодо створення Центру навчання та розвитку персоналу та вдосконалення системи мотивації.

**Практичне значення** дослідження полягає у можливості впровадження розроблених заходів у практику управління персоналом сучасних підприємств, а також у розробці рекомендації щодо розроблених заходів.

**Структура роботи.** Робота має традиційну структуру та складається із вступу, двох розділів з підрозділами, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи займає 63 сторінки. Робота містить 13 таблиць, 5 рисунків, 49 використаних літературних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Мотивація персоналу як функція управління

У сучасному світі всі компанії, незалежно від їх розмірів, галузі і використовуваних технологій, прагнуть до успішного розвитку і безперервного поліпшення своєї діяльності, особливо в сьогоденному конкурентному середовищі. Для досягнення цих цілей вони повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, максимально використовуючи наявні ресурси. Багато організацій надають великого значення своїм співробітникам, розглядаючи їх як один з найважливіших активів, здатних допомогти подолати труднощі, розкрити свій потенціал і домогтися успіху. У той же час дослідження підтверджують, що компанії, які цінують своїх співробітників і встановлюють з ними довірчі і продуктивні відносини, мотивують співробітників до більш ефективного виконання завдань, що сприяє загальній ефективності і продуктивності.

Більшість наукових напрямків теорії менеджменту сходяться на думці, що однією з ключових функцій управління персоналом є підвищення продуктивності праці за умови забезпечення максимального рівня якості та оптимального рівня витрат на трудові ресурси. Таке багаторівневе завдання обумовлює потребу в ефективних інструментах мотивації персоналу.

Саме грамотно вибудована система мотивації трудової діяльності персоналу виступає гарантом успіху будь-якого сучасного підприємства. Вона позитивно впливає на такі показники, як збільшення продуктивності



праці та зниження плинності кадрів. Останнє, в свою чергу, в разі зменшує трудовитрати і ресурси підприємства, що витрачаються на підбір, прийом, адаптацію та навчання кожного новоприйнятого працівника.

Також слід зазначити, що в будь-якій організації існує ризик зниження ефективності роботи і втрати інтересу до розвитку з боку співробітників. Це пов'язано з недоліком відповідного стимулювання і рівня мотивації у персоналу. У таких випадках компанія не здійснює процес підвищення зацікавленості і залученості співробітників належним чином. Для подолання цієї проблеми необхідно розробити систему мотивації, яка буде ефективною і відповідною потребам працівників

Таким чином, мотивація персоналу стає найважливішим інструментом для оптимального використання ресурсів та мобілізації кадрового потенціалу. Мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) за допомогою роботи [52, с.78].

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до певних дій. Ці сили можуть бути як зовнішнього, так і внутрішнього походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо здійснювати певні дії. Ставлення до праці характеризується прагненням (чи відсутністю бажання) людини максимально використати свої фізичні та духовні сили, свій досвід і знання, можливість досягти певних кількісних і якісних результатів праці. Це проявляється в поведінці, мотивації та оцінці праці [11, с.462].

Мотивація – це стимул до виконання певних дій, який визначає напрямок діяльності людини. Мотивація використовується як один із способів підвищення продуктивності праці [1, с. 232]. Ступінь мотивації персоналу є одним з основних факторів конкурентоспроможності організації. Добре мотивовані співробітники є одним з факторів, що впливають на результати діяльності підприємства.

Мотивація персоналу – це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат [48, с.378]. Відсутність належних стимулів до праці може призвести до зниження показників продуктивності праці, якості продукції та трудової дисципліни. Саме тому, мотивація працюючих у сучасному світі стає основним засобом спонукання персоналу до вирішення поставлених перед підприємством завдань [2, с.448].

Багато досліджень підтверджують, що мотивовані працівники працюють ефективніше порівняно з тими, хто не має мотивації. Вони проявляють велику ініціативу і креативність у вирішенні завдань, завжди знаходять оптимальні способи виконання роботи. Вони чітко орієнтовані на досягнення поставлених цілей, що сприяє підвищенню загальної продуктивності і, отже, збільшенню прибутку компанії.

Фактори, що визначають трудову мотивацію, поділяються за змістом на три рівні сформованості:

- перший рівень формування факторів мотивації праці пов'язаний з політикою держави, як економічною, так і соціальною у сфері трудових відносин;
- фактори другого рівня, пов'язані з конкретним підприємством і складають систему оплати праці та соціального захисту працівників, загальний соціально-психологічний клімат у колективі, умови праці працівників, перспективи розвитку та кар'єрного зростання;
- третій рівень формування факторів мотивації – безпосередньо сам працівник, який за особистими соціально-психологічними характеристиками змінює дію наведених вище факторів [29, с.200].

Під системою мотивації розуміється сукупність систем нематеріального і матеріального стимулювання співробітників, а також основних елементів корпоративної культури підприємства: цінностей,

традицій і норм, що розділяються керівництвом і співробітниками [7, с.259].

Система мотивації персоналу являє собою систему завдань щодо стимулювання діяльності персоналу організації, поліпшення показників діяльності, вірне рішення яких є певним етапом у збільшенні росту та прибутку організації [19, с.77].

Система мотивації виконує важливу роль у поєднанні цільових установок персоналу із стратегічними завданнями діяльності підприємства. Прийняття ефективних заходів щодо стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці [42, с.46].

Мотивація сприяє адаптації до змін, розвитку нових навичок та компетенцій, збільшенню впевненості та досягнення успіху, що є основними складовими ефективного використання трудового потенціалу підприємства [49].

Ефективне застосування мотиваційного механізму в сучасних реаліях дозволяє створити сприятливі умови праці для кожного працівника, формуючи в нього мотиви та стимули, завдяки яким співробітник в змозі на повну використати свій трудовий потенціал, створюючи таким чином додатковий прибуток для підприємства [50, с.155].

Ефективна система мотивації завжди спрямована на задоволення інтересів як підприємства, так і працівників. До потреб підприємства, в даному контексті, можна віднести:

- постійне нарощування темпів зростання продуктивності і якості праці з метою забезпечення ефективності виробництва і стійкості підприємства;
- превалювання темпів зростання продуктивності праці над темпами

зростання фонду оплати праці;

- випередження зростання продуктивності праці підприємства над аналогічними галузевими та регіональними показниками з метою забезпечення конкурентоспроможності компанії;

- оптимальний рівень плинності трудових ресурсів, що дозволяє зберігати ефективність виробничих процесів і, в той же час, оновлювати кадровий склад за рахунок залучення з ринку висококваліфікованих фахівців;

- високий рівень лояльності персоналу, що забезпечує стабільність трудового колективу в складні для підприємства періоди;

- високий рівень мотивованості персоналу на розвиток і поліпшення професійних навичок.

Роль мотивації також є значною у процесі побудови корпоративної культури, формування системи цінностей всередині компанії. Методи управління мотивацією визначають характер взаємин між керівництвом і персоналом, ймовірність конфліктів і ступінь довіри між співробітниками.

Сферами інтересів персоналу, цілеспрямований вплив на які покликана надавати ефективна система мотивації, є:

- конкурентоспроможний рівень оплати праці;
- прозора, зрозуміла і справедлива система визначення розмірів заробітної плати та мотиваційних виплат;

- зростання заробітної плати при підвищенні складності або інтенсивності трудових функцій;

- оптимальний баланс матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації;

- забезпечення почуття соціальної підтримки та соціальної захищеності;

- отримання від підприємства визнання, почуття значущості і кар'єрних перспектив;

– наявність можливості розвитку професійних компетенцій і навичок.

Важливо відзначити, що критерієм ефективності системи мотивації є не тільки стимулювання позитивних процесів розвитку, а й нівелювання негативних факторів, що виникають при виконанні трудових функцій. Наприклад, шкідливі умови праці, травматизм на виробництві тощо.

Для побудови ефективної системи мотивації персоналу необхідно спочатку визначити потреби працівників, а далі вибудувати комплекс матеріальних і нематеріальних заохочень для різних категорій персоналу.

Сам процес створення ефективної системи мотивації включає чотири стадії формування мотиваційного процесу (рис. 1.1).

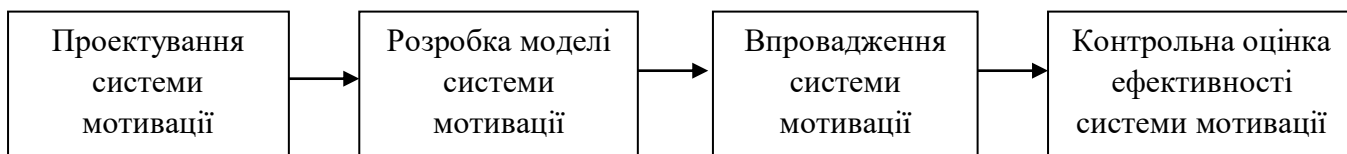


Рисунок 1.1 – Стадії мотиваційного процесу

На етапі підготовки і проектування системи мотивації необхідно вивчити потреби персоналу. У трудовій діяльності людини потреба є джерелом ділової активності, викликаючи інтерес до певної діяльності, тому особливу увагу варто приділити різноманіттю потреб працівників.

Розробка моделі мотивації включає визначення основних матеріальних та нематеріальних стимулів, які є актуальними для працівників, та, за умови впровадження, будуть сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства. При створенні мотиваційної програми підприємствами необхідно враховувати інтереси, можливості та характер працівників. Для кожної групи працівників необхідні свої способи мотивації і стимулювання [44, с.332]. Розробка і реалізація

способів мотивації персоналу організації закріплюються в програмних кадрових документах, таких як Положення про кадрову політику і Положення про персонал.

Етап впровадження розробленої системи мотивації передбачає безпосереднє використання методів матеріальної та нематеріальної мотивації, підвищення зацікавленості працівника в збагаченні змісту самого процесу праці і створення умов для прояву творчого потенціалу працівників та їх саморозвитку. Процес задоволення потреб є мотиваційною політикою, яку підприємство застосовує, враховуючи потреби та інтереси працівників.

Важливо не лише впровадити систему мотивації, але й забезпечити постійну підтримку та моніторинг її ефективності. Такий підхід дозволяє адаптувати систему до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також до змінних потреб та інтересів працівників. Забезпечення балансу між фінансовими та нефінансовими стимулами є ключовим для успішного впровадження системи мотивації та розвитку компанії [52, с.80]. Проведення оцінки якості мотиваційної діяльності дозволить виявити всі помилки, що виникли на етапах розробки і впровадження системи мотивації на конкретному підприємстві, і виробити рекомендації, що дозволять оптимізувати використовувані методи.

Детальне розуміння керівництвом підприємства та топ-менеджерами усіх складників та етапів формування системи та ключових мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємстві дає можливість зрозуміти залежність від отримання синергетичного ефекту від об'єднання складників матеріальної й нематеріальної мотивації [36, с.124]. Розробка довгострокової системи стимулювання, реалізація мотиваційного менеджменту в щоденному управлінні та впровадження нематеріальних методів мотивації в сукупності формують систему мотиваційного

менеджменту підприємства, яка створить пріоритетні умови для творчої та високопрофесійної діяльності персоналу підприємства [34, с.314].

Таким чином, сутність мотивації праці в практичній діяльності управлінця – це перш за все спонукання співробітників організації найбільш ефективно виконувати роботу відповідно до делегованих їм прав та обов'язкам. Функцію мотивації працівників здійснює керівник, менеджер відділу кадрів або лінійні менеджери, які повинні вміти професійно визначати потреби співробітників, мотиви, що спонукають їх до виконання професійної діяльності і створювати умови, що дозволяють задовольняти потреби співробітників у разі успішно виконаної роботи.

## **1.2. Сучасні теорії мотивації та особливості їх застосування**

У сучасній реальності поведінка і продуктивність співробітників все частіше залежить від того, наскільки сильна їх мотивація виконувати ті чи інші дії. Мотивація впливає не тільки на ефективну роботу співробітників, але і на утримання, залученість, задоволеність цією роботою. Талановитий співробітник, який відчуває себе позбавленим мотивації, швидше за все не буде так добре працювати, як співробітник, якого мотивують якісно і правильними способами.

На сьогоднішній день мотиваційне управління співробітниками в сучасних організаціях засноване на різних теоріях мотивації, які дають різні відповіді про те, як створити таку ефективну мотиваційну структуру співробітників організації, щоб вони захоплено і відповідально працювали заради цілей організації.

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених ділять сучасні теорії мотивації на дві групи: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії – ґрунтуються на внутрішній мотивації, яка змушує людину діяти. До мотиваційних теорій цієї групи відносяться:

1. Теорія потреб Маслоу – відповідно до цієї теорії, людиною рухають не тільки інстинкти, а й бажання отримувати матеріальне задоволення від своєї роботи. У «Ієрархії потреб» Маслоу підкреслив, що люди мотивовані потребами. Він класифікував вимоги в піраміду з п'яти рівнів відповідно до їх важливості та пріоритету [3, с.72]. А. Маслоу стверджував, що для ефективного стимулювання своїх співробітників необхідно вивчати їх потреби. В ієрархії потреб існує п'ять рівнів:

- 1) фізіологічні потреби;
- 2) потреба в безпеці (як фізичної, так і економічної);
- 3) потреба в любові, єднанні (соціальні потреби);
- 4) потреба в повазі, визнанні;
- 5) потреба в самовираженні.

Сутність даної теорії полягає в тому, що люди шукають задоволення своїх потреб на роботі, які розташовані за зростанням. Список потреб складений таким чином, що перший пункт є найбільш важливим, а останній – менш значним.

Критики теорії Маслоу відзначали, що потреби не завжди формують саме ту ієрархію, яку позначив учений, і теорія зовсім не враховує індивідуальні відмінності. Але, незважаючи на критику, теорія А.Маслоу, безумовно, внесла значний внесок у вивчення механізмів мотивації, через неї змінилося ставлення до працюючих людей, яких стали вважати не тільки функціонерами, а й особистостями.

2. Теорія існування, зв'язку та росту Клейтона Альдерфера є схожою на попередню теорію, однак, на відміну від Маслоу, Альдерфер виділяв не п'ять груп потреб, а три: потреби існування, потреби спілкування, потреби зростання. Всупереч теорії А. Маслоу, А.К. Алдерфер вважає, що рух мотивації йде в обох напрямках: вгору, якщо потреба в більш



низькому рівні не задоволена, і вниз, якщо потреба не задоволена в більш високому рівні.

В сучасних умовах теорія К. Алдерфера корисна для управлінської практики тим, що відкриває перед управлінням перспективу пошуку ефективних форм мотивації, що відповідають нижчому рівню потреб, якщо неможливо задовольнити потреби більш високих рівнів. Критика цієї теорії пов'язана з тим, що один і той же фактор може викликати задоволеність роботою в одній людині і незадоволеність в іншій, і навпаки.

3. Теорія набутих потреб МакКлелланда, передбачає, що потреби не вибудовуються в ієрархічній послідовності та не замінюють один одного. У своїй теорії він спирається на потреби більш високих рівнів та розглядає потреби, набуті в процесі роботи, протягом життя в цілому, а так само в результаті різних життєвих ситуацій і обставин, досвіду і навчання.

МакКлелланд також як К. Альдерфер виділив три групи потреб у робочому процесі: потреби співучасті (умови роботи, оплата праці, управління, технічне керівництво); потреба досягнення (визнання, досягнення тощо); потреба визнання (просування, відповідальність, досягнення, визнання тощо). МакКлелланд стверджував, що всі люди мають ці три потреби в тій чи іншій формі, незалежно від віку, статі, раси чи культурного походження.

На сучасному етапі теорія мотивації Д. МакКлелланда використовується в процесі організації нематеріальної мотивації співробітників. Таким чином, теорія трьох потреб може допомогти визначити ключові мотиваційні фактори, які рухають працівників, а потім використовувати цю інформацію, щоб допомогти отримати максимальну віддачу від кожної людини в компанії [33, с.85].

4. Теорія двох факторів Герцберга полягає в тому, що

продуктивність праці співробітників залежить від двох складових:

- зовнішні умови праці (рівень заробітної плати, додаткові бонуси, надбавки, пільги тощо);
- внутрішні потреби кожного окремого співробітника (любов до своєї роботи, бажання досягти кар'єрних висот тощо).
- Герцберг стверджував, що існують певні фактори, які підприємство може реалізувати:
  - фактори, які безпосередньо мотивують співробітників працювати більше (мотиватори);
  - фактори, які могли б мотивувати працівника, але самі по собі не мотивували б працівників виконувати більше роботи (гігієнічні фактори).

На практиці теорія двох факторів допомагає з'ясувати, за яких обставин працівник задоволений або незадоволений своєю роботою. Це дозволяє керівникам вибирати відповідну корпоративну політику, заохочувати співробітників прагнути до професійного зростання.

Друга група теорій мотивації співробітників – це процесуальні теорії, які визначають не тільки потреби, але і є функцією сприйняття і очікувань людини, пов'язаних з даною ситуацією і можливими наслідками обраного типу поведінки. Існують три основні процесуальні теорії мотивації:

1. Теорія очікувань Врума, яка стверджує, що людина виконує максимально ефективно таку роботу, яка, на її думку, задовольнить її потреби.

Мотивація поведінки працівника визначається трьома факторами:

- сила впевненості в тому, що конкретні дії приведуть до конкретного результату;
- сила впевненості в тому, що конкретний результат призведе до певної винагороди;
- привабливість або прийнятність винагороди.

Теорія базується на припущенні, що поведінка персоналу базується на свідомому виборі з різних можливих альтернативних способів поведінки. Відповідно до теорії очікувань, поведінка, яку вибирає працівник, завжди буде такою, яка максимізує його задоволення та мінімізує негативні емоції.

У практиці управління персоналом теорія очікувань може допомогти зрозуміти, як окремі члени команди приймають рішення щодо альтернатив поведінки на робочому місці. Таким чином, заслужено винагороджуючи всіх членів команди, можна створювати високомотивований персонал та високоєфективні команди. Щоб мотивувати працівників, менеджери повинні забезпечити, аби винагороди, які вони пропонують, були бажаними для працівників і були пов'язані з їхньою роботою. Наприклад, якщо працівники прагнуть до визнання, менеджери можуть розробити систему, яка передбачає визнання за досягнення [5, с.136].

2. Теорія справедливості Адамса, сенс якої полягає в тому, що людська праця повинна бути відповідним чином винагороджена, тобто виконана робота повинна бути оплачена по справедливості. Виходячи з цієї теорії, основним джерелом трудової мотивації є неупередженість або справедливість, яких працівник очікує від трудового колективу. Тобто якщо з'ясується, що відношення «віддачі», яке отримує працівник (винагорода), до «внеску» у виконання роботи не збігається з його точки зору з аналогічним співвідношенням інших співробітників, то це є ознакою несправедливості і, відповідно, передумовою для виникнення психологічного стресу. Відповідно до цієї теорії, адекватність винагороди оцінюється за співвідношенням «витрат» і «результатів».

Таким чином, на основі теорії Адамса, можна діагностувати проблеми в команді, знаходити помилки в системі управління, і надалі, застосовувати справедливі методи мотивації для всіх співробітників.

3. Модель мотивації Портера-Лоулера, суть якої полягає в прямій залежності між докладеними зусиллями, винагородою співробітника і його задоволенням. На думку вчених, співробітник прикладає зусилля, що відповідають очікуваній зарплаті, для досягнення мети. Після досягнутої матеріальної винагороди слідує моральне задоволення, з'являється почуття особистої значущості і самоповаги. Це означає, що співробітник отримує задоволення не тільки від грошей, але і від результатів своєї роботи. Спеціаліст намагається виконувати поставлені завдання швидше і якісніше, щоб отримувати зарплату і, внаслідок чого виникає внутрішнє задоволення. Але це правило працює тільки в тому випадку, якщо сума винагороди виявилася не менше очікуваної.

Дослідження Портера та Лоулера суттєво сприяли вивченню проблем мотивації. Вчені поставили під сумнів твердження, що основним способом підвищення продуктивності є зосередження уваги на результатах. Теорія показала, що суть мотивації полягає в сукупній взаємодії змінних: зусилля, очікування, результат, нагорода, задоволення. Система Портера-Лоулера допомогла пояснити мотиви співробітників, які досягли успіху в різних сферах. Модель на практиці показала, що важка робота приносить відчуття радості, за яким слідує задоволення і бажання працювати ще краще.

В сучасних умовах господарювання, описані класичні теорії отримали подальший розвиток, з метою їх адаптації до вимог сформованих умов функціонування економіки. Слід зазначити, що жодна теорія мотивації не пояснює всі аспекти мотивів людей чи його відсутність. Проте, кожне теоретичне пояснення може бути основою розробки прийомів мотивації [14, с.310]. В кожній з наведених теорій є певні позитивні сторони та беззаперечні недоліки, тому обрання одного з підходів до мотивації персоналу залежить від обраної стратегії розвитку підприємства, його особливостей, фінансових можливостей та обізнаності

вищого керівництва щодо застосування тих чи інших теорій мотивації [9, с.34].

Згідно з концепцією паралельного мотивування, «мотивуючі фактори діють паралельно, одномоментно і незалежно, тобто ієрархія потреб особистості є досить умовною і вимагає комплексного, а не ступеневого розгляду. Паралельне мотивування передбачає існування в системі управління таких характеристик, які дозволяють будь-якому працівнику отримувати задоволення за всіма категоріями потреб» [10, с.258]. Таким чином, дана теорія говорить про те, що можливе повне задоволення всіх потреб за рахунок стабільності роботи і особистого заробітку, чим самим задовольняється кожна ступінь потреб по теорії А. Маслоу.

Теорії мотивації, такі як теорія потреб визначають ключові аспекти мотивації в гуманістичному менеджменті. Вони надають можливість розуміти та впливати на мотиваційні фактори працівників, сприяючи їхньому особистому та професійному розвитку. Звернемося до вище зазначених теорій [47, с.54].

Розглянуті класичні та сучасні теорії мотивації визначають основні підходи до вивчення поняття «мотивації праці», і спрямовують дії керівництва на побудову ефективної системи управління мотивацією праці персоналу в організації.

### **1.3. Системи і методи мотивації персоналу на підприємствах**

Системи мотивації персоналу є найбільш ефективною системою засобів для підвищення працездатності співробітників. Дослідники виділяють два основних елементи системи мотивації персоналу:

матеріальна та нематеріальна.

Як свідчать теоретичні та практичні дослідження проблематики системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства, чинні мотиваційні системи вітчизняних підприємств характеризуються домінантним застосуванням матеріальної форми мотивації, розставляючи при цьому основні акценти на заробітній платі [4, с.174]. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників [30, с.7].

До важливих методів мотивації відносяться: заробітна платня, премія, дивіденди співробітників при розподілі прибутку компанії, додаткові нарахування, надбавки, компенсації, премії та бонуси [52, с.79].

Одним з ключових інструментів мотивації є підвищення заробітної плати, яке дозволяє підприємству конкурувати на ринку і залучати увагу спеціалістів. Крім того, сучасні підприємства активно розробляють і впроваджують стратегії, спрямовані на розвиток і просування своїх брендів, щоб створити привабливу репутацію і стати кращим роботодавцем для фахівців.

Матеріальна мотивація є базисом, який вирішує першочергові життєві потреби працівників – здатність забезпечити житло, харчування і певний рівень якості життя. Саме тому рівень доходу, який пропонують підприємства, відіграє ключову роль при виборі місця роботи.

Матеріальна мотивація важлива для забезпечення ефективності стратегії управління персоналом. Основний підхід полягає в тому, щоб створити систему матеріальних стимулів, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Розглянемо, як враховувати механізми матеріальної мотивації в запропонованій стратегії: оцінка потреб у матеріальній мотивації: проведення опитувань для визначення потреб співробітників у матеріальних стимулах; вивчення рівня заробітної плати в галузі для визначення конкурентоспроможних умов оплати праці;

розробка системи компенсацій та надання стимулів: створення гнучких систем оплати, які враховують різні фактори, такі як результати роботи, внесок у досягнення стратегічних цілей; впровадження бонусних систем, які стимулюють високі результати та досягнення ключових показників ефективності; забезпечення прозорості в оплаті праці: чітка комунікація про систему оплати, стимулів та бонусів для персоналу; зрозумілість та прозорість щодо того, як визначаються оплати та бонуси, допомагає зберегти довіру співробітників; оцінка ефективності матеріальних стимулів: аналіз впливу введених матеріальних стимулів на результати та продуктивність; формування конкурентоспроможних пропозицій: використання сучасних підходів до матеріальної мотивації для залучення та утримання талановитого персоналу. Врахування цих механізмів матеріальної мотивації в стратегії управління персоналом допоможе створити стимулююче середовище для працівників та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства [54, с.115-116].

Необхідно скоригувати організацію розподілу преміального фонду так, щоб при визначенні суми, що виплачується кожному із співробітників, враховувався його особистий внесок в досягнення цілей організації. Таким чином, основними напрямками вдосконалення організації матеріального заохочення співробітників є розробка системи показників, що дозволяють здійснювати справедливий розподіл квартального преміального фонду між співробітниками з урахуванням особистого вкладу кожного з них в досягнення цілей компанії. Для цього, в першу чергу, необхідно виявити показники, що впливають на ступінь вмотивованості персоналу. Високі показники незадоволеності, перш за все, пояснюються несправедливою, з точки зору співробітників, оцінкою їх внеску в процес діяльності. Працівники, що демонструють високу зацікавленість в ефективній роботі компанії, і працівники, які виконують роботи менш відповідально, отримують однакові суми при виплаті

квартальної премії [31, с.31].

Однак гроші не є єдиним мотиваційним фактором, і компанії повинні стежити за тенденціями ринку, щоб залучити та утримати кваліфікованих фахівців. Згідно з сучасними тенденціями, ефективна система мотивації не обмежується лише фінансовими стимулами. Вона враховує індивідуальні потреби працівників, сприяє їхньому особистісному та професійному розвитку, а також вбудовує елементи гнучкості та командного спіриту у робочий процес [39, с.55].

Інструменти нематеріальної мотивації покликані об'єднувати кваліфіковані кадри в ефективну команду, надихати як на реалізацію власного потенціалу, так і на досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому.

Нематеріальна мотивація включає різні переваги, такі як навчання і розвиток, стимулювання творчості та інновацій, участь у конференціях, корпоративні заходи та визнання досягнень, публічні заохочення і привітання зі знаменними датами, командоутворення, медичне страхування тощо. Ці фактори створюють сприятливу атмосферу і задовольняють потреби співробітників.

До нематеріальних методів мотивації відносяться [46, с. 117-118]:

- горизонтальна ротація персоналу;
- гнучкий графік роботи;
- мотиваційний зміст роботи;
- визнання співробітника, розширення його прав і можливостей;
- отримання ваучерів на медичне обслуговування, професійну страховку і зміцнення здоров'я;
- організоване харчування;
- компенсація частини витрат співробітників, наприклад, на транспорт, послуги зв'язку, оренду житла, переїзд і т. д.;
- поліпшення умов праці співробітників тощо.



Керівникам на підприємствах пропонуються сучасні методи мотивації, такі як мотиваційні зустрічі, відзначення важливих дат, комфортні умови праці, заходи для командного духу, гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, знижки на послуги компанії, та налагодження зворотного зв'язку [52, с.80].

Створення комфортних і стимулюючих робочих умов, розвиток кар'єрних можливостей, навчання і підвищення кваліфікації, а також створення сприятливої робочої атмосфери і корпоративної культури – все це важливі складові системи мотивації персоналу на сучасному етапі.

Незважаючи на наявність великої кількості альтернативних стимулів, матеріальна мотивація, як і раніше займає важливе місце у загальній системі мотивації персоналу. Водночас фінансові стимули є ефективними, коли вони безпосередньо пов'язані з ідеями або досягненнями співробітника. Якщо це не так, то мотиваційні наслідки будуть недовговічними і контрпродуктивними.

Також мотивація персоналу може бути розділена на внутрішню і зовнішню складові.

Внутрішня мотивація пов'язана з особистими цілями і прагненнями працівників, такими як самореалізація, зростання і творчість. Формування певної внутрішньої мотиваційної структури людини. Мета такого формування полягає в тому, щоб розвивати і зміцнювати мотиви, які є бажані для даної організації, і послаблювати ті, які перешкоджають ефективному управлінню. Даний тип мотивації носить характер виховної та освітньої роботи і вимагає від менеджера великих зусиль.

Зовнішня мотивація включає фактори, які впливають ззовні, такі як похвала, заробітна плата, підвищення і престижність роботи. Шляхом зовнішніх впливів в дію вводяться певні мотиви, які спонукають людину здійснювати певні дії, призводять до бажаного результату для мотивованого суб'єкта.

Важливо відзначити, що перший і другий типи мотивації не слід протиставляти, оскільки в сучасній практиці управління прогресивно керовані організації схильні поєднувати обидва типи мотивації.

Створення ефективної системи управління мотивацією вимагає врахування всіх цих аспектів і прагнення до постійного вдосконалення.

У вітчизняній та зарубіжній сучасній практиці мотивації персоналу використовується широкий спектр різних методів. Водночас деякі з них набули широкого поширення, в той час як інші використовуються тільки в окремих організаціях.

Існують загальновідомі методи мотивації працівників, якими користуються усі підприємства – примус, винагорода та солідарність. Під методом примусу розуміється залякування робітника покараннями, до прикладу, у вигляді штрафних санкцій, звільнення або позбавлення премії. Використання даного методу широко застосовується у наш час, хоча частково є проявом неповаги та відсутності гуманізму. Сутність методу винагороди полягає у застосуванні системи фінансового та нефінансового стимулювання високопродуктивної трудової діяльності. Даний метод є найбільш ефективним та раціональним. Метод солідарності забезпечує активний розвиток у співробітників власних цінностей, які збігаються із цінностями компанії [21, с.235].

Варто зазначити, що ефективність економічних методів різко зростає при їх поєднанні з іншими, особливо із методами морального впливу. До методів морального впливу, насамперед, відноситься похвала та критика. За відсутності похвали працівник демотивується та зменшує продуктивність своєї праці. Проте, слід пам'ятати, що похвала повинна бути дозованою, послідовною та справедливою. Критика є негативною оцінкою діяльності працівника. Вона повинна відповідати наступним критеріям: бути конструктивною та стимулювати діяти працівника задля усунення недоліків [45, с.247].

До методів мотивації персоналу, які використовують сучасні підприємства можна віднести наступні: разова винагорода працівника за гарно виконане доручення, відсутність запізнь, креативність та інше; запровадження різноманітних нагород: почесні грамоти, дипломи, запровадження дошки пошани; формування системи внутрішніх тренінгів та навчання для підвищення кваліфікації персоналу за рахунок підприємства; створення дружньої атмосфери у колективі, запровадження системи пільгового медобслуговування; безкоштовне харчування співробітників [53, с. 775].

Наведені вище методи мотивації є ефективними, проте не слід нехтувати тим, що нематеріальна мотивація є результативною для провідних організацій із високим рівнем заробітної плати працівників. Але, варто зауважити, що завданням керівника є моральне стимулювання співробітників. Необхідно зацікавити підлеглих, щоб вони не були залежними лише від матеріальних цінностей, але й отримували задоволення від своєї роботи [17, с.219].

Правильне управління винагородами, створення сприятливої корпоративної культури та забезпечення умов для професійного та особистісного розвитку є необхідними умовами для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організацій у сучасному світі. Крім того, урахування сучасних тенденцій у розвитку бізнесу, зокрема зростання конкуренції, розвиток інформаційних технологій та різноманіття робочої сили, вимагає постійного аналізу та адаптації стратегій управління персоналом та мотивації працівників.

Підводячи підсумок, важливо відзначити, що особливе значення має функція мотивації в процесі управління організацією, яка проявляється в забезпеченні виконання не просто діяльності, а саме ефективної діяльності. Реалізація функції управління передбачає використання менеджером всіх ефективних форм, методів і засобів для співробітника

для досягнення оптимального рівня мотивації до високоефективної роботи.

Сучасному менеджеру слід уважно враховувати будь-які ідеї співробітників, працювати над створенням сприятливої атмосфери в колективі, стимулювати творчість та інновації. Також слід регулярно проводити аналіз мотиваційних заходів, що дозволить виявити помилки, які виникли на етапах розробки та впровадження систем мотивації.

### **Висновки за розділом 1**

Таким чином, у першому розділі були розглянуті теоретичні засади організації системи мотивації персоналу на підприємстві.

Мотивація – це процес стимулювання окремого працівника або групи людей до дій, що призводить до досягнення цілей підприємства в перспективі. Мотивація співробітників являє собою вплив на основні внутрішні мотиви людини, здатні підвищити прагнення співробітника працювати ефективніше і з кращими показниками. Неправильне визначення ключових потреб і мотивів працівника призведе до відсутності необхідного впливу.

На будь-якому сучасному підприємстві мотивація персоналу виступає однією з основних функцій управління. Важливо знати причини певних дій працівників, щоб мати можливість направляти їх дії в бажаному для організації напрямку. Слід зазначити, що сучасні менеджери різних рівнів управління повинні вміти виявляти потреби своїх підлеглих і створювати умови для задоволення цих потреб.

Сьогодні організації розробляють нові підходи до мотивації персоналу, засновані не тільки на економічних, але і великою мірою на психологічних стимулах для підвищення продуктивності праці.

Матеріальна мотивація включає всі грошові стимули – заробітна плата – премії, надбавки та інші фінансові заохочення. Важливо відзначити те, що, виконуючи функцію мотивації, сучасні менеджери повинні постійно впливати на фактори ефективної роботи працівників підприємства. До них, перш за все, відносяться: різноманітність роботи з точки зору змісту, зростання і розширення професійної кваліфікації співробітників, задоволеність отриманими результатами, підвищена відповідальність, можливості для ініціативи та самоконтролю тощо.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

### 2.1. Характеристика системи мотивації праці персоналу ДП «Укрметртестстандарт»

Державне підприємство «Укрметртестстандарт» (ДП «Укрметртестстандарт») – найпотужніший в Україні орган з оцінки відповідності (сертифікації), до складу якого входять оснащені сучасним обладнанням випробувальні центри та лабораторії, які своєю компетентністю підтверджують акредитацією в Національному агентстві з акредитації України та участю у національних та міжнародних раундах професійного тестування.

Цілі і завдання ДП «Укрметртестстандарт»:

- забезпечення єдності вимірювань;
- стандартизація;
- управління якістю;
- експертиза та участь в інноваційних проектах.

У контексті стратегії ДП «Укрметртестстандарт», яка націлює організацію на диверсифікацію послуг, активно освоюються нові напрямки:

- випробування з метою затвердження типу (раніше такі випробування були під силу тільки метрологічним НДІ);
- випробування та експертиза сировини, матеріалів, сільськогосподарської, продовольчої та харчової продукції.

Для реалізації завдань ДП «Укрметртестстандарт» має розгалужену структуру органів і мережу підвідомчих йому установ (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДП «Укрметртестстандарт»

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП*

*«Укрметртестстандарт»*

Таким чином, структура ДП «Укрметртестстандарт» відображає основні напрямки його діяльності.

Динаміка забезпеченості підприємства персоналом представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз забезпеченості персоналом ДП «Укрметртестстандарт» за 2020-2022 рр.

Категорії працюючих	Середньоспискова чисельність працюючих			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Керівники	53	53	53	+0	+0
Питома вага, %	7,0	6,9	6,8	-0,1	-0,1
Спеціалісти	546	560	591	14	31
Питома вага, %	72,1	72,5	75,9	0,4	3,4
Робітники	158	159	135	1	-24
Питома вага, %	20,9	20,6	17,3	-0,3	-3,3
Усього працюючих	757	772	779	15	7
Питома вага, %	100	100	100	+0	+0

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

Наведені дані свідчать, що протягом трьох аналізованих років в ДП «Укрметртестстандарт» з кожним наступним роком відбувалося зростання середньоспискової чисельності персоналу по категоріях працюючих спеціалістів, їх чисельність збільшилася у 2021 році на 14 осіб, у 2022 році на 31 особу. Чисельність робітників зменшилася за три роки на 23 особи.

Найбільшу питому вагу у загальній структурі персоналу ДП «Укрметртестстандарт» протягом аналізованого періоду мають категорії спеціалістів та робітників, причому по категорії спеціалістів простежується стійка тенденція до зростання їх питомої ваги у загальній структурі працівників підприємства, що пов'язано з характером діяльності



підприємства, оскільки досліджуване підприємство займається передусім наданням послуг, які потребують спеціальних знань.

Керівники – особи з високим рівнем освіти та достатньою професійною підготовкою (керівництво безпосередньо ДП «Укрметртестстандарт», керівництво інститутів, центрів та відділів підприємства) займають незначну питому вагу у структурі персоналу, причому питома вага протягом аналізованого періоду змінюється з 7,0% у 2020 році до 6,8% у 2022 році.

Питома вага робітників зменшується з 20,9% у 2020 році до 17,3% у 2022 році, оскільки робочі професії перекваліфікують на професії з вищою кваліфікацією – спеціалістів.

Для наочності змін у забезпеченні підприємства персоналом побудовано гістограму (рис. 2.2).

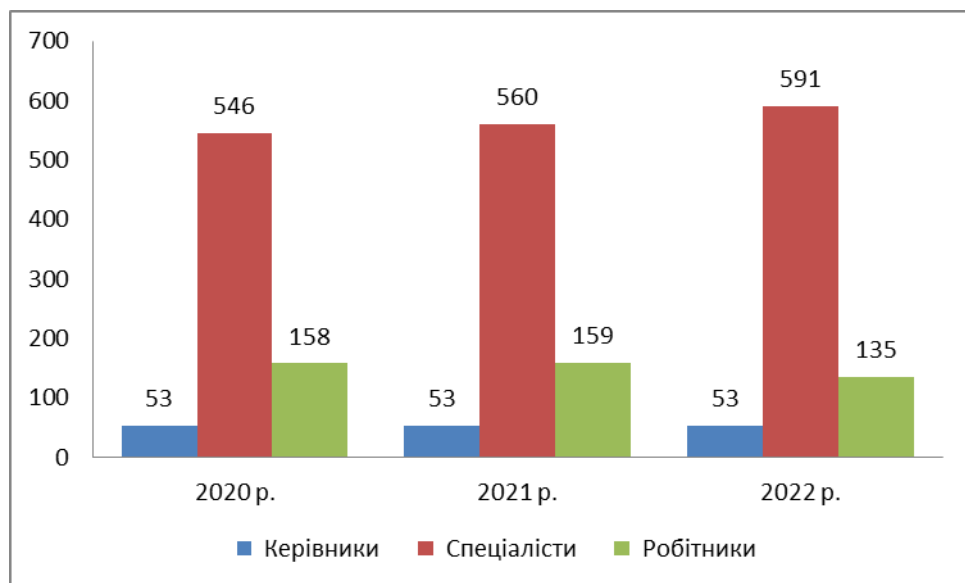


Рисунок 2.2 – Забезпеченість персоналом ДП «Укрметртестстандарт» у 2020-2022 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

З рис.2.2 наочно можна побачити збільшення працівників за категорією спеціалісти та зменшення чисельності робітників.

Більшість персоналу підприємства наймається через службу зайнятості та через особисті контакти співробітників ДП «Укрметртестстандарт», основна частина наймається через контрактну систему.

У ході дослідження проаналізовано динаміку працівників за якісним складом (табл.2.2)

Таблиця 2.2 – Динаміка працівників за якісним складом у ДП «Укрметртестстандарт» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, +-	
				2021/2020	2022/2021
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	809	815	822	6	7
з них:					
- кількість працівників, прийняті на умовах неповного робочого дня	4	5	5	1	+0
Гендерний розподіл по статі:					
чоловіки	418	425	422	7	-3
жінки	391	390	400	-1	10
Розподіл за віком :					
- до 30 років	170	204	180	34	-24
- від 30 до 50 років	477	432	452	-45	20
- більше 50 років	162	179	190	17	11
- Розподіл за якістю підготовки:					
вища освіта за фахом	577	571	607	-6	36
в т.ч мають науковий ступінь	18	23	25	5	2
неповна вища спеціальна освіта	78	81	70	3	-11
без фахової освіти	154	163	145	9	-18

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

За наведеними даними облікова кількість штатних працівників на кінець року зростає у 2021 році на 6 осіб, у 2022 році на 7 осіб. На умовах неповного робочого дня на кінець 2022 року працювало 5 осіб – жінки за доглядом за дитиною до 6 років.

За гендерним розподілом в ДП «Укрметртестстандарт» працює більшість чоловіків, але на кінець 2022 року кількість чоловіків зменшилося на 3 особи, а кількість жінок зросла на 10 осіб.

За аналізований період на підприємстві простежується на кінець 2022 року зменшення чисельності працюючих до 30 років на 24 особи, зростання працюючих за віком від 30 до 50 років на 20 осіб та збільшення працюючих за віком більше 50 років на 11 осіб.

За якістю підготовки найбільше працівників мають вищу освіту, на кінець 2022 року більше на 36 осіб ніж у 2021 році, працівників, що мають неповну вищу освіту на кінець 2022 року зменшилося на 11 осіб (отримали вищу освіту), працівників без фахової освіти на кінець 2022 року зменшилося на 18 осіб (звільнення).

Отже можна стверджувати, що ДП «Укрметртестстандарт» відчуває нестачу молодих кваліфікованих кадрів, на підприємстві велика частка працівників (на кінець 2022 року понад 23%) у віці більше 50 років, що може свідчити про відсутні стратегічні установки в області персоналу.

Аналіз системи стимулювання і мотивації ДП «Укрметртестстандарт» дозволив визначити основні інструменти, використовувані в управлінні персоналом ДП «Укрметртестстандарт»:

Матеріальні стимули:

- заробітна плата;
- пільги та компенсації;
- премії;
- матеріальна допомога.

Нематеріальні стимули:

- соціальна мотивація;
- психологічна мотивація;
- моральна мотивація.

На ДП «Укрметртестстандарт» традиційно на високому рівні

підтримується ставлення до персоналу і розуміння його ролі в комерційному успіху. Система управління передбачає великий набір інструментів і методів роботи з персоналом, в т.ч. перевірену і осмислену за багато років соціальну політику. Різноманітні соціальні пільги і гарантії, соціальні програми і програми допомоги працівникам дозволяють залучати і утримувати найбільш цінні кадри, зміцнювати лояльне ставлення працівників до підприємства та сприяють досягненню цілей підприємства.

Головний пріоритет соціальної політики ДП «Укрметртестстандарт» – це зростання рівня заробітної плати. Підприємство, виконуючи вимоги української держави постійно підвищує заробітну плату своїм працівникам. В табл.2.3. проведено аналіз рівня заробітної плати у ДП «Укрметртестстандарт».

Таблиця 2.3 – Аналіз рівня заробітної плати у ДП «Укрметртестстандарт» в 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, +/-	
				2021/2020	2022/2021
1 Доход (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	318419	396514	366188	78095	-30326
2. Облікова кількість штатних працівників, чол.	757	772	779	15	7
3. Фонд заробітної плати, тис. грн	185527	231201	234276	45674	3075
3. Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	20423,5	24956,9	25061,6	4533,4	1104,7

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

Наведені дані табл.2.3 свідчать, про зростання середньомісячної заробітної плати, незважаючи на зменшення обсягу доходу підприємства у 2022 році.

Система нематеріальної мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт» є багатогранною. На аналізованому підприємстві

використовують наступні види нематеріальної мотивації:

Соціальна мотивація, яка включає надання працівникам можливості навчання, професійного та кар'єрного розвитку, управління діловою кар'єрою тощо.

Навчання співробітників ДП «Укрметртестстандарт» – це один з найважливіших напрямків мотивації співробітників до професійного зростання. Відповідно до вимог міжнародних стандартів на підприємстві створена і успішно функціонує система підготовки, перепідготовки кадрів і підвищення кваліфікації персоналу.

Служба управління персоналом щорічно у термін до першого грудня складає програму навчання персоналу підприємства та надає на розгляд керівнику. Для формування програми навчання персоналу підприємства проводяться заходи щодо виявлення потреби в навчанні персоналу, яка визначається:

- результатами внутрішньої сертифікації персоналу (це процедура оцінки персоналу, на підставі якого видається сертифікат, що відкриває доступ працівникові до виконання відповідальних завдань, підвищення заробітної плати, підвищення по службі. Методика проведення даної процедури розглядається в положенні про внутрішньої сертифікації персоналу підприємства);

- особистими планами розвитку співробітників;

- обґрунтованими заявками керівників структурних підрозділів підприємства про необхідність підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації) фахівців відповідного профілю.

Щорічно у термін до першого травня керівники структурних підрозділів здають в службу управління персоналом щорічну заявку за затвердженою формою. На підставі затвердженої програми навчання персоналу з урахуванням зміни зовнішніх і внутрішніх умов керівники структурних підрозділів уточнюють потребу в навчанні, надаючи

щоквартальну заявку. Створюється план навчання персоналу на квартал, який затверджується керівником. Заявка керівниками структурних підрозділів здається в термін до 15 числа місяця, що передує планованому кварталу. Відповідальність за несвоєчасне надання вищевказаних заявок несе керівник відповідного підрозділу. Не надані у зазначені терміни заявки від керівників підрозділів виконуються в міру виділення додаткових коштів.

Фахівці служби управління персоналом проводять моніторинг ринку освітніх послуг та інформують керівників структурних підрозділів про з'являються можливості профільного навчання. За погодженням і з урахуванням думки керівників структурних підрозділів, рекомендацій фахівців, співвідношення ціна-передбачуване якість послуг вибирають найбільш відповідну організацію для навчання співробітників.

В аспекті дослідження питань ефективності управління працею на підприємстві великого значення набуває аналіз професійного навчання.

Порівняємо загальні кількісні показники підготовки кадрів у ДП «Укрметртестстандарт» за 2021-2022 рр. (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Підготовка та навчання кадрів у ДП «Укрметртестстандарт» в 2021-2022 рр.

Назва показників	Навчено, усього осіб		У тому числі:			
			первинна професійна підготовка		перепідготовка	
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021р	2022р
Введення і адаптація нових співробітників	13	25	5	6	8	19
Курси та семінари	8	15	8	15	0	0
Зовнішнє навчання	5	10	4	4	1	6

*Джерело: Розроблено за даними ДП «Укрметртестстандарт»*

Загальна кількість осіб, які у 2022 році навчалися безпосередньо на підприємстві, збільшилась на 7 осіб порівняно із 2021 роком. Кількість

працівників, які 2022 році пройшли перепідготовку, зросла майже вдвічі порівняно із 2021 роком, тобто на підприємстві спостерігається позитивна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Після діагностики системи навчання в організації необхідно охарактеризувати витрати на навчання та підвищення кваліфікації в ДП «Укрметртестстандарт». Критеріями виду навчання є з одного боку, доходи (підвищення кваліфікації призводить до зростання економічних результатів роботи), з іншого – значні витрати.

Динаміка коштів на підвищення кваліфікації співробітників ДП «Укрметртестстандарт» у 2020-2022 рр. представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка коштів на підвищення кваліфікації співробітників ДП «Укрметртестстандарт» в 2020-2022 рр.

Назва показників	Навчено, усього осіб						Темпи зростання, %	
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2021/ 2020	2022/ 2021
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага,		
Введення в компанію і адаптація нових співробітників	8,7	12,38	9,1	11,18	9,4	9,97	104,60	103,30
Корпоративні курси та семінари	25,8	36,70	29,9	36,73	37,1	39,34	115,89	124,08
Зовнішнє навчання	35,8	50,92	42,4	52,09	47,8	50,69	118,44	112,74
Разом	70,3	100	81,4	100	94,3	100	115,79	115,85

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

Як свідчать дані табл.2.5, витрати ДП «Укрметртестстандарт» на підвищення кваліфікації співробітників з року у рік зростають. При цьому найбільшу питому вагу у структурі витрат на навчання складають витрати на зовнішнє навчання (близько 50% усіх витрат).

На ринку на сьогоднішній день існує багато різних тренінгів і видів

надання освітніх послуг для підприємства. Мінус у тому, що це дуже витратно, адже гарний тренінг коштує не менше 3000 грн на людину, а якщо потрібно відправити 25 співробітників, оплатити їх навчання та відрядження, не є вигідним для підприємства.

Керівництво ДП «Укрметртестстандарт» враховує наступні статті витрат на підвищення кваліфікації та навчання персоналу:

- прийняття рішення і планування навчання;
- визначення цілей, учасників, змісту, методів і термінів навчання;
- визначення компетенцій (чому вчити);
- складання програми навчання;
- підготовка внутрішніх консультантів, наставників або тренінг-менеджерів;
- вибір і оплата зовнішніх бізнес-тренерів;
- оплата витрат на відрядження (при необхідності);
- вибір приміщення – в офісі компанії або оплата оренди в бізнес-центрі;
- придбання канцелярії для слухачів і викладача.

Професійна підготовка та перепідготовка персоналу на ДП «Укрметртестстандарт» має свої особливості, адже персонал працює зі специфічним продуктом. Якщо говорити про навчання вже прийнятих в компанію співробітників, то мова йде, насамперед, про підвищення кваліфікації або отримання додаткових знань для переходу на більш високий рівень по кар'єрних сходах.

Управління діловою кар'єрою на ДП «Укрметртестстандарт» – це постійний процес, при цьому всі посади в компанії повинні проходити додаткове навчання.

Розглянемо напрямки управління діловою кар'єрою на ДП «Укрметртестстандарт»:

Введення в компанію і адаптація нових співробітників. На цьому рівні



докладно розповідається про компанію, її корпоративну політику, читаються семінари по використуванню в компанії інструментам і методикам роботи (система планування часу, система ведення справ). Крім перерахованих семінарів, у нових співробітників є можливість почерпнути інформацію про компанію з презентацій, які містять інформацію про систему мотивації, прийняту на ДП «Укрметртестстандарт», про процедури оцінки, про історію, плани і позиціонуванні компанії, а також багато іншого.

Корпоративні курси та семінари, що проводяться співробітниками компанії. Такі заходи або проводяться за запитом (зсередини компанії, або ззовні), або обираються як спосіб поділитися знаннями, отриманими на зовнішніх заходах (конференціях, семінарах, курсах).

Всіляко заохочується самоосвіта. Наприклад, на ДП «Укрметртестстандарт» існує виділений бюджет на покупку книг. В корпоративну бібліотеку купуються профільні книги, які цікавлять співробітників, оформляються підписки на спеціалізовані видання та журнали. У внутрішніх блогах активні співробітники часто ініціюють обговорення, пропонують посилання на цікаві події та ресурси, звідки можна почерпнути нову корисну інформацію.

Психологічна мотивація, в рамках якої відбувається задоволення потреби працівників у спілкуванні, включаючи проведення корпоративних заходів тощо. В ДП «Укрметртестстандарт» відзначаються календарні та професійні свята, на яких співробітники отримують можливість відпочинку, неформального спілкування та нагоду проявити свої творчі таланти. Даний вид мотивації вкачає також привітання співробітників з днем народження або іншими святами. Цей вид мотивації впливає, перш за все, на утримання співробітників та виховання їх відданості компанії.

Моральна мотивація, яка передбачає задоволення потреби працівників у повазі та визнанні з боку колег та менеджменту компанії. Так, моральне заохочення працівників відбувається у процесі проведення нарад, де

публічно відмічаються успіхи та досягнення конкретних працівників. Також в ДП «Укрметртестстандарт» проводиться щорічний конкурс на звання «Кращий працівник року», яке дозволяє оцінити ефективність професійної діяльності працівників усіх категорій, стимулювати працівників до придбання професійних знань, оволодіння сучасними прийомами і методами роботи. Працівники, які мають дисциплінарні стягнення на момент підведення підсумків конкурсу, до участі в конкурсі не допускаються. Даний конкурс оголошується на початку року, а підсумки підводяться в кінці. Нагородження проводиться публічно. Переможців вітають на зборах всього колективу, відомості про них розміщують на інформаційних дошках; кожному вручають пам'ятну фотографію з церемонії нагородження.

Таким чином, система управління мотивацією на ДП «Укрметртестстандарт» створювалася з метою більш ефективного використання людської праці та ставила перед собою завдання: як необхідно правильно управляти персоналом, знайти шляхи впливу на них. Виходячи з цього, випливає висновок, що система мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт» ґрунтується на отриманні високих результатів від продуктивності праці у сфері діяльності. Для того, щоб визначити, чи є сформована на підприємстві система мотивації ефективно, необхідно провести її оцінювання.

## **2.2. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт»**

Наступний етап дослідження – дослідження ефективності системи мотивації персоналу. Для проведення такої оцінки необхідно ретельно досліджувати роботу організації. В першу чергу важливо проаналізувати продуктивність праці, а саме оцінити зміни по продуктивності праці працівників до прийняття стимулюючих рішень і наслідки після.

Система управління людськими ресурсами, зростаюча мобільність технологій і конкурентоспроможність капіталу залежать безпосередньо від якості продуктивності праці. Згідно зі статистикою і спостереженнями людські ресурси в постіндустріальний період будуть збільшувати свою питому вагу в розвитку сфери бізнесу. З метою оцінки ефективності роботи персоналу на ДП «Укрметртестстандарт» проводиться аналіз продуктивності праці (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз продуктивності праці в ДП «Укрметртестстандарт» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, +/-	
				2021/2020	2022/2021
1.Обсяг продукції , тис.грн	318419	396514	366188	78095	-30326
2. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	757	772	779	15	7
3.Річна продуктивність праці, тис.грн/1 ос.	4 20,6	5 13,6	4 70,1	93	- 43,5

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

Як бачимо з табл.2.6, річна продуктивність праці в ДП «Укрметртестстандарт» зростає у 2021 році на 93 тис. грн/1ос, та знижується на 43,5 тис. грн / 1 ос у 2022 році. Зниження показників продуктивності праці також може свідчити про недостатньо ефективну систему матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві.

Також важливим є аналіз даних про плинність кадрів. Плинність кадрів – одна з ключових проблем для будь-якої сучасної організації, оскільки високий показник плинності кадрів не дає сформуватися постійному і злагодженому колективу, а відповідно корпоративному духу на підприємстві та обумовлюється незадоволеністю співробітника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним фахівцем. В ході дослідження проаналізуємо плинність кадрів в ДП «Укрметртестстандарт» за 2020-2022 рр. (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз плинності кадрів у ДП «Укрметртестстандарт» за 2020-2022 рр.\*

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, +/-	
				2021/2020	2022/2021
1	2		3	4	5
1.Прийнято працівників	10	13	25	3	12
В т.ч жінки, осіб	2	4	6	2	2
2.Звільнено, осіб	4	7	18	3	11
2.1.В т. ч. з ініціативи адміністрації	-	-	-	-	-
В т.ч. жінки, осіб	1	5	5	4	+0
3.Чисельність працівників на кінець періоду, осіб	809	815	822	6	7
В т.ч. жінки, осіб	391	390	400	-1	10
4. Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	757	772	779	15	7
5.Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню (Коз),% (р2:р4)	1,4	0,9	2,3	-0,5	1,4
6.Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп), % (р1:р4)	1,3	1,7	0,8	0,4	-0,9
7.Коефіцієнт плинності кадрів (Кп.к),% (р2+р2.1):р4	1,4	0,9	2,3	-0,5	1,4
8.Коефіцієнт стабільності кадрів (Кс.к), (р3-р2):р.4	1,063	1,046	1,032	-0,017	0,014

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

Проведений у табл. 2.7 аналіз плинності кадрів в ДП «Укрметртестстандарт» за 2020-2022 рр. показав, що враховуючи кількість звільнених та прийнятих працівників розраховані коефіцієнти становлять:

- коефіцієнт обороту кадрів по звільненню зменшується у 2021 році на 0,5% та зростає у 2022 році на 1,4%;
- коефіцієнт обороту кадрів по прийому зростає на 0,4% у 2021 році та зменшується на 0,9% у 2022 році;

- коефіцієнт плинності кадрів за відсутністю звільнень за ініціативою адміністрації дорівнює коефіцієнту обороту кадрів по звільненню і також зменшується у 2021 році на 0,5% та зростає у 2022 році на 1,4%;
- коефіцієнт стабільності кадрів зростає у 2021 році на 0,017 та у 2022 році 0,014.

Необхідно відзначити наступне: коефіцієнт стабільності кадрів характеризує частину персоналу, яка зберегла своє робоче місце протягом повного року і є більшою частиною в середньообліковому складі та свідчить про ступінь стабільності кадрового складу організації. При цьому, прагнучи підвищити стабільність кадрів, керівництво підприємства розраховує на те, що досвідчені співробітники, що працюють на підприємстві тривалий період, не тільки добре засвоїли всі виробничі процеси, але і можуть приймати самостійні рішення для підвищення ефективності роботи – як своєї власної, так і підприємства в цілому. Але розрахований коефіцієнт стабільності кадрів занадто високий (більше одиниці), що не говорить про хорошу організацію кадрової політики – на підприємстві в наявності застій, відсутність припливу свіжих сил і тенденцій до розширення. Рано чи пізно такий кадровий склад буде змушений здати свої позиції, і якщо немає «молодих» співробітників, яким можна передати свої знання і вміння, то підприємство або припинить своє існування, або доведеться починати кадрову політику з нуля, замінивши їх персоналом, які не мають ніякого досвіду роботи на даному підприємстві. Крім цього можна припустити, що співробітники приходять на підприємство, проте звільняються, не пропрацювавши і року, що говорить про явні або приховані проблемні ситуації, які необхідно якомога швидше виявити і вирішити.

Наступним етапом аналізу є опитування працівників, у вигляді анкетування, завдяки якому можливо зробити висновок про рівень залученості співробітників, про найбільш бажаних методів стимулювання на думку працівників на різних рівнях управління.

В опитуванні прийняли участь керівники підрозділів підприємства у кількості 53 особи. На основні розроблених питань (додаток А) була проведена оцінка ступеня задоволеності працівників ДП «Укрметртестстандарт» існуючою системою мотивації.

Результати опитування щодо задоволеністю системами матеріального та морального стимулювання представлені у табл.2.8 та 2.9.

Таблиця 2.8 – Ступінь задоволеності працівників ДП «Укрметртестстандарт» системою матеріальної мотивації

№	Зміст питання	К-ть задов. відповідей	Частка задов. відповідей	Індекс задоволеності.	Ступінь задоволеності
1	Чинники очікування				
1а	Чи чекаєте ви, що ваша професійна діяльність приведе до бажаного результату	38	71,70	0,72	Висока
1б	Чи вважаєте ви, що ваша професійна діяльність буде оцінена належним чином	31	58,49	0,58	Середня
1в	Яку цінність представляє для вас отримувана винагорода	15	28,30	0,28	Низька
2	Чинники справедливості			0,00	
2а	Чи знаєте ви розмір заробітної плати ваших колег	23	43,40	0,43	Середня
2б	Чи є ваша реакція на відомості про вищий рівень заробітної плати ваших колег негативною	14	26,42	0,26	Низька
2в	Чи вважаєте ви, що відношення до вас як до працівника з боку керівництва є справедливим (в плані матеріальної винагороди)	16	30,19	0,30	Низька
2г	Чи задоволені ви в цілому рівнем отримуваної винагороди	24	45,28	0,45	Середня
3	Чинники моделі Портера-Лоулера			0,00	
3а	Чи вважаєте ви, що ваша праця є ефективною та приносить користь компанії	26	49,06	0,49	Середня
3б	Чи вважаєте ви себе цінним співробітником для компанії	48	90,57	0,91	Висока
3в	Чи вважаєте ви, що ваша роль у досягненні спільних результатів є значною	27	50,94	0,51	Середня
3г	Чи упевнені ви в тому, що рівень заробітної плати, яку ви отримуєте, є справедливим по	12	22,64	0,23	Низька

	відношенню до результатів вашої праці				
--	---------------------------------------	--	--	--	--

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

Таблиця 2.9 – Ступінь задоволеності працівників ДП «Укрметртестстандарт» системою нематеріальної мотивації

№	Зміст питання	К-ть задов. відповідей	Частка задов. відповідей	Індекс задоволеності	Ступінь задоволеності
1	Чинники очікування				
1а	Чи вважаєте ви, що ваша успішна професійна діяльність та відданість компанії стане основою для кар'єрного зростання	57	69%	0,69	Середня
1б	Чи вважаєте ви, що ваша успішна професійна діяльність приверне увагу колег та буде сприяти зростанню вашому авторитету в компанії	58	70%	0,7	Висока
1в	Чи задоволені ви рівнем корпоративної культури	60	72%	0,72	Висока
2	Чинники справедливості				
2а	Чи були випадки, коли хтось з ваших колег, на вашу думку, отримував похвалу незаслужено	35	42%	0,42	Середня
2б	Якою б була ваша реакція, якщо б стало відома, що працівник, який працює в іншому підрозділі на посаді, аналогічній вашій, має більш комфортні умови праці який комфортніші умови праці	17	20%	0,2	Низька
2в	На вашу думку ступінь уваги з боку керівництва за проявлену вами ініціативу є справедливим	30	36%	0,36	Низька
2г	Чи задоволені ви рівнем моральної мотивації та психологічної підтримки в компанії	33	40%	0,4	Середня
3	Чинники моделі Портера-Лоулера				
3а	Чи вважаєте ви, що вас внесок та ваші ініціативи є значущими факторами у досягненні спального результату	40	48%	0,48	Середня
3б	Чи вважаєте ви себе досвідченим працівником	76	92%	0,92	Висока
3в	Чи вважаєте ви, що ваша роль є значною в процесі колективної праці	70	84%	0,84	Висока
3г	Чи вважаєте ви, що визнання та увага з боку керівництва та колег є справедливими по відношенню до результатів вашої праці	32	39%	0,39	Низька

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП*

*«Укрметртестстандарт»*



Узагальнені результати даного дослідження представлено на рис.2.3.

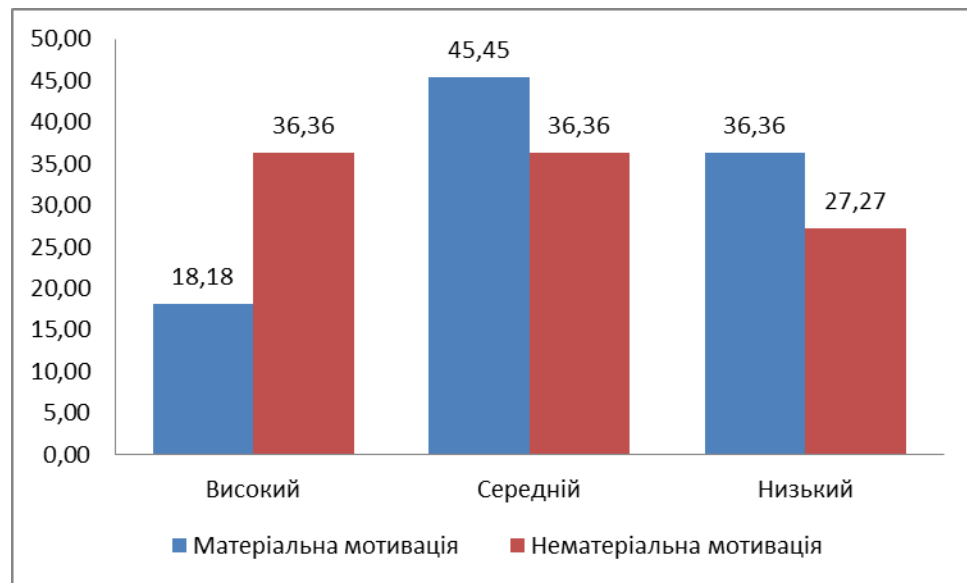


Рисунок 2.3 – Ступінь задоволеності працівників ДП «Укрметртестстандарт» системою матеріального та нематеріального стимулювання

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

Проведений аналіз свідчить, що рівень задоволеністю системою нематеріальної мотивації на підприємстві є дещо вищим, ніж задоволеність матеріальним стимулюванням. Так, високий рівень задоволеності системою нематеріальної мотивації – 36,36%, середній рівень – 36,36%. Отже, більшість працівників ДП «Укрметртестстандарт» або повністю або частково задоволена існуючою системою нематеріального стимулювання. Щодо задоволеністю використанням матеріальних стимулів слід зазначити, що високий рівень задоволеність відмічений лише у 18,18% опитаних, у 45,45% відмічений середній рівень, та у 36,26% – низький рівень. Таким чином, заробітна плата та система матеріальних стимулів в ДП «Укрметртестстандарт» не повною мірою виконує свою стимулюючу функцію.

### **2.3. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт»**

Проведене дослідження ступеня задоволеності системою мотивації працівників ДП «Укрметртестстандарт» (п.2.2) показало, що 36,36% опитаних не задоволені використанням матеріальних стимулів на підприємстві. Як свідчить зарубіжний досвід, ефективними є такі системи мотивації, які передбачають отримання працівниками винагороди залежно від результатів їх праці. У зв'язку із цим виникає необхідність в розробці ефективної системи оцінки персоналу, яка буде пов'язана з системою винагород. Впровадження такої системи дозволить більш обґрунтовано оцінювати індивідуальний потенціал кожного працівника та більш справедливо заохочувати до продуктивної праці.

Метою процедури оцінки є реалізація реальної потреби, яка виникає у керівників. Це: визначення існуючих і майбутніх потреб у персоналі; розробка або перегляд системи оплати праці, в тому числі системи преміювання, заснованої не на суб'єктивних оцінках, а на реальних досягненнях кожного працівника, його внеску в загальний результат; формування довгострокового та оперативного кадрового резерву ДП «Укрметртестстандарт»; визначення потреби у вирішенні питання про кадрові переміщення; виявлення потреб у навчанні (на основі виявлення прогалин у компетенціях) і рівня засвоєння отриманих знань і навичок (за результатами навчання); оптимізація чисельності персоналу (виявлення неефективних співробітників) та інш.

Чітко сформульовані і прозорі для персоналу цілі оцінки дозволяють підібрати адекватний інструментарій і вибрати оптимальну з точки співвідношення витрат і результатів оцінювання.

Найбільш прогресивною та ефективною формою мотивації при вирішенні завдань управління є система, заснована на використанні КРІ

(ключових показників ефективності діяльності). Система КРІ дозволяє проводити контроль ділової активності співробітників і підприємства в реальному часі. Ключові показники ефективності (КРІ) – це система оцінки, що дозволяє організаціям визначити стратегічні і тактичні цілі. Контроль показників залежить від їх змісту і рівня оцінюваного фахівця: від одного разу на місяць (для фахівців) до одного разу на рік (для вищих керівників).

Важливе в цій методиці те, що вона дає можливість в точній формі довести цілі підприємства до підрозділів і співробітників, а потім і винагородити їх за досягнення цих цілей. Саме так забезпечується головна умова керованості – узгодженість цільової структури організації.

Впровадження системи оцінок передбачає формулювання показників, які піддаються вимірюванню. Потім необхідно визначити якості працівника, що дозволяють успішно виконувати необхідні функції. Це якості, які у співробітника вже є, і ті нові якості, які необхідно в собі виробити. Для ДП «Укрметртестстандарт» запропоновано використовувати наступні параметри:

- точність в прогнозах;
- своєчасність аналітичних звітів;
- якість аналітичних звітів;
- виконання прийнятих рішень;
- вміння працювати з іншими підрозділами.

Далі необхідно сформулювати критерії для оцінки діяльності працівника, які найбільш значимі в найближчому майбутньому (квартал, півроку, рік).

Всім відібраним критеріям задається ваги, що відображають їх значимість. Припустимо, що максимальна вага буде дорівнювати 50, мінімальна – 10.

Деякі ваги можуть повторюватися, бо значимість якихось критеріїв

може бути абсолютно однаковою, їх слід максимально диференціювати. Критерії необхідно розташувати по горизонталі. Під кожним проставити відповідний йому вагу. У підсумку із сукупності критеріїв виходить матриця (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Критерії, ваги і бали оцінки роботи спеціаліста (один раз в квартал)

Критерії	Точність в прогнозах	Виконання прийнятих рішень	Своєчасність аналітичних звітів	Якість аналітичних звітів	Вміння працювати з іншими підрозділами
Вага критеріїв	0,35	0,25	0,20	0,20	0,10
Хто оцінює	Начальник відділу	Начальник відділу	Начальник відділу	Начальник відділу	Начальник підрозділу

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

Важливим етапом є навчання лінійних керівників новій системі оцінки з метою зниження особистісних факторів і створення єдиного стандарту. Суб'єктивна оцінка думки керівника про працівника замінюється більш об'єктивною оцінкою конкретних фактів його поведінки. На першому етапі впровадження нової системи оцінки слід докладно проінформувати працівників про неї, а також про те, яким чином її введення вплине на розмір їхньої грошової винагороди.

Працівникам необхідно роз'яснити, що критерії оцінки – це не знову придумані вимоги. Наприклад, вимоги до якості роботи в ДП «Укрметртестстандарт» існували завжди й раніше використовувалися керівництвом при оцінці роботи персоналу. Тепер же кожен може вплинути на розмір своєї премії, контролюючи власну поведінку.

Щокварталу в кожному підрозділі ДП «Укрметртестстандарт» на інформаційному стенді слід вивішувати результати оцінки, а керівник

повинен давати щодо них необхідні роз'яснення. Якщо працівник не задоволений поясненнями керівника, він може звернутися безпосередньо до служби персоналу, що контролює результати оцінювання і має повноваження з'ясувати всі обставини й залагоджувати конфлікт.

На основі наведеної методики мотивуючої оцінки персоналу розроблено модифіковану матрицю оцінки персоналу за показниками КРІ. Вона включатиме розрахунок максимальної і фактичної премії на основі нормативних цільових і фактичних показників, що характеризують ефективність досягнення поставлених завдань. Припустимо, що фонд преміювання співробітника становить 50% від посадового окладу, тобто 12800 грн.  $\times 0,5 = 6400$  грн. Розрахунок премії в персональній таблиці результативності буде наступний (табл. 2.10).

Загальна премія за результатами діяльності розраховується на основі фонду преміювання співробітника як сума приватних премій, зароблених співробітником по кожному КРІ окремо. Якщо відомий розмір фонду преміювання, то спочатку визначаються максимальні премії по всіх КРІ в залежності від їх ваг (формула 2.1):

$$\text{Максимальна премія по КРІ} = \text{Фонд преміювання працівника} \times \text{Вага показника} \quad (2.1)$$

Потім обчислюється фактична премія по кожному КРІ як деяка частка від максимальної премії в залежності від того, наскільки фактичне значення перевищує норму (формула (2.2):

$$\text{Фактична премія по КРІ} = \frac{\text{Факт-Норма}}{\text{мета-Норма}} \times \text{максимальна премія по КРІ}$$

$$\text{Фактична премія по КРІ} = \frac{\text{Факт-Норма}}{\text{мета-Норма}} \times \text{максимальна премія по КРІ} \quad (2.2)$$

В табл.2.11 представлено розрахунок фактичної премії спеціаліста ДП «Укрметртестстандарт» на основні ключових показників.

Таблиця 2.11 – Матриця КРІ спеціаліста ДП «Укрметртестстандарт»

Ключові показники (КРІ)	Вага КРІ	Норма, %	Мета, %	Факт, %	Максимальна премія, грн.	Фактична премія, грн.
Точність прогнозах	0,35	85	100	90	2240	747
Виконання прийнятих рішень	0,25	90	100	85	1600	-
Своєчасність аналітичних звітів	0,20	10	2	8	1280	320
Якість аналітичних звітів	0,10	80	100	85	640	160
Уміння працювати з іншими підрозділами	0,10	80	100	70	640	-
Підсумок					6400	1227

Пояснення: норма – нормативне (планове) значення показника; мета (цільовий рівень) – цільове (наднормативне) значення показника; факт (фактичний рівень) – фактичне значення показника

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

При розрахунку суми фактичної премії у представленому прикладі за формула (2.2) застосовна тільки для тих показників, за якими «факт» більше, ніж «норма». В іншому випадку премія за даним показником не нараховується. Приватні премії по всіх КРІ складаються, і виводитися загальна премія працівника:

Премія спеціаліста ДП «Укрметртестстандарт» = сума фактичні премії по КРІ

- 1) фактична премія =  $90 - 85 / 100 - 85 \times 2240 = 747$  грн.
- 2) фактична премія =  $85 - 90 / 100 - 90 \times 1600 = - 800$  грн.
- 3) фактична премія =  $8 - 10 / 2 - 10 \times 1280 = 320$  грн.

$$4) \text{ фактична премія} = 85 - 80 / 100 - 80 \times 640 = 160 \text{ грн.}$$

$$5) \text{ фактична премія} = 70 - 80 / 100 - 80 \times 640 = - 320 \text{ грн.}$$

Фактична премія по кожному критерію нараховується тільки в тому випадку, якщо «факт» перевершує «норму». Так, у наведеному прикладі для двох показників – «виконання прийнятих рішень» та «вміння працювати з іншими підрозділами» – норматив не виконано, тому премія не нарахована.

Якщо скласти фактичні премії за всіма КРІ, вийде загальна премія спеціаліста: 747 грн. + 320 грн. + 160 грн. = 1227 грн.

Таким чином, премія по кожному КРІ обчислюється як частка від максимальної премії в залежності від того, наскільки фактичне значення даного показника перевищує нормативне.

Для працівників ДП «Укрметрестандарт» можна рекомендувати проведення щоквартальної оцінки за критеріями результативності, які найбільше об'єктивно відбивають поточну діяльність, дають можливість оцінити досягнуті результати. Проводячи такий аналіз систематично, є можливість вчасно виявити робочі проблеми та прийняти коригуючі дії.

За підсумками оцінки визначається програма навчання співробітника, перспективи його професійного зростання та розвитку. Співробітнику конфіденційно вказують на сильні і слабкі сторони, зони його розвитку. Якщо професійні та особисті переваги працівника виявляться бездоганними, його може очікувати заохочення: наприклад, преміювання, підвищення в посаді або зарахування в кадровий резерв.

Проведення такої оцінки дає можливість побачити потенціал кожного працівника і використовувати його на користь всього колективу.

В умовах невизначеності також важливою є можливість навчитися новому, підвищити власну кваліфікацію, опанувати нові навички та розширити перелік компетенцій. Підприємству варто приділити увагу або розробці власних курсів, тренінгів та навчальних програм, або пошуку та

використанню вже існуючих шляхів підвищення кваліфікації працівників [38].

У зв'язку з цим, щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації слід зазначити, що на даному етапі керівництву ДП «Укрметртестстандарт» рекомендується зробити акцент на розвитку системи навчання персоналу.

Підтримуючи професійне зростання співробітників, компанія забезпечує підвищення якості праці та рівня мотивації, надаючи співробітникам перспективи всередині організації. З метою професійного розвитку працівників ДП «Укрметртестстандарт» рекомендується створення Центру навчання та розвитку персоналу (ЦНРП).

Ідея внутрішнього (корпоративного) навчального центру є традиційною в японській системі управління розвитком персоналу та за час свого існування зазнала багато еволюційних змін, починаючи від найпершого (і очевидного) трактування, – внутрішнього центру підвищення кваліфікації та підготовки кадрів компанії, – до сучасного погляду, центру зі створення, розвитку та підтримки професійних знань, професійної культури, а також механізму саморозвитку підприємства. Центр навчання та розвитку персоналу – структура, що виконує повний цикл робіт з навчання, адаптації, оцінки співробітників, працює з фахівцями всіх рівнів компанії.

Основна мета створення Центру – навчання і розвиток теоретичних знань та практичних навичок працівників ДП «Укрметртестстандарт». Центр навчання повинен не тільки організовувати і проводити заняття для різних категорій персоналу, але також виявляти потреби в нових знаннях, навичках і досвіді, оцінювати процес навчання. Навчання персоналу дозволяє вирішити такі завдання, як підвищення ефективності роботи співробітників, впровадження нових технологій, стандартів, що поліпшують якість роботи організації, підвищення рівня компетенцій співробітників та їх лояльності до організації.



Основні завдання Центру навчання та розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт»:

- навчання персоналу;
- оцінка компетенцій персоналу;
- безперервний розвиток кар'єри;
- управління знаннями;
- впровадження корпоративної культури;
- організаційний розвиток і внутрішній консалтинг.
- підвищення продуктивності і рентабельності бізнесу шляхом збільшення ефективності працівників та їхніх здібностей адаптуватися до змін і технічного прогресу, а також шляхом забезпечення співробітників знаннями й навичками, необхідними для розширення їхніх повноважень;
- створення культури навчання в організації.

Функції Центру навчання та розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт»:

- розробка моделі компетенцій;
- стандартизація профілів і посад;
- розробка методології оцінки персоналу;
- проведення регулярної оцінки персоналу;
- впровадження дистанційного навчання;
- розвиток персоналу.

На Центр навчання та розвитку персоналу доцільно покласти не тільки перераховані функції, а й завдання з підбору персоналу, адже фахівці Центру знають, кого відібрали і прийняли на роботу на підприємство, представляють, в чому слабкі місця новачків, яких знань їм не вистачає, а тому організують відповідне навчання.

Основні напрямки діяльності Центру навчання та розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт»:

1. Навчання новачків – це група нових співробітників компанії. Ступінь їх відповідності визначається шляхом співбесіди за посадовою моделлю компетенцій. Після навчання в ЦНРП встановлюється їх відповідність профілю посади. При даному напрямку навчання важливим елементом є супровід розвитку співробітника через наставництво.

2. Навчання фахівців, а також керівників вищої та середньої ланки. Після регулярних оціночних заходів або за запитом лінійних керівників (по окремим співробітникам) з'являється потреба в навчанні кожного співробітника персонально.

На базі створеного Центру ДП «Укрметртестстандарт» може залучати студентів на практику і в процесі практичної роботи відбирати для себе перспективних співробітників.

Керівник ЦНРП визначає методи і зміст навчання кожного співробітника, узгоджуючи напрямки навчання та його терміни. Оціночні заходи та зміст навчання розробляються на основі посадової моделі компетенцій та профілю посади.

Навчальний центр передбачається створити як структурний підрозділ ДП «Укрметртестстандарт». Начальник центру навчання підпорядковується безпосередньо генеральному директору ДП «Укрметртестстандарт».

До завдань начальника ЦНРП ДП «Укрметртестстандарт» необхідно віднести:

- спілкування з керівництвом підприємства на предмет розвитку співробітників;
- перебудова ідей керівництва про навчання в конкретні завдання;
- координування отриманих завдань з діяльністю підприємства в цілому;
- розробка перспективних планів розвитку персоналу.

У число тренерів і викладачів, крім штатних, планується залучати співробітників компанії, які є професіоналами у своїй галузі.

Чисельність працівників навчального центру становить 3 особи (начальник центру, штатний тренер та психолог).

Переваги та недоліки створення Центру навчання та розвитку персоналу для ДП «Укрметртестстандарт» наведемо в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Переваги та недоліки створення Центру навчання та розвитку персоналу для ДП «Укрметртестстандарт»

Переваги	Недоліки
персонал вчиться різними темпами і способами	відповідальність за навчання лежить на сторонніх людях, які не зацікавлені в покращенні ситуації на підприємстві
активна форма навчання	
сприяє підвищенню відповідальності людини за власне навчання	
допомагає навчитися тому, як навчатися	
стимулює самомотивацію і розсіює оману, начебто відвідування курсу еквівалентно витраченим зусиллям і отриманим результатам.	можлива необізнаність викладачів із специфікою проблем організації
використання електронного навчання	
повернення до різних розділів, матеріалам, стільки разів, скільки буде потрібно	
навчання на пряму	
підвищення морального духу колективу	
відновлення бази знань	
гнучкість	значні витрати для організації
зниження часу на дорогу і витрат на проживання	
немає відриву від виробництва	ризик несприйняття з боку держави
економія засобів	
мобільність	
нові ідеї	

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

Як видно з таблиці, існує безліч переваг для створення Центру навчання та розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт», які значно перевищують недоліки.

Очікувані результати діяльності Центру навчання та розвитку

персоналу ДП «Укрметртестстандарт»:

- прийняття актуальних кадрових рішень при наявності об’єктивних даних про компетенції співробітників компанії;
- формування цільових програм навчання та розвитку, управління ротацією персоналу, прискореним розвитком управлінських компетенцій;
- впровадження єдиних стандартів до вимог, навчання та розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт»;
- ведення бази даних персоналу.

Однак, створення навчального центру вимагає визначених капіталовкладень, потрібно шукати окремі приміщення, наймати штат викладачів, розробляти навчальні плани.

Процес створення Центру навчання та розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт» проходить ряд етапів (рис.2.4).



Рисунок 2.4 – Етапи створення Центру навчання та розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт»

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

Створення Центру навчання та розвитку персоналу та введення його в організаційну структуру ДП «Укрметртестстандарт» дозволить підвищити ефективність праці, а це, в свою чергу, підвищить дохід підприємства. Підвищення кваліфікації та професійне навчання працівників повинно здійснюватись системно, із врахуванням індивідуальних досягнень, можливостей та побажань. Підвищення кваліфікації направлене як на розвиток певних професійних знань, навичок, так і на розвиток можливостей взаємодії, командної роботи, вдосконалення особистісних якостей конкретного працівника.

Розрахунок витрат на створення Центру навчання та розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт» представлено у вигляді таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Витрати на створення Центру навчання та розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт»

Організаційні заходи	Кількість	Вартість, грн.	Витрати на рік, грн.
Введення посади начальника навчального центру	1	20000	20000*12міс. = 240000
Введення посади тренера	1	17000	17000*12міс. = 204000
Введення посади психолога	1	1700	17000*12міс. = 204000
Всього додаткових поточних витрат на рік			648000
Закупка організаційної техніки, в тому числі: Лазерний принтер, копір, сканер, МФУ Samsung SCX-4833 FD	1	3900	3900
Комп'ютери Asus S300MA (90PF02C2-M04860)	2	12300	24600
Офісні меблі			17000
Інший інвентар			3000
Всього капітальних витрат			48500
Разом витрати			696500

*Джерело: розроблено автором на основі даних ДП «Укрметртестстандарт»*

Для розрахунку економічного ефекту від запланованих організаційних заходів спочатку розрахуємо темпи зростання прибутку на протязі двох останніх років дослідження діяльності підприємства (2021-2022 рр.)

В 2021 році темп росту чистого прибутку ДП «Укрметртестстандарт» становив 3,7%, у 2022 році – 3%. Даний показник характеризує стабільну динаміку розвитку організацій. В даному випадку можна сказати, що ефективність діяльності ДП «Укрметртестстандарт» від запропонованих заходів повинна підвищитися у цих межах (тобто 3-3,7%).

З урахуванням позитивного впливу заходів, спрямованих на професійний розвиток персоналу ДП «Укрметртестстандарт», а саме створення Центру навчання та розвитку персоналу запланований темп приросту прибутку ДП «Укрметртестстандарт» приймаємо рівним 5%.

Тоді очікуваний плановий прибуток підприємства в 2021 році будемо вважати рівним:  $35362 \text{ тис.грн.} \times 1,05 = 37130,1 \text{ тис.грн.}$

Приріст прибутку у 2021 році може скласти:  $37130 \text{ тис.грн.} - 35362 \text{ тис.грн.} = 1768,1 \text{ тис.грн.}$

Проведемо розрахунок економічної ефективності створення Центру навчання та розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт».

Строк окупності інвестицій на створення Центру буде дорівнювати:

$$\text{Ток} = 696,5 / 1768,1 = 0,4 \text{ року}$$

Річний економічний ефект від впровадження заходів дорівнює:

$$E = 1768,1 - 696,5 \cdot 0,12 = 1684,52 \text{ тис грн.}$$

$E_n$  – нормативний коефіцієнт = 0,12

Розрахунки показали, що створення навчального центру на базі ДП «Укрметртестстандарт» є ефективним.

Крім економічного ефекту очікується також соціальний ефект від створення Центру навчання та розвитку персоналу:

- підвищення рівня компетенцій персоналу;
- зниження рівня плинності робітників;
- підвищення рівня мотивації кожного співробітника за рахунок можливості професійного та кар'єрного зростання.
- підвищення задоволеності від роботи і ефективності трудового процесу;
- укріплення морального духу працівників;
- підвищення якості роботи;
- ступінь відповідності персоналу ключовим компетенціям;
- ступінь сприйняття персоналом цінностей і принципів ДП «Укрметртестстандарт»;
- підвищення лояльності персоналу до підприємства.

Таким чином, можна говорити, про те, що проект в цілому економічно і соціально привабливий, оскільки він забезпечує отримання доходів, що перевищують інвестиції в проект. Професійний розвиток персоналу ДП «Укрметртестстандарт» є необхідним для розглянутого підприємства як платформа для переходу на більш високий рівень виробничої діяльності.

## **Висновки за розділом 2**

Таким чином, у другому розділі був проведений аналіз сучасного стану мотивації праці персоналу на ДП «Укрметртестстандарт» та запропоновані напрямки її удосконалення. Аналіз системи мотивації праці персоналу ДП «Укрметртестстандарт» показав, що набір застосовуваних мотиваційних

інструментів є достатньо традиційним та передбачає використання методів матеріальної та нематеріальної мотивації. В цілому існуючий мотиваційний механізм забезпечує ефективне функціонування ДП «Укрметртестстандарт».

Проведене оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт» свідчить, що працівники даного підприємства більш задоволені системою нематеріальної мотивації. Це пояснюється тим, що на підприємстві проводяться корпоративні заходи, створені умови для професійного розвитку та навчання працівників, використовуються також заходи моральної мотивації та психологічна підтримка. При цьому система матеріальних стимулів в ДП «Укрметртестстандарт» не повною мірою виконує свою стимулюючу функцію.

З метою удосконалення системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт» було запропоновано впровадження такої системи матеріальної мотивації, яка буде передбачати отримання працівниками винагороди залежно від результатів їх праці. У зв'язку із цим розроблено систему оцінки персоналу, яка включає критерії, ваги і бали оцінки роботи спеціаліста та буде пов'язана з системою винагород. Запропонована система мотивує співробітника до більш результативної праці й є досить об'єктивною.

З метою розвитку та удосконалення системи нематеріальної мотивації ДП «Укрметртестстандарт» рекомендується створення Центру навчання та розвитку персоналу (ЦНРП), основними напрямками діяльності якого буде навчання новачків та навчання фахівців, а також керівників вищої та середньої ланки.



## ВИСНОВКИ

Таким чином, у процесі дослідження була досягнута його головна мета, а саме проведено аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві на підприємстві ДП «Укрметртестстандарт» та вирішені основні завдання, які були поставлені на початку роботи.

Охарактеризовано мотивацію персоналу як функція управління. Основна мета мотивації персоналу сучасного підприємства – зміна особистісних потенціалів співробітників, а також забезпечення організаційної єдності, та підвищення ефективності функціонування всього підприємства. Мотивація співробітників безпосередньо пов'язана з ефективністю їх праці, чим ефективніше співробітники компанії, тим більш конкурентоспроможною вона може стати.

Досліджено сучасні теорії мотивації та особливості їх застосування. Всі сучасні теорії мотивації можуть бути розділені на дві групи: змістовні теорії, які ґрунтуються на внутрішній мотивації (теорія потреб Маслоу, теорія існування, зв'язку та росту Клетона Альдерфера, теорія набутих потреб МакКлелланда, теорія двох факторів Герцберга) і процесуальні, які визначають не тільки потреби, але і є функцією сприйняття і очікувань людини, пов'язаних з даною ситуацією і можливими наслідками обраного типу поведінки (теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса, модель мотивації Портера-Лоулера) тощо.

Здійснено аналіз систем і методів мотивації персоналу на підприємствах. Система мотивації являє собою комплекс як матеріальних, так і нематеріальних стимулів і мотиваційних впливів, які використовуються підприємством для забезпечення якісної та ефективної роботи, підвищення продуктивності праці працівників в рамках впровадженої на підприємстві системи менеджменту.

Надано характеристику системи мотивації праці персоналу ДП

«Укрметртестстандарт». До основних цілей та завдань діяльності підприємства відносяться: забезпечення єдності вимірювань, стандартизація, управління якістю, міжнародне співробітництво в галузі встановленої сфери діяльності. З'ясовано, що за структурою і складом ДП «Укрметртестстандарт» має достатній кадровий потенціал: на підприємстві спостерігається стабільне зростання середньоспискової чисельності персоналу, при цьому найбільшу питому вагу у загальній структурі персоналу ДП «Укрметртестстандарт» мають категорії спеціалістів та робітників. Система мотивації ДП «Укрметртестстандарт» є традиційною та включає як методи матеріально, так і нематеріальної мотивації.

Проведено оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт». Проведене дослідження виявило, що система матеріального стимулювання в ДП «Укрметртестстандарт» оцінюється як задовільна та потребує реформування. Також було з'ясовано, що витрати ДП «Укрметртестстандарт» на підвищення кваліфікації співробітників з року у рік зростають. При цьому найбільшу питому вагу у структурі витрат на навчання складають витрати на зовнішнє навчання.

Запропоновано напрямки удосконалення системи мотивації персоналу ДП «Укрметртестстандарт». Одним з найважливіших напрямків у сфері управління людськими ресурсами на ДП «Укрметртестстандарт» є впровадження ефективної системи мотивації, яка буде забезпечувати отримання працівниками винагороди залежно від результатів їх праці. Запропонований метод використання ключових показників ефективності у системі мотивації ДП «Укрметртестстандарт» дозволяє визначити пріоритетні напрямки в системі управління розвитком персоналу та сприяє створенню умов для ефективного використання персоналу.

З метою удосконалення нематеріальної мотивації пропонується приділити увагу професійному розвитку персоналу ДП «Укрметртестстандарт». У зв'язку з цим запропоновано створення Центру

навчання та розвитку персоналу – структури, яка буде виконувати повний цикл робіт з навчання, адаптації, оцінки співробітників, працювати з фахівцями всіх рівнів підприємства. Основними напрямками діяльності Центру визначено: навчання новачків (супровід розвитку співробітника через наставництво); навчання фахівців, а також керівників вищої та середньої ланки; залучення студентів – потенційних працівників підприємства на виробничу практику. Проведені розрахунки показали ефективність даного заходу, адже строк його окупності складає 0,4 року, крім того, очікують соціальні ефекти, серед яких підвищення рівня компетенцій персоналу, зниження рівня плинності робітників, підвищення рівня мотивації кожного співробітника за рахунок можливості професійного та кар'єрного зростання та інш.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №9. С. 232-236
2. Барановський С. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин* : Збірник наукових статей. Кропивницький : ЦРол, 2023. С.447-451.
3. Божок О. М. Методи мотивації персоналу в умовах зміни поколінь. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. С.74-80
4. Болквадзе Н., Переходько І. «Мотивація персоналу в управлінні підприємством. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід* : Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С.172-174
5. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *ГЕВ. Т. : ТНТУ, 2024. Том 86. № 1. С.134-140*
6. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.
7. Гармідер Л. Д., Мельник А. О. Проблеми мотивації праці персоналу. *Міжнародні наукові та інноваційно-інвестиційні програми: досвід та результати* : Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2017. 259-261.
8. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К. : Знання, 2010. 310 с

9. Грищенко А. Застосування нових методів мотивації персоналу. *Молодіжна наукова ліга* : Матеріали конференцій 31 березня 2023 р., м. Черкаси. 2023. С.33-35.

10. Данюк В.М. Управління персоналом : підручник [за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка]. К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 667 с.

11. Дарушин О. В., Приходько О. Ю., Дімірова К. Г. Мотивація персоналу на підприємстві. *Scientific progress: innovations, achievements and prospects* : The 9 th International scientific and practical conference (May 29-31, 2023) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2023. P.461-472.

12. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3(55). С.94-100.

13. Добровольська С. В., Омельченко Н. В., Алєнцевич Є. Д. Ефективність управління персоналом сучасної організації в умовах глобалізаційних процесів. *Modern research in science and education* : The 6 th International scientific and practical conference (February 8-10, 2024) BoScience Publisher, Chicago, USA. 2024. P.469-473

14. Дунець Я. О. Мотиваційні теорії в менеджменті та їх застосування в організації. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 307-314.

15. Жигалкевич Ж. М. Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021 №12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf) (дата звернення 5.03.2024)

16. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022.

№45. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення 5.03.2024)

17. Захаркевич Н. П., Банашко О. О. Сутність мотивації персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон м. Хмельницький). Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. 218-219.

18. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. №1(3). С.143-148.

19. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2.1. Р.75-83.

20. Кадебська Е. В., Волошина С. М., Гроза М. В. Чинники ефективного управління системою менеджменту. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. №1(68). С.35-41.

21. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №11. С. 233-237.

22. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/2> (дата звернення 5.03.2024)

23. Ковальова В. І., Кузніцова С. С. Сутність мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали VIII наук.-практ. конф. з

міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2019 р. – Харків, 2019. – С. 245-246. С.267-270

24. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К. : Видавництво КНТЕУ, 2002. 337 с.

25. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.

26. Комарницький І. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.

27. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 414-420.

28. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Кондор, 2005. 308 с.

29. Лиса Д. В. Методи мотивації, як засіб ефективності роботи підприємства. *Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р.* Факультет економіки та бізнесу (6-10 лютого 2023 р., м. Мелітополь). Мелітополь: ТДАТУ, 2023. С.200-201.

30. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. №3(25). С.4-15.

31. Логінова О. А. Ефективна трудова мотивація як передумова конкурентоспроможного функціонування підприємства. *Sciences of Europe*. 2023. №112. С.30-34

32. Лютфалієва Л. С., Беженар К. Д., Кротик Л.І. Роль функції мотивації в підвищенні ефективності управління персоналом. *Information technologies and automation of learning in modern conditions : The VIII International Scientific and Practical Conference February 26-28. 2024*. Р.166-170

33. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу

підприємства в умовах інноваційних змін в економіці: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2019. 242 с.

34. Медведєв А. Ю., Білінська О. П. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг підприємства. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті* : тези доповідей XLVI Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2022 рік (м. Полтава, 25 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. С.313-315.

35. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182-188

36. Місевич М., Папуш О., Симоненко А. Мотивація як чинник ефективного управління персоналом підприємства. *Intellectual education of students and schoolchildren of the new generation* : The III International Scientific Conference, January 22-24, 2024, Paris, France. P.123-126

37. Моїсеєнко Т. Є., Парфенюк А. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження системи мотивації. Збірник 106 наукових праць. Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики. 2018. № 8. С. 84-91

38. Мутерко Г., Михальов, Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення 22.04.2024)

39. Омельченко О. В., Панасюк О. О. Інноваційні підходи до мотивації працівників у сучасних умовах. *Подільський науковий вісник*. 2024. №1(29). С.52-55



40. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О. Л., Ахновська І. О., Болгов В. Є. та ін.]; під заг. ред. О. С. Трегубова. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.

41. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С.72-76.

42. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2(02). С.45-48.

43. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2021. №3(76). URL:<https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/375/323> (дата звернення 5.03.2024)

44. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 1. Т.1. С. 329-336.

45. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2011. С. 245-252.

46. Тертична Л. І. Управління персоналом : конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання. Київ : НУХТ, 2017. 353 с.

47. Тетерева А., Коробкіна Т. Мотивація та задоволення працівників у гуманістичному менеджменті. Формування сучасної науки: методика та практика : Матеріали конференцій Молодіжна наукова ліга, (15 березня 2024 р., м. Київ), С.54-55. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/807> (дата звернення 25.04.2024)

48. Ткачук Р. В. Технології ефективного впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 165.. С.378-384.

49. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-03> (дата звернення 18.04.2024)

50. Шаповал О. А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. №189. С.153-156

51. Шаповалов В. О., Моренко О. Ю. Форми і методи мотивації праці. *Розвиток соціально-трудова відносин та міжкультурної комунікації в умовах змін* : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава (Україна) м. Валенсія (Іспанія), 11-15 вересня 2023 року) / за заг. ред. Т. А. Костишиної, Л. В. Степанової. Полтава : ПУЕТ, 2024. С.99-102

52. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. №. 35. С. 78-80.

53. Шильнікова З. М. Особливості мотивування персоналу в сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Випуск № 2. С. 774-777.

54. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2024. №4(52). С.108-117.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Анкета щодо оцінювання ефективності системи мотивації персоналу Ступінь задоволеності системою матеріальної мотивації

1	Чинники очікування
1а	Чи чекаєте ви, що ваша професійна діяльність приведе до бажаного результату
1б	Чи вважаєте ви, що ваша професійна діяльність буде оцінена належним чином
1в	Яку цінність представляє для вас отримувана винагорода
2	Чинники справедливості
2а	Чи знаєте ви розмір заробітної плати ваших колег
2б	Чи є ваша реакція на відомості про вищий рівень заробітної плати ваших колег негативною
2в	Чи вважаєте ви, що відношення до вас як до працівника з боку керівництва є справедливим (в плані матеріальної винагороди)
2г	Чи задоволені ви в цілому рівнем отримуваної винагороди
3	Чинники моделі Портера-Лоулера
3а	Чи вважаєте ви, що ваша праця є ефективною та приносить користь компанії
3б	Чи вважаєте ви себе цінним співробітником для компанії
3в	Чи вважаєте ви, що ваша роль у досягненні спільних результатів є значною
3г	Чи упевнені ви в тому, що рівень заробітної плати, яку ви отримуете, є справедливим по відношенню до результатів вашої праці

#### Ступінь задоволеності системою нематеріальної мотивації

1	Чинники очікування
1а	Чи очікуєте ви, що ваша відданість компанії та високі результати стануть основою для подальшого кар'єрного зростання
1б	Чи очікуєте ви, що результати вашої професійної діяльності підвищать увагу до вас з боку колег
1в	Чи є для вас важливою організація корпоративного відпочинку
2	Чинники справедливості
2а	Як ви реагуєте на ситуацію, коли керівництво відмічає успіхи ваших колег
2б	Як ви реагуєте, якщо дізнаєтесь, що інший працівник на аналогічній посаді в іншому підрозділі працює в більш комфортних умовах
2в	Чи вважаєте ви, що ступінь уваги до вас з боку керівництва за проявлену ініціативу є справедливим
2г	Чи задоволені ви системою моральної мотивації
3	Чинники моделі Портера-Лоулера
3а	Чи вважаєте ви, що витрачені вами зусилля на виконання професійних обов'язків є високими
3б	Чи вважаєте ви себе здатним працівником
3в	Чи вважаєте ви, що ваша професійна діяльність приносить реальну користь компанії
3г	Чи вважаєте ви, що визнання, яке ви отримуете з боку керівництва та інших

	працівників є справедливим по відношенню до результатів вашої праці
--	---

### Шкала оцінювання ефективності системи мотивації персоналу

Ступінь задоволеності	Індекс задоволеності
Висока	0,7 – 1,0
Середня	0,4 – 0,7
Низька	0,0 – 0,4