

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

ОЗЕРОВА ДІАНА ДМИТРІВНА



**Формування системи мотивації праці персоналу
підприємства**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Керівник: к.е.н., доцент Ірина АГЕСВА

Запоріжжя, 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО
 Факультет економіки та бізнесу
 кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми

 Вікторія НЕХАЙ
 (підпис) (ініціали та прізвище)
 « 22 » жовтня 2025р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
 (підпис) (ініціали та прізвище)
 « 22 » жовтня 2025р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
 підготовки кваліфікаційної роботи

здобувача вищої освіти Озерова Діана Дмитрівна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи «Формування системи мотивації праці персоналу підприємства»

науковий керівник роботи Агеєва Ірина Вікторівна к.е.н., доцент
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом ректора університету від 21 жовтня 2024 року №448-С

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 14 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: дані статистичної звітності, офіційних сайтів організацій, матеріали власних досліджень під час виробничої (переддипломної) практики

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи формування системи мотивації праці персоналу на підприємстві

2. Аналіз системи мотивації праці персоналу ТОВ Фірми «Оліс ЛТД»

3. Формування системи мотивації праці на підприємстві

5.Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6.Дата видачі завдання «22» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	04.11.2024	виконано
2	Розділ 1 <u>Теоретичні основи формування системи мотивації персоналу на підприємстві</u>	29.11.2024	виконано
3	Розділ 2. <u>Аналіз системи мотивації праці персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД»</u>	30.12.2024	виконано
4	Розділ 3. <u>Формування системи мотивації праці на підприємстві</u>	31.01.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	11.02.2025	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	14.02.2025	виконано

Здобувач вищої освіти

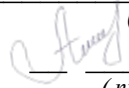


Діана ОЗЕРОВА

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи



(підпис)

Ірина АГЕСОВА

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Озерова Д.Д. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Запоріжжя, 2025.

В дипломній роботі проведено наукове дослідження теоретичних основ формування системи мотивації персоналу на підприємстві., зокрема, розглянута сутність та економічний зміст мотивації праці, визначена роль мотивації праці персоналу в системі управління, вивчено методичні підходи щодо оцінювання мотивації праці персоналу. Надана організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ Фірма «Оліс ЛТД». Проведено аналіз та надано оцінку персоналу підприємства, а також системи мотивації праці ТОВ Фірма «Оліс ЛТД». Проаналізований зарубіжний досвід формування системи мотивації праці персоналу. Удосконалено систему мотивації персоналу шляхом впровадження мотиваційного соціального пакета та впровадження системи управління кар'єрою, що дозволить підвищити економічну ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, соціальний пакет, кар'єра.

ANNOTATION

Ozerova D.D. Formation of the system of labor motivation of the enterprise personnel.

Qualification work for obtaining the educational degree “Master” in specialty 073 “Management”. Dmitry Motorny Tavriya State Agrotechnological University , Zaporizhzhia, 2025.

In the thesis, a scientific study of the theoretical foundations of the formation of a staff motivation system at the enterprise is carried out. In particular, the essence and economic content of labor motivation is considered, the role of staff motivation in the management system is determined, methodological approaches to assessing staff motivation are studied. The organizational and economic characteristics of the activity of LLC Firm “Olis LTD” are provided. The analysis and evaluation of the enterprise's staff, as well as the system of labor motivation of LLC Firm “Olis LTD” are carried out. The foreign experience of forming a system of staff motivation is analyzed. The system of staff motivation has been improved by introducing a motivational social package and introducing a career management system, which will increase the economic efficiency of the enterprise.

Key words: personnel, personnel management, motivation, material motivation, non-material motivation, social package, career.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Суть та економічний зміст мотивації праці	10
1.2. Роль мотивації праці персоналу в системі управління	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання мотивації праці персоналу на підприємствах	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ФІРМИ «ОЛІС ЛТД»	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ Фірма «Оліс ЛТД»	27
2.2. Оцінка персоналу на підприємстві	36
2.3. Аналіз діючої системи мотивації праці персоналу на підприємстві	43
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	53
3.1. Зарубіжний досвід формування системи мотивації персоналу	53
3.2. Впровадження соціального пакету як інструменту мотивації персоналу на підприємстві	58
3.3. Удосконалення системи управління кар'єрою як фактор мотивації персоналу	63
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	88

Актуальність теми. Персонал підприємства є одним з важливих факторів, що здійснює діяльність, але сьогоденні умови, які через повномасштабне вторгнення Російської федерації, спричинили багато зрушень в житті людей. Ці зміни торкнулися і трудових відносин. Велика частина працівників втратили роботу, деякі втратили частину заробітної плати тощо. Враховуючи таку ситуацію, підприємствам необхідно переглянути систему мотивації праці персоналу. Тому, формування системи мотивації праці, що відповідає умовам сучасності є важливою умовою використання персоналу на підприємствах.

Вагомий внесок в дослідження теорії і практики мотивації праці зробили зарубіжні та вітчизняні вчені: Д.С. Бутенко [14], В. Васюта [15], Г.Л. Вербицька [16], Ф. Герцберг [85], М.М. Демидова [24], П.З. Капустянський [41], А. М.Колота [47], А. Маслоу [86], М.І. Полюк [67], С. Цимбалюк [78] та інші.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації праці персоналу на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та економічний зміст мотивації праці;
- визначити роль мотивації праці персоналу в системі управління;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання мотивації праці персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- надати оцінку персоналу на підприємстві;
- проаналізувати діючу систему мотивації праці персоналу на підприємстві;
- проаналізувати зарубіжний досвід формування системи мотивації праці персоналу;

- обґрунтування впровадження соціального пакету на підприємстві;
- удосконалити систему управління кар'єрою.

Об'єктом дослідження є процес формування мотивації праці персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти формування системи мотивації праці на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань були використані такі методи наукових досліджень: системного та логічного аналізу для вивчення сутності мотивації праці; загальнонаукові методи пізнання: узагальнення, дедукція та індукція для написання теоретичного розділу дослідження; абстрактно-логічний при формування висновків; статистично-економічних групувань для відображення зрушень у розвитку підприємства; табличний, графічний для ілюстрації досліджуваних явищ; методи соціологічного дослідження (анкетування) – в процесі проведення анкетування з метою визначення мотивації праці персоналу підприємства; метод наукового узагальнення – в процесі проведення аналізу зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, офіційні матеріали та статистична звітність ТОВ Фірма «Оліс ЛТД», матеріали з мережі Інтернет, а також матеріали власних спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні напрямів щодо формуванні системи мотивації праці на підприємстві. А саме:

уточнено:

- зміст поняття «мотивація праці»;

набули подальшого розвитку:

- опрацьовано рекомендації щодо формування системи мотивації праці персоналу підприємства на основі впровадження соціального пакету, який є потужним мотиваційним інструментом і безпосередньо впливає на

процес виробництва;

- запропоновано рекомендації щодо удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства за рахунок визначення кар'єрного розвитку працівника, що надасть можливість будувати індивідуальні кар'єрограми.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи щодо формування системи мотивації праці можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ Фірма «Оліс ЛТД».

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи оприлюднені на 3 науково-практичних конференціях:

1.Озерова Д.Д. SMM як інструмент ефективного менеджменту. *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. Запоріжжя). Запоріжжя: ТДАТУ, 2023. 204-207.

2.Озерова Д.Д. Мотивація праці персоналу як один з чинників підвищення ефективності діяльності організацій. *XI Всеукраїнська науково-технічна конференція здобувачів вищої освіти ТДАТУ.* Факультет економіки та бізнесу (01-12 квітня 2024 р.м. Запоріжжя).Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С.229-231.

3. Озерова Д.Д. Управління кар'єрою як напрямок удосконалення мотивації персоналу на підприємстві. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 1.* м. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 8 листопада 2024. Дніпро, 2024 р. С.264-266.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Список використаних джерел становить 87 найменувань. Обсяг текстової частини складається зі 93 сторінок та містить 22 таблиці, 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.4. Сутність та економічний зміст мотивації праці

Успіх організацій чи підприємств залежить від колективної праці, де є цілі, а для їх досягнення необхідна мотивація. Керівники, менеджери організацій (підприємств) повинні мотивувати своїх підлеглих, а також надавати їм підтримку.

Мотивація – це комплекс дій, направлених на спонування, стимулювання працівників для покращення результатів праці [72, с.238].

На думку Колот А.М. [46], мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, а також визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Богиня Д.П. [10] мотивацію розглядає як суб'єктивну сторону діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.

Урманов Ф.Ш. [77, с.99] розглядає мотивацією як сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонування працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей»

Хміль Ф.І. [79] вважає, що мотивація – це «стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення».

В таблиці 1.1 висвітлено основні визначення щодо «мотивації», які сформульовані в наукових статях.

Існують причини, які спонукають персонал підприємства віддавати свої сили - це переважно потреби, інтереси, мотиви та стимули. Людина свою мотивацію задоволення через потреби.

Потреби, на думку Калініченко А.В. [40, с.419]. - це «відчуття нестачі в будь – чому, що спонукає людину до активних ціленаправлених дій для задоволення цієї потреби. необхідною умовою існування людини».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор та джерело	Визначення поняття
В.П. Сладкевич [73]	Мотивація – це вплив, який спонукає людину до певних дій; процес свідомого вибору людиною того чи іншого виду дій, зумовлений комплексним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів
Разіна О.В. [69, с. 246]	Мотивація – це процес створення умов, що впливають на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її у потрібну для організації сторону, зацікавити її в активній, старанній та добросовісній роботі при виконанні покладених на неї завдань
Шпикуляк О.Г. [84, с. 65]	Мотивація – це причини поведінки людини, внаслідок якої він поступає так, а не інакше
Єлець О.П. [29, с. 79].	Мотивація – це процес впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей
Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. [15]	Мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Джерело: Складено автором на основі [15,29 ,69,73, 84]

Розглянемо модель мотивації праці через потреби, які представили в своїх

дослідженнях Перевозчикова Н.О. та Котова Ю.І. (рис. 1.1).

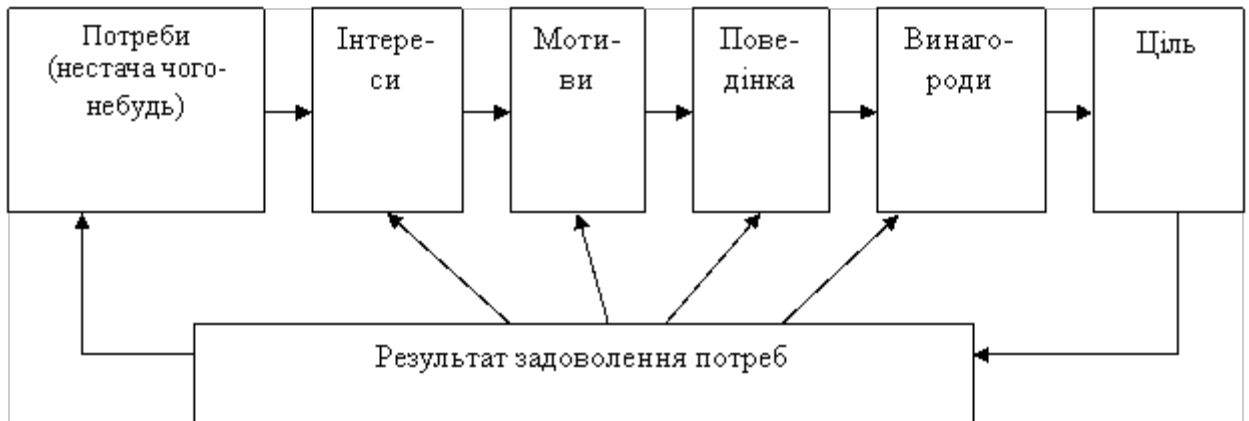


Рис.1.1 Модель мотивації через потреби

Джерело: [66].

Перший хто запропонував класифікацію потреб, був А. Маслоу. Він в своїй теорії виділяє такі групи потреб (рис. 1.2.):

- фізіологічні – це потреби в їжі, одязі, повітрі, тощо;
- безпеки і захищеності – це захист від фізичної та психологічної небезпеки;
- соціальні – це відчутті причетності до подій;
- поваги - це повага з боку оточення, визначенні, самоповазі;
- самовираження - це реалізації власних можливостей [86].

Калініченко А.В. [42,с.419] «потреба – це відчуття нестачі в будь-чому, що спонукає людину до активних ціленаправлених дій для задоволення цієї потреби».

Мотивами людей є інтереси. На думку Іванової Н. [37, с.22], інтерес – це вибіркове прагнення людини до важливих об’єктів. Вчена вважає, що інтерес виникає на основі потреб людини, але не задовольняє їх. Потреба висловлює необхідність, а інтерес пов’язаний із хотінням його пізнати.

Інтерес до праці породжує мотиви. Під мотивом розуміється спонукання, яке змушує людину діяти за певних умов у конкретній життєвій ситуації [39].

Мотиви – це причини, які визначають вибір поведінки. Поведінка людей

не завжди схиляється одним мотивом, це може бути декілька.

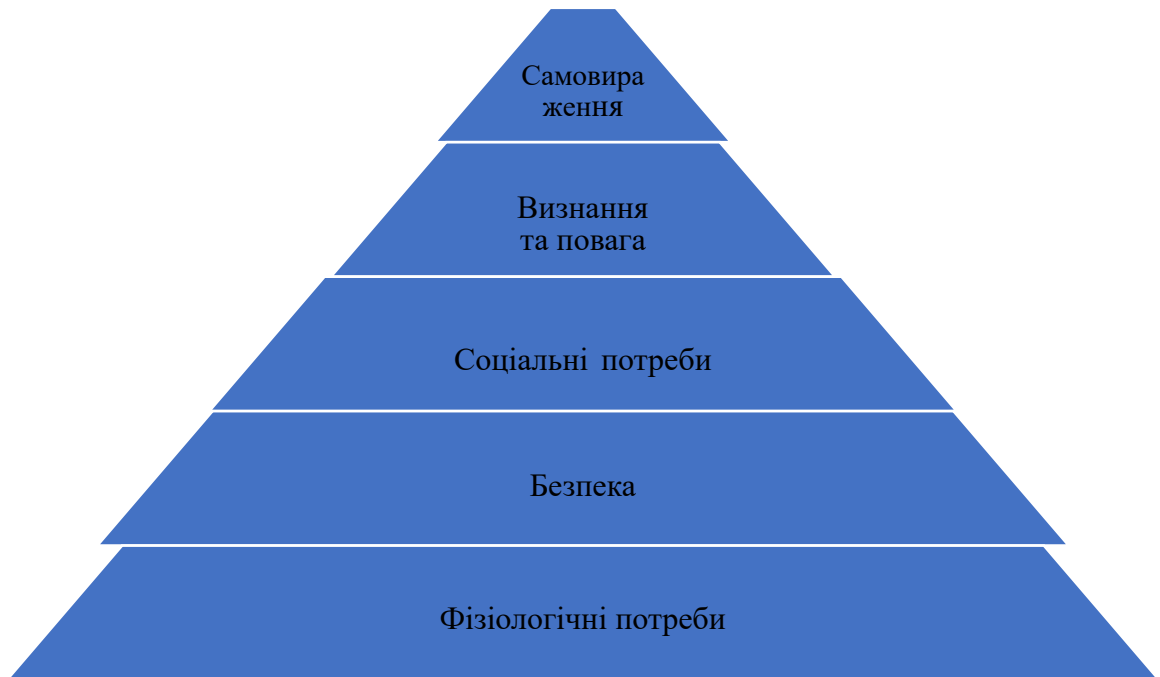


Рис. 1.2. Піраміда потреб Абрахама Маслоу
Джерело: [86, с. 85]

Винагорода, з точки зору Лукашевича В. та Хомича С. [58, с.64], – це інструмент мотивації поведінки людини, який спрямований на задоволення її внутрішніх і зовнішніх інтересів.

Винагорода повинна поєднувати потреби та цілі підприємства і працівників.

Жигалкевич Ж.М. та Нечитайло М.І. [30, с.379–380] розглядають складові мотиваційної моделі, які включають потреби, інтерес, мотив, ціль, поведінка, результат (рис. 1.3).

Колот А.М. [46] розглядаючи мотивацію як процес впливу на поведінку людини, вважає, що вона має шість стадій.

До першої стадії Колот А.М. [46] відносить виникнення потреби. Вона вважає, що потреба виявляється від відчуття нестачі чогось. Тому нестача дає людині знати щось і «вимагає» свого задоволення.

До другої стадії вчена відносить пошук способів задоволення потреби. Люди по-різному домагаються звільнити потреби: задовольнити або не

помічати. Але у більшості людей виникає необхідність щось зробити.

До третьої стадії Колот А.М. [46] відносить визначення цілей, або дій. Люди визначають, що робити для задоволення потреб.

Потреби	– Вторинні потреби переважають над первинними – Особистісні потреби набирають більшої ваги, оскільки праця все більше носить індивідуальний характер
Інтерес	– Все більше переважають активні за характером інтереси
Мотив	– Збільшується вплив нематеріальних мотивів: творчих, соціальних, моральних, психологічних
Ціль	– Превалює спрямованість на отримання внутрішньої винагороди (успіх, самореалізація, професійна взаємодія, свобода вибору)
Поведінка	– Індивідуальні дії інноваційного характеру, постійний пошук кращої зайнятості. – Зайнятість «виробнича» тісно переплітається із «зайнятістю – дозвіллям». – Розмиваються межі між зайнятістю і дозвіллям. – Неформальна поведінка обумовлена багатоцентричною структурою
Результат	– Одиничний продукт або послуга, що є інформаційною та / або інноваційною за змістом

Рис. 1.3. Складові мотиваційної моделі

Джерело: [30, с.379–380].

На думку вченої, на цій стадії відбувається погодження таких моментів:

- що я матиму після виключення потреби;
- що я мушу зробити для того щоб отримати те, чого бажаю;
- наскільки доступне те, чого я бажаю;
- наскільки те, що я можу отримати, задовольнить потребу [46].

Четверта стадія – це виконання дій. На цій стадії люди докладають старань для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія - отримання винагороди. Коли людина зробила якісь зусилля, вона отримує те, що задовольняє потребу. Залежно від цього відбувається полегшення, збереження або прибільшення мотивації.

Колот А.М. [46, с.40-41] до шостої стадії відносить задоволення потреби. Від рівня задоволення потреби автор вважає, що величина винагороди припиняє діяльність до тих пір поки не виникають нові потреби або шукають заходи для задоволення наявної потреби.

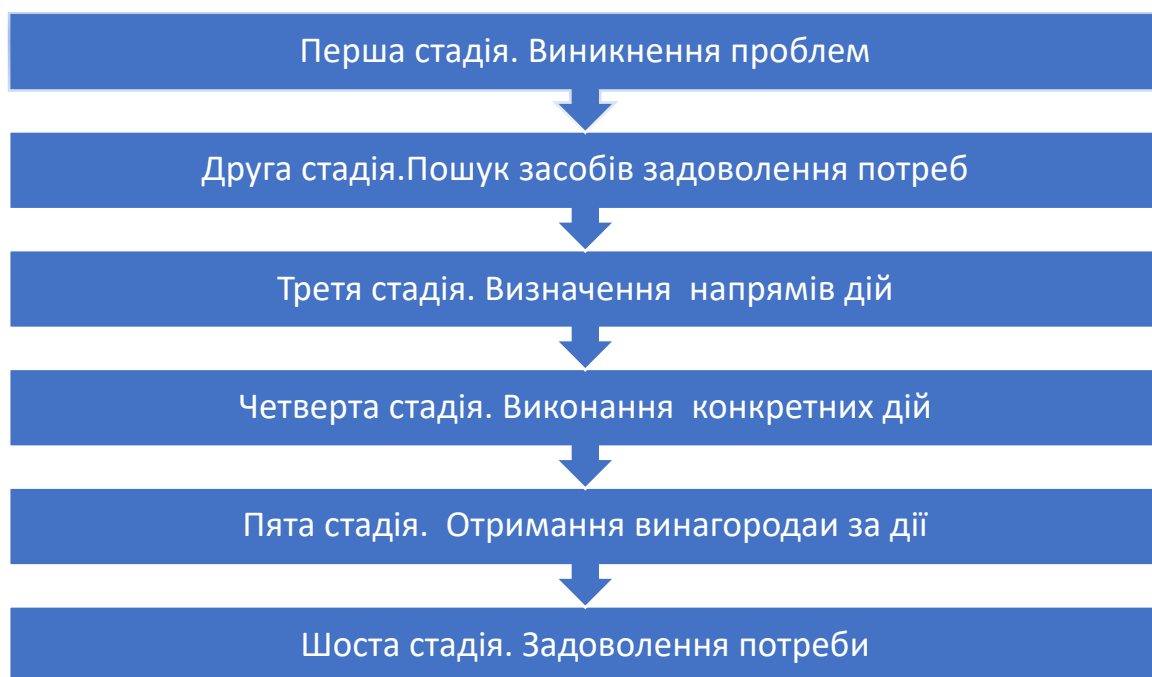


Рис. 1.4. Схема процесу мотивації

Джерело: [46, с. 41]

Дослідження мотивації праці, з врахуванням потреб, інтересів, мотивів, поведінки, а також впровадження ефективних заходів щодо винагороди позитивно впливає на продуктивність та задоволеність праці персоналу.

1.5. Роль мотивації праці персоналу в системі управління

Головним ресурсом підприємства є персонал. З точки зору Л.В. Балабанової та О.В. Сардак [2, с. 21], «персонал - це сукупність працівників

підприємства(постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем».

Управління персоналом підприємств неможливе без розуміння ролі процесу мотивації праці.

Для успішного управління персоналом керівники повинені знати своїх працівників, основні мотиви їх поведінки. Одне з основних завдань керівників – це створити стимули для персоналу, при яких у них буде виникати бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей підприємства.

Збрицька Т.П., Савченко Г.О. [33, с. 21] переконані, що на продуктивність праці персоналу впливають такі фактори, як рівень працездатності, особливості особистості й ділові якості працівника. Але на їх думку, саме мотивація визначає, як людина реалізує свій професійний потенціал. Вчені вважають, що людину можливо примушувати працювати, але неможливо змусити любити свою роботу. А їх думку таке можливо лише тоді, коли людина сама того захоче. Але багато керівників сьогодні не займаються пошуком дієвих важелів впливу на мотивацію персоналу. Вони більше своїх сил віддають вирішенню виробничих, фінансових і організаційних проблем. На думку вчених, керівники частіше застосовують лише засоби матеріального стимулювання.

Розглянувши теорії мотивації різних вчених можливо усвідомити як їх можливо застосовувати в сучасних умовах.

Існує велика кількість різноманітних теорій, які пояснюють зацікавленість співробітників у своїй роботі різними потребами персоналу. Вони поділяються на три основні групи:

- первинні;
- змістовні;
- процесуальні.

До первинних теорій мотивації відносяться Теорії Фредеріка Тейлора, Теорію «батого і пряника», Теорія «X–Y–Z» тощо.

Фредерік Тейлор в своїй теорії наголошував на необхідність підвищення продуктивності праці у робітників за рахунок зміни методів управління. Він

вважав, що за рахунок скорочення собівартості, можна збільшити попит на продукцію і збільшити кількість робочих місць, а це є мотиваром для робітників [14].

Теорія «батога і пряника» - це теорія покарання та винагороди. Якщо правильно виконати завдання працівники стимулюються певними винагородами, а коли працівник не виконав на належному рівні поставлені завдання до нього застосовується покарання [67].

Теорія «X–Y–Z» - це три теорії, які не пов'язані між собою. Теорію «X» розробив Фредерік Тейлор, яку згодом доповнив Дуглас Мак-Грегор, запропонувавши теорію «Y». Вільям Оучі, розвинувши попередні теорії, додав теорію «Z». В основі даних трьох теорій лежать різні потреби та різні стимули до трудової діяльності [13, с. 14].

Теорія «X» показує, що більшість людей є безвідповідальні працівники. Вони не хочуть працювати, а єдиним фактором, що змушує їх це робити лише фізіологічні потреби існування. Теорія «Y» показує персонал як внутрішньо вмотивованого до праці, активного та відповідального [62].

Оучі в теорії «Z» наголошував на необхідності створення «виробничого клану», що є основою у менеджменті. Створення відчуття у персоналу приналежності до організації та залучення людей працювати у групі. Основним положенням теорії «Z» - це залучення робітників до прийняття управлінських рішень та впровадження чітких методів оцінки їх діяльності, які повинні бути справедливими та прозорими [61].

Змістовні теорії – це підходи, що передбачають класифікацію потреб, які мотивують до праці. Основні змістовні теорії мотивації – це теорія А.Маслоу, теорія Д.Мак Клеланда та теорія Ф.Герцберга

А. Маслоу сформував теорію ієрархії потреб, які виникають від нижчого до найвищого рівня:

- фізіологічні потреби;
- потреби у безпеці та захисті;
- соціальні потреби;

- потреби у повазі та визнанні;
- потреби у самореалізації [47].

На думку вчених, менеджерам необхідно сприяти задоволенню первинних потреб, тому що тільки після їх задоволення персонал буде мотивований задоволенням вторинних потреб. Тому, менеджери повинні вміти аналізувати найважливіші потреби кожного працівника. Люди мають однакові потреби, проте мотиви для всіх можуть бути різними [47].

Згідно теорією Д.Мак Клеланда [87], мотивація залежить від трьох основних потреб:

- потреби в досягненні;
- потреби у владі;
- потреби в приналежності.

Вчений стверджував, що кожна людина має різну комбінацію трьох цих потреб, і це мотивує людину. Крім того, він вважав, що ці потреби можуть бути розвинені та стимульовані, а це може підвищити мотивацію персоналу [87].

Ф.Герцберг [85] провівши опитування працівників дійшов до висновку, що задоволеність пов'язана з внутрішніми, змістовними характеристиками роботи, а невдоволеність - із зовнішніми характеристиками. Він розділив фактори, які виплавають на людину в процесі роботи на:

- мотивуючі. Це успіх на роботі, просування по службі, визнання і позитивна оцінка результатів роботи, можливості кар'єрного росту тощо;
- гігієнічні. До них відносяться політика підприємства, умови праці, заробітна плата, міжособистісні взаємовідносини тощо.

До процесуальних теорій відносять теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості Дж. С. Адамса, теорію Портера-Лоулера тощо.

Згідно теорії В. Врума [66], мотивація персоналу залежить від очікувань результатів, які він зможе досягти, якщо виконуватиме певні дії. Основні її елементи:

- очікування - уявлення про те, якого результату буде досягнуто за певних дій;

- сприяння - надія, що певні дії призведуть до винагороди залежно від результатів;
- валентність - ступінь задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання винагороди.

Теорія очікувань підкреслює важливість переконання персоналу у тому, що їхні зусилля будуть винагороджені бажаним чином.

Теорія Врума має такий вигляд: докладені зусилля приводять до певного результату, за це досягнення передбачено винагороду. Працівник очікує що, якщо він продовжить обраний шлях поведінки можливе досягнення результату. Після цього виникає ситуація, яку автор теорії називає валентністю. Винагорода передбачає як задоволення, так і незадоволення. Тобто, працівник, який доклав зусиль, домагаючись результату, може залишитися не задоволеним тим, що він у підсумку отримав за витрачені зусилля [66].

Згідно теорії справедливості Дж. С. Адамса [66], мотивація працівників залежить від відносної винагороди не меншою мірою, ніж від абсолютної. Щойно працівник відчуває несправедливість, він діятиме, щоб скоригувати ситуацію. Результатом цього може стати більша або менша продуктивність, підвищення або зниження якості результатів діяльності, збільшення прогулів або звільнення за власним бажанням.

Бутенко Д.С. [14] дає рекомендації щодо застосуванню Теорії справедливості:

- менеджер повинен спостерігати на реакцію персоналу щодо реагування на винагороду;
- повинна бути справедлива оплата праці;
- необхідно уникати зміни у винагороді, якщо розмір винагороди не відповідає самооцінці персоналу тощо.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У їхній теорії п'ять відмінностей:

- витрачені зусилля;

- сприйняття;
- винагорода;
- отримані результати;
- ступінь задоволення.

Згідно теорії Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від докладених персоналом зусиль, його здібностей і особливостей [41].

Рівень докладених зусиль визначається винагородою і впевненістю в тому, що ці зусилля дійсно дадуть гідний рівень винагороди. В теорії Портера-Лоулера виявляються співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати [41].

Різноманіття теорій мотивації підтверджує, що не існує єдиної схеми, якої можна було б укласти модель мотивації будь-якого підприємства. Кожному підприємству рекомендується розробляти власну модель, враховує її особливості та інтереси.

Вирішальну роль в мотивації праці мають матеріальні та моральні заохочення.

Матеріальна мотивація є найефективнішою.

На думку вчених, неможливо досягти високого рівня мотивації працівників, виключно виплатою лише заробітної плати [32, с. 169].

До матеріальної мотивації також можна віднести доплати, грошові бонуси, премії, подарунки тощо. Це може бути за професійні успіхи та досягнення; за високі результати роботи; за найкращі результати роботи тощо.

Завадський Й.С. [31, с. 462] в своїх дослідженнях стверджує, що одним із потенційних засобів для виконання роботи є основна зарплата, так як є засобом задоволення фізіологічних потреб.

Вчені розглядають заробітну плату з різних сторін. На думку вчених, для найманого працівника, заробітна плата – це трудовий дохід, який він отримує в результаті своєї праці і який має забезпечити необхідне відтворення сили. Для підприємства, на думку вчених заробітна плата – це витрати на виробництва. А

також є чинником матеріальної зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів праці [28, с.510].

Байда О.Г. [1] вважає, що заробітна плата є інструментом мотивації праці і може виступати як складова успіху підприємства та управління персоналом в цілому.

Надбавки пов'язані з якістю роботи виконаних робіт персоналом. Це може бути за високі досягнення у праці; за виконання важливої роботи в короткі строки її виконання; за вислугу років тощо. Галаз Л.В. [20] вважає, що надбавка є додатковою оплатою за складне і важливе завдання.

Важливу роль у системі матеріальної мотивації відіграє преміювання. Премії виплачуються у разі отримання певних додаткових результатів. На думку Мельниченко А., Юрик Я. [60, с.203], премії дають змогу мотивувати персонал на високопродуктивну працю, що приводить до підвищення технічного рівня та якості продукції.

Існують і нематеріальні форми стимулювання праці працівників, які мотивують персонал працювати ефективно.

Соколов А. В., Чернявська К. В. [74] вважають, що нематеріальна мотивація - це заохочення до результативної роботи, які не видаються персоналу у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від підприємства інвестицій в якість робочої сили.

До нематеріальної мотивації відносять: комфортні умови праці, повагу між співробітниками і керівництвом, визнання, можливості для саморозвитку, можливість підвищення кваліфікацій, гнучкий графік тощо.

Вибір форм мотивації праці залежить від колективу, характеру роботи, стилю керівництва. При правильному використанні мотивації можна підвищити ефективність співробітників, згуртувати колектив і поліпшити клімат всередині підприємства.

Керівникам важливо звертати особливу увагу на почуття персоналу, такі як задоволеність отриманими результатами, повага до колег і керівника, повага до себе, розуміння змісту виконаної роботи. Тому необхідно прагнути до

поєднання морального і матеріального заохочення.

Для створення ефективної роботи персоналу керівництво повинно мати чітке уявлення про те, які потреби і мотиви переважають у співробітників, а також яка ступінь важливості кожного з них.

1.6. Методичні підходи до оцінювання мотивації праці персоналу на підприємствах

Управління мотивацією персоналом на підприємстві вимагає використання сучасного методичного оцінювання його рівня. Тому оцінка рівня системи мотивації персоналу не здійснюється сама по собі, а є логічною та необхідною частиною процесу управління. Тому виникає необхідність вивчення методичних підходів до оцінки системи мотивації персоналу на підприємствах.

Як зазначає Самофалова М.О. [71], «управління мотивацією потребує зосередження уваги на проблемі створення ефективної системи управління персоналом, у якій формується необхідний рівень вмотивованості працівників до ефективної праці».

Білявський В.М. [9] вважає, що управління мотивацією персоналу - це процес заходів, які спрямовані на вдосконалення навичок, знань та компетентності персоналу, які зазначені в загальній стратегії розвитку підприємства.

Телишевська Л.І. та Власенко Д.О. [76, с.498]. стверджують, що «низький рівень мотивації персоналу в сучасних умовах часто є обмежуючим чинником, що не дозволяє підприємствам реалізувати свої потенційні можливості і знижує рівень продуктивності праці. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудових відносин, що сприятиме активізації підвищенню продуктивності праці персоналу».

Оцінка мотивації персоналу на підприємствах сьогодні є одним з

основних питань менеджменту.

Основними завданнями оцінки системи мотивації є:

- отримання результатів ефективності праці персоналу підприємства;
- аналіз задоволеності персоналу;
- аналіз системи управління існуючої мотивації.

На думку вчених, оцінювання персоналу в системі мотивації необхідно здійснювати з урахуванням дії законів, які регулюють поведінку працівника [50].

Хоменко І. М. [80, с. 294] вважає, що оцінка мотивації праці є логічним етапом і спрямована на підвищення рівня мотивації праці персоналу.

Вербицька Г.Л. [16, с.11] наголошує, що оцінка мотивації персоналу повинна відповідати змісту процесу мотивації на підприємстві. Автор розкриває напрямки наступним чином: «Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності» [16, с.11].

М. Лаврищева [51] вважає, що умовою ефективності системи мотивації працівників є її моніторинг. Тому необхідно контролювати та відслідковувати дієвість методів мотивації, так як вони мають різну мотиваційну силу для різних людей, крім того є загроза звикання.

За словами вчених «мотиваційний моніторинг — це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва» [18, с.44].

Оцінити мотивацію праці персоналу можна за допомогою комплексу показників. Вчені вважають, що можливо якісно та кількісно оцінити. Якісні показники відображають зміст процесу в конкретних умовах місця та часу, кількісні - розмір, абсолютну величину [24].

Застосовують різні методи оцінювання ефективності системи мотивації:

- аналіз проблем підприємства;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- аналіз системи управління;
- аналіз документації підприємства;
- соціологічне опитування співробітників підприємства;
- спостереження.

Існує кілька підходів до вимірювання та оцінки системи мотивації:

- за результатами діяльності персоналу;
- за їхньою поведінкою;
- шляхом непрямих показників мотивації персоналу.

Маклаков С.М. [59] в своїх дослідженнях пропонує різні рівні оцінювання стану мотивації:

1. Особистісний рівень. Основним методом оцінювання мотивації на цьому рівні є:

- анкетування;
- інтерв'ювання;
- характеристика керівника;
- спостереження(фотографія робочого дня);
- тестування;
- облік результатів праці

2. Корпоративний рівень. Методами оцінювання та регулювання стану мотивації на цьому рівні є:

- система бальної оцінки результатів та якості праці персоналу;
- експертне опитування керівників;
- групова дискусія;
- облік результатів праці.

3. Галузевий рівень. До цього рівня відносяться :

- експертне оцінювання керівників;
- вибіркові статистичні спостереження;

- маркетингові дослідження ринку праці;

4. Регіональний рівень:

- вибіркові статистичні спостереження;
- регіональний статистичний облік.

5. Національний рівень: до національного рівня відносяться такі методи оцінки:

- вибіркові статистичні спостереження;
- національний статистичний облік.

Оцінювання системи мотивації за результатами діяльності проводиться за допомогою порівняння планових і фактичних результатів роботи персоналу підприємства.

Г. І. Ковбас [44] пропонує оцінку мотивації персоналу ділити на три блоки:

1. Оцінка відхилень мотиваційної стратегії в умовах кризи, що обумовлені змінами в управлінні персоналом, а також виявлення відповідних змін у системі оцінки персоналу та його мотивації і призначення винагород.

2. Оцінка потреб персоналу, що виникають у кризових процесів у зв'язку з провідною роллю підприємства у забезпеченні окремих з цих потреб не лише матеріального, але і нематеріального характеру.

3. Оцінка мотиваційної стратегії та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу показників діяльності, їх зміни у кризових процесів, а також залежності їх досягнення від зусиль мотиваційного менеджменту.

Система мотивації повинна базуватися на таких вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та кар'єрного росту за критерієм результативності праці;
- оплати праці згідно її результатів;
- належні умови для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всього персоналу;
- забезпечення можливостей для реалізації здібностей персоналу;
- підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в

реалізації загальних цілей [27, с. 375].

Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. [32, с. 170] вважають, що при формуванні системи мотивації необхідно така послідовність:

- по-перше, необхідно зробити діагностику чинної системи мотивації персоналу;
- по-друге, сформулювати базові цілі основних структурних елементів системи мотивації;
- по-третє, сформувати складники системи матеріального стимулювання персоналу;
- по-четверте, сформувати складники системи нематеріального стимулювання персоналу;
- по-п'яте, розробити внутрішні нормативи документів системи мотивації персоналу.

Таким чином, оцінка системи мотивації на підприємстві дасть можливість мотивувати персонал до високоякісного виконання роботи, а також сприяє зацікавленості персоналу у підвищенні ефективності своєї праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ФІРМИ «ОЛІС ЛТД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ Фірма «Оліс ЛТД»

Об'єктом дослідження стало ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» м. Запоріжжя, Запорізької області. Підприємство зареєстроване згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців за адресою: 69014, Укоаїна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Карпенка-Карого, будинок 47.

ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» було зареєстроване 03.02.1996р. Управління підприємством здійснює його власник і керівник – директор. Загальна характеристика ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» представлена в таблиці 2.1. .

Таблиця 2.1

Загальна характеристика

Зміст відомостей	Інформація
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю Фірма «Оліс ЛТД»
Скорочена назва	ТОВ Фірми «Оліс ЛТД»
ЄДРПОУ	20478063
Юридична адреса	69014, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Карпенка-Карого, будинок 47
Зареєстрований	03.02.1996
Галузева належність(1)	10.41 Производство масел и жиров
Галузева належність(2)	10.84 Производство пряностей и приправ
Засновники	Авдішев Сергій Ростамович
Директор	Золотаревська Ірина Олександрівна

Джерело: Складено автором на основі [65]

Метою діяльності ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» є підвищення отриманого

прибутку та задоволення потреб споживачів в повній мірі.

ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» займається виробництвом майонезів, кетчупів, соусів, рослинної олії для власних торговельних марок «ОЛІС», «GUSTÓ» та «Національні українські традиції».

У 2004 року ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» відкрила ще один виробничий майданчик – олієпереробний завод в м. Василівка, Запорізької області. Але сьогодні власники заводу-виробника не мають доступу до потужностей олієпереробного заводу, так як він знаходиться на окупованій території.

На ринку продукція ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» представлена у таких торгових мережах як: «Сільпо», «Арсен», «Ашан», «Велика Кишеня», «ЕКО Маркет», «Varus», «АТБ», «Делви», «Аванта» [65].

Сьогодні ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» свою продукцію експортують в більш ніж 20 країн світу: Азербайджан, Вірменію, Болгарію, Угорщину, Венесуелу, Гвінею, Німеччину, Грузію, Італію, Катар, Китай, Латвію, Польщу, Молдову, Румунію, Нідерланди, Танзанію, США, Францію, Швецію, Ізраїль [65].

Продукція підприємства сертифікована і відповідає світовим стандартам якості. В 2015 році на підприємстві впроваджено систему менеджменту безпеки харчових продуктів згідно зі стандартом Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000), що підтверджує Міжнародний Сертифікат «Системи менеджменту безпеки харчових продуктів». У 2023 році підприємство отримало ДСТУ ISO 10012: «Свідоцтво про визнання технічної компетентності виробнича лабораторія» [65].

Підприємство приймає участь в вітчизняних та міжнародних виставках і конференціях:

У 2019 році - TUTTOFOOD - Італія, Латвія, ANUGA – Німеччина.

У 2020 році - Gulfood – ОАЕ.

У 2021 році – Gulfood – ОАЕ.

За останні сім років ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» має нагороди:

- «Лідер року 2017» – золото в рейтингу господарських підприємств України, складеного Національним Бізнес-рейтингом в Україні»

- Зірка якості 2018» – Національний рейтинг якості товарів та послуг;
- Національна премія «Вибір країни 2019» – результат експертної оцінки державних органів статистики України;
- «Лідер галузі 2021» – золото у рейтингу господарських підприємств України, складеного Національним Бізнес-рейтингом в Україні;
- «Вибір країни 2022 – переможець в номінації «Соуси «Оліс»;
- «Прорив року -2022» - нагорода отримана в результаті експертної оцінки Ukrainian Rating System of Awards;
- «Вибір країни 2023» - кращий виробник соусів [65].

Для оснащення ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» закупило устаткування Alfa Laval. Це шведська компанія, найбільший у світі постачальник технологічного обладнання.

Діяльність ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» направлена на збільшення випуску продукції, розширення ринку збуту. Керівництво спрямовує свою діяльність на забезпечення стабільності функціонування та утримання позицій на ринку.

В таблиці 2.2 розглянемо динаміку структури виручки від реалізації ТОВ Фірма «ОЛІС ЛТД» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка виручки від реалізації продукції ТОВ Фірма «ОЛІС ЛТД» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	565760	727111	818265	144,6
в т.ч.:				
експорт, тис.грн.	19801,6	39991,1	49095	247,9
реалізація на внутрішньому ринку, тис. грн	545958,4	687119,9	769170	140,8

Джерело: Складено на основі даних підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна сказати, що ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» реалізує більшу частину продукції на внутрішньому ринку. При цьому обсяг

експорту протягом 2021-2023 рр. значно збільшувався і у 2021 році порівняно з 2023 роком збільшився на 147,9 %.

Вагоме значення для підвищення ефективності діяльності підприємства є аналіз фондів, який дозволяє визначити ефективність їх використання. Це необхідно для забезпечення технологічного процесу, основні методи планування потужності підприємства та потреби в основних і оборотних активах.

Динаміка формування основних засобів ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка формування основних засобів ТОВ Фірма «Оліс ЛТД»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Первісна вартість основних засобів, тис.грн	65528	68645	94567	144,3
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн	29943	21205	37774	126,1
Вартість зносу основних засобів, тис.грн	35585	47440	56793	159,6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,54	0,69	0,6	0,06 п.
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,46	0,31	0,4	-0,06п.

Джерело: Складено на основі даних підприємства .

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна зробити висновок, що залишкова вартість основних засобів ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» у 2023 р. становила 94567 тис.грн., що на 26,1 % більше, ніж у 2021 р. Вартість зносу основних засобів за 2021-2023 рр. збільшилась на 59,6 %. Слід зазначити, що основні засоби ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» характеризуються значним рівнем амортизації, оскільки коефіцієнт зносу основних засобів становив 0,6 у 2023 р., що на 0,06 пунктів більше, ніж у 2021 р. Таким чином, можна стверджувати, що в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» лише 40 % основних засобів є придатними до активного використання.

Ефективність використання оборотних засобів істотно впливає на результати господарської діяльності підприємства.

В таблиці 2.4 показана динаміка зміни оборотних активів ТОВ Фірма «Оліс ЛТД».

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та складу оборотних активів ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за 2021-2023рр. (тис. грн)

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Запаси	63257	190713	271032	в 4,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	157647	102074	178235	113,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4415	15677	6413	145,2
Поточні фінансові інвестиції	-	-	1899	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	5134	5609	17532	в 3,4р.
Витрати майбутніх періодів	440	575	223	50,7
Грошові кошти та їх еквіваленти	25945	73184	78271	в 3 р.
Інші оборотні активи	4446	6469	3952	88,9
Всього оборотних активів	261284	394301	557557	213,6

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Аналізуючи данні таблиці 2.4 можна зробити висновки, що в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за 2021-2023 рр. спостерігається зростання оборотних активів на 113,6 %, що сталося у зв'язку із збільшенням таких складових оборотних активів як: запаси в 4,2 рази; інших поточних дебіторських заборгованостей в 3,4 рази; грошових коштів та їх еквівалентів в 3 рази.

Динаміка оборотних активів ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» представлена на рис. 2.4.

Аналіз балансу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» дає можливість вивчити динаміку та відповідність планових значень до показників фактичних.

В таблиці 2.5 розглянемо питому вагу певної статті балансу в загальній

сумі.

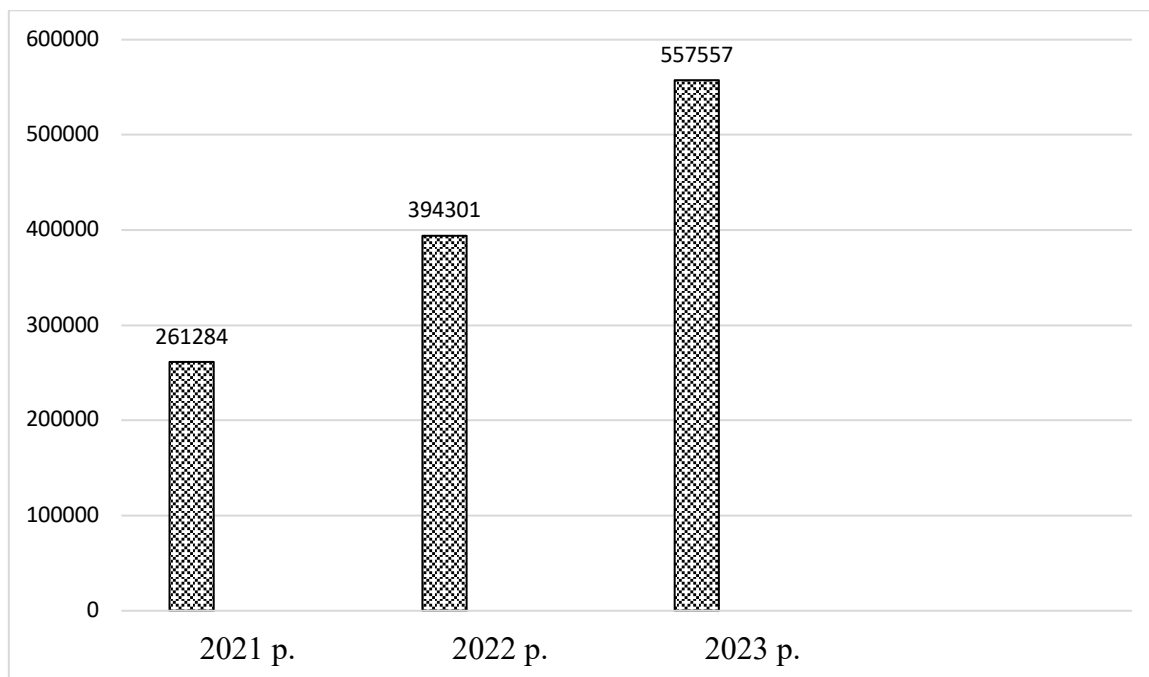


Рис. 2.1. Динаміка оборотних активів ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: Дані звітності підприємства.

Таблиця 2.5

Структурний аналіз балансу

Статті балансу	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис.грн.	% загальної суми	тис.грн.	% загальної суми	тис.грн.	% загальної суми
Активи	293423	100	418623	100	597724	100
Необоротні активи	32139	10,9	24322	5,81	40167	6,72
Оборотні активи	261284	89,1	394301	94,19	557557	93,28
Пасиви	293423	100	418623	100	597724	100
Власний капітал	149161	50,83	261599	62,5	428862	71,7
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	8801	3,0	-	-	-	
Поточні зобов'язання та забезпечення	135461	46,17	157024	37,5	168862	28,3

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.5 бачимо, що показники активів та мають збільшення на 304301 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, тим самим незначно змінюючи загальну структуру балансу. Щодо структури пасивів, то поточні зобов'язання збільшилися на 33401 тис. грн. За останні три роки спостерігається позитивна тенденція до зростання власного капіталу, який упродовж дослідження збільшився на 279701 тис.грн.

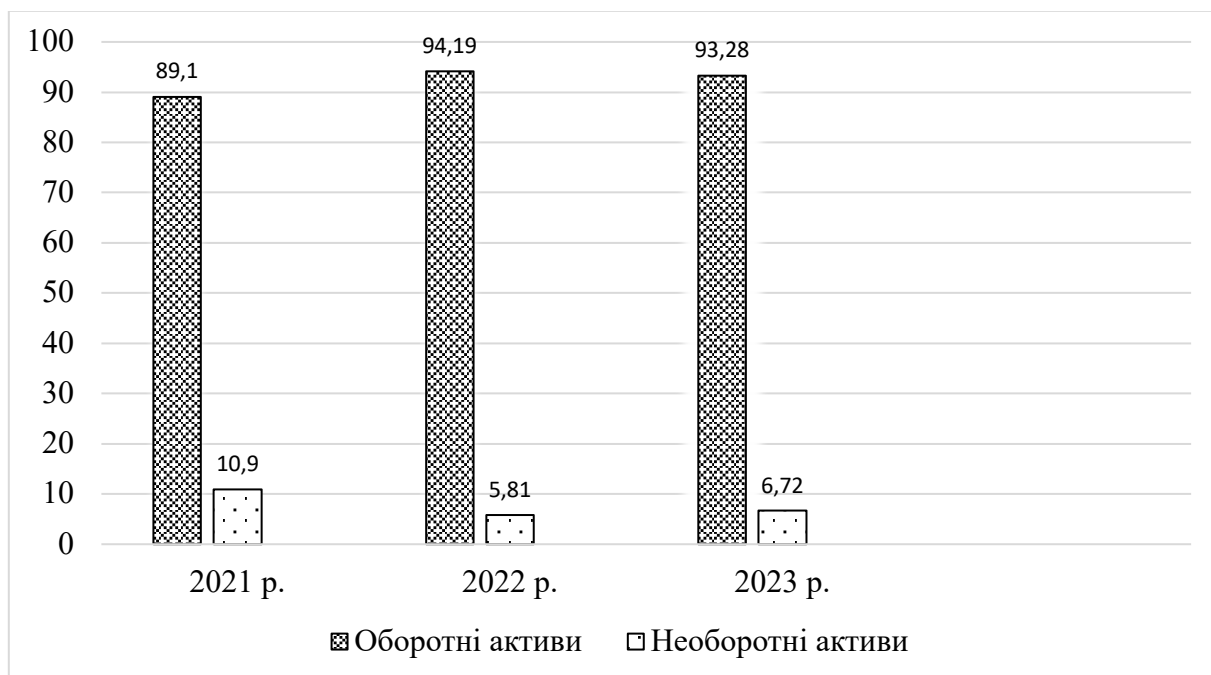


Рис. 2.2. Динаміка зміни структури активів ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за 2021-2023 рр.,%

Джерело: Складено на основі даних підприємства

З рис. 2.3 можна бачити, що зміна структури пасивів пов'язана з збільшення власного капіталу, що підтверджує факт накопичення капіталу упродовж 2021-2023 рр. З 2022 року підприємство не має довгострокових зобов'язань. Це відображає ефективну діяльність підприємства, проте зниження поточних зобов'язань позитивно впливає на розвиток підприємства.

Економічний розвиток та перспективи функціонування підприємства визначається через основний показник – прибуток. Шваб Л.І. [83, с. 483] зазначає, що «прибуток – це узагальнюючий фінансовий показник діяльності підприємства, визначається як частина виручки, що залишається після

відшкодування усіх витрат на його виробничу й комерційну діяльність».

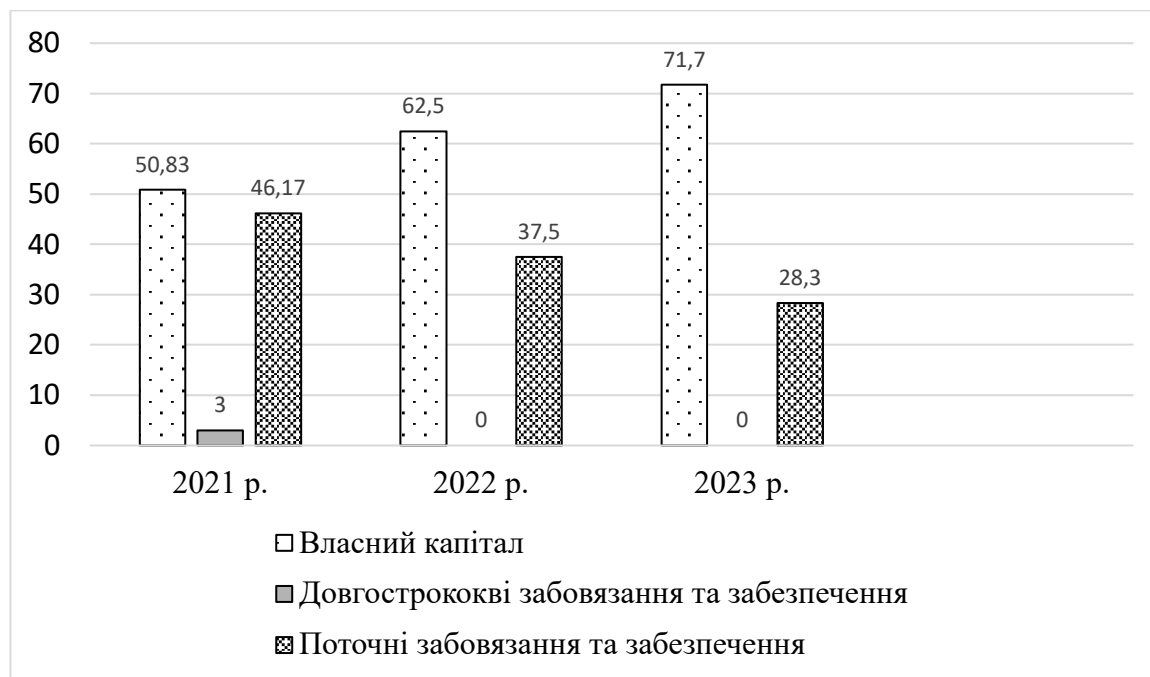


Рис. 2.3. Динаміка зміни структури пасивів ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за 2021-2023 рр.,%

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Отримання прибутку – це одне з головних завдань будь-якого підприємства. Аналіз показників фінансового стану підприємства необхідна складова процесу управління, так як допомагає дати оцінку досягнутих фінансових результатів.

В табл. 2.6 відображені основні показники, що характеризують господарську діяльність ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2021-2023 рр.

Аналізуючи дані табл. 2.6 можна спостерігати позитивну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема, збільшення власного капіталу за період що досліджується на 18,2%, чистого доходу від реалізації продукції на 44,6%, фінансові результати від операційної діяльності на 27,9%. Хоча собівартість реалізованої продукції за 2021-2023 рр. збільшується на 41,6 % , валовий прибуток також збільшувався - на 56,7%. Чистий прибуток за період, який аналізується збільшився на 14% і склав у 2023 році 18763 тис. грн.

Можна сказати, що ТОВ фірма «Оліс ЛТД» веде ефективну господарську діяльність.

Таблиця 2.6

Основні показники господарської діяльності ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за
2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р., %
Власний капітал, тис.грн.	293423	366 980	346 980	118,2
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	565760	727111	818265	144,6
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	453195	564730	641916	141,6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	25112	24430	32125	127,9
Валовий прибуток, тис.грн.	112565	169381	176349	156,7
Чистий прибуток, тис.грн.	16457	14447	18763	114,0

Джерело: Складено на основі даних підприємства

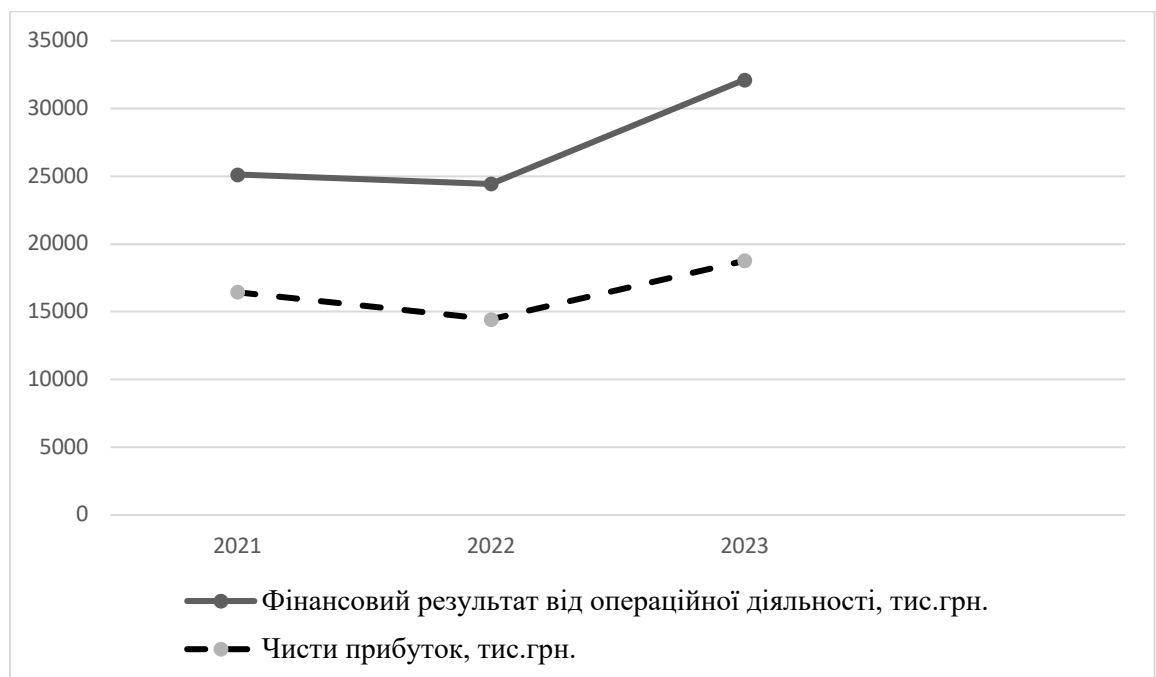


Рис. 2.4. Динаміка зміни показників фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку за 2021-2023 рр.

Джерело: Складено на основі даних підприємства

2.2. Оцінка персоналу на підприємстві

Персонал на думку вчених – «це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками та спеціальної кваліфікацією» [82, с.99].

Козинець А. О. [45] вважає, що основною роботи по формуванню персоналу підприємства є оцінка того, як підприємство розробляє і підтримує професіоналізм працівників.

Савченко В.А. [70, с. 251] розглядає оцінювання персоналу як процедура, з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів трудової діяльності визначеним вимогам.

Динаміку та структуру персоналу в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» розглянемо в таблиці 2.7.

Аналізуючи дані табл. 2.7 можна бачити, що в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» чисельність персоналу за 2021-2023 рр. зменшилася на 57 людини.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД»

Категорія персоналу	2021р.		2022р.		2023р.		2023р. у % до 2021р
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Середньоблікова чисельність персоналу, осіб	148	100	140	100	91	100	61,5
з них:							
керівники	5	3,4	5	3,5	4	4,4	80,0
ІТР та службовці	13	8,7	13	9,4	11	12,1	84,6
виробничий персонал	130	87,9	122	87,1	76	83,5	58,5

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Це пов'язано з тим, що один з заводів підприємства знаходиться на окупованій території. На підприємстві найбільшу питому вагу в загальній структурі персоналу мають виробничий персонал.

Персонал – це найважливіший ресурс на підприємстві. Тому сьогодні

важливо керівникам аналізувати рух персоналу, щоб запобігти плинності кадрів.

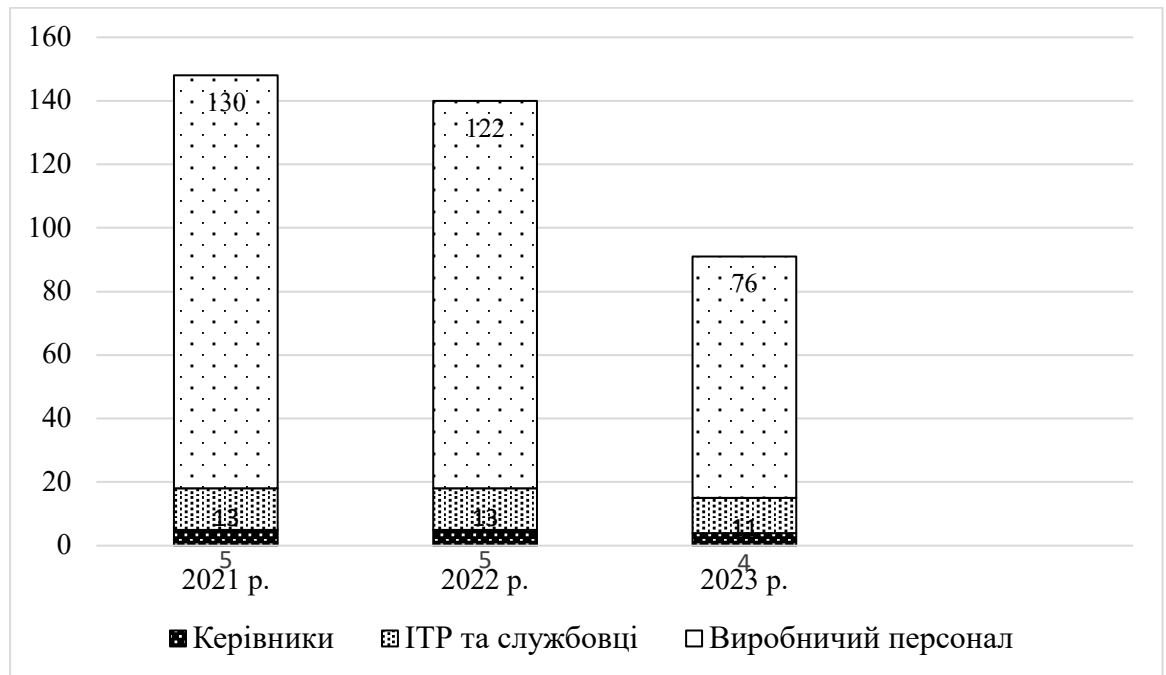


Рис.2.5 Динаміка персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за 2021-2023 рр., осіб
Джерело: Складено на основі даних підприємства

На думку Ліплянської О. [55, с.160], підвищена плинність вважається негативним показником, який впливає на ефективність роботи підприємства, а також негативно впливає на імідж.

У зв'язку з цим необхідно робити оцінку плинності персоналу.

Динаміка показників руху персоналу в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників руху персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023 р.(+,-) від	
				2021р.	2022р.
1	2	3	4	5	6
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	148	140	91	-57	-49
Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	2	3	15	+13	+12
Кількість звільнених працівників за рік, чол.	10	52	8	-2	-44

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
з них :					
-за власним бажанням	10	44	8	-2	-36
-з ініціативи роботодавця	-	8	-	-	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,013	0,021	0,165	+0,152	+0,144
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,068	0,37	0,088	+0,02	-0,282
Коефіцієнт плинності персоналу, %	6,75	31,4	8,8	+2,05	-22,6
Коефіцієнт сталості персоналу	0,986	0,978	0,835	-0,151	-0,143
Коефіцієнт загального обороту	0,081	0,392	0,253	+0,172	-0,139

Джерело: Складено на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.8 можна бачити, що в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за 2021-2023 рр. має місце руху персоналу. Кількість персоналу, що вибула у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 44 особи, а порівняно з 2021р. зменшилась на 2 особи. Позитивним є те, що у 2023 році на підприємство було прийнято 15 осіб.

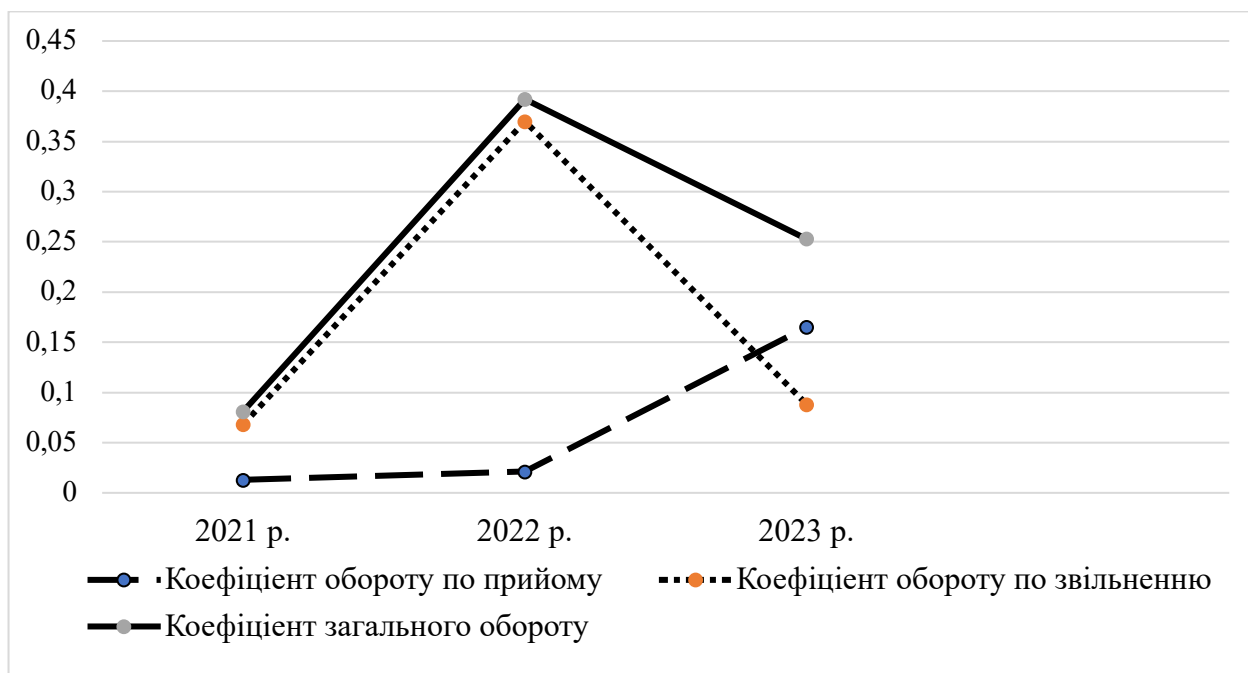


Рис. 2.6. Інтенсивність руху персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за 2021 - 2023 рр.

Джерело: Складено на основі даних підприємства.

Коефіцієнт сталості робочої сили становив у 2023 р. - 0,835, що менше від попереднього року на 0,143. Коефіцієнт загального обороту за три роки збільшився. Отже можемо сказати, що на підприємстві є плинність персоналу. До числа причин плинності кадрів можна віднести зміну місця проживання в зв'язку з воєнним станом, а також з тим, що один завод підприємства знаходиться на окупованій території.

В таблиці 2.9 розглянемо характеристика персоналу за статтю працюючих в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД».

Таблиця 2.9

Статеву структуру персоналу ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2021-2023 рр.

Стать	2021р.		2022р.		2023р.		2023 р. у % до 2021р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Чоловіки	61	41,2	56	40,0	53	58,2	86,9
Жінки	87	58,7	84	60,0	38	41,8	43,7
Разом	148	100	140	100	91	100	90,4

Джерело: Складено на основі даних підприємства.

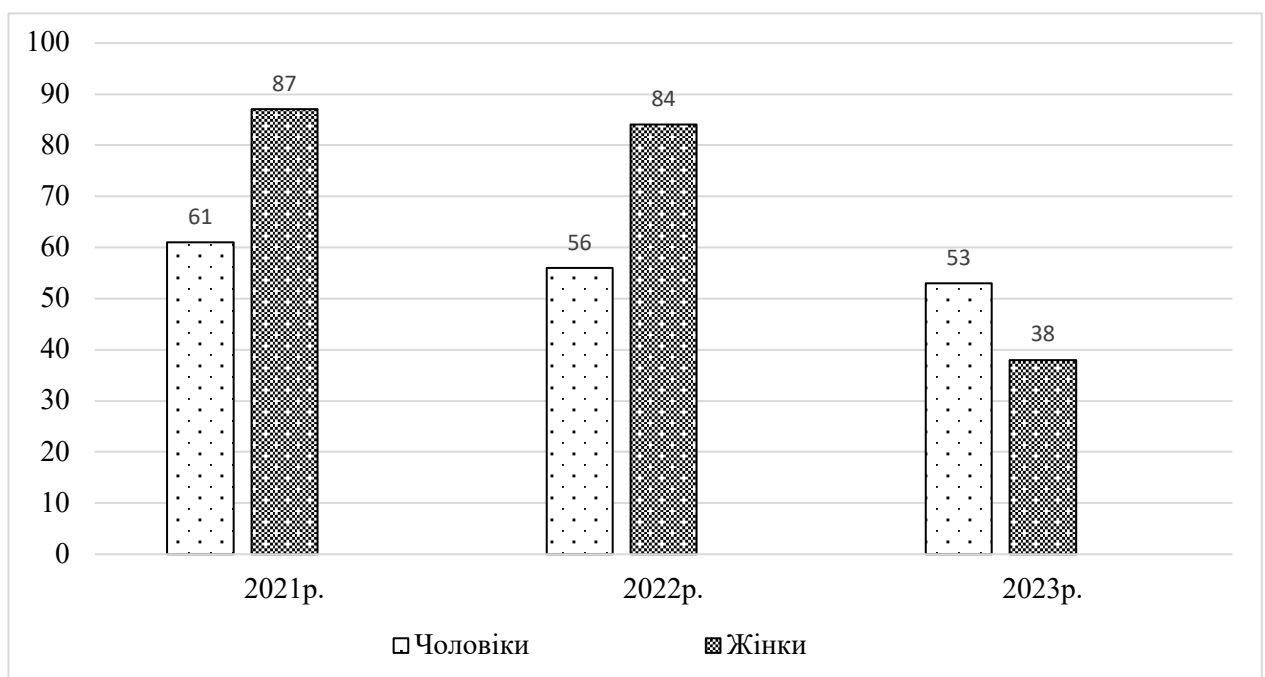


Рис. 2.7. Динаміка персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за статтю, 2021 -2023 рр

Джерело: Складено на основі даних підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.9 дозволяє зробити висновки, що до 2023 року в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» спостерігається переважна чисельність працівників – жінки, питома вага яких становила у 2021 році 58,7 % від усього персоналу. Тещо на підприємстві в переважній більшості працювало жінки, то це пов'язано з специфікою його діяльності. Але в зв'язку воєнним станом скоротилася чисельність персоналу, тому у 2023 році чоловіча стать займає найбільшу вагу.

У таблиці 2.10 розглянемо склад персоналу ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за трудовим стажем.

Таблиця 2.10

Склад персоналу ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за трудовим стажем,
2021-2023 рр.

Показник стажу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%	пунктів структури
Всього працівників:	148	100	140	100	91	100	61,5	100
до 5 років	1	3,7	6	4,2	18	19,7	в 18р.	16
від 5 до 10	34	23,0	32	22,9	20	22,0	58,8	-1
від 10 до 15	46	31,0	47	33,6	23	25,3	50,0	-5,7
більше 15	67	42,3	55	39,3	30	33,0	44,7	-9,3

Джерело: Складено на основі даних підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.10 показав, що питома вага персоналу стаж яких становить менше п'яти років, становить на 2023 році 19,7%, а це в 18 разів більше ніж 2021 році. Персонал, стаж роботи яких від 5 до 10 років, становить у 2023 році 22%. На частку найбільш досвідчених співробітників, які мають стаж роботи від 10 до 15 років припадає 25,3%. Найбільшу частку в складі персоналу в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» складають працівники зі стажем роботи більше 15 років. І у 2023 році їх питома вага склала 33%, але це на 9,3 % меншу аніж у 2021 році.

Лазоренко Л. В. вважає [52, с.145], що кваліфікацію персоналу

характеризують професійні якості. І на її думку, кваліфікація визначається як рівень загальноосвітньої і спеціальної підготовки, досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії.

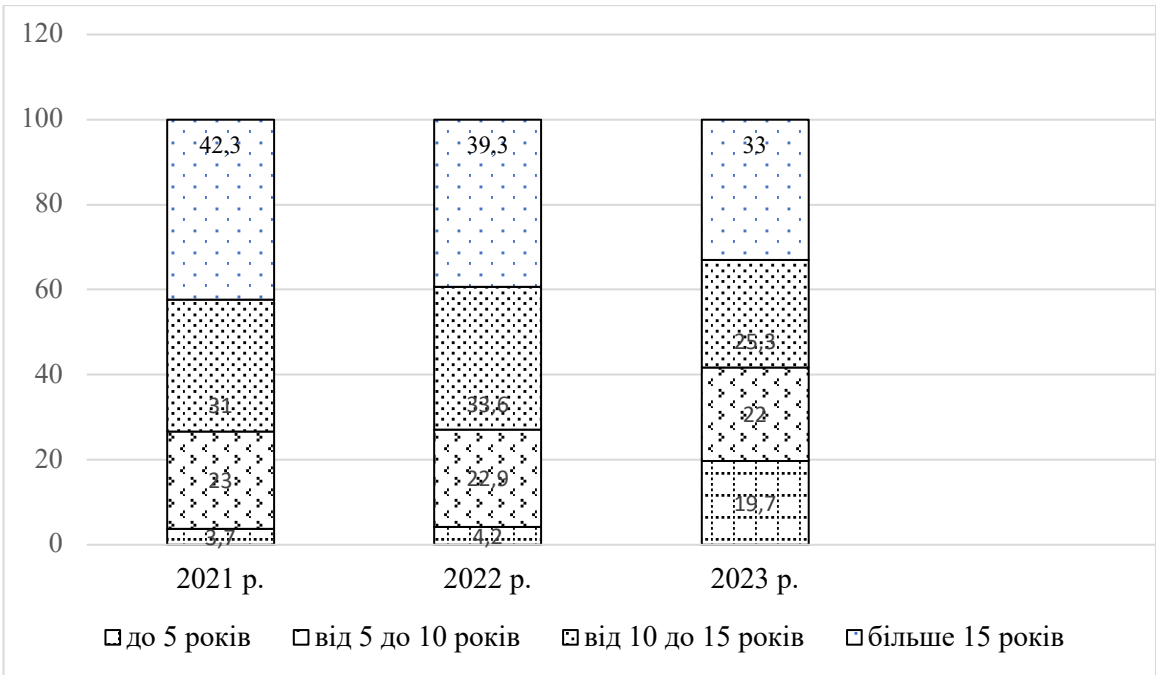


Рис. 2.8. Структура персоналу ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за трудовим стажем, %
Джерело: Складено на основі даних підприємства.

Для професійного розвитку персоналу на підприємстві необхідно навчання, яке повинно бути безперервними. Освітній рівень персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» наведено у табл. 2.11

Таблиця 2.11

Склад та структура персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за освітою

Показники	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%	пунктів структури
Всього персоналу	148	100	140	100	91	100	61,4	-
з них: вища освіта	28	19,0	29	20,7	23	25,3	82,1	6,3
середня спеціальна	88	59,5	76	52,3	37	40,6	42,0	-18,9
середня	32	21,5	35	27,0	31	34,1	96,9	12,6

Джерело: Складено на основі даних підприємства.

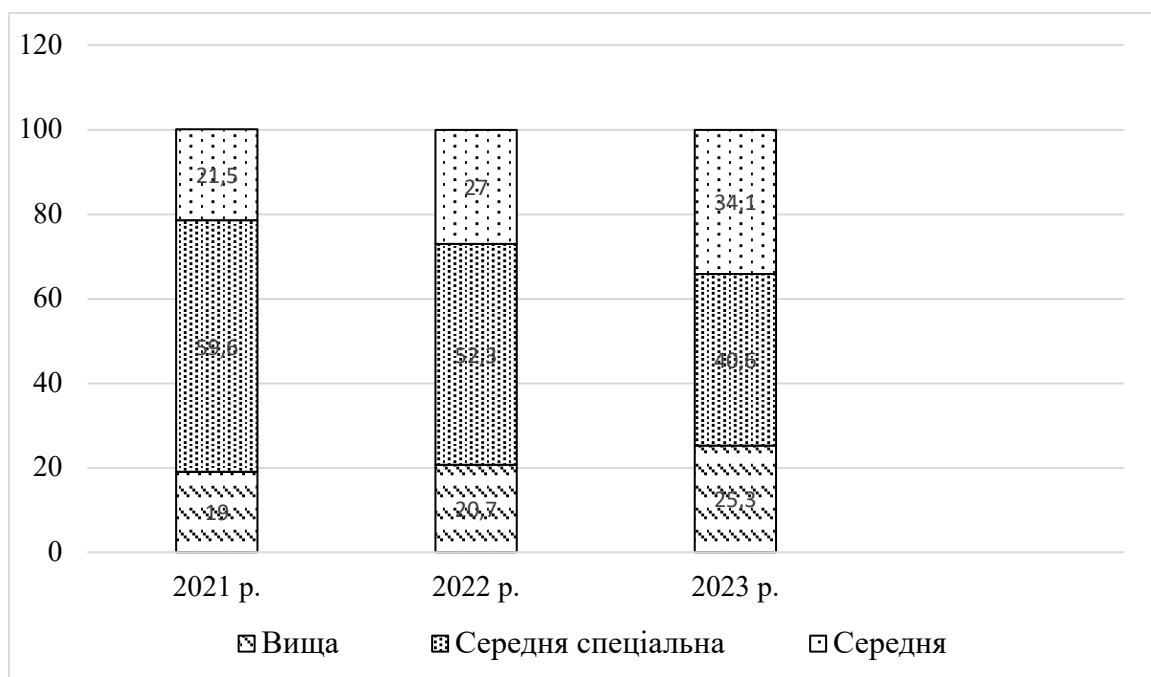


Рис. 2. 9. Структура персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за освітою, 2021-2023 рр., %

Джерело: Складено на основі даних підприємства.

З даних таблиці 2.11 видно, що за період 2021-2023 рр. спостерігається збільшення питомої ваги показника вищої освіти з 19 % до 25,3%. Найбільша питома вага припадає на персонал, що мають середню спеціальну освіту, даний показник становив 59,5% в 2021 році, в порівнянні з 2023 роком він знизився на 18,9 %. В 2021 р. середню освіту мали 21,5 % працюючих, то у 2023 році цей показник становив 34,1%. Дана категорія персоналу може потребувати підвищення кваліфікації.

На думку Крушельницької О. та Мельничук Д.П. [48, с. 97], підготовка кадрів— це професійне навчання прийнятого персоналу, який не мають професії, набуття ними знань, умінь і навичок, необхідних для заняття посади. [5, с. 97].

В таблиці 2.12 розглянемо дані щодо підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД».

Аналізуючи дані таблиці 2.12 спостерігається зменшення кількості осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» за останні три роки. Бачимо, що спостерігається негативна намір щодо підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.12

Підготовка та підвищення кваліфікації працівників ТОВ фірма «Оліс
ЛТД»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р	2023 р. у % до 2021р.
Підвищили кваліфікацію, всього	5	3	1	20,0
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	4	2	-	-
у навчальних закладах	1	1	1	100

Джерело: Складено на основі даних підприємства.

Для теперішнього часу цього недостатньо, так як кількість працівників на підприємстві, які підвищують свій рівень повинна бути значно більшою. Одна головна причина цього на підприємстві, навіть до вторгнення Росії в Україну, є низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, а ще небажання на це виділяти кошти.

2.3. Аналіз діючої системи мотивації праці персоналу на підприємстві

Вагомою засадою особистісного розвитку персоналу є мотиваційна складова.

Для оцінки мотиваційного менеджменту в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» використовуємо методичний підхід Демидової М.М. [25, с. 97]. Вона пропонує ефективність мотиваційного менеджменту розраховувати через інтегральний показник (2.1):

$$\text{Кеф.м.мен} = \frac{\text{Кеф.в.т.р.} + \text{Кпр.пр.} + \text{Кв.мот.в.} + \text{Кеф.в.р.ч.}}{4}, \quad (2.1)$$

де: Кеф.м.мен. – коефіцієнт ефективності мотиваційного менеджменту;

Кеф.в.т.р. – коефіцієнт ефективності використання трудових ресурсів;

Кпр.пр. – коефіцієнт продуктивності праці;

Кв.мот.в. – коефіцієнт використання мотиваційних виплат;

Кеф.в.р.ч.. – коефіцієнт ефективності використання робочого часу працівників.

Коефіцієнт ефективності праці визначається як коефіцієнт прибутковості із розрахунку на одного середньооблікового працівника із врахуванням його річної заробітної плати (відношення прибутку від реалізації продукції в розрахунку на одного середньооблікового працівника до річної заробітної плати, що припадає на одного такого середньооблікового працівника) [25, с. 97].

Коефіцієнт продуктивності праці визначається як відношення продуктивності праці за звітній період на 1000 (так як продуктивність праці визначена в тис. грн) [25, с. 97]. .

Коефіцієнт додаткових та мотиваційних виплат визначимо за допомогою відношення річної суми додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника до річної суми основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника [25, с. 97]. .

Коефіцієнт ефективності використання робочого часу персоналу визначається як відношення фактично відпрацьованих людино-днів і до річного фонду робочого часу в людино-днях [25, с. 97].

В таблиці 2.13 наведені вихідні дані для оцінки ефективності використання мотиваційного менеджменту ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» .

Таблиця 2.13

Вихідні дані для оцінки ефективності використання мотиваційного менеджменту ТОВ Фірма «Оліс ЛТД»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +,- до 2021 р.
Прибуток від реалізації продукції на одного середньооблікового працівника, тис.грн	760,57	1209,86	1937,9	1177,33
Річна заробітна плата одного середньооблікового працівника, тис.грн	156,2	170,7	199,7	43,5
Продуктивність праці у розрахунку на середньооблікового працівника, тис.грн	3836,21	5193,65	8991,92	5155,71

Продовження табл.2.13

1	2	3	4	5
Річна сума додаткових та мотиваційних виплат в розрахунку на одного працівника, тис.грн	14,6	14,1	14,3	-0,3
Річна сума основної заробітної плати в розрахунку на одного працівника, тис.грн	141,6	156,6	182,4	40,8
Середньооблікова чисельність працівників, чол	148	140	91	-57
Річний фонд робочого часу, люд. / днів	37000	34860	23660	-13340
Фактично відпрацьовано, люд. / днів	34928	28280	22204	187276

Джерело: Складено на основі даних підприємства.

Аналізуючи дані табл. 2.13 показують, що річна заробітна плата одного середньооблікового працівника за 2021-2023 рр. зросла тільки на 28,8 %, а додаткові та мотиваційні виплати на 18,5 %. Продуктивність праці ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» зросла на 5155,71 тис.грн., проте це зростання відбулося за рахунок скорочення чисельності персоналу.

Результати розрахунку інтегрального коефіцієнта ефективності мотиваційного менеджменту наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності використання мотиваційного менеджменту

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт ефективності використання трудових ресурсів	0,487	0,708	0,97
Коефіцієнт продуктивності праці	0,383	0,519	0,899
Коефіцієнт використання мотиваційних виплат	0,103	0,09	0,078
Коефіцієнт ефективності використання робочого часу	0,944	0,811	0,938
Коефіцієнт ефективності використання мотиваційного менеджменту	0,478	0,402	0,72

Джерело: Складено на основі даних підприємства.

Проведений аналіз показників показує, що ефективність додаткових та мотиваційних виплат до 2022 року було низькою, про що засвідчує зменшення

інтегрованого коефіцієнта із 0,478 до 0,402. А у 2023 році він збільшився до 0,72, а це зазначає, що використання мотиваційного менеджменту на підприємства покращується.

В ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» діє єдина система преміювання, яка спрямована на підвищення матеріальної зацікавленості працівників, в досягненні встановлених завдань, а ще є доплати за роботу в нічний час.

З метою дослідження рівня задоволеності персоналу діючою системою мотивації в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» було проведено анкетування (додаток А). В анкетуванні взяли участь 22 особи (24%). Це 4 керівника, 3 фахівця, 15 працівників. Анкета включала 10 запитань.

Відповіді респондентів на запитання «Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі?» наведено схематично на рис. 2.10.

Аналізуючи відповідь можна бачити, що 59,1 % респондентів цінують в своїй роботі, те, що для них це непогана заробітна плата.

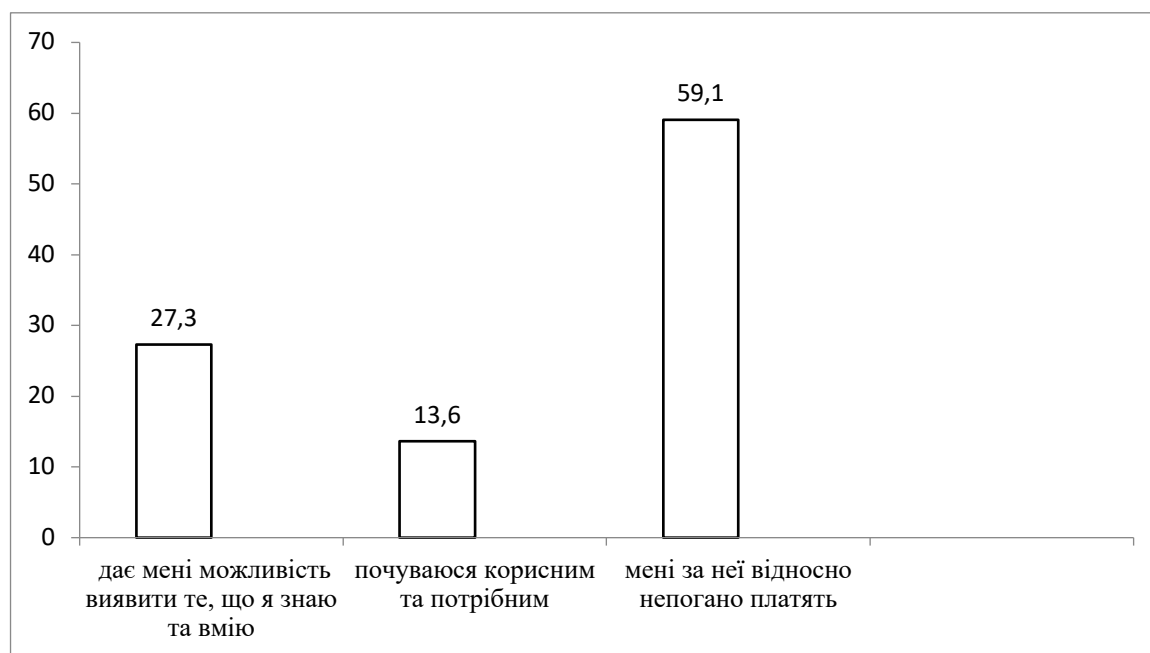


Рис. 2.10. Результати відповідей на запитання анкети «Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі?»,%

Джерело: результати анкетування.

Для 27,3 % - це те що персонал знає та вміє та 13,6 % респондентів почуваються корисним та потрібним.

На питання про задоволеність своєю роботою були отримані відповіді (рис.2.11):

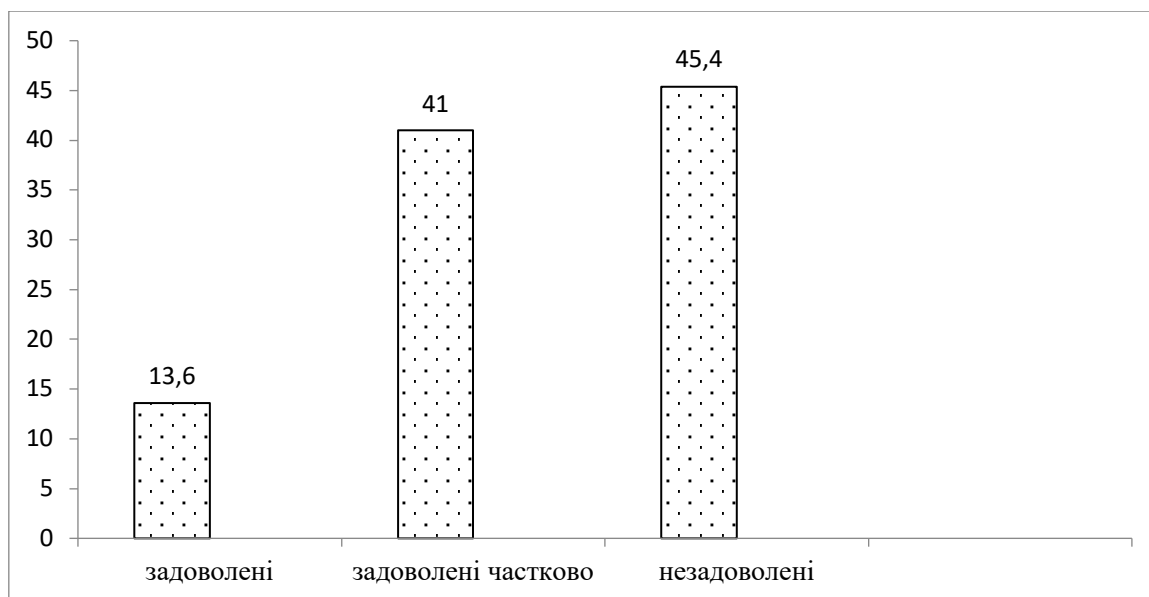


Рис. 2.11. Ступінь задоволеності роботою персоналу, %

Джерело: результати анкетування.

Як видно з даних рисунка 2.8, 45,4 % респондентів ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» не задоволені своєю роботою, 41 % задоволені частково і 13,6 % задоволені.

В таблиці 2.15 наведені результати відповідей респондентів на питання «Якщо Вам запропонують іншу роботу на Вашому підприємстві. За яких умов Ви б на це погодилися?»

Таблиця 2.15

Результати відповідей на питання анкети

Питання: «Якщо Вам запропонують іншу роботу на Вашому підприємстві. За яких умов Ви б на це погодилися?»	Питома вага, %
1. Якщо запропонують набагато вищу зарплату	69,3
2. Якщо інша робота буде більш цікавішою	21,3
3. Якщо нова робота дасть більше самостійності	3,1
4. Якщо це дуже потрібно для підприємства	5,1
5. Залишився на тій роботі, до якої звик	1,2

Джерело: складено автором на основі анкетування..

Із даних таблиці 2.15 можна зробити висновки, що як щоб персоналу запропонували іншу роботу на підприємстві, то 69,3% погодилися, якщо б запропонували набагато вищу зарплату, 21,3 % - якщо інша робота була більш цікавішою. Лише 1,2% респондентів залишився на тій же роботі, бо звик.

На рис. 2.12 можливо спостерігати дані відповідей на питання щодо задоволеності респондентів умовам організації праці, оплати праці та кар'єрним зростанням.

З даних анкетування щодо оцінки рівня організації праці найбільша частина респондентів оцінила на 51,1% на вище середнього, 39,7% - на високому рівні, 3,6 % – на рівні нижче середнього, 3,5 % – на рівні середнього, а 2,1 % – низько. Щодо оцінки умов розвитку персоналу в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» 25,8 % респонденти оцінили як дуже низькі і 2,5 % – як дуже високі. Щодо оцінки рівня задоволеності оплатою праці 77,1% респонденти оцінили нижче середнього, лише 2,8% надали високу оцінку.



Рис. 2.12. Ступінь задоволеності умовам організації праці, оплати праці та кар'єрним зростанням, %

Джерело: результати анкетування.

У таблиці 2.16 наведені результати опитування респондентів для

визначення пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці персоналу в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД».

Таблиця 2.16

Відповіді на запитання щодо системи мотивації праці в

ТОВ Фірма «Оліс ЛТД»

Питання	Відповіді на запитання, %
На Вашу думку, мотивація сприяє підвищенню ефективності Вашої роботи:	
так	77,3
ні	13,6
важко відповісти	9,1
Які інструменти мотивації застосовуються на підприємстві?	
доплати, премії	62,1
усна похвала на нарадах	22,1
отримання нагороди, грамоти	11,7
забезпечення дітей працівників безкоштовними новорічними подарунками	1,4
навчання (курси, тренінги, семінари)	1,4
страхування (медичне, пенсійне)	-
забезпечення територіальної мобільності (добирання до місця праці, компенсація витрат на транспорт)	-
корпоративні свята	-
подарунки	-
сприятливі умови кар'єрного зростання	-
запровадження гнучких графіків роботи	1,1
не застосовуються	-
Оберіть три інструменти мотивації, які мотивують Вас найбільше:	
доплати, премії	33,4
подарунки	9,1
виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби)	4,5
усна похвала нарадах	7,6
отримання нагороди, грамоти	3,0
можливість кар'єрного зростання	12,1
встановлення гнучкого графіку роботи	10,6
можливість навчання, підвищення кваліфікації	15,2
забезпечення територіальної мобільності (добирання до місця праці, компенсація витрат на транспорт)	4,5

На Ваш погляд, що перешкоджає керівництву Вашого підприємства більш активно застосовувати інструменти мотивації персоналу (можливі декілька варіантів)?	
брак коштів	18,5
брак компетенцій	-
відсутність потреби додаткової мотивації персоналу	13,3
інше (бездіяльність)	68,2

Джерело: результати анкетування.

Відповідь на питання «Мотивація сприяє підвищенню ефективності Вашої роботи» показала, що 77,3% респондентів мотивація впливає на підвищення ефективності роботи, а 13,6% - ні. Але 9,1 % респондентам важко відповісти.

На питання «Які інструменти мотивації застосовуються на підприємстві?» респонденти відповіли що це найбільш частіше інструментами мотивації стають доплати, премії за результатами роботи - 62,1 %, відзначення кращих працівників на нарадах - 22,1%, отримання нагороди, грамоти – 11,7% можливість кар'єрного зростання -1,1 %, а можливість підвищення кваліфікації лише 1,4%.

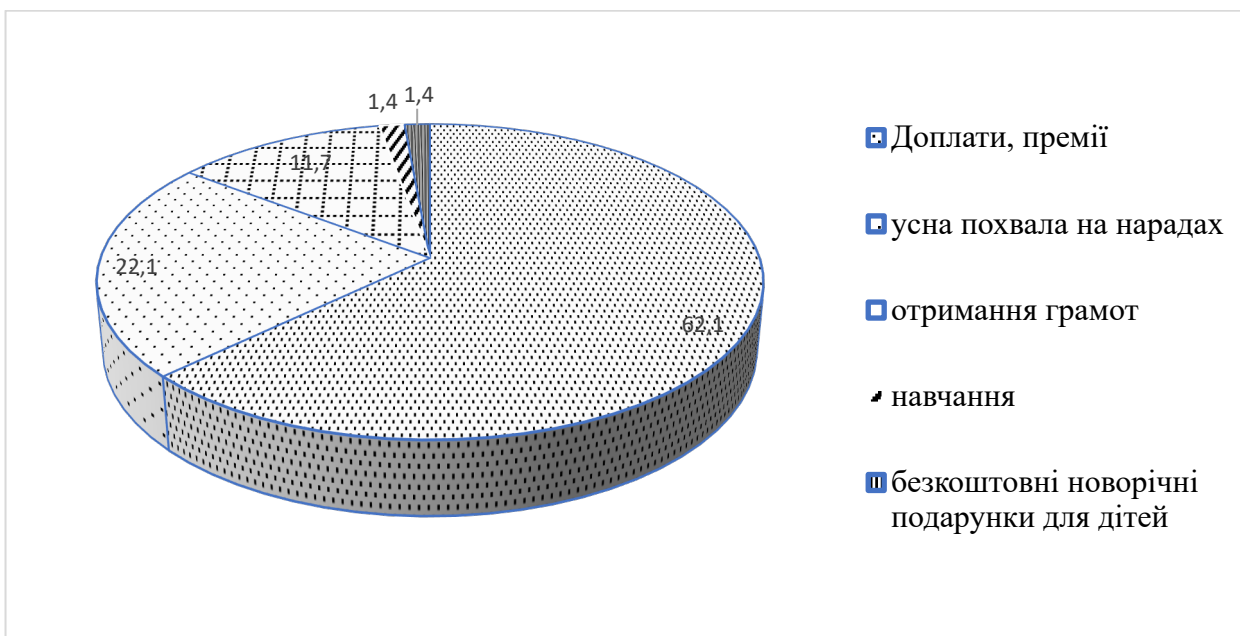


Рис. 2.13. Відповіді респондентів на питання «Які інструменти мотивації застосовуються на підприємстві?»

Джерело: результати анкетування.

Респондентам було запропоновано обрати три інструменти мотивації, які б мотивували їх найбільше. За результатами анкетування зроблено висновок, що в більшості респондентів мотивують доплати, премії – 33,4%, можливість навчання, підвищення кваліфікації -15,2%, можливість кар’єрного зростання – 12,1%, встановлення гнучкого графіку роботи – 10,6%, можливість отримувати подарунки – 9,1%, а також усна похвала та забезпечення територіальної мобільності - 4,5%.



Рис. 2.14. Рівень задоволення працівниками основними мотиваторами праці, %

Джерело: результати анкетування.

На питання «Що на Ваш погляд перешкоджає керівництву підприємства більш активно застосовувати інструменти мотивації персоналу?» 68,2% респондентів вважають бездіяльність керівництва щодо мотивації, 18,5 % – брак коштів і 13,3% – це відсутність потреби додаткової мотивації персоналу.

Таким чином, можна зробити висновки про те, що персонал не дуже задоволені своєю роботою і якщо запропонували іншу роботу, яка буде оплачуватися більше, то вони перейшли заради вищої зарплати. Керівництво ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» застосовує обмежене число інструментів мотивації.

Найбільшим мотиватором на підприємстві є заробітна плата, премії. На підприємстві дуже слабо розвинене моральне стимулювання персоналу, яке є також як і матеріальна, найважливішою частиною системи мотивації персоналу. Персонал не бачить можливостей кар'єрного зростання, не може реалізуватися як професіонали, так як спостерігається зменшення кількості осіб, які підвищували кваліфікацію. Під час опитування з'ясувалося, що персонал бажав б отримувати можливість навчання, кар'єрного зростання, встановлення для деяких працівників гнучкого графіку, а також отримання подарунків та виплат соціального характеру.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Зарубіжний досвід формування системи мотивації персоналу

На думку Балана О.Д. [4] мотивація праці належить до проблеми, яку завжди розглядають і світовій практиці, так як при формуванні систем мотивації праці необхідне використовувати вже накопичений світовий досвід.

Заробітна плата – це головна матеріальна мотивація трудової діяльності працівників, так як визначає можливості відтворення робочої сили [21].

У країнах широко застосовуються різні системи матеріального заохочення працівників і стимулювання. В зарубіжних країнах розумова праця оплачується вище, ніж фізична. Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробітну плату робітників в Німеччині – на 20 %; Італії і Данії – на 22 %; Франції і Бельгії на 61 %. В Америці середня заробітна плата інженерів в два рази більше, ніж середня заробітна плата робітників [5].

В Франції мотивації праці характеризується широким розмаїттям засобів. Зарплата нараховується за двома принципами:

- ідивідуалізації - кваліфікація, якість роботи, мобільність тощо;
- індексації - з урахуванням вартості життя [26].

Для преміювання працівників в Франції проводиться аналіз. Працю робітників оцінюють за допомогою балів за 6 показниками:

- професійні знання;
- виробіток;
- якість роботи;
- ініціативність;
- етика виробництва;
- дотримання правил техніки безпеки.

Максимальна кількість балів, яку може отримати робітник – 120 [53].

В Франції застосовують і нематеріальні стимули. Це використання дощок

пошани, мотиваційних стендів, а також використовуються мотиваційні інструменти. Зокрема, запроваджують систему оцінок (часто від 0 до 120 балів), яка пов'язана з системою стимулювання. Вважається, що вона ефективна, так як сприяє підвищенню ефективності роботи. Від кількості набраних балів залежить винагорода співробітників [12].

В Франції на підприємствах приділяють увагу кар'єрному просуванню персоналу. Для цього розробляють Положення про планування кар'єри. В ньому передбачається створення індивідуальних планів персоналу щодо розвитку кар'єри.

Але у Франції існують і штрафні санкції. Коли працівник відсутній на робочому місці від 3 до 5 днів, то надбавка зменшується на 25%. А якщо його немає понад 10 днів - надбавка зменшується на 100% [53].

В Швеції в системі мотивації робиться акцент на досягнення соціальної справедливості. Це виражається у впровадженні солідарної заробітної плати. В Швеції працівники різних підприємств з однаковою кваліфікацією при виконанні аналогічної роботи одержують однакову зарплату на середньогалузевому рівні. Іншою характерною рисою є випередження темпів зростання заробітної плати низькооплачуваних категорій персоналу порівняно з високооплачуваними з метою їх зближення.

Шведські профспілки не дозволяють керівникам підприємств у яких низькі доходи, знижувати заробітну плату працівникам нижче встановленої в трудовій угоді. В Швеції одна з рис солідарної заробітної плати – це скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної оплати. Заробітна плата для низькооплачуваних піднімається, а для високооплачуваних працівників не змінюється. При переукладанні колективних договорів профспілка домагається включити пункти щодо темпу росту заробітної плати для низькооплачуваних категорій персоналу, який повинен бути випереджувальним. Це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованого персоналу.

Швеція використовує програму «6 сігма», яка гарантує кар'єрне зростання персоналу не пізніше ніж через два роки. Для цього необхідно

належно виконувати свої обов'язки.

Для кар'єрного розвитку персоналу на шведських підприємствах є обов'язкові умови:

- забезпечення матеріального благополуччя;
- створення соціальних гарантій [63].

В Німеччині в деяких компаніях укладаються контракти. Працівники максимально використовують свій потенціал і у них є можливість розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд. В наслідок цього зростає мотивація до роботи і тому бере участь в управлінні своєю діяльністю. Деякі компанії в Німеччині оплачують співробітникам проїзд, мобільний зв'язок, навчання для підвищення кваліфікації. А для цього вони проводять опитування співробітників про рівень їх мотивованості і зацікавленості в роботі [26].

В Німеччині планування кар'єри персоналу включає три рівні розвитку кар'єри: вертикальний, горизонтальний і високопрофесійний. Для цього служба управління персоналом займається складанням планів розвитку для кожного працівника, а також підприємство розробляє плани заміщення посад на кілька років вперед [22].

В більшості європейських країнах установлений загальнонаціональний мінімум заробітної плати. Розмір цієї зарплати визначається по-різному, але за основу прийнято положення Конвенції МОП № 131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються» [75].

В Японії оплата праці залежить від цих факторів і здійснюється відповідно до тарифу, який визначає винагороду. Розмір винагороди визначається у трьох розділах: за віком, за тривалістю роботи, за кваліфікацією та навичками. В Японських компаній часто при стимулюванні застосовують синтетизовані системи. Це коли розмір винагороди визначається на основі чотирьох показників – віку, стажу, професійного рівня та результатів роботи. Таким чином, пріоритетом у системі мотивації роботи в Японії є врахування

професійних навичок, віку та досвіду. Ці фактори позитивно впливати на винагороду, так як працівник зможе впливати на її розмір [26].

В Японії система стимулів гнучка. Вона складається з трьох факторів:

- професійні навички;
- вік;
- старшинство.

В Японії стаж і вік є основою для особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – це основа для визначення величини трудової тарифної ставки. Таку ставку називають «ставкою за кваліфікацію». Використання трудової ставки перешкоджає ріст заробітної плати поза зв'язком із підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, але посилює мотивацію до праці, яка і прямо залежить від результатів роботи [54].

В Японії людина, яка прийшла на підприємство планує працювати до пенсії, тому компанії в більшому ступені використовують відданість працівників. Працівника цікавить кар'єрний розвиток, тому керівники повинні планувати розвиток кар'єри всього персоналу [49, с.73].

Планування кар'єри в Японії починається, коли співробітнику виповнюється 36 років. Кар'єрний розвиток персоналу залежить від його кваліфікації. У персоналу є можливість вивчати 5-6 спеціальностей, так як це сприяє розвитку та впливає на підвищення його продуктивності [3].

В Японських компаніях часто проводять святкування відкриття нових виробництв, нового року, відзначають дні народження, проводять спільні сніданки й обіди, групові туристичні поїздки. Компанії виділяють половину коштів за мотиваційні заходи [49, с.73].

У США мотивація праці побудована на заохоченні активності та збагаченні найбільш активної частини населення. Мотивація праці заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху, а також високому рівні економічного добробуту [7].

У США застосовуються колективні системи преміювання працівників. Це коли між адміністрацією та працівниками завчасно визначається частка

заробітної плати, а у разі отримання прибутку на підприємстві, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд. Цей фонд розподіляється- 25% направляється в резервний фонд для покриття перевитрат фонду заробітної плати, а з цієї суми 25% йде на преміювання адміністрації, 75% на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця [7].

На підприємствах США для кар'єрного просування створюються центри кар'єри. Вони надають допомогу всім бажаючим. Це робиться шляхом консультацій де переконують працівника в необхідності планування і розвитку кар'єри та вивчають кар'єрним очікуванням персоналу [38].

Працівник підприємства США для досягнення кращого результату у трудовій діяльності повинен виконувати свою роботу краще за всіх. Тому американські підприємства свій персонал оцінюють за результатами виконаної роботи [49].

В таблиці 3.1 наведені головні фактори мотивації праці в зарубіжних країнах.

Таблиця 3.1

Чинники мотивації праці зарубіжних систем мотивації праці

Країни	Головні чинники мотивації праці
Німеччина	Якість роботи
Швеція	Солідарна заробітна плата
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж
США	Заохочення активності Висока кваліфікація Якість роботи

Джерело: [7].

На думку вчених, Україна відстає у рівні мотивації праці персоналу порівняно з розвиненими країнами [11].

Вивчення закордонного досвіду мотивації праці дасть змогу впровадити в Україні нові підходи. В передових зарубіжних організаціях мотивація праці орієнтована на людей. За допомогою високої мотивації персонал підприємства досягає високих результатів діяльності. Отже для того, щоб створити дієву систему мотивації праці на підприємстві, слід аналізувати досвід закордонних організацій, а також накопичувати власний досвід.

3.2. Впровадження соціального пакету як інструменту мотивації персоналу на підприємстві

Через повномасштабне вторгнення РФ українські підприємства стикається зі значними викликами, що вплинуло на бажання людей розвиватися. Сьогодні на підприємствах використовують класичні методи мотивації персоналу - матеріальні. В умовах воєнного стану значною мірою постраждав матеріальний аспект життя українців. Так, у середньому по країні спостерігається зниження доходів приблизно на 20,8% за перший рік повномасштабних воєнних дій [6].

В умовах воєнного стану персонал підприємства спостерігається зниження доходів, а також потерпає від стресу. Тому керівникам необхідно розробляти ефективні соціальну політики на підприємстві. Соціальна політика є набагато потужним стимулом для персоналу на сьогоднішній день, ніж грошова. Один з таких стимулів є соціальний пакет, який відіграє мотиваційну складову.

Проаналізувавши ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» зрозуміли, що нинішня мотивація не є ефективною для персоналу. Основною проблемою в цій системі є те, що керівництво при стимулюванні не спирається на потреби співробітників.

Сьогодні в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» соціальний пакет включає в себе

тільки знижки на придбання продукції, яку виробляє підприємство, доплату за нещасні випадки, виплати при виході на пенсію.

В зв'язку сьогоденним становищем велике значення для персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД», на наш погляд, є впровадження діючого соціального пакету.

На думку Бикової А.Л та Воронової В.С. [8, с.206] «соціальний пакет як сукупність фінансових, матеріальних та нематеріальних благ, які підвищують рівень життя і надаються підприємством працівнику крім основної заробітної плати з метою заохочення до трудової діяльності».

Зелена М.І. [34] визначає основні особливості сутності соціального пакета:

- складовими соціального пакета є блага;
- блага можуть бути фінансовими, матеріальними та нематеріальними;
- блага не входять до основної заробітної плати;
- соціальний пакет виконує функцію заохочення до трудової діяльності;
- блага, що входять до складу соціального пакета, підвищують рівень життя персоналу.

В Законі України «Про оплату праці» наведено те що, матеріальні блага, які входять до соціального пакету, можуть розглядатися як елементи заробітної плати. Вони відносяться до додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат [68].

Основні підходи до формування соціального пакету - це:

- встановлення соціальних виплат відповідно до грейдів;
 - встановлення однакового набору соціальних виплат для всього персоналу підприємства;
 - формування соціальних виплат за принципом «шведського столу».
- Кожне заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Персоналу надається право на певну суму грошей або балів обрати заохочення із запропонованого переліку [78].

- встановлення соціальних виплат відповідно до ієрархічної структури підприємства;
- формування соціальних виплат за принципом «кафетерію». Це коли складається кілька пакетів соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням [78];
- встановлення грошової компенсації [36].

Соціальний пакет повинен враховувати потреби персоналу на підприємстві. Тому, керівники повинні запроваджувати єдиний стандарт підходу до соціального пакета.

У сучасній практиці напрацьована досить велика кількість заохочень соціального пакету. З метою визначення заохочень соціального пакету, ми запропонували анкету респондентам ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» (Додаток). В анкетуванні взяли участь 28 особи (30,7%). Було задано таке запитання: «Яке заохочення соціального пакету із наявних є найбільш важливим для Вас?». Запропоновано визначити пріоритетність кожного фактору. Результати відповідей відображені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати анкетування щодо соціального пакету на підприємстві

Питання: “ Яке заохочення соціального пакету на Вашу думку із наявних є найбільш важливим для Вас?”	Кількість відповідей респондентів, що підтримали		Ранг
	абс.	%	
Медичне страхування	27	16,1	1
Компенсація витрат на оренду житла	24	14,2	2
Оплата витрат на підвищення кваліфікації	21	12,5	3
Оплата щорічного медичного огляду	17	10,1	4
Гнучкий режим робочого часу	16	9,5	5
Додаткові оплачувані дні до відпустки	15	8,9	6
Знижки на придбання продукції підприємства	13	7,7	7
Безкоштовне перевезення на роботу	11	6,5	8
Безкоштовні обіди	8	4,7	9
Придбання пільгових санаторних путівок	7	4,1	10

Можливість отримання кредиту	5	2,9	11
Оплата мобільного зв'язку	4	2,8	12
Всього		100	

Джерело: складено автором на основі опитування.

Аналізуючи дані таблиці 3.2 бачимо, що до основних п'яти складових соціального пакету для ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» відносять оплату витрат на медичне страхування (16,1%), компенсація витрат на оренду житла (14,2%), оплата витрат на професійне навчання (12,5 %), оплата щорічного медичного огляду (10,1 %), гнучкий режим робочого часу (9.5%). Інші складові соціального пакету є також доцільними (рейтинг від 6 до 12 місця), їх треба враховувати під час його формування. Впровадження нових соціальних пакетів дозволить вирішити деякі матеріальні проблеми персоналу підприємства в сьогоднішній час.

Для цього, ми пропонуємо для ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» запровадити соціальний пакет за принципом «кафетерію».

В результаті дослідження інтересів персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» пропонуємо три варіанти соціальних пакетів, які різні за наповненням. Персонал може вибрати той пакет, який задовольнить і послужить ефективним мотиватором праці (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Соціальні пакети для персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД»

Соціальний пакет 1	Соціальний пакет 2	Соціальний пакет 3
Медичне страхування	Медичне страхування	Медичне страхування
Часткова оплата на підвищення кваліфікації	Щорічний безкоштовний медичний догляд	Часткова компенсація витрат на оренду житла
Транспортні витрати	Додаткові оплачувані дні до відпустки	Режим гнучкого робочого дня
Знижки на придбання продукції підприємства	Знижки на придбання продукції підприємства	Знижки на придбання продукції підприємства

Джерело: складено автором

Соціальний пакет має бути максимально універсальним та враховувати

індивідуальні потреби працівника.

Під час війни загальнолюдські потреби - це відчуття захищеності та психологічний комфорт. Сьогодні персонал підприємств незгодні миритися з легковажним відношенням керівників до безпеки та емоційного стану.

Медичне страхування персоналу, який ми пропонуємо внести перелік соціального пакету, є профілактичним заходом, які спрямовані на покращення здоров'я. Це позитивно впливає на продуктивність праці та знижує втрати від пропущеного робочого часу через захворювання.

Професійне навчання має бути орієнтованим на підвищення компетентності працівників. Так як деякі працівники підприємства дуже задоволені можливістю отримання професійного навчання, тому пропонуємо до соціального пакету вносити часткову оплату підприємством за навчання для підвищення кваліфікації.

В зв'язку з веденням воєнного стану в країні скасували святкові дні. Ця зміна є зрозумілою, але працівникам іноді необхідні додаткові вихідні, а іноді скорочений робочий день. Тому ми пропонуємо керівнику ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» звернути на це увагу. Ми пропонуємо впровадити режим гнучкого робочого дня.

Пропонуємо в соціальному пакеті додаткові оплачувані дні до відпустки. Для цього оплату робити в залежності від стажу: після 1 року – 2 дні, після 2 років – 4 дні, після 3 років роботи і більше – 6 днів)

Так як, працівники не всі проживають в м. Запоріжжя, пропонуємо підприємству покривати розходи на транспортні переїзди.

На підприємстві працюють переселенці, які орендують житло. Тому ми пропонуємо включити в соціальний пакет часткову компенсацію витрат на оренду житла.

Для регламентування соціальних виплат вважаємо розробити внутрішній документ - Положення про соціальний пакет в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД», котрий буде регламентувати надання соціального пакету. Положення про соціальний пакет повинен бути узгоджений і затверджений на підприємстві для всього

персоналу.

Положення про соціальний пакет повинен мати такі розділи:

- Загальні положення;
- Планування витрат на соціальні пакети;
- Порядок формування наборів соціальних виплат;
- Порядок вибору персоналом виплат із запропонованого переліку соціального пакету;
- Моніторинг задоволеності персоналом соціальними пакетами.

Таким чином, соціальний пакет має потужний вплив на мотивацію праці персоналу підприємства і дозволяє досягнути більш продуктивної праці.

3.3. Удосконалення системи управління кар'єрою як фактор мотивації персоналу

Є багато стимулів, що спонукають персонал до кращої праці. До таких стимулів належить система планування кар'єри. Кожна людина має бути вмотивована впевненістю у своєму майбутньому, чого, на жаль, в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» нині немає.

Вчені вважають, що кар'єра – це результат усвідомленої поведінки людини у сфері трудової діяльності, який пов'язаний з уявленням персоналу про своє трудове майбутнє, а також способи професійного розвитку та самореалізації [23, с.20].

Давиденко В.В., Турчак В.В., Когут А.А. [23, с.20]. вважають, що розвиток кар'єри вимагає наявності цілей. До кар'єрних цілей вчені відносять:

- отримати посаду, що відповідає самооцінці;
- отримати посаду, що відповідає самооцінці та приносить моральне задоволення;
- мати посаду, яка добре оплачується або дає змогу отримувати достойний додатковий дохід;
- обіймання посади, яка підвищує та розвиває професійну

компетентність;

- мати посаду, що має творчий характер;
- обіймати посаду, що дає певну незалежність;
- мати посаду, що дає змогу активно продовжувати навчання.

Виноградська А.М. [19, с.384]. вважає, що управління розвитком кар'єрного процесу вимагає від персоналу та від керівництва підприємства зусиль, але це дає переваги для обох сторін. На думку вченої основними завданнями з боку підприємства для планування кар'єри повинно бути:

- раціональне використання професійних здібностей персоналу;
- своєчасне забезпечення персоналу в необхідній кількості, з відповідним рівнем кваліфікації, професійним досвідом;
- створення ефективних стимулів для трудової віддачі;
- забезпечення стабільного складу персоналу, спроможного накопичувати досвід;
- визначення приблизних строків зайняття посад з урахуванням побажань працівника;
- проведення оцінки персоналу, складання планів кар'єрного росту [10, с.384].

Персонал при прийомі на роботу повинен визначитися чи є у нього в перспективі службовий ріст.

Лозовецька В.Т. [57] вважає, що працівник повинен сам визначити власні професійні інтереси, а для цього він повинен вибрати таку посаду, яку він хотів би зайняти у майбутньому. Для цього йому необхідно порівняти свої можливості з вимогами до посади і визначити, чи є план розвитку кар'єри. Після цього він повинен продумати, що необхідно для реалізації цього плану.

Підприємство повинно розуміти важливість кар'єрного росту свого персоналу, який цього бажає. Тому керівництву необхідно планувати кар'єру на підприємстві.

На думку В. Т. Лозовецької [57], «планування кар'єри – це один із стратегічних напрямів роботи з управління персоналом організації, котрий

передбачає кар'єрне зростання працівників з метою ефективного розвитку самої організації».

Ми пропонуємо для ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» один з мотиваційних методів - кар'єрне просування персоналу згідно індивідуальної програми. Для планування індивідуальної кар'єри необхідно виявити у персоналу їх потреби та інтереси. Потім на основі перспектив підприємства і особистих даних персоналу сформулювати цілі кар'єри. Потім визначити варіанти службового зростання по службі.

Ми пропонуємо модель планування кар'єрного просування ТОВ Фірма «Оліс ЛТД», яка має 9 етапів (рис.3.1). Ми пропонуємо застосовувати планування кар'єрним зростанням лише для співробітників, які виявили бажання брати участь у передбачених заходах.

Керівництв ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» повинно прийняти управлінське рішення про доцільність планування кар'єри персоналу, який в цьому зацікавлений.

На першому етапі треба вирішити такі завдання:

- визначити цілі планування кар'єрного просування персоналу підприємства;
- проаналізувати виробничо-господарську і фінансово-економічну діяльність підприємства;
- вибрати ефективні методи планування кар'єрного просування персоналу підприємства;
- підвести підсумки та прийняти остаточне рішення щодо доцільності застосування на підприємстві планування кар'єри персоналу.

На цьому етапі необхідно видати наказ про планування кар'єрного просування персоналу на підприємстві.

На другому етапі необхідно розробити план-графік з планування кар'єри персоналу підприємства. При складанні план-графіка необхідно визначити організаційні та фінансові заходи, які необхідні для впровадження планування кар'єрного просування персоналу підприємства; встановити чітку послідовність

виконання запланованих заходів; призначити відповідальних за виконання заходів; встановити терміни виконання запланованих заходів; розробити системи звітності та поточного контролю за ходом виконання запланованих заходів. План-графік необхідно затвердити.

На третьому етапі необхідно сформувати вихідні індивідуальні дані персоналу підприємства.

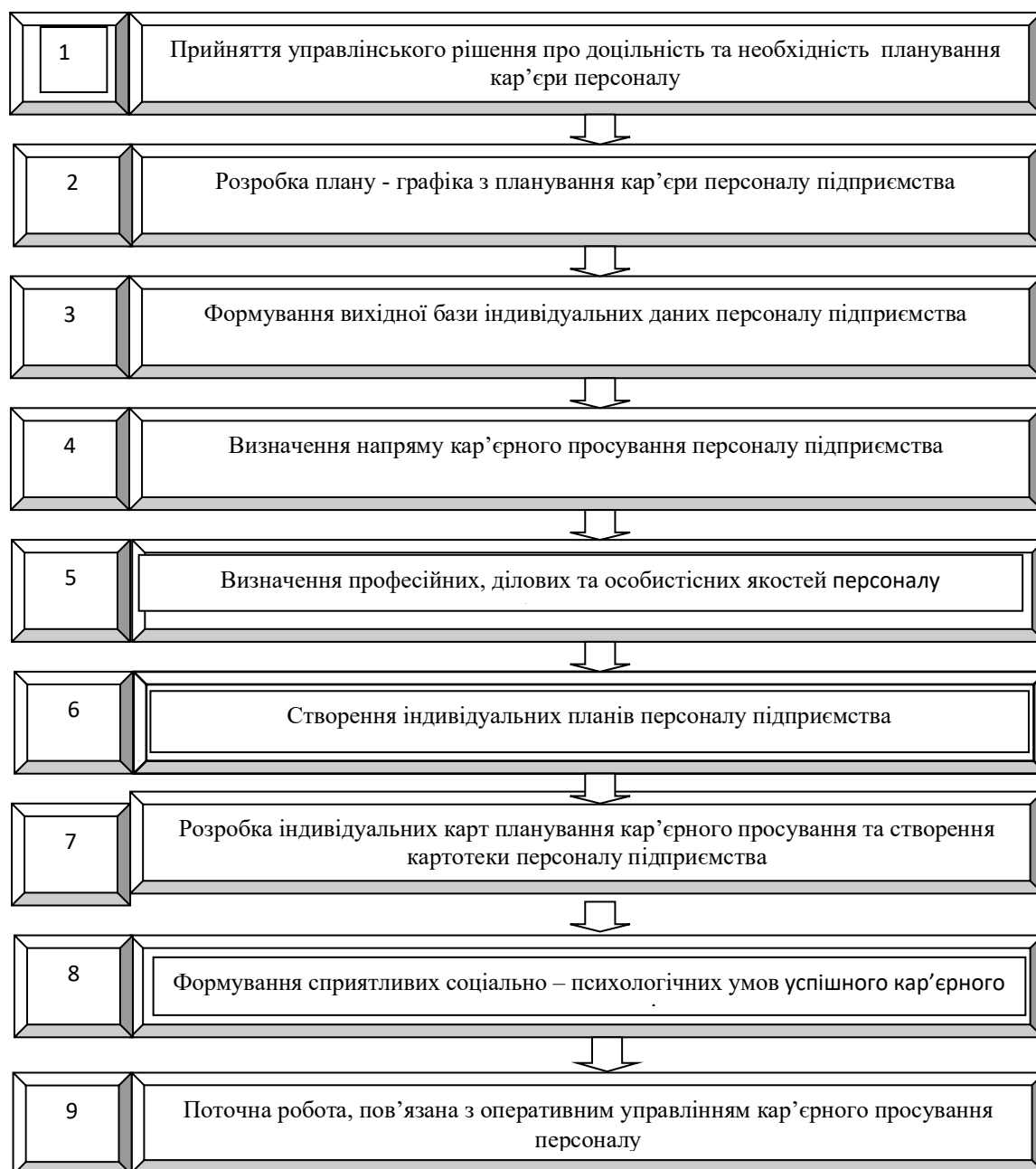


Рис. 3.1. Схема поетапного планування кар'єрного просування персоналу на підприємстві

Джерело: побудовано на основі [17].

Пропонуємо для бази індивідуальних даних включати такі розділи як:

- особисті дані. В цій розділ необхідно внести ПІБ працівника; стать; дата народження; сімейний стан; контактна інформація - поштова та електронна адреса, номер телефона;

- освіта. Для цього пропонуємо вносити інформацію про дипломи, якщо є сертифікати курсів підвищення кваліфікації;

- трудова діяльність. У в цьому розділі рекомендуємо вказувати займану посаду; стаж роботи; попередні місця праці і посади, результати проведених атестацій; володіння іншими професіями та спеціальностями.

На четвертому етапі, після створення індивідуальних даних, рекомендуємо проведення тестування персоналу підприємства для виявлення нахилу працівників та нахилу до організаторської роботи, пов'язаної з керуванням трудових колективів, або до певної фахової роботи [81].

Ми вважаємо, що при плануванні кар'єрного розвитку працівника необхідно проводити консультування. Тому пропонуємо у ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» виділити працівника для такого консультування. Ця людина повинна займатися індивідуальним консультуванням, допомагати порадою у виборі напряму розвитку здібностей. Також на цьому етапі необхідно затвердити напрям кар'єрного просування кожного бажаного працівника підприємства.

На п'ятому етапі планування кар'єрного просування персоналу необхідно визначити професійні, ділові та особистісні якості працівника. Для цього необхідно оцінити персонал підприємства, які бажають брати участь в програмі планування кар'єрного зростання. Спочатку необхідно визначити найбільш прийнятну методику проведення оцінювання якостей персоналу. Далі встановити показники оцінювання якостей персоналу. Для цього пропонуємо рейтингову оцінку персоналу підприємства запропоновану Іванісовим О.В. та Доровським О.Ф. [35,с.376].

Згідно цієї методики, оцінку ділових і особистісних якостей працівників проводять за п'ятьма напрямками:

- трудові якості;
- організаторські здібності;
- компетентність;
- особистісні якості;

психологічна сумісність із колективом [35,с.376]..

Оскільки за своєю значимістю ці напрями неоднакові, кожен з них наділяється певною «вагою», яка визначається експертним шляхом методом математичного ранжування і попарного порівняння [35].

Для оцінки персоналу необхідно створити експертну комісію, до складу якої пропонуємо включити п'ять осіб: керівника ТОВ Фірма «Оліс ЛТД», керівника відділу кадрів, головного бухгалтера та відповідні спеціалісти. Всім членам комісії видають бланк оціночний, який ми пропонуємо (Додаток В).

Кожен член комісії виставляє працівнику в оціночний лист бали, відповідно наступних критеріїв:

- якість проявляється вищою мірою і постійно - 5 балів;
- якість проявляється досить постійно - 4 бали;
- дана якість проявляється частково або періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але це не завдає шкоди роботі - 2 бали;
- якість не проявляється і це завдає шкоди роботі - 1 бал.

Виставивші всі бали в оціночний лист за кожною якістю всіх факторів, визначають оцінку кожного фактору (середнє арифметичне суми балів кожного експерта за фактором). Далі корегують інтегральну оцінку фактору відповідно коефіцієнта значущості (табл. 3.4). Після цього визначають рейтинговий коефіцієнт працівника (середнє арифметичне інтегральних оцінок, які скореговані на коефіцієнт значущості, усіх п'яти факторів).

У результаті кожного бажаного працівника кар'єрного просування буде отримано бальна оцінка за однаковими параметрами. В результаті оцінної процедури кожен працівник набере певну кількість балів. У кадровий резерв для кар'єрного просування будуть зараховані ті кандидати, які наберуть більше балів.

У таблиці 3.5 наведена оцінка фахівця з методів розширення ринку збуту. Група експертів, у складі керівника підприємства, керівника відділу кадрів, начальника відділу маркетингу і збуту, головного бухгалтера та менеджер з питань регіонального розвитку, виставили бали згідно нашого запропонованого методу оцінки.

Джсерело [35].

Показники оцінювання фахівця з методів розширення ринку збуту

Компетенції	Вага	Оцінка експертів					Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінка
		1	2	3	4	5		
Трудові якості								
працездатність	0,24	5	5	4	5	5	4,8	
діловитість		3	4	4	3	4	3,6	
творча ініціатива		4	4	4	3	4	3,8	
якість виконуваних робіт		5	5	5	5	5	5	
результативність праці		4	5	5	4	5	4,6	
Всього							4,36	1,046
Організаційні здібності								
вміння організовувати людей	0,14	3	4	4	3	3	3,4	
цілеспрямованість		5	5	5	5	5	5	
авторитет		3	3	3	3	3	3	
Всього							3,8	0,532
Професійна компетентність								
знання своєї спеціальності	0,26	5	4	5	5	5	4,8	
досвід в діяльності		3	3	4	3	3	3,2	
практичний інтелект		3	4	3	4	4	3,6	
ініціативність		5	5	5	5	5	5	
Всього							4,15	1,079
Особисті якості								

чесність	0,16	5	5	5	5	5	5	
принциповість		4	5	4	5	4	4,4	
міра відповідальності		5	5	5	5	4	4,8	
дисциплінованість		5	5	5	5	5	5	
Всього							4,8	0,768
Психологічна сумісність з колективом								
вміння створювати і підтримувати здоровий морально-психологічний клімат у колективі	0,2	5	5	4	5	5	4,8	
товариськість		5	5	5	5	5	5	
терпимість		4	4	3	4	4	3,8	
взаємовідносини з підлеглими		5	4	5	4	5	4,6	
Всього							4,55	0,91
Разом								4,335

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, згідно отриманих результатів можна стверджувати, що рівень компетенцій фахівця з методів розширення ринку збуту високий. Ця людина гідно посідає посаду в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД», а ще має можливості та очікування кар'єрного зростання.

На шостому етапі після визначення напрямів кар'єрного просування персоналу та оцінки їх якостей необхідно будувати індивідуальні плани.

Індивідуальним планом в управлінні кар'єрою може бути кар'єрограма. Вона передбачає визначення послідовності посад кар'єрного просування персоналу підприємства протягом всього терміну їх трудової діяльності.

Як приклад, пропонуємо кар'єрограму для менеджера, який прийде працювати в відділ маркетингу та збуту ТОВ Фірма «Оліс ЛТД»ТДВ» (рис.3.2).

З рис.3. 2 можна бачити через який час співпрацівник зможе отримати підвищення чи відбудеться ротація кадрів, для підвищення його

кваліфікаційного рівня.

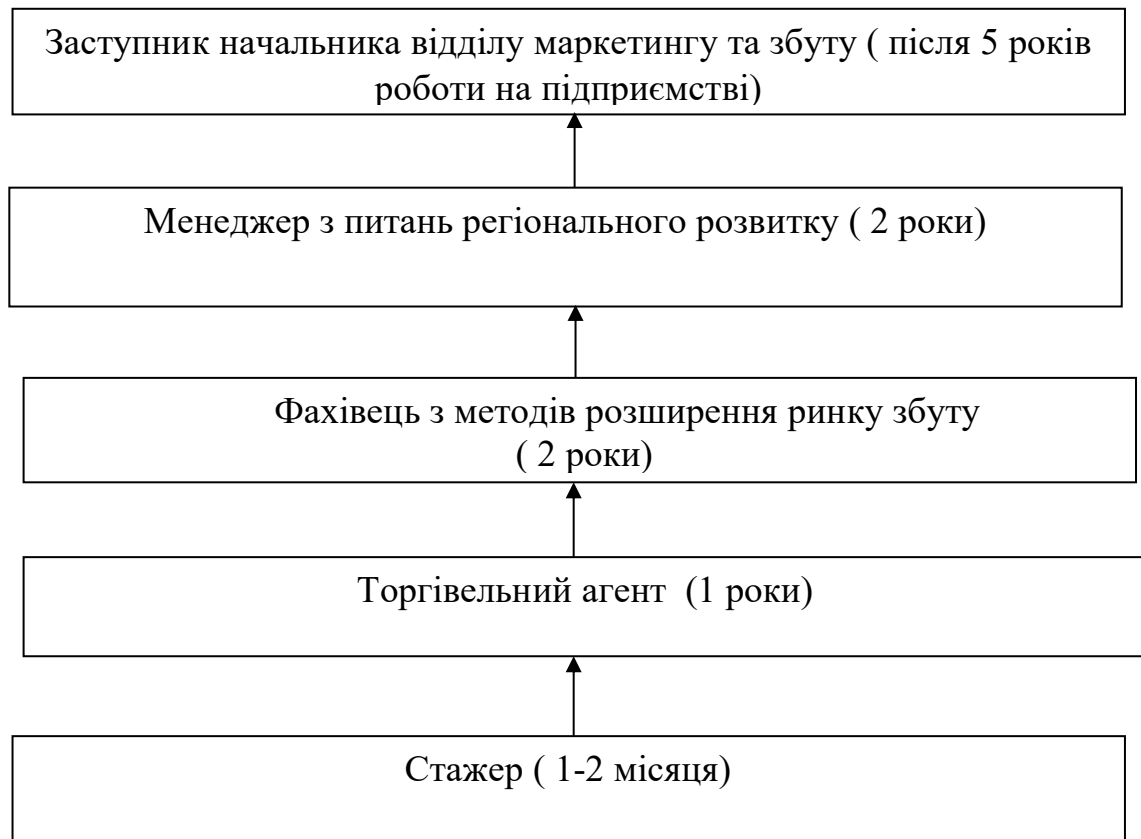


Рис. 3.2. Кар'єрограма менеджера відділу маркетингу та збуту

Джерело: побудовано автором

На цьому етапі необхідно вести картотеку планування кар'єрного просування кожного працівника підприємства. Для індивідуальних карт пропонуємо вести таку інформацію:

- етапи трудової кар'єри. В ній надавати інформацію щодо етапів доробочий, початковий, пристосування, затвердження, просування по службі, збереження, пенсійний;
- план розвитку працівника. Ця інформація про план розвитку функцій, що виконуються працівником;
- завдання підприємства та працівника щодо розвитку його кар'єри.

Це інформація щодо забезпечення працівника необхідними знаннями та

вміннями, розвиток сильних сторін особистості тощо;

- інформація про терміни проведення оцінки професійних, ділових та особистісних якостей працівника та результати оцінок.

На восьмому етапі планування кар'єрного просування необхідно провести аналіз соціально-психологічних умов у трудовому колективі в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД»ТДВ».

Літинська В. А. [56] вважає, що найбільш вдало оцінювати соціально-психологічні умови в трудовому колективі за такими показниками як стан колективної свідомості; наявність конфліктів між членами колективу; можливість висловлювання думок членами трудового колективу щодо спільних справ; взаємовідносини між членами трудового колективу; ставлення членів трудового колективу до нових працівників.

Гарні соціально-психологічні умови тоді, коли вони сприяють успішному кар'єрному просуванню персоналу підприємства. Соціально-психологічні умови будуть ненормальними тоді, А коли в колективі існують конфлікти між співробітниками, напружені взаємовідносини, то це ненормальні умови для кар'єрного росту [56].

Дев'ятий етап планування кар'єрного просування персоналу підприємства пов'язаний з оперативним управлінням кар'єрним просуванням персоналу підприємства на всіх етапах її планування [79].

На цьому етапі можливо добрати необхідну інформації, зробити її аналіз; скоригувати вибір напрямку кар'єрного просування персоналу підприємства; консультувати персонал підприємства з питань планування кар'єрного просування; контролювати за дотриманням вимог щодо розробки індивідуальних планів, карт кар'єрного розвитку персоналу підприємства, кар'єрограм; розглянути пропозиції щодо забезпечення сприятливого соціально – психологічного клімату в трудовому колективі; розглянути рекомендації щодо усунення виявлених відхилень при виконанні індивідуальних планів кар'єрного просування персоналу підприємства та кар'єрограм персоналу підприємства.

На десятому етапі проводиться поточна робота. Це здійснення розробки графіка поточної, періодичної та підсумкової перевірки результатів трудової діяльності персоналу за певні заздалегідь встановлені терміни.

Таким чином, планування кар'єрного зростання персоналу в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» є досить важливою складовою частиною мотивації праці.

ВИСНОВОК

В роботі узагальнено теоретичні основи та обґрунтовано заходи щодо формування мотивації праці персоналу на підприємстві. За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

Ефективне управління може бути тільки тоді, коли керівники розуміють, що таке мотивація трудової діяльності працівника. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає її до роботи, які мотиви необхідні для її дій, можна сформувати ефективну систему мотивації праці персоналу на підприємстві. Мотивація праці - це процес, який потребує уважного підходу під час розроблення ефективної системи мотивації на підприємстві, врахування характеру діяльності та індивідуальних особливостей членів колективу.

Роль мотивації праці персоналу має важливе значення, так як ефективна система мотивації на підприємстві забезпечує зацікавленість персоналу у підвищенні продуктивності праці. До сучасних підходів мотивації персоналу на підприємствах належать матеріальні та моральні стимули.

В процесі дослідження були розглянуті як змістовні так і процесуальні теорії мотивації. Аналіз показав, що сьогодні не існує єдиної корисної теорії мотивації праці. Адже, вивчення основних положень теорій - це інструмент для керівників і менеджерів щодо мотивації праці, які допоможуть сформувати ефективну систему мотивації.

На підприємстві важливе значення має підвищення рівня ефективності управління персоналом. Головну роль у цьому процесі відіграє формування системи мотивації, яка передбачає використання сучасних інструментів для оцінки персоналу. Оцінка мотивації персоналу - це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних і кількісних параметрів винагороди персоналу підприємства результатам їхньої трудової діяльності. Для вірного оцінювання необхідно встановлювати критерії оцінювання, стандарти якостей персоналу, рівні та результат виконання обов'язків. До найбільш поширених підходів до вимірювання та оцінки

системи мотивації відносяться: вимірювання за результатами діяльності персоналу; вимірювання за їхньою поведінкою; шляхом непрямих показників мотивації персоналу.

ТОВ Фірма «Оліс ЛТД», який є об'єктом дослідження, займається виробництвом майонезів, кетчупів, соусів, рослинної олії для власних торговельних марок «ОЛІС», «GUSTÓ» та «Національні українські традиції». Підприємство стикнулося із ситуацією, коли частина підприємства залишилась на тимчасово окупованій території, але це не завадило йому збільшувати прибутки.

За 2021-2023 рр. чисельність персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» зменшилася на 57 людини. По руху персоналу на підприємстві слід зазначити, що за 2021-2023 рр. більше працівників вибуло ніж прийнято. У 2022 році на підприємстві було звільнено 52 працівника. Основна причина плинності кадрів – це зміна місця проживання в зв'язку з воєнним станом, а також те що один завод підприємства знаходиться на окупованій території. Найбільше зменшення спостерігається по категорії виробничий персонал. Аналізуючи вікову, освітню структуру персоналу, стаж та інтенсивність руху можна зробити висновок, що на підприємстві в 2023 р. працюють співробітники всіх вікових груп. Найбільшу частку в складі персоналу складають працівники зі стажем роботи більше 15 років. Спостерігається збільшення питомої ваги показника вищої освіти з 19 % до 25,3%. Найбільша питома вага припадає на співробітників, що мають середню спеціальну освіту. Так, у 2023 р. вона склала 40,6%.

Система мотивації персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» охоплює матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, преміювання та доплати. На підприємстві діє єдина система преміювання, яка спрямована на підвищення матеріальної зацікавленості працівників, в досягненні встановлених завдань, а ще є доплати за роботу в нічний час. Нематеріальна система мотивація в ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» в даний час розвинена слабо. Система нематеріальної мотивації на підприємстві

охоплює такі методи: усна похвала на нарадах, для деяких працівників запроваджені гнучкі графіки роботи, забезпечення дітей працівників безкоштовними новорічними подарунками, отримання грамот. Персонал не бачать можливостей кар'єрного зростання, не може реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії досить слабке.

Аналіз мотивації праці на підприємстві шляхом проведення анкетного опитування, проведеного нами, показав, що мотивація праці персоналу недостатньо ефективна. Матеріали опитування свідчать про те, що 68,2% респондентів вважають бездіяльність керівництва щодо мотивації, 18,5 % – брак коштів і 13,3% – це відсутність потреби додаткової мотивації персоналу.

Враховуючи усі недоліки системи мотивації персоналу ТОВ Фірма «Оліс ЛТД» нами запропоновано заходи щодо її формування:

1. Розглянуто та вивчено моделі мотивації зарубіжних країн. Проведено порівняльний аналіз і зроблені висновки про можливості застосування деяких методів мотивації закордонних країн у практиці управління персоналом в Україні. У зарубіжних країнах (Швеція, США, Японія, Німеччина, Англія) велике значення має плануванню кар'єри працівників. Це проведення планування кар'єри персоналу та спостереження за її розвитком на підприємстві; обов'язкове оцінювання працівників; проведення заходів на підприємстві з метою сприяння кар'єрному розвитку працівників. Більш ефективним варіантом для України є використання французької та американської системи мотивації, так як вони передбачають винагороду за активну діяльність, високу якість та продуктивність праці, кількість освоєних професій.

2. Керівникам необхідно використовувати різноманітні методи мотивації, які повинні включати як матеріальні, так і нематеріальні заходи. Досить проблемним виявився аспект соціальної захищеності ТОВ Фірма «Оліс ЛТД», так як більшість персоналу виявилася незадоволеними. Вважаємо, що важливим є отримання соціальних благ. З метою формування ефективної системи мотивації рекомендовано надання персоналу соціального пакету.

Пропонуємо соціальний пакет сформувати із врахуванням потреб працівників за принципом «кафетерію». Для цього нами розроблено три варіанти соціальних пакетів, які різні за наповненням.

3. На основі узагальнення досвіду щодо процесу управління кар'єрою на підприємстві, запропоновано впровадження моделі планування кар'єрного просування персоналу, яка складається з таких послідовних етапів: прийняття управлінського рішення про доцільність планування кар'єри персоналу; розробка-плану-графіку з планування кар'єри; формування вихідних даних для персоналу; визначення напрямку кар'єрного просування; оцінка персоналу; створення індивідуальних планів; формування соціально-психологічних умов; поточна робота, пов'язана з оперативним управлінням кар'єрним просуванням персоналу підприємства на всіх етапах її планування. Запропонована модель планування кар'єрного просування персоналу підприємства дозволяє працівнику у заздалегідь визначений час переходити на нові посади відповідно до розроблених індивідуальних кар'єрограм та здійснювати постійний моніторинг за їх кар'єрним розвитком.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байда О.Г. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник Київський інститут бізнесу та технологій*. 2006. № 1. С. 55–57.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. К.: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
4. Балан О.Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. *Агросвіт*. 2011. № 17-18. С.20-25. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=702&i=3> (дата звернення: 28.09.2024).
5. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. I. С.139-145.
6. Барсукова О. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? Опитування. Українська правда: веб-сайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/253034/> (дата звернення: 13.10.2024).
7. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. №10. С. 166-171.
8. Бикова А.Л., Воронова В.С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 205-208.
9. Білявський В. М. Оцінка ефективності соціальних технологій у системі корпоративного управління організацією. *Вчені записки ун-ту «КРОК»*. 2011. Випуск 28: Том 1. С. 21–29.
10. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3- 4 (22-23). С. 5-8.

11. Бондар Т.В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. URL: [file:///C:/Users/user5968/Downloads/3235-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3144-1-10-20240105%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user5968/Downloads/3235-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3144-1-10-20240105%20(2).pdf) (дата звернення: 16.10.2024р.)
12. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. № 3 (18). С. 26–31.
13. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Романюк Х. Р. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1 (61). С. 12–18.
14. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf (дата звернення: 20.10.2024р.)
15. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 22.10.2024р.)
16. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
17. Верденіков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. URL: file:///C:/Users/user5968/Downloads/MDES_5_05.pdf (дата звернення: 26.11.2024р.)
18. Ведерніков М. Д., Літинська В.А. Планування кар'єри персоналу на підприємствах Хмельниччини. *Актуальні питання сучасної економіки: матеріали II Всеукраїнської заочної наукової конф.*, (Умань, 20–21 січня 2011 р). Умань: Видавець “Сочінський”, 2011. Ч. 1. С. 50–52.

19. Виноградська А.М. Основи підприємництва: навч.посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2007. 544 с.
20. Галаз Л. В. Підходи до преміювання працівників залежно від результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. №33. С.145-154. URL:<file:///C:/Users/user5968/Downloads/612-Article%20Text-1119-1-10-20221012.pdf> (дата звернення: 15.11.2024р.)
21. Галайда Т. О., Рябуха А. І., Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/267/1/%d0%93%d0%b0%d0%bb%d0%b0%d0%b9%d0%b4%d0%b0_%d0%a0%d1%8f%d0%b1%d1%83%d1%85%d0%b0_18.pdf (дата звернення: 13.12.2024р.)
22. Гриньова В.М., Новікова М.М., Небилиця О.А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ.2013. 180 с.
23. Давиденко В.В., Турчак В.В., Когут А.А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2 (26).С.18-23.
24. Демидова М.М. Методична оцінка ефективності мотивації праці та задоволеності потреб працівників агропідприємств. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр.* Київ, 2017. Вип. 7-8 (194-195). С. 101-106.
25. Демідова М.М.Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро, 2019. 238 с.
26. Долгальова О. Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3 (70). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu_Galician_economikjournal (дата звернення: 6.10.24р.).

27. Економіка підприємства: підручник /за заг. ред. С.Ф.Покропивного. Вид. 3-тє, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 528 с.
28. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: підручник / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2009. С. 711.
29. Слєць О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької Державної інженерної академії*. 2016. №2. С.78-83.
30. Жигалкевич Ж.М., НечитайлоМ.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf (дата звернення: 13.10.2024р.).
31. Завадський, Й.С. Менеджмент. Т.1. Вид. 2-е. К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. 542с.
32. Заставнюк Л.І. , Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14).С.166-172.
33. Збрицька Т.П., Савченко Г.О Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1436/1/%D1%85.pdf> (дата звернення: 19.10.2024р.).
34. Зелена М.І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6.С. 57-63.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_6_9. (дата звернення 19.10.2024).
35. Іванісов О. В., Добровської О.Ф. Удосконалення системи оцінки персоналу за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації працівників на підприємстві. *Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник*. 2012. №106. С. 372-378.
36. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у

формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.

37. Іванова Н. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. *Вісник Національного університету оборони України*. 3 (61).2021.С.20-27. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234864/237958> (дата звернення: 19.12.2024р.).

38. Іванова В.І. Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали I Міжнародної наукової конференції*, (м. Полтава, 23 червня 2023р.) Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С.64-70.

39. Канюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. К.: Либідь, 2002. 352 с.

40. Калініченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С.417-420.

41. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. К.: ІПКДСЗУ, 2007. 155 с.

42. Калініченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С.417-420.

43. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45.

44. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf (дата звернення 26.09.2024).

45. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Менеджмент: теорія і практика*. 2014. № 3. С. 83–

86.

46. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224с.
47. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
48. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: «Кондор», 2005. 308 с.
49. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf20> (дата звернення 26.12.2024).
50. Кушнерик О.В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2013/23.pdf?_sm_au_=iHVs0PHnpPsHn7Bs (дата звернення 26.10.2024).
51. Лаврищева М.В. Розвиток системи трудової мотивації державних службовців. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_23 (дата звернення 26.10.2024).
52. Лазоренко Л. В. Оцінка ефективності роботи персоналу ПРАТ «Київстар». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 23, частина 1. 2019. С. 144-147.
53. Лазоренко Т. В, Місаяло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород: Гельветика, 2018. Вип. 22. Ч.2. С. 67–71.
54. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 20.10.2024).
55. Ліплянська О. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum

/znrip/1/2009_24/ RED_Zbirnyk24_12.pdf(дата звернення 20.10.2024).

56. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу: навч. посіб.. Хмельницький: Цюпак А. А., 2015. 187 с.
57. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія.Київ. 2015. 279 с.
58. Лукашевич В. М., Хомич С. А. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2017. Вип. 4. С. 54–66.
59. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах змін в економіці. дис... канд. екон. наук: 08.00.07 / Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2019. 242 с.
60. Мельниченко А., Юрик Я. Дослідження стану та шляхи підвищення ефективності преміювання персоналу підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18790/1/115.pdf>. (дата звернення 22.09.24).
61. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник / Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. К.: МАУП, 2007. 744 с
62. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. Підручник. URL: http://pidruchniki.com/19640805/menedzhment/menedzhment_u_sferi_poslug (дата звернення 22.10.24)
63. Невмержицька С.М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*.2017. № 14. С. 232-236.
64. Нечитайло М.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf (дата звернення 17.10.24).
65. Офіційний сайт ТОВ Фірма «Оліс ЛТД». URL: <https://olis.ua/>
66. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І. Особливості мотивації

персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення 21.10.24).

67. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf (дата звернення 17.10.24).

68. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. Із змінами і доповненнями. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 21.11.24).

69. Разіна О.В. __Побудова мотиваційної системи залучення та стимулювання персоналу для реалізації виробничої стратегії. *Вісник ХНАУ*, Серія «Економіка і природокористування». 2008. № 3. С. 377-384.

70. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с

71. Самофалова М.О. Управління мотивацією персоналу підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17080/2104.pdf?sequence=3> (дата звернення 24.09.24).

72. Семенова Л.Ю., Татарінова К.С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. Т. 65. №. 1. С. 238–241. URL: <file:///C:/Users/user5968/Downloads/2001-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1972-1-10-20211007.pdf> (дата звернення 24.11.24).

73. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент: курс лекцій. Київ: МАУП, 2001. 165 с.

74. Соколов А. В., Чернявська К. В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства. *Науковий огляд*. 2015. № 9 (19). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/217450171.pdf> (дата звернення 25.09.24р.).

75. Список Конвенцій МОП, ратифікованих Україною станом на 1 листопада 2015 р. та інших міжнародних актів / Федерація профспілок України. URL: [http://www.fpsu.org.ua/napryamki-diynalnosti/mizhnarodna-robota/\(дата звернення 25.10.24р.\)](http://www.fpsu.org.ua/napryamki-diynalnosti/mizhnarodna-robota/(дата звернення 25.10.24р.)).
76. Телишевська Л. І., Вдасенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498–502.
77. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.
78. Цимбалюк С. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. URL:<http://ua.zpdf.ru/7ekonomika/641743-8-socialno-trudovi-vidnosini-teoriya-praktika-zbirnik-naukovih-praczasnovaniy-2011-vida-tsya-razi-rik-1-2011-kiiv-2.php> (дата звернення: 14.10.2024).
79. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Вид 2-ге, випр. доп. К.: Академвидав, 2007. 576 с.
80. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
81. Шаргородська Н. В., Бардук І. Службова кар'єра. Віче. 2007. № 13. С. 56–57.
82. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.
83. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. ВНЗ; 4е вид. К.: Каравела, 2007. 584 с.
84. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Національний

науковий центр "Інститут аграрної економіки". К., 2014. 244 с.

85. Herzberg, F. Onemore time: How do you motivate people? Harvard Business Review. 1968.

86. Maslow A. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50. № 4. P. 370-396.

87. McClelland, D.C. (1988). Human Motivation. Cambridge University Press.

ДОДАТКИ

Анкета

Прочитайте питання та всі варіанти відповідей, які для нього наведено. Виберіть відповідь із наведених варіантів і обведіть кружком цифру. Якщо жоден з варіантів Вас не влаштовує напишіть Вашу відповідь у варіанті «інше».

1. *Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі? (дати один чи два варіанта відповіді):*

- 1) вона дає мені можливість виявити те, що я знаю та вмію.
- 2) я почуваюся корисним та потрібним.
- 3) мені за неї відносно непогано платять.
- 4) нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома та звична.
- 5) Інше _____

2. *Чи задоволені результатами Вашої роботи?*

- 1) задоволені
- 2) задоволені частково
- 3) не задоволені

3. *Якщо Вам запропонують іншу роботу на Вашому підприємстві. За яких умов Ви б на це погодилися? (дати один або два варіанти відповіді):*

- 1) якщо запропонують набагато вищу зарплату
- 2) якщо інша робота буде більш цікавішою
- 3) якщо нова робота дасть більше самостійності
- 4) якщо це дуже потрібно для підприємства
- 5) залишився на тій роботі, до якої звик
- 6) інше _____

4. *Дайте оцінку рівню задоволення персоналом умовами організації праці – робочого місця, режиму робочого часу і безпеки:*

- 1) високий
- 2) вище середнього
- 3) середній
- 4) нижче середнього
- 5) низький

5. *Дайте оцінку рівню задоволення персоналом оплатою праці:*

- 1) високий
- 2) вище середнього
- 3) середній
- 4) нижче середнього
- 5) низький

6. Дайте оцінку рівню задоволення персоналом можливостями професійного розвитку і кар'єрного просування:

- 1) високий
- 2) вище середнього
- 3) середній
- 4) нижче середнього
- д) низький

7. На Вашу думку, мотивація сприяє підвищенню ефективності Вашої роботи:

- 1) так
- 2) ні
- 3) важко відповісти

8. Які інструменти мотивації застосовуються на підприємстві (можливі декілька варіантів)?

- 1) доплати, премії
- 2) усна похвала на нарадах
- 3) отримання нагороди, грамоти
- 4) навчання (курси, тренінги, семінари)
- 5) страхування (медичне, пенсійне)
- 6) забезпечення територіальної мобільності (добирання до місця праці, компенсація витрат на транспорт)
- 7) корпоративні свята
- 8) подарунки
- 9) сприятливі умови кар'єрного зростання
- 10) запровадження гнучких графіків роботи
- 11) не застосовуються

9. Оберіть три інструменти мотивації, які мотивують Вас найбільше:

- 1) доплати, премії
- 2) подарунки
- 3) виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби)
- 4) усна похвала нарадах
- 5) отримання нагороди, грамоти
- 6) можливість кар'єрного зростання
- 7) встановлення гнучкого графіку работ
- 8) можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації
- 9) забезпечення територіальної мобільності (добирання до місця праці, компенсація витрат на транспорт)
- 10) інше

10. На Ваш погляд, що перешкоджає керівництву Вашого підприємства більш активно застосовувати інструменти мотивації персоналу (можливі декілька варіантів)?

1) брак коштів

2) брак компетенцій

3) відсутність потреби додаткової мотивації персоналу

4) Ваш варіант _____

Анкета

Оцінка складових соціального пакету

Ми пропонуємо впровадження соціального пакету на підприємстві. Яке заохочення соціального пакету є найбільш важливим для Вас?

Просимо Вас зазначити (відмітити «+»):

вік: 18-25 - ____ 26-35 - ____ 36-45 - ____ 46-60 - ____ старше 60 - ____.

стать: чол. ____ жін. ____.

стаж роботи на підприємстві:

менше року ____; від 1 року до 5 ____; більше 5 років ____.

Вам потрібно відмітити галочкою 6 найважливіших для Вас факторів.

	Відмітка
Оплата витрат на підвищення кваліфікації	
Безкоштовні обіди	
Оплата лікування в закладах охорони здоров'я	
Оплата мобільного зв'язку	
Знижки на придбання продукції підприємства	
Страхування життя	
Безкоштовне перевезення на роботу	
Додаткові оплачувані дні до відпустки	
Придбання льготних санаторних путівок та на відпочінок	
Гнучкий режим робочого часу	
Компенсація витрат на оренду житла	
Надайте свої побажання щодо наповнення соціального пакету	

Оціночний лист

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Місце роботи _____

Посада _____

№	Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка	Зважувальна оцінка
1	Трудові якості	1.працездатність		-
		2.діловитість		-
		3.творча ініціатива		-
		4.якість виконуваних робіт		-
		5.результативність праці		-
	Всього	Середня оцінка		
2	Організаційні здібності	1.вміння організовувати людей		-
		2.цілеспрямованість		-
		3.авторитет		-
	Всього	Середня оцінка		
3.	Професійна компетентність	1.знання своєї спеціальності		-
		2.досвід в діяльності		-
		3. практичний інтелект		-
		4.ініціативність		-
	Всього	Середня оцінка		
4.	Особисті якості	1.чесність		-
		2.принциповість		-
		3.міра відповідальності		-
		4.дисциплінованість		-
	Всього	Середня оцінка		
5	Психологічна сумісність з колективом	1.вміння створювати і підтримувати здоровий морально-психологічний клімат у колективі		-
		2. товариськість		-
		3. терпимість		-
		4. взаємовідносини з підлеглими		-
	Всього	Середня оцінка		
	Разом			

