

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»  
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Система мотивації та стимулювання персоналу»**

Студентка: Бошкова Анастасія Аркадіївна

Групи: Ф241-9-19-Б1УБ (4.0д)

Науковий керівник роботи: к.е.н. Мірошніченко

Олексій Володимирович

Випускна кваліфікаційна робота допущена до

захисту рішенням засідання кафедри

протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Завідувач кафедри: к.е.н. Боденчук Лілія Борисівна

м. Ізмаїл, 2023.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ .....	6
1.1. Мотивація і стимулювання та їх роль в управлінні персоналом .....	6
1.2. Застосування методів мотивування і стимулювання персоналу з урахуванням сучасних теорій мотивації.....	15
1.3. Зарубіжний досвід мотивації персоналу та можливості його адаптації до умов підприємств України .....	27
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СУДНОРЕМОНТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДУНАЙСУДОСЕРВІС" .....	38
2.1. Характеристика персоналу ТОВ «Судноремонтне підприємство "Дунайсудносервіс" .....	38
2.2. Оцінка існуючої системи мотивації і стимулювання персоналу ТОВ «Дунайсудносервіс».....	50
2.3. Обґрунтування напрямків досконалення системи мотивації персоналу на підприємстві .....	61
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

## ВСТУП

**Актуальність.** В умовах набуття Україною статусу держави з ринковою економікою принципово змінюється концепція управління персоналом, вибір засобів і методів здійснення роботи з управління персоналом. Зрозуміло, що ефективне використання людських ресурсів компанії є найважливішим фактором підвищення конкурентоспроможності. Для компаній це означає: щоб конкурувати з конкурентами, вона повинна надавати якісні послуги за мінімальних витрат, а така якість можлива лише за наявності у працівників достатньої мотивації до роботи. Персонал підприємства є основним ресурсом будь-якого підприємства, і від якості та ефективності їх використання значною мірою залежать результати і конкурентоспроможність компанії. Працівники підприємств активізують матеріальне виробництво, створюють продукти та виробляють їх вартість у вигляді прибутку. Ніяка система управління не буде працювати ефективно, якщо не буде опрацьована дієва модель мотивації та стимулювання, адже мотивація спонукає конкретних індивідів і цілі групи до досягнення індивідуальних і колективних цілей. Такі теоретичні питання, як зміст системи управління персоналом на підприємствах, вдосконалення системи підбору, розстановка кадрів, видів, форм і систем стимулювання праці завжди були центром уваги сучасної економічної науки.

На сучасному етапі розвитку економіки переважливим напрямком в управлінні персоналом є творче, продуктивне та інтелектуальне ставлення працівників до досягнення високих показників діяльності підприємства. Саме для цього необхідно сформулювати ефективну систему засобів мотивації роботи працівників відповідно до сучасних економічних умов, забезпечивши тим самим успішне функціонування та розвиток підприємств і національної економіки в цілому. Сьогодні в Україні використовуються лише окремі елементи різноманітних засобів підвищення мотивації працівників. Така ситуація підкреслює необхідність побудови цілісної системи мотивації

персоналу, яка фокусується на розвитку працездатності співробітників і загальної ефективності компанії.

Багато українських підприємств перетворилися з радянських кооперативів на сучасні підприємства. Причина проблем українського бізнесу полягає в тому, що він механічно спроектував і скопіював як колишню радянську систему людських відносин і мотивації, так і західну модель, без урахування існуючих змін і національних особливостей.

**Метою дипломної роботи** є теоретичне і практичне пояснення та обґрунтування щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу.

Для досягнення поставленої мети в роботі доцільно вирішити наступні **завдання**, зокрема:

- розкрити теоретичні положення щодо сутності «мотивація» і «стимулювання» та їх роль у системі управління персоналом;
- охарактеризувати методи мотивування і стимулювання персоналу з урахуванням сучасних теорій;
- дослідити зарубіжний досвід мотивації персоналу на підприємствах;
- здійснити аналіз персоналу ТОВ «Дунайсудносервіс»;
- оцінити існуючу систему мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві;
- запропонувати та обґрунтувати заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

**Об'єктом** дослідження є ТОВ «Судноремонтне підприємство «Дунайсудосервіс».

**Предметом** дослідження є система мотивації та стимулювання персоналу на судноремонтному заводі.

**Методи дослідження.** Для розв'язання визначених завдань та досягнення мети використано сукупність взаємодоповнюючих методів дослідження, а саме: метод системного аналізу для вивчення сутності мотивації та стимулювання персоналу, описовий метод для дослідження

концепцій та методів мотивації та стимулювання, метод порівняльного аналізу для оцінки зарубіжного стану мотивації та вітчизняного, економіко-статистичний метод – для вивчення економічної характеристики діяльності ТОВ «Дунайсудносервіс», метод анкетного опитування – для визначення рівня задоволеності мотивацією та стимулюванням персоналу досліджуваного підприємства, метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах, який використовувався для наочності отриманих результатів та також були використанні загальнонаукові методи пізнання: спостереження, узагальнення, дедукція та індукція для написання теоретичного розділу дослідження.

**Бібліографія.** Дослідженням проблем мотивації і стимулювання персоналу займалися зарубіжні вчені як: Альдерфер К., Врум В., Герцберг Ф., Зербе В., Ісаак Р., Кірхлер Е., МакКленд Д., Маслоу А., Пітт Д., Родлер К., Хекхаузен Х. та ін. Серед вітчизняних вчених, які стояли біля початків та займалися формуванням концепцій з організації оплати праці й її мотивації були науковці: Артеменко А., Бойко О., Гриньова В., Колот А., Медік А., Мурашка Є., Різник В., Сладкевич В., Співак В., Циганок Д., Яковенко В. та ін. Однак, не дивлячись на значну кількість наукових праць, проблеми розв'язання кадрових проблем, мотивації та стимулювання персоналу все ще потребують теоретичного та практичного доопрацювання.

**Структура.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, що містять по 3 пункти, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 91 сторінки. Ілюстративний матеріал дипломного дослідження викладено у формі 23 таблиці, 17 рисунків. Список використаної літератури становить 67 найменування.

## РОЗІДЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Мотивація і стимулювання та їх роль в управлінні персоналом

На сучасному етапі зростання економіки України основним ресурсом підприємств є персонал, який має вплив на зростання продуктивності праці та ефективності діяльності. Ефективне використання та розвинення людських ресурсів на будь-якому підприємстві багато в чому залежить від мотивації праці, яка є поштовхом до індивідуальної виробничої діяльності. Мотивація є основним фактором активізації людського фактора, не тільки створюючи важливі передумови для виробництва, але й забезпечуючи їх нормальне функціонування.

Навіть ідеально складений план і новітня структура підприємства не будуть ефективними, якщо мотивація співробітників не буде спрямована на підвищення результатів їх діяльності. Система управління не працюватиме, якщо не буде розроблена ефективна та діюча система мотивації та стимулювання персоналу на національному, регіональному рівні чи на рівні окремого підприємства. Це спонукає кожного співробітника продуктивно працювати для досягнення особистих і корпоративних цілей. Висока віддача працівника можлива лише в тому випадку, якщо вони дбають про високі результати, які можуть задовольнити найважливіші його потреби [6, с.211].

Але поняття «мотивація» та «стимулювання» часто помилково сприймаються тотожними. Доцільним буде розглянути обидва визначення.

Мотивація є атрибутом людської свідомості як чинника, що стимулює або гальмує ділову активність. Мотивація – це прояв зацікавленості співробітників діяльністю компанії, що впливає на зниження плинності кадрів і прогулів, а також є фактором ефективності роботи, тому оптимізація

мотивації персоналу є основною метою, що гарантує успіх діяльності компанії [13, с.184].

Нині серед учених немає одноголосності в розумінні терміну «мотивація». В учбовій і науковій літературі даються різні визначення. На основі досліджень літератури щодо формування поняття мотивації персоналу сучасними науковцями сформовано основні трактування понять, визначених у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Підходи різних авторів до визначення поняття «мотивація»

Автор	Сутність мотивації
Верещагіна Л. [8]	Мотивація - це процес психічної регуляції, який впливає на напрям діяльності та кількість енергії, мобілізованої для виконання цієї діяльності
Вернадський А. [9]	Мотивація - це усвідомлене прагнення до певного виду задоволення потреби, успіху
Кірхлер Е., Родлер К. [23]	Мотивація - це готовність індивіда докладати великих зусиль для досягнення цілей компанії, але тільки якщо ці зусилля сприяють задоволенню особистих потреб
Колот А. [25]	Мотивація - це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що приводять людину до діяльності, визначають поведінку, види діяльності і надають цій діяльності спрямованість, що зорієнтована на досягнення особистих цілей і цілей підприємства
Кузьмін О. [27]	Мотивація - вид управлінської діяльності, що забезпечує процес підштовхування себе та інших працівників до діяльності, яка спрямована на досягнення індивідуальних і організаційних цілей
Носань Н. [34]	Мотивація - це стан людини, який спонукає її до вибору певної дії для досягнення певного результату, формується на основі її потреб і впливає на дії цієї людини за спрямованістю та інтенсивністю
Сладкевич В. [41]	Мотивація - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до певної поведінки. Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки (за стимулами і мотивами), що визначається комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів
Черниш І. [50]	Мотивація - це стимул, який спонукає людину до певної дії

Таким чином, з визначення поняття «мотивація» виділяємо, що до цієї категорії відносяться внутрішні та зовнішні чинники, які спонукають людину до дії та надають напрямок цій діяльності, спрямованій на досягнення поставлених цілей.

Мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника і ефективності виробництва в цілому. Вона гарантує підвищення кваліфікації персоналу та стабілізує роботу всього колективу компанії. У середині підприємства стимулом є будь-який фактор, який певною мірою детермінує трудову поведінку працівників.

Найважливіша мета мотивації заключається в отриманні високого результату від використання наявних трудових ресурсів. Саме це впливає на загальну ефективність та зростання прибутковості компанії [45, с. 274].

Якщо мотивація спонукає діяльність зсередини, то стимулювання підштовхує все ззовні. Стимулювання – це вживані заходи, що націлені на забезпечення співробітникам належних умов праці та задоволення їхніх особистих благ. Природно, ці заходи спрямовані на досягнення організаційних цілей [33, с.52].

У табл. 1.2 сформована на основі досліджень вітчизняних та зарубіжних учених, трактування та систематизацію визначення поняття "стимулювання".

Таблиця 1.2

## Підходи різних авторів до визначення поняття «стимулювання»

Автор	Сутність стимулювання
1	2
Бойко О. [7]	Стимулювання – це акт впливу на трудову поведінку працівників шляхом створення особистісно значущих умов (трудових ситуацій), які спонукають працівників до певної поведінки
Гетьман О. [11]	Стимулювання – це інструмент управління мотивацією людини за допомогою зовнішніх заохочень до дії через різноманітні інтереси (стимули), здатні задовольнити потреби людини
Концева В., Рижанкова Г.М	Стимулювання – це вплив безпосередньо не на індивідів, а на зовнішнє середовище за допомогою благ – стимулів, які разом з тим спонукають працівників до конкретних дій



[26]	
Медік О. [32]	Стимулювання – це насамперед зовнішні стимули, елементи трудової ситуації, що впливають на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу
Толстікова О. [44]	Стимулювання – це створення умов (економічних механізмів), за яких позитивна трудова діяльність із заздалегідь визначеними конкретними результатами є необхідною і належною умовою для

Продовження таблиці 1.2

1	2
	задоволення важливих і соціально зумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці
Циганок Д. [48]	Стимулювання – сукупність основних і додаткових показників оцінки результатів індивідуальної і колективної праці, відповідно до яких працівникам провадяться різноманітні заохочувальні виплати до основного посадового окладу, з метою використання їх матеріальної зацікавленості для підвищення продуктивності праці

Таким чином, виходячи з різних трактувальних підходів можна узагальнити, що стимулювання – це використання зовнішніх факторів, за допомогою яких працівники працюють ефективно та підвищують свою продуктивність.

Стимулювання персоналу передбачає створення таких умов, за яких рухлива трудова діяльність дає конкретні, давніше зафіксовані результати, стає достатньою та необхідною умовою задоволення значних і соціально спричинених потреб персоналу, формування в нього мотивів до роботи.

Можемо зробити висновок, що поняття «мотивація» та «стимулювання» позначають процеси, що впливають на особистість людини, завдяки яким програмується його поведінку. Проте мотивація властива конкретної особистості і є внутрішньо усвідомленим спонуканням до дії, тоді коли стимулювання – вплив зовнішнє.

Мотивація праці персоналу є дуже важкою частиною. Оскільки трудова діяльність персоналу базується на їхніх потребах та інтересах, то для створення довгострокової мотивації їх праці необхідно організувати умови,

за яких працівники сприймають свою працю як основа справедливої винагороди, фундамент професійного розвитку та визнавати об'єктивну оцінку його можливостей і результатів праці [56].

Процес мотивації праці персоналу відбувається в 5 етапів (рис. 1.1).

На першому етапі у людини з'являються потреби і вона хоче їх задовольнити. Тут виникає проблема розробки методів матеріального та нематеріального стимулювання. В залежності від здібностей підприємства варто гарантувати достатньо високий рівень надбавок і преміювання, таким чином показавши зацікавленість керівництва в підтримці прагнення до якісної роботи.

Другий етап саме є рівнозначною фразою до пошук прийомів до задоволення потреби працівників. Також пропонується модернізувати та вдосконалити систему мотивації персоналу для підвищення конкурентоздатності підприємств.

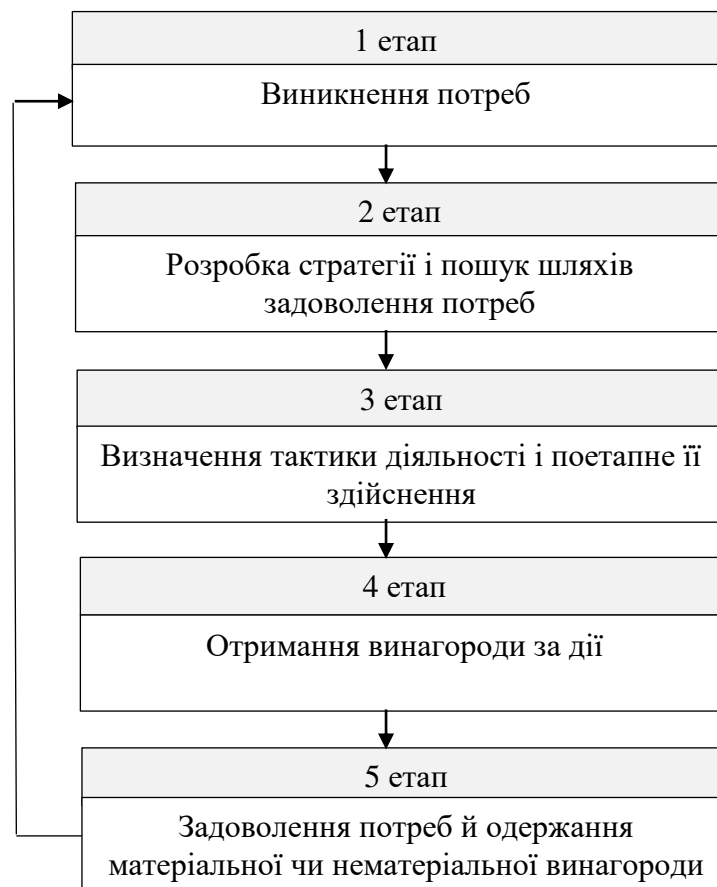


Рис. 1.1. Схема процесу мотивації праці персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Третій етап має на меті формування загальної системи мотивації на основі підготовленої філософії якості та із суттєвою зміною змісту поняття якості праці. Також використовується моніторинг, який передбачає аналіз якісного складу працівників, аналіз наявної системи мотивації, оцінку необхідності зміни системи мотивації та його мотиваційну сферу.

На четвертому етапі співробітники отримують щось, що відповідає їхнім потребам завдяки конкретним зусиллям, докладеним на вищезгаданих етапах. Від того, чи задовільнився цим персонал чи ні, відбувається або збереження, або послаблення та, крім того, посилення мотивації.

І вже на останньому етапі відбувається задоволення потреби. І з цього рівня працівник або знову починає шукати шляхи задоволення, або зупиняється на досягнутому [56].

А управління стимулюванням персоналу включає ряд таких послідовно виконуваних етапів робіт:

1. Вибір форм і систем заробітної плати є початковим етапом організації стимулювання праці персоналу.
2. Встановлення тарифної системи оплати праці на підприємствах є важливим етапом організації стимулювання праці на тих підприємствах, де працюють працівники різної кваліфікації та складності виконуваних робіт.
3. Побудова системи додаткового стимулювання окремих сторін трудової діяльності працівників спрямована на підвищення мотивації працівників до праці [37].

Найвагомим чинником у ланцюгу мотивації є мотив, оскільки саме цей елемент є підштовхуючим фактором для виконання певних дій.

Мотив – це спонукальні причини дій та вчинків людей (те, що спонукає до дії). Мотив не тільки спонукає людину діяти, але і визначає, щопотрібно зробити і як ця дія буде здійснена [7, с.19].

Потреби – це те, що виникає і знаходиться в середині людини, що досить загальне для різних людей, але у той же час має визначений індивідуальний симптом для кожної людини [45, с.276]. Від цього людина намагається звільнитися, тому що, поки потреба існує, вона дає про себе знати і "зобов'язує" свого усунення. Люди можуть по-різному намагатися ліквідувати потреби – задовольняти їх, придушувати або зовсім не реагувати на них.

Різні потреби складають основу мотивації діяльності людини.

Основні елементи мотиваційного менеджменту подано графічно на рис.

1.2.

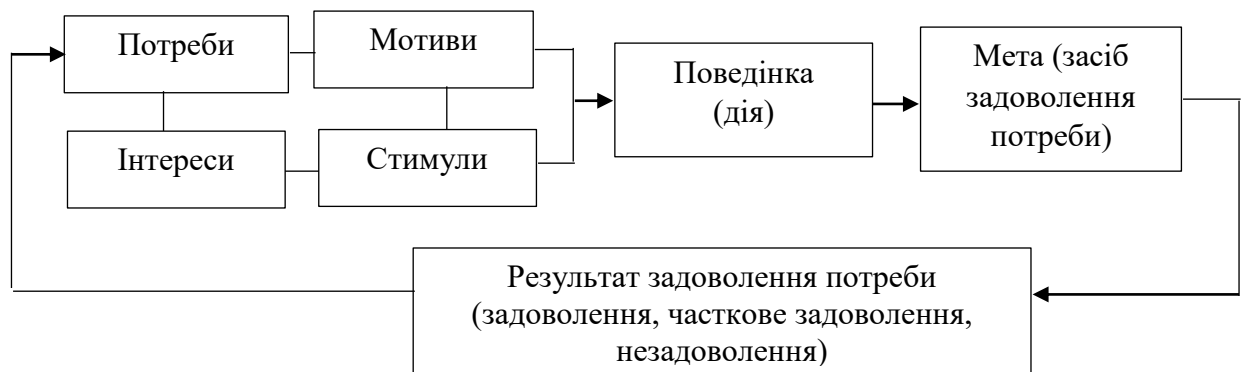


Рис. 1.2. Модель мотивації через потреби

Джерело: розроблено автором на основі [45]

У пропонованій моделі представлена логічна послідовність мотиваційного процесу, в основі якого лежить проблема задоволення потреб. Особливу увагу слід приділити зворотньому зв'язку. Зрештою, від результату задоволення або незадоволення потреби залежить, чи буде відтворюватись поведінка персоналу, яка спрямована на досягнення конкретних організаційних та особистісних цілей. В управлінні це регулюється Законом наслідків, згідно з яким людина повторює дії, що призвели

до позитивних наслідків, і намагається уникнути такої дії, що мала негативні наслідки (стан незадоволеності).

Людина має властивість впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їх дію, або навіть виключати їх зі свого мотиваційного кола.

Поведінка людини переважно визначається не одним окремим мотивом, а їхньою сукупністю і конкретним співвідношенням їхньої значення щодо мотиваційного потенціалу. Водночас один з них може бути головним, провідним, а інші – виконувати функцію вже додаткової стимуляції [46, с.98].

Щоб розуміти поведінку людей в процесі праці і побудови раціональної системи стимулювання і мотивації персоналу, важливо розуміти глибинні психологічні закономірності і ключові принципи, які лежать в основі мотивації праці.

До принципів мотивації можна віднести:

1. Багатомотивованість трудової поведінки. Діяльність людини є багатомотивованою, коли поведінка співробітників може бути піддана впливу кількох мотивацій одночасно.
2. Ієрархічна організація мотивів. Коли йдеться про ієрархію організації трудової мотивації, це в основному означає взаємозв'язок між трудовими мотивами і трудовою поведінкою, коли більш виражений вплив на поведінку надають мотиви, в основі яких лежать потреби, які мають для людини провідну роль і через те займають найбільш високу ступінь в ієрархії трудової мотивації.
3. Принцип справедливості. Мотивація праці робить упередженим ставлення індивіда до найрізноманітніших аспектів трудової ситуації. Існує певний ступінь упередженості в оцінці справедливості відносин між працівником і організацією. Співробітники намагаються встановити справедливі відносини з організацією і з іншими людьми та прагнуть змінити будь-які робочі відносини, які їм здаються несправедливими.

4. Принцип підкріплення. Дії та поведінка людини, викликані певними ситуаціями або подією, зазвичай мають конкретні наслідки. Якщо ці наслідки є для неї позитивними, то в подібних ситуаціях людина буде прагнути діяти подібним чином. Коли ж наслідки негативні та небажані, то людина намагатиметься змінити свою поведінку в майбутньому, щоб уникнути подібних наслідків [2, с.153].

А для створення керівником цілісної системи стимулювання передбачає знання і виконання ним низки базових принципів:

1. Доступність – стимули повинні застосовуватися до всіх працівників і мають бути доступними для всіх.
2. Поступовість – винагорода повині збільшувати поступово і плавно, щоб співробітники не отримували невиправдано великі винагороди відразу.
3. Відчутність – стимул повинні бути значущими та відчутними для працівників.
4. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів – потрібно не тільки нагороджувати преміями, а й хвалити працівників за їх працьовитість і їх професіоналізм.
5. Мінімізація розриву між виконанням роботи та її винагородою. Чим швидше робітник отримає гроші за свою роботу, тим краще, адже так він буде чітко усвідомлювати відносини між своєю роботою і її винагородою.
6. Політика батога та пряника. Крім стимулів, в низці випадків доречно застосовувати і антистимулом. Є не тільки премії та бонуси за перевиконання плану, а ще й штрафи за його невиконання [39].

Використання керівником доволі простих принципів, які посилюють вплив стимулів на поведінку персоналу, дозволяє домогтися більш значущих результатів та продуктивності на підприємстві.

Система мотивації в управлінні персоналу повина дотримуватися вимогам, як:

- мати на думці всі потреби й інтереси кожного працівника в трудовому колективі;
- розробляти мотиваційно-стимуляційний фундамент внутрішньої та зовнішньої діяльності;
- мати вплив на мотиваційну свідомість працівників [3, с.216].

Мотивований працівник має прагнення до самоствердження та самореалізації, спонукає розвивати у собі трудовий потенціал та самостійно покращувати результати своєї роботи [53, с.49].

Мотивація конкретної людини змінюється в часі та просторі. «Рецепту ефективної мотивації» ніхто ніколи не створював і не створить. Такого рецепту немає. Хтось мотивований працювати, хтось займається спортом, а хтось обговорює будь-які теми. Мотивація спрямовує зусилля, спрямовані на досягнення конкретної, а не інших цілей. Високомотивовані люди також дуже зосереджені на об'єкті чи завданні.

Ключовим аспектом мотивованої поведінки є доволі високий рівень виявленої мобілізації. Сильна мотивація та стимулювання – це сильна енергія в дії, слабка мотивація – це низький рівень вираженої енергії або активності. Люди з низькою трудовою мотивацією зазвичай уникають перевтоми, тоді як високомотивовані люди дуже мобілізуються і діють, незважаючи на явні ознаки втоми, а іноді й фізичного виснаження [14, с.56].

Високомотивовані співробітники зазвичай дуже сумлінно, логічно та професійно виконують свою роботу. Вони виявляють особливу винахідливість у подоланні різноманітних перешкод і можуть адаптувати структуру своєї діяльності до мінливих умов ситуації [58, с.213].

Невмотивовані працівники поведуться хаотично і часто відволікаються від власної діяльності. Це вимагає нагляду керівництва.

Розуміння того, що мотивація спрямовує та підтримує поведінку людей, завжди важливо для менеджерів, які створюють системи мотивації та стимулювання для своїх підлеглих.

## **1.2. Застосування методів мотивування і стимулювання персоналу з урахуванням сучасних теорій мотивації**

Розробка концепції мотивації почалася в середині ХХ століття зарубіжними вченими, але значна кількість вчених продовжує досліджувати ці поняття і в наш час. В даний час виділяють три групи мотиваційних концепцій. процесуальний, змістовний і первинний. Теорії мотивації формуються відповідно до аналізу психологічних досліджень і спрямовані на формування потреб працівників. У цій сфері потреба проявляється нестачею або відсутністю чогось, що в свою чергу штовхає людину на певну дію.

Суть змістовної концепції полягає в проведенні опитування особистих потреб людини, що в свою чергу спонукає її до дії [31, с.152].

Процесуальна концепція полягає в спостереженні за поведінкою людини. Ці два типи теорій доповнюють один одного і часто використовуються в процесах управління на підприємстві рис.1.3.

До змістовної концепції відносять:

1. Теорія Маслоу. Маслоу сконцентрувався на психологічних потребах співробітників. Вчений висунув теорію у тому, що у ієрархії людських потреб є п'ять рівнів, які повинні задовольняти на роботі. Усі потреби організовані в ієрархічній структурі, і працівники мотивовані задовольняти наступну потребу в ієрархії лише після того, як потреби нижчого рівня будуть повністю задоволені. Наприклад, голодну людину спонукає заробити базову зарплату купити їжу, перш ніж хвилюватися про стабільний трудовий договір чи повагу інших [61, с.380].
2. Герцберг був тісно пов'язаний з Маслоу і вірив у теорію двофакторної мотивації. Він стверджував, що існують певні фактори, які компанії можуть застосувати:



- фактори, які безпосередньо спонукають співробітників працювати більше (мотиватори);
- фактори, які мотивують працівників, але не спонукають їх працювати більш незалежно (фактори гігієни).

Герцберг мав думку, що підприємства повинні мотивувати співробітників, використовуючи демократичний підхід до управління та покращуючи зміст та характер фактичної праці за допомогою певних методів [4, с.69].

3. Американський психолог Клейтон Альдерфер підтримав теорію Абрахама Маслоу, зробивши акцент на трьох бажаннях замість п'яти (назва ERG походить від першої літери цих груп бажань):

- Existence – потреба в існуванні.
- Relatedness – потреба в соціальному зв'язку.
- Growth – потреба в зростанні.

К. Альдерфер стверджує, що ці потреби подібні до тих, які виділяв А. Маслоу. Потреба в існуванні подібна до фізіологічної. Потреба в спілкуванні є потребою соціального типу. Потреба в зростанні – це потреба в самореалізації і повазі. Однак на відміну від А. Маслоу, який вважав, що мотивація має вектор розвитку знизу вгору, тобто від нижчих до вищих потреб, К. Альдерфер, стверджує, що рух йде в обох напрямках.. На думку К. Альдерфера, задоволення потреб залежить від індивідуальних особливостей і специфіки життєвої ситуації, тобто кожна потреба може актуалізуватися незалежно від задоволення інших потреб.. Так, якщо А. Маслоу вважав, що люди мають набір ієрархічних потреб, то К. Алдерфер визначав сукупність людських потреб як континуум – множину рівнозначних, однорівневих потреб [52].

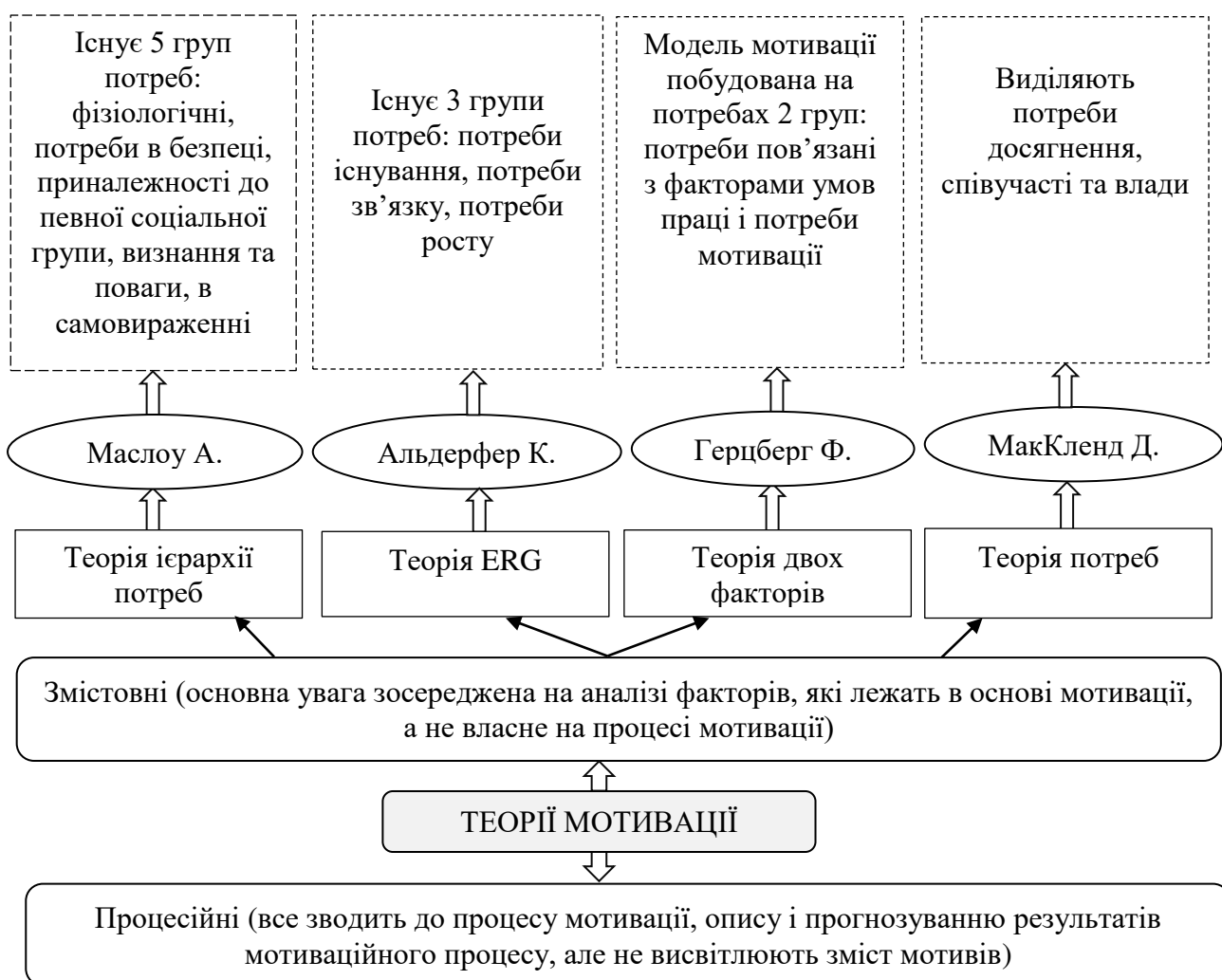
4. Теорія Макклелланда відрізняється від теорії Маслоу. Теорія Маслоу концентрується на задоволенні існуючих потреб, а не на їх розвитку

або створенні. Протягом свого життя людина засвоює певні основні мотиви, які Макклелланд розділив на три основні потреби:

- досягнення: потреба досягти та продемонструвати вміння чи навички;
- приналежність: потреба в любові, приналежності та спорідненості;
- влада: потреба контролювати свою роботу та роботу інших, тобто мати прагнення впливати на інших.

Макклелланд стверджує, що всі ми так чи інакше маємо ці три потреби, незалежно від статі, віку або культурного походження. Індивідуальні потреби засвоюються через життєвий досвід, а не вроджені. Через це теорію іноді називають теорія вивчених потреб [8, с.153].

Процесуальні теорії розглядають мотивацію з точки зору людини, яка розподіляє свої зусилля для досягнення мети за допомогою лінії дій.



### Рис. 1.3. Основні теорії мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [1, 4, 8, 12, 52, 61, 65]

Процесуальні теорії включають теорію очікування (або мотиваційну модель В. Врума), теорію справедливості С. Адамс та модель Портера-Лоулера.

До процесуальні концепцій відносять:

1. Теорія очікувань (надій) базується на роботі Віктора Врума і стверджує, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Також слід очікувати, що типи дій, які людина обирає, дійсно призведуть до задоволення потреби або придбання бажаного [66].
2. Основоположником теорії справедливості є С. Адамс. Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі роботи люди завжди порівнюють, як оцінюються власні вчинки і заслуги з тим, як оцінюються вчинки і заслуги інших. І на основі цього порівняння

людина змінює характер своєї поведінки залежно від того, чи влаштовує її така оцінка [1, с.199].

3. Теорія мотивації Л.Портера-Є.Лоулера спирається на поєднання елементів теорії очікування та теорії справедливості. Л. Портер і Е. Лоулер визначили вплив трьох факторів на величину винагороди. Ці фактори:

- докладені зусилля;
- особистісні якості та здібності.
- визнання своєї ролі в процесі праці.

Елемент теорії очікування проявляється в тому факті, що працівники отримують винагороду на основі докладених зусиль і переконані, що ця винагорода їм підходить.

Під впливом сучасних теорій мотивації провідних компаній була розроблена філософія управління персоналом, яка відображає класичні та неklasичні методи впливу на інтереси та поведінку людей [12, с.87].

Виділяють загальні методи , що широко використовуються у управлінні іншими об'єктами (народним господарством вцілому, виробництвом), це такі як: адміністративні, економічні, соціальні та велика кількість певних особистих методів (рис.1.4). Управління персоналом, включаючи мотивацію праці, має формуватися на принципах системного підходу та аналізу, аби торкнутися весь кадровий склад компанії, ув'язку певних рішень у межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему вцілому, аналіз й прийняття рішень по відношенню до співробітників з урахуванням факторів зовнішнього й внутрішнього середовища в всій повноті взаємозв'язків.

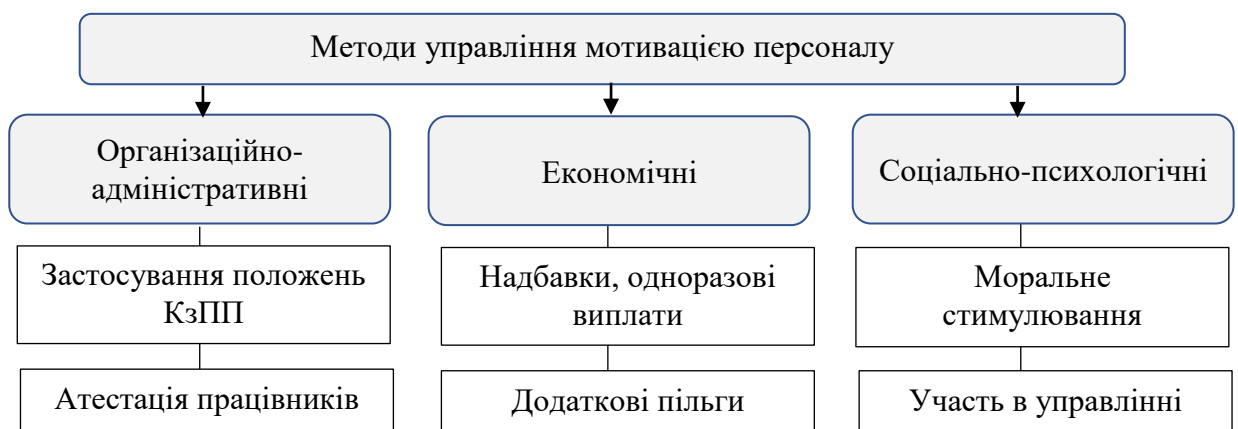


Рис. 1.4. Методи управління мотивацією персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Методи управління мотивацією персоналу:

1. Організаційно-адміністративні методи. Дані методи характеризуються прямим впливом суб'єкта на об'єкт управління. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена важливість трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у даній компанії, культура трудової діяльності.
2. Економічні методи. За допомогою даного методу здійснюється матеріальне стимулювання колективу та частини працівників. Економічні методи – працює як складова економічного механізму, який реалізує ефективний розвиток компанії. Це цілісна система мотивів і стимулів, яка спонукає співробітників працювати добре [8, с.154].
3. Соціально-психологічні методи. Соціально-психологічні методи управління базуються на застосуванні моральних стимулів до праці та наданні впливу на індивідум шляхом психологічних методів з метою трансформування адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Аналізуючи ці сучасні методи мотивування, які є стандартними і широковідомими, є також й нестандартні методи мотивації праці персоналу [22, с.150]. Розглянемо, які саме та наведемо приклади сучасних компаній, які використовують їх (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Нестандартні методи мотивації та приклади їх застосування у міжнародній практиці

Методи мотивації	Приклади компанії, які використовують такі методи мотивації праці персоналу
1	2
Нестандартні назви посад від Уолта Діснея	Засновник однієї з найвідоміших компаній завжди вважав, що задоволеність співробітників залежить не тільки від зарплати та умов праці, а й від важливості посад і відділів. Слідуючи цій логіці, він надає пральні готелю статус «текстильної служби» і відповідно вона стала в один ряд до відділу маркетингу та відділу обслуговування клієнтів. Робота з прибирання стала набагато легшою, що відкрила шлях для багатьох молодих людей приєднатися до компанії
Щоквартальна зміна робочого місця в HubSpot	Кожні три місяці співробітники HubSpot міняються роботами в одному офісі. Тоді ніхто не образиться, що хтось отримав краще місце. Це також позитивно позначається на згуртованості групи, адже у працівників буде можливість щоразу подружитися з новими сусідами

Продовження таблиці 1.3

1	2
Креативні стимули від японських компаній	Яскравим прикладом цього є компанія Hime & Company, де більшість працівників – жінки. Власниця компанії запровадила систему відпусток для тих, хто переживає розлучення з коханою людиною. Найцікавіше, що кількість свят безпосередньо залежить від віку. 1 день для жінок до 24 років, 2 дні для жінок до 30 років і 3 дні для жінок, які старше 30 років
Домашні вихованці на робочому місці в Airbnb	Airbnb, одна з найбільших орендних компаній, яка дозволяє своїм співробітникам брати на роботу маленьких собачок і морських свинок. Керівництво вирішило, що якщо працівники зможуть повністю зосередитися на своїй роботі, не турбуючись про маленьких вихованців, то ефективність роботи значно підвищиться
Дружні подарунки новачкам в Commerce Sciences	У цій компанії кожен новий працівник отримує подарунок від останнього прийнятого на роботу співробітника. Це може бути, як щось символічне, так і хороша річ, немає ніякої межі. Таким

	чином швидко встановлюються позитивні контакти, що полегшує людям інтеграцію в новий колектив
--	---

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Отже, розглядаючи діяльність вашої компанії, деякі методи мотивації можуть бути доречними, якщо використовувати їх правильно і зрозуміло.

Ефективне управління мотивацією вимагає використання різних груп методів в управлінні підприємством. Застосування лише матеріального стимулювання не може сформувати творчу діяльність персоналу для досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідно застосовувати нематеріальні стимули. Сьогодні варто зосередитись на нестандартних методах стимулювання праці, створити гнучку систему мотивування для персоналу та ефективно поєднувати нестандартні та стандартні мотиваційні заходи.

А ось сформувати повне уявлення про поняття системи стимулювання персоналу на підприємстві дозволить виокремлення наступних методів (рис.1.5):

- загальна матеріальна винагорода розглядається як база для кожної країни та умов праці. Оклад становить, як правило, від 40 до 70% від загального розміру винагороди працівника підприємства. Другий рівень
- доплати, надбавки, додаткові виплати та премії – складає в сумі до 60% від загальних виплат;
- нематеріальне стимулювання являє собою класичні форми мотивації співпрацівників за винятком матеріального стимулювання, а також ігри, змагання та програми загального та спеціального навчання;
- змішане стимулювання – це поєднання матеріальних та нематеріальних форм, які є необхідним доповненням до загального стимулювання та компенсації [5, с.511].

Матеріальне грошове стимулювання праці насамперед передбачає оплату праці працівників. Існують дві системи оплати праці: безтарифна і тарифна система.

Сучасною формою стимулювання є участь в підприємстві, включаючи участь у прибутку та власності. При розділенні серед співробітників частини прибутку використовуються два види мотивації: почуття причетності до справ підприємства викликається за допомогою матеріальних винагород. Пов'язуючи суми премії з продуктивністю, працівники можуть бачити зв'язок між їхньою роботою та результатами компанії, а отже, і суму премії [20, с.35].

Бонуси як грошова винагорода виплачуються працівникам додатково до заробітної плати і залежать від продуктивності в конкретному періоді часу.

Матеріальне негрошове стимулювання налагоджує поведінку об'єкта управління на основі застосування матеріальних благ, які не можуть бути видані за гроші або вважаються рідкісними, таким чином, що їх розподіл надано суб'єкту управління (розподіл путівок, квартир, машин, дефіцитних речей, купонів і т. д.) [47, с.102].

На наш погляд, цей тип стимулювання має ряд особливостей:

- по-перше, матеріальні негрошові стимули не мають такої ж універсальності, як матеріальні, грошові, тобто не всі відчують в них потребу;
- по-друге, тривалість циклу відтворення необхідності для більшості стимулів обмежена; велика кількість матеріальних не грошових стимулів має одноразовий ефект впливу і вимагає залучення інших матеріальних нефінансових стимулів для підтримки залученості співробітників;
- по-третє, матеріальні негрошові стимули не мають діленості.

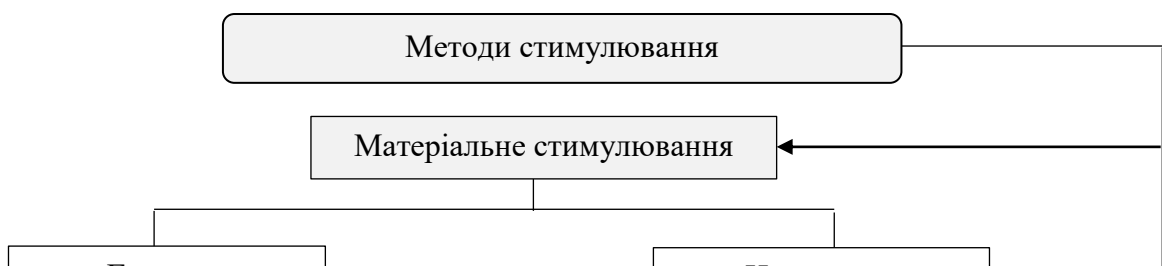




Рис. 1.5. Основні методи стимулювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Нематеріальні (моральні) засоби стимулювання роботи поєднують в собі соціально-психологічні, творчі стимули та вільний час. Використання цих стимулів у комплексі дозволяє досягти найвищої продуктивності.

Щоб ефективно використовувати нематеріальні стимули, необхідно:

- наявність положень про моральне заохочення;
- застосування різних форм моральної підтримки в інтересах формування творчої ініціативи та активності;

- моральне схвалення, що підкріплюється заходами матеріального стимулювання, забезпечує злагоджену взаємодію матеріальних і моральних стимулів, їх постійне вдосконалення відповідно до завдань;
- при будь-якому моральному схваленні співробітника широко інформувати трудовий персонал;
- нагороджувати й оголошувати подяку офіційно;
- заохочувати співробітників своєчасно – відразу після досягнення певних досягнень;
- вдосконалювати нові форми схвалення і встановлювати моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу;
- дотримуватися затверджених процедур щодо внесення приміток про погодження до трудових книжок працівників [32, с.7].

Robinson Resource Group (коучингова фірма) виділяє 15 найефективніших стимулів роботи на основі даних зі 100 успішних міжнародних компаній. Ці стимули виходять за рамки стандартних програм пільг & 401К [63]. Robinson Resource Group у дослідженні представляє такі стимули праці на прикладах найуспішніших компаній світу (табл. 1.4). У дослідженні зазначені такі стимули, як: веселощі в офісі, безкоштовне відвідування психолога, відшкодування вартості навчання, постійна подяка за роботу, оплачувані понаднормові відпустки, спортивні активності та оплата спорту тощо.

«Підвищення заробітної плати зазвичай ефективно лише протягом трьох місяців», – каже Річард Бід, віце-президент із кадрових ресурсів Telus Corp, без подальшого стимулювання мотивація втрачається» [62].

Таблиця 1.4

## Сучасні стимули персоналу на прикладі світових компаній

Методи стимулювання	Приклад успішної світової компанії
Веселощі в офісі	Виробник медичного приладдя Stryker підтримує веселощі, пропонуючи біля робочого місця стіл для пінг-понгу та різноманітні ігри
Відшкодування	Intel пропонує 60 000 доларів для компенсації вартості за

вартості навчання	навчання та оплачувану відпустку протягом восьми тижнів кожні вісім років
Безкоштовне відвідування психолога та масажиста	Співробітники клініки Мейо мають можливість отримати масаж у робочий час, тоді як «зона антистресу» закладу в Аризоні надає ресурси для подолання стресу, пов'язаного з роботою
Оплачувані понаднормові відпустки	Ultimate Software – виконавець програмного забезпечення для управління персоналом, такого як Quicken Loans, кожні два роки надає своїм працівникам оплату понаднормованої відпустки
Оплачувана відпустка в перший рік роботи	Hasbro – друга за розміром компанія з виробництва іграшок, посилила політику відпусток, даючи новим працівникам три тижні відпустки в перший рік натомість того, щоб чекати п'ять років
Великі грошові стимули за значний вклад у компанію	Компанія Hilcorp Energy пообіцяла своїм співробітникам, що якщо компанія збільшить рівень виробництва та запаси за п'ять років, кожен співробітник отримає чек на 100 тисяч доларів. Компанія виплатила 400 співробітникам готівкою та новими автомобілями за раніше досягнуту мету
Постійна подяка за роботу	Співробітники NetApp часто отримують можливість отримати особливе визнання. Заступник голови Том Мендоза просить менеджерів повідомляти його, коли справи йдуть добре, і щодня телефонує 10-20 співробітникам, щоб подякувати їм
Спортивні активності та оплата спорту	GoDaddy кожен місяць відкладає гроші, які використовуються для переміщення працівників за межі робочих місць для проведення спортивних заходів

Джерело: розроблено автором на основі [62]

Отже, для того, щоб підприємство ефективно функціонувало, потрібно не лише своєчасно виплачувати заробітну плату працівникам, а й використовувати у комплексі переваги, стимули та інноваційні практики, що дасть змогу зберегти найбільший актив – персоналу.

### **1.3. Зарубіжний досвід мотивації персоналу та можливості його адаптації до умов підприємств України**

Бажання та готовність людини виконувати свої обов'язки є одним із ключових факторів успішної роботи компанії. Багато залежить від того, наскільки ефективно та повно організація використовує свої можливості та

ресурси, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Це означає, що система мотивування роботи багато в чому визначатиме позицію компанії на ринку, і тому дуже важливо розробити найбільш ефективні способи мотивації персоналу на якісну роботу.

Для компаній різних країн характерні різні методи і системи мотивації, що визначається культурними та національними особливостями країни. Американська, японська, німецька, британська, французька та шведська моделі трудової мотивації експерти виділяють як моделі з найбільш відмінними рисами (табл. 1.5) [15, с.248].

Американська модель. Американська модель мотивації персоналу заснована на заохоченні всіх видів ділової активності та збагачення найбільш активних суспільств. Ця модель базується на соціокультурних особливостях нації, тобто орієнтація на масу, з метою досягнення кожного особистого успіху та досягнення високого рівня економічного добробуту.

В даний час одним із найпопулярніших методів оплати праці в Сполучених Штатах як для основних, так і для допоміжних працівників є оплата, яка поєднує в собі погодинної та відрядної систем. В цьому випадку денна заробітна плата робітника визначається як годинна тарифна ставка, що помножена на кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник фізично не виконує денні норми, робота продовжується до виконання норм. За словами американських економістів, дана система оплати праці не передбачає бонусів, оскільки ці суми вже вкладені у високі тарифні ставки та заробітну плату працівників. Особливістю оглянутої системи є простота розрахунку заробітної плати і планування витрат на оплату праці. Однак більшість підприємств у США та інших країнах прагнуть використовувати систему комбінованих оплат праці з преміюванням.

В Америці широко використовується система колективних преміювань. Так в системі «Скенлон» критерії частки заробітної плати в загальній величині умовного чистого продукту заздалегідь визначені між

адміністрацією й працівниками. У разі рентабельної роботи компанії і формування економії зарплатні завдяки здобутій економії створюється преміальний фонд, який поділяється наступним чином: 25% націлюється на резервний фонд для покриття потенційної перевитрати фонду зарплатні. З 25% суми, що залишилася, надходить адміністрації компанії, а 75% – на премії працівникам. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі робітника на базі головної зарплатні. На кінець року резерви повністю розподіляються між працівниками компанії. Застосування цієї системи компанією «Мідленд-Росс» призвело до підвищення продуктивності праці на 16%, зниження плинності кадрів з 35% до 2,7%, а також удвічі скорочення кількості трудових порушень на цьому ж підприємстві.

При використанні системи «Raquetta», премія нараховується незалежно від того, чи отримувал працівник прибуток у попередній період. Премія встановлюється в певному розмірі від умовного чистого продукту: 25% резервується, а решта розподілиться між адміністрацією та працівниками [55, с.144].

Періодична атестація працівників забезпечує гнучкість системи оплати праці, на основі якої визначається рівень заробітної плати працівника на наступний період. За загальним правилом, заробітна плата переглядається кожні 3 місяці протягом першого року, та раз на 6 місяців або 1 рік після 1 року роботи.

Деякі американські компанії використовують нові системи оплати праці, у яких підвищення винагороди залежить від росту кваліфікації та кількості освоєних професій, а не від виробництва. За проходження навчання за фахом працівникам налічується певна кількість балів. Він може отримати підвищення зарплати, набравши потрібну кількість балів. Визначальними факторами при визначенні розміру заробітної плати є кількість набутих «одиниць кваліфікації», відповідний рівень майстерності та кваліфікація за набутою спеціальністю [42, с.178].

Таблиця 1.5

## Особливості формування зарубіжних систем мотивації персоналу

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
США	Висока кваліфікація	Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію техніки та інструменту
		Технологічні надбавки
		Система подвійних ставок
		Дотримання технологічної дисципліни
	Якість роботи	Участь у прибутку
	Заохочення підприємницької активності	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем
Японія	Професійна майстерність	Довічний найм
	Вік	Одноразова допомога при виході на пенсію
	Стаж	
Німеччина	Якість	Стимулювання праці
		Соціальні гарантії
Великобританія	Дохід	Ділова участь у капіталі
		Чисто трудова участь
		Стимулювання праці
		Трудова ділова участь
Франція	Рівень мобілізації	Додаткові винагороди (надання автомобіля, виховання дітей, забезпечення у старості)
	Кількість раціоналізаторських пропозицій	Ініціативність
	Кваліфікація	Кваліфікація Індивідуалізація оплати праці
	Якість роботи	Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, якість роботи, продуктивність праці, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг
		Сильна соціальна політика

Джерело: розроблено автором на основі [15, 21, 25]

Японська модель. Данна модель характеризується зростанням продуктивності праці, що перевищує підвищення життєвого рівня населення, зокрема рівня заробітної плати. Для стимулювання ділової активності держава не вжила серйозних заходів щодо контролю за розшаруванням власності в суспільстві. Існування такої моделі свідчить про високий

розвиток національної самосвідомості всіх членів суспільства, пріоритет національних інтересів над інтересами конкретної особи, здійснення певних матеріальних жертв заради добробуту країни.

Японська система стимулювання праці є дуже гнучкою порівняно з іншими розвиненими країнами. Традиційно він базувався на трьох факторах:

- віку
- професійної майстерності
- стажу роботи.

Залежно від цих чинників заробітна плата робітників нижчої та середньої ланки, інженерно-технічних працівників і керівників визначається за тарифною сіткою, за якою умовна і постійна частини заробітної плати працівника поділяються на загальні виплати. Вони поділені на три розділи за віком, досвідом роботи та кваліфікацією/навичками, а також характеризується категоріями та класами.

Більшість японських компаній, які прийняли політику матеріального стимулювання, використовують інтегровану систему, яка поєднує в собі елементи традиційних (старих і нових) трудових цінностей для своїх співробітників. У інтегрованій системі оплата заробітної плати визначається за чотирма показниками: віком, стажем роботи, професійним розрядом і ефективністю праці. Критеріями традиційної індивідуальної ставки є вік і стаж роботи, а критеріями, що визначають величину ставки праці, яка називається «кваліфікаційною ставкою – професійний розряд і продуктивність праці».

Таким чином, застосування трудової ставки виключає допустимість автоматичного підвищення заробітної плати, не пов'язаного з кваліфікацією чи вкладом працівників у працю, а в даному випадку – із мотивацією праці, яке безпосередньо залежить від результатів праці [25, с.221].

Німецька модель. В основі німецької моделі трудової мотивації лежить зацікавленість особистістю, яка усвідомлює свою соціальну відповідальність перед суспільством. Незалежність в економічному значенні – означає

розуміння інтересів суспільства і пошук свого місця в системі «споживання» та «виробництва». Але не всі громадяни можуть працювати за вимогами ринку. Ринкова економіка Німеччини є соціальною, тому що країна створює умови для всіх громадян, припиняє несправедливість і боронить всіх беззахисних, а саме: хворих, безробітних людей похилого віку та дітей.

Соціальна солідарність та справедливість є основними умовами соціального консенсусу. Західні науковці прийшли до висновку, що злагоджене поєднання соціального забезпечення і стимулів праці є однією з найкращих моделей в історії економічної теорії. Ця модель пропонує як економічне процвітання, так і соціальну безпеку [30, с.151].

Британська модель. У Великобританії в даний час існує дві модифікації заробітної плати на основі прибутку: грошова та акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Більш того, передбачається можливість запровадження змінної системи оплати праці, яка повністю залежатиме від прибутку компанії [10, с.66].

Розподіл прибутку запроваджується в компаніях Великобританії, коли відповідно до особистої чи колективної угоди, на додачу до встановленої заробітної плати постійно виплачується відома частка від прибутку компанії. Залежно від критеріїв розрахунку суми, що розподіляється через порядок участі в прибутку, розрізняють участь у прибутку, частку в чистому прибутку, участь у обороті або створенні вартості, трудову пайову участь та чисту участь у труді.

Участь у акціонерному капіталі означає пожертвування частини особистих заощаджень працівника та використання цих грошей для надбання основних засобів і оборотних коштів в обмін на акції чи облігації компанії. Пайова участь у капіталі залучає за собою передачу учасникам товариства частини прибутку (доходу), зокрема у вигляді відсотків чи дивідендів, виплати допомоги чи премій підприємства.



Трудова пайова участь об'єднує вказані вище форми. Робітник отримує дохід за трьома напрямками: базова заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці та заробіток, інвестований у капітал.

Практичне застосування визначених моделей нової системи оплати праці у Великій Британії показало, що доходи робочого персоналу від участі в прибутках становили в середньому 3% головної заробітної плати, і лише деякі компанії досягали 10% від окладу. Після запровадження участі у прибутку кількість робочих місць зросла на 13%, але середня зарплата компаній з такою системою розподілу прибутку була на 4% нижчою, ніж у традиційних компаніях. При цьому участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно впливає як на компанію, так і на її працівників, покращує ставлення до роботи, створює сприятливий клімат у компанії та стимулює до більш ефективної роботи. Використовуючи таку систему, можна очікувати значного підвищення продуктивності праці [25, с.224].

Французька модель. Дана модель мотивації характеризується широким набором економічних інструментів, таких як стратегічне планування, конкурентні стимули та гнучке оподаткування. Її характерною рисою є взаємопроникнення стратегічного планування в ринкові механізми. Основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо має вплив на якість продукції, задовольняє потреби населення в послугах та товарах і знижує собівартість продукції.

У політиці оплата праці у французьких компаніях простежуються два напрями: індексація заробітної плати відповідно до вартості життя та індивідуалізація зарплатні. Індокси цін на споживчі товари враховується в заробітній платі майже в усіх великих компаніях, і це відображається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуальної оплати праці у Франції застосовується з урахуванням якості виконаної роботи, рівня професійної кваліфікації, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій і рівня мобільності працівників. Для персоналізації винагороди використовуються три основні підходи:

1. Мінімальна заробітна плата та «розриви» в оплаті праці встановлюються для кожного робочого місця, яке оцінюється за колективними договорами. Оцінка праці кожного робітника проводиться по відношенню до виконаної роботи, незалежно від роботи працівників, які зайняті на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є якість і кількість роботи та участь у громадському житті компанії.
2. Заробітна плата ділиться на дві складові: змінну, що показує результативність роботи та постійну, що залежить від робочого місця чи займаної посади. Крім того, за якісну та сумлінне виконання роботи виплачуються премії. Персонал приймає активну участь в обговоренні питань заробітної плати в рамках спеціальної комісії.
3. У компаніях мають місце такі форми персоналізації заробітної плати, як участь у прибутках, виплата премій, продаж акцій компанії працівникам.

Перевагою французької моделі мотивації праці є те, що вона значною мірою стимулює ефективність та якість роботи і є саморегулюючим чинником розміру фонду оплати праці. У разі виникнення тимчасових проблем фонд оплати праці скорочується автоматично. Це дозволяє компанії безболісно реагувати на зміни в економіці. Данна модель дає співробітникам більш широке уявлення про фінансове становище компанії [15, с.25].

Шведська модель. Шведська модель мотивації персоналу передбачає сильну соціальну політику, спрямовану на зменшення матеріальної нерівності шляхом перерозподілу державного доходу на користь менш забезпечених соціальних груп. З 1950 років шведські профспілки дотримуються політики так званої солідарної заробітної плати, яка базується на таких принципах: рівна оплата за однакову працю, розрив між мінімальною та максимальною заробітною платою під час переговорів щодо перегляду колективних трудових договорів.

Солідарна політика оплати праці націлена на вирішення низки завдань. Перш за все, разом з ринковою конкуренцією додатково стимулює постійне оновлення виробництва на базі останніх досягнень техніки і науки. Водночас дотримується принцип однакової оплати за однакоvu працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних компаній, які мають однакоvu кваліфікацію і виконують подібну роботу, одержують однакоvu зарплату, незалежно від результатів діяльності підприємства. Наприклад, якщо з 10 фірм однієї галузі 3 високорентабельні, 5 середньорентабельні і 2 збиткові, кожна з цих фірм отримує рівні заробітні плати за однакоvu роботу, а саме на середньому рівні, який зафіксован в галузевій угоді.

Шведські профспілки не дають згоду власникам малопробиткових компаніям знижувати зарплатню нижче відповідного рівня, встановленого під час переговорів щодо перегляду колективних трудових договорів. Це змушує підприємців удосконалювати виробництво або закривати бізнес. Таким чином солідарна політика оплати праці сприяє підвищенню прибутковості бізнесу [21, с.140].

Ще однією особливістю солідарної зарплатні є скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою. Сама система визначення розмірів підвищення заробітної плати допомагає їх вирівнюванню: дохід малооплачуваних зростає, а високооплачуваних зменшується. Крім того, у процесі переговорів щодо перегляду колективних договорів профспілки, здебільшого, намагаються включити спеціальні положення щодо очікуваного підвищення заробітної плати для низькооплачуваного персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відображення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальній, так і в невиробничій, інтелектуальних сферах виробництва.

Отже, наведені вище моделі системи мотивації містять багато ефективних ідей та засобів для мотивації персоналу. Зрозуміло, що кожна модель орієнтована на конкретні умови ринку країни з урахуванням

національних особливостей та специфіки менталітету населення. Те, що добре працює в контексті однієї країни, може мати негативні наслідки в іншій (наприклад, різний рівень розвитку, недосконалі соціальні системи тощо).

Однак значимість обміну досвідом між різними країнами не можна недооцінювати. Грамотне використання досягнень зарубіжних спеціалістів у сфері мотивування праці дозволяє значно підвищити рентабельність вітчизняних підприємств [41, с.168].

Україна має великий потенціал для розвитку і водночас дуже особлива через свої культурні та історичні особливості, тому розробляючи систему мотивації, керівники компанії повинні відповідально враховувати вибір інструментів мотивації співробітників. Згідно з дослідженнями журналу Forbes, основною мотивацією українських співробітників є творча самореалізація, тому слід скеровувати зусилля не тільки на матеріальне стимулювання праці, а й на створення умов для особистісного зростання та самореалізації персоналу, підвищувати інтерес працівників до роботи та отримувати моральне задоволення від процесу праці [18].

Опитування Work.ua серед 500 українських респондентів показало, що 67,2% українців вважають матеріальне заохочення найкращим способом мотивації, що підтверджує думку кадрових експертів (рис. 1.6).

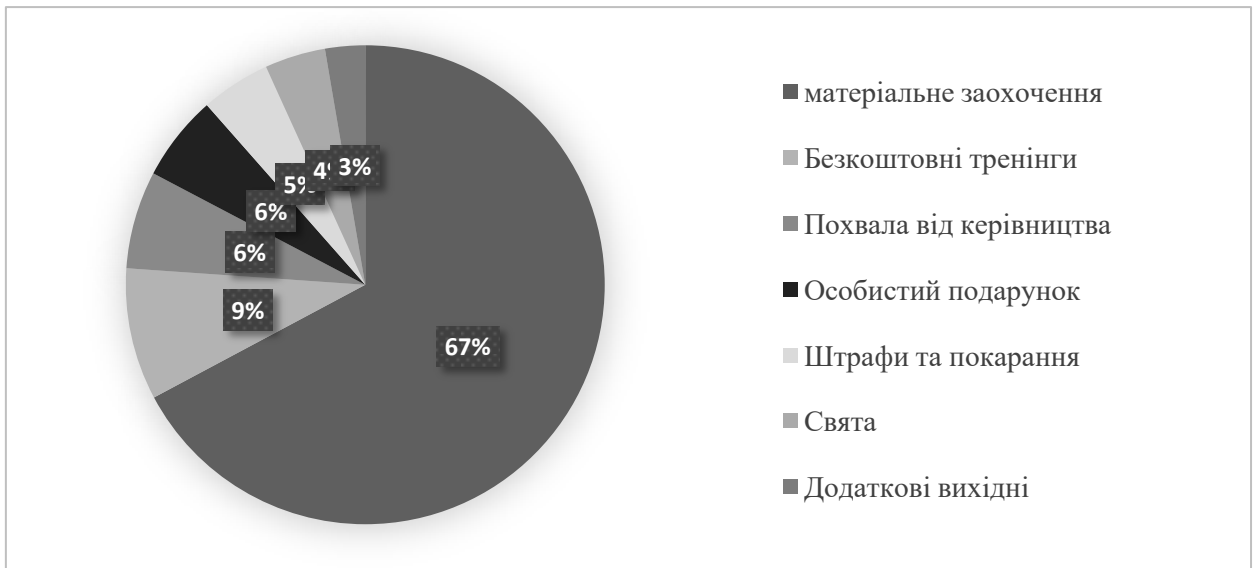


Рис.1.6. Результат опитування Work.ua

Джерело: розроблено автором на основі офіційного сайту Work.ua [36]

За безкоштовне навчання та тренінги проголосували 8,9% респондентів. Похвалу від керівництва оцінили 6,6% респондентів, а особистий подарунок від компанії – 5,8%. Штрафи та пені покарання змушують 4,7% українців працювати краще, а корпоративні свята підприємства – 4,1%. Найменшу цінність мали додаткові вихідні, про що відповіли лише 2,7% респондентів [36].

Використання досвіду іноземних колег, використання особистих знань і навичок зможе допомогти українським компаніям досягти великих успіхів у сфері мотивації своїх співробітників.

А що стососно України, то доцільно враховувати в першу чергу особливості нашої культури і особливості населення. Для українських працівників дуже значимим елементом праці є можливість творчої реалізації, тому на підприємстві необхідно створювати умови для особистісного розвитку та самореалізації працівників [24, с.69].

Аналіз зарубіжних мотиваційних моделей є дуже корисним для українських підприємців для розробки власної мотиваційної системи, однак при цьому дуже важливо не просто механічно впроваджувати іноземні інструменти мотивації в умови української економіки, але й

ретельно підбирати найбільш відповідні з них з урахуванням галузевої та регіональної особливості, демографічної ситуації та інших важливих факторів. І лише тільки тоді можна досягти позитивних результатів роботи вітчизняних підприємств.

Комплексна система мотивування та оцінки результатів роботи персоналу компанії має широкий спектр можливостей для поліпшення результативності праці як окремого працівника, так і колективу компанії в цілому.

## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СУДНОРЕМОНТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДУНАЙСУДОСЕРВІС"»**

### **2.1. Характеристика персоналу ТОВ «Судноремонтне підприємство "Дунайсудносервіс"»**

ТОВ «Судноремонтне підприємство "Дунайсудосервіс"» є провідним виробником судноремонтної галузі, займаючи близько 60% ринку судноремонту та модернізації типу «річка-море» в Одеській області.

Підприємство розташоване на березі річки Дунай в місті Ізмаїл, за адресою вул. Придунайська, 232. Завод має більш ніж півстолітній досвід ремонту, переобладнання та доукомплектування суден різного функціонування: від суден на підводних крилах до морських транспортних і спеціальних суден.

Метою діяльності ТОВ «Дунайсудносервіс» є отримання прибутку шляхом здійснення виробничо-господарської діяльності у сфері суднобудування та надання супутніх послуг. Формування фондів додаткової

роботи з одержаними прибутками, поліпшення рівня економічних і соціальних умов праці трудового колективу.

Підприємство має у своєму розпорядженні великі виробничі площі, як на суші, так і на воді. Наявність спеціалізованих дільниць і цехів дозволяє проводити будь-які ремонтні роботи різних типів суден [43].

Різносторонній багатий досвід підприємства допомагає судноремонтникам швидко опанувати тонкощі ремонту суден нових серій. Працівниками заводу накопичено великий досвід і в галузі добудови судів різного функціонування (буксири, пасажирські суда, плавкрани, землечерпалки, тощо).

Конкурентами підприємства ТОВ "Дунайсудосервіс" є ПрАТ "Дунайсудноремонт", ДП «Одеський судноремонтний завод №2», ПрАТ «УДП», ГВСП «Кілійський суднобудівно-судноремонтний завод» та ДП «Іллічівський судноремонтний завод».

Основні засади роботи підприємства мають конкурентну перевагу за такими основними моментами:

- грамотна кадрова політика та унікальні кваліфікаційні переваги працівників;
- гнучка цінова політика при гнучких термінах оплати послуг;
- найсуворіше виконання зобов'язань, що стосуються термінів ремонту;
- застосування прогресивних технологій ремонту.

Цінова політика, яку проводить адміністрація підприємства, є зрозумілою, прозорою та вигідною для замовників, як у нашому регіоні, так і в інших країнах. Перш за все, на перше місце ставляться потреби та інтереси замовника і завжди дотримуються договірні та контрактні зобов'язання.

Ефективне управління підприємством, забезпечення соціальної сфери сприяє залученню висококваліфікованих фахівців, які відрізняються вимогливим ставленням до якості робіт, що проводяться підприємством.

Гнучка схема взаємодії з постачальниками дозволяє виконувати ремонтні роботи ритмічно та вчасно. Налагоджено тісні багаторічні контакти

з класифікаційними товариствами, серед яких підприємство користується повагою.

Галузь характеризується високою трудомісткістю, енергоємністю, необхідністю у сучасному обладнанні. Попит на продукцію не залежить від сезонності та стабільний. Переліку послуг, що пропонуються заводом можна розглянути на рис. 2.1.

Перелік зазначених послуг постійно розширюється з впровадженням новітніх технологій у виробничий процес. Всі роботи ретельно документуються і контролюються на кожному етапі та виконуються відповідно до міжнародних стандартів.

Завдяки широкому спектру допоміжних процесів перераховані вище види робіт виконуються власними силами заводу. Крім того, пропонується лиття різних деталей з чавуну, бронзи та алюмінію; різні види механічної обробки металів і проводиться термообробка та кування деталей.

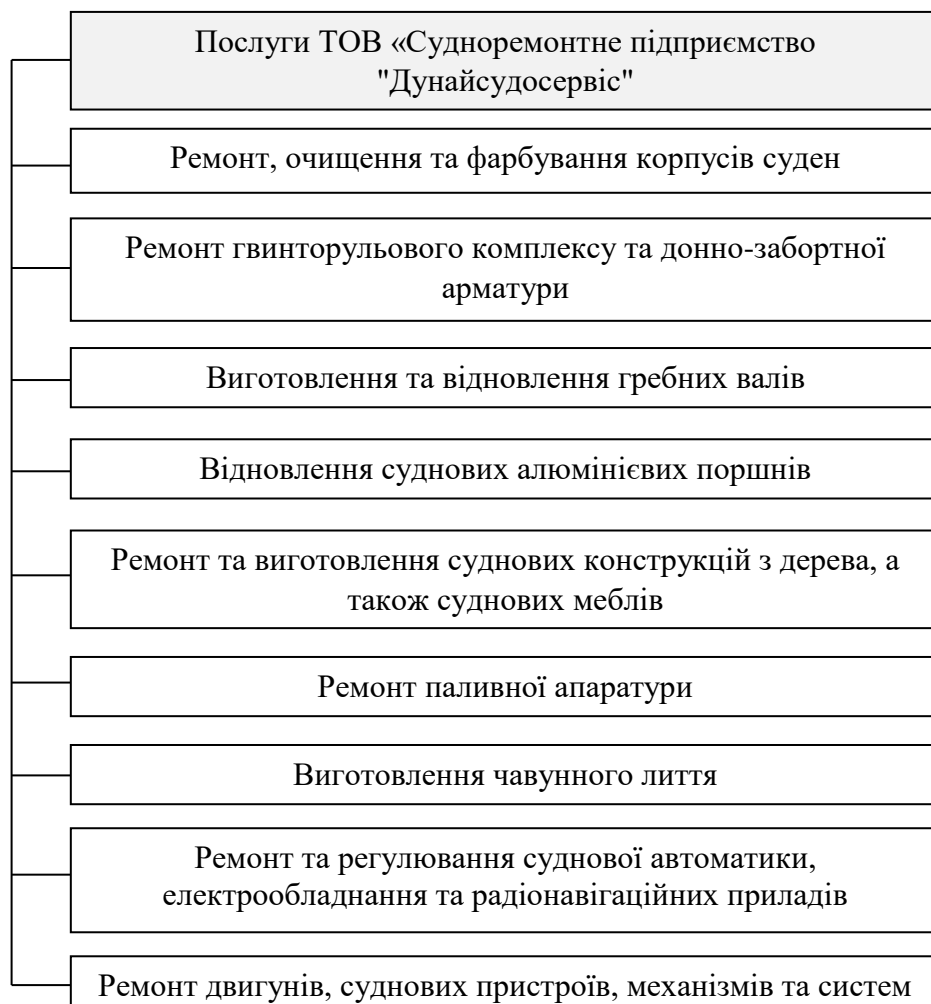




Рис. 2.1. Послуги, що пропонуються ТОВ «Дунайсудносервіс»

Джерело: розроблено автором на основі [43]

На підприємстві запущена власна киснева підстанція, що дозволяє ефективно та безперервно виконувати роботу. Також завод має в своєму розпорядженні комплекс піскоструминного обладнання по очищенню і фарбуванню суден (устаткування австрійського та бельгійського виробництва).

Для більш чіткого уявлення про обсяги і економічні результати діяльності розглянемо техніко-економічні показники підприємства та зміни що відбулися у значеннях цих показників за 2021-2022 роки. З метою зручності і наочності згрупуємо у таблиці показники за зазначений період, що відображено у фінансовій звітності підприємства (табл.2.1). Інформаційною базою задля розрахунку зазначених показників виступають основні форми фінансової звітності підприємства ТОВ «Судноремонтне підприємство «Дунайсудносервіс».

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Дунайсудносервіс» за 2021-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. до:		Темпи змін у % 2022 р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021	2016	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Статутний капітал, тис. грн	44481	44481	44481	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, тис. грн	125687	150970	277179	151492	126209	220,53	183,59
Необоротні активи, тис. грн	2 260	2 603	1 916	-344	-687	84,77	72,60
Оборотні активи, тис. грн	10 372	15 236	9 548	-824	-5688	92,05	62,66

Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	96 831	134 145	225 781	128950	91636	233,17	168,31
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	79039	112 990	198 874	119835	85884	251,61	176,01
Валовий прибуток, тис. грн	17 792	21 155	26 907	9115	5752	151,23	127,20
Чистий прибуток тис. грн	245	454	1 092	827	638	445,71	240,52
Фінансові результати від операційної діяльності тис. грн	2952	2 096	1 848	-1104	-248	62,60	88,16
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,25	0,33	0,48	0,23	0,15	192	145,45
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	50 378	50 396	131 870	81492	81474	261,76	2 61,66

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондовіддача, грн./грн	1,92	2,66	1,71	-0,21	-0,95	89,06	64,28
Фондомісткість, грн	0,52	0,37	0,58	0,06	0,21	111,53	156,75
Витрати на оплату праці, тис. грн	15 782	25 015	26 895	11113	1880	170,41	107,51
Середньорічна зарплата од ного працівника, грн	31,76	49,83	51,22	19,46	1,39	161,27	102,78

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

За даними таблиці 2.1. ми бачимо, що впродовж останніх трьох років ситуація на підприємстві є стабільною, про це свідчать такі показники як: чистий дохід від реалізації продукції, який у 2022 році збільшився на 126209 тис. грн у порівнянні з 2021 роком, а у порівнянні з 2020 роком даний показник зріс на 151492 тис. грн, така ж ситуація спостерігається і з показником собівартості реалізації продукції, який у 2022 році збільшився на 85884 тис.грн, в порівнянні з 2021 роком, а з 2020 роком – на 119835 тис. грн, що спричинено безпосередньо зміною обсягів виробництва.

Також за даними таблиці станом на 2022 р. частка необоротних активів підприємства складає 1 916 тис. грн, частка оборотних 9 548 тис. грн. Так само і у попередніх роках спостерігалось домінування частки оборотних активів заводу над часткою необоротних. Такий факт дозволяє зробити висновок, що у досліджуваному періоді ТОВ «Дунайсудносервіс» вкладає меншу частку коштів в необоротні активи, що є притаманно для виробничого підприємства.

Але неагативні зміни ми можемо спостерігати в показнику як фінансові результати від основної операційної діяльності. Адже відбулося різке зменшення фінансового результату від операційної діяльності від 2952 тис. грн за 2020 рік до 1 848 тис. грн у 2022 році.

Таким чином, аналіз основних показників діяльності підприємства дає привід стверджувати про те, що ТОВ «Дунайсудносервіс» здатне функціонувати прибутково, надаючи послуги і випускаючи продукцію, що користуються попитом споживачів. Головна роль у забезпеченні таких результатів діяльності належить управлінню підприємства. В наслідок професійним діям керівництва, можливості функціональних служб управління виконувати кваліфіковано свою роботу ТОВ «Дунайсудносервіс» уже досить тривалий час утримує свої позиції на ринку. З огляду на це, доцільно проаналізувати систему управління на підприємстві, визначити роль управління у формуванні кадрового складу.

Успіх діяльності компанії залежить від багатьох факторів, і людські ресурси відіграють найважливішу роль у її розвитку. Структура ТОВ «Судноремонтне підприємство "Дунайсудосервіс"» заснована на спеціалізованому поділі праці, тобто робота між людьми розподілена не випадково, а закріплена за фахівцями, здатними виконати її найкраще з точки зору організації як єдиного цілого.

Вищим органом управління є загальні збори учасників ТОВ, виконавчим органом – директор, органом контролю – ревізійна комісія.

Посадовими особами товариства є директор, головний бухгалтер та голова ревізійної комісії (Додаток А).

На ТОВ «Дунайсудносервіс існують наступні категорії персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Загальна кількість працівників ТОВ «Судноремонтне підприємство  
"Дунайсудосервіс"

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. до:		Темпи росту у % 2022 р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	495	502	525	30	23	106	104
Керівники	46	49	47	1	-2	102,17	95,91
Питома вага, %	9,29	9,76	8,95	-0,34	-0,32	96,34	91,70

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Спеціалісти	97	100	98	1	-2	101,03	98
Питома вага, %	19,59	19,92	18,66	-0,93	-1,26	95,25	93,67
Основні працівники	294	291	317	23	26	107,82	108,93
Питома вага, %	59,39	57,96	60,38	0,99	2,42	101,66	104,17
Службовці	36	38	38	2	0	105,55	100
Питома вага, %	7,27	7,56	7,23	0,99	-0,04	99,44	95,63
Працівники плавзасобів	22	24	25	3	1	113,63	104,16
Питома вага, %	4,44	4,7	4,76	0,32	0,06	107,20	101,27

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Штат підприємства складається з кваліфікованих спеціалістами з великим досвідом роботи в судноремонтній галузі. Кваліфікація багатьох працівників є досить унікальною в Україні. Крім того, при виникненні потреби

оперативно викликаються бригади з суміжних підприємств галузі як субпідрядники.

На рисунку 2.2. наведена питома вага кожної з категорій працівників.



Рис. 2.2. Категорії працівників на ТОВ «Дунайсудносервіс» на 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі даних таблиці 2.2

Згідно рисунку 2.2., необхідно визначити, що найбільший відсоток працівників складають основні працівники – 60,38% (спостерігається тенденція до росту).

Так в 2020 році їх частка склала 59,39%, в 2021 році трохи зменшилась – 57,96%, а в 2022 році збільшилась і почала становити – 60,38%. Невеликий відсоток припадає на керівний склад персоналу – 18,95%, що цілком відповідає незначній середній кількості всього робітників на підприємстві. Щодо службовці, їх частка складає 7,23% від загальної кількості. Найменший відсоток припадає на працівників плавзасобів – це 4,76%.

Оцінимо якісний склад персоналу ТОВ "Дунайсудосервіс" за 2020-2022 роки (табл. 2.3). Розрахунки показали, що статева структура персоналу підприємства характеризується переважанням чоловіків. Дані табл. 2.3. свідчать про збільшення чисельності працівників з кожним роком.

Таблиця 2.3.

Структура працівників за гендерною приналежністю на ТОВ  
"Дунайсудосервіс" за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. до:		Темпи росту у % 2022р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	495	502	525	30	23	106	104
Жінки	97	101	102	+4	+1	105	100,9
Чоловіки	399	401	423	+24	+22	106	105,4
Питома вага, %							
Жінки	19,6	20,1	19,4	-0,2	-0,7	98,9	96,5
Чоловіки	80,6	79,9	80,6	0	0,7	100	100,9

Джерело: розроблено автором на основі [43]

За три роки структура працівників за статтю зросла, особливо за чоловіча. Чисельність чоловіків збільшувалась з 399 осіб у 2020 р. до 401 осіб у 2021 р., а у 2022 р. їх кількість зросла до 425 осіб. Питома вага чоловіків у складі персоналу заводу залишилась майже незмінною. Жінок у штаті 102 особа, або 19,4% всіх працівників.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу ТОВ "Дунайсудосервіс" за 2020-2022 роки (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Вікова структура працівників на ТОВ "Дунайсудосервіс"

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. до:		Темпи росту у % 2022 р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	495	502	525	30	23	106	104
18-34 років	106	110	126	+20	+16	118,9	114,5
Питома вага, %	21,41	21,91	24	+2,59	+2,09	112	109,5
35-54 років	257	260	264	+7	+4	102,7	101,5
Питома вага, %	51,91	51,79	50,28	-1,63	-1,51	96,8	97

55-65 років	132	132	135	+3	+3	102,2	102,2
Питома вага, %	26,6	26,29	25,71	-0,89	-0,58	96,6	97,8

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Відповідно до даних таблиці 2.4. структура персоналу ТОВ «Дунайсудносервіс» за віком у 2020-2022 роках незначно збільшувалась. У 2022 році збільшилась кількість працівників у віковій категорії «від 18 до 35 років» на 20 осіб, при цьому чисельність працівників у віці 35-54 років у звітному періоді зросла на 7 осіб. Кількість досвідчених фахівців у віці від 55 до 65 майже не змінилась, за даними 2022 р. їх кількість склала 135 особи, при цьому частка даної категорії працівників у структурі персоналу складає 25,71 %.

Структура персоналу ТОВ "Дунайсудосервіс" за освітнім рівнем відображена в таблиці 2.5. Проведений аналіз структури персоналу за освітнім рівнем дає можливість зробити такі висновки. У складі персоналу працівників з повною вищою освітою налічується 49 осіб, або 9,33% штату; 74 осіб навчалися у вищих навчальних закладах та мають неповну вищу освіту; 261 працівників мають професійнотехнічну освіту і 141 працівників (26,85% всього колективу) мають повну загальну середню освіту.

Таблиця 2.5

Структура працівників за освітнім рівнем на ТОВ "Дунайсудосервіс"  
за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. до:		Темпи росту у % 2022 р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	495	502	525	30	23	106	104
Повна вища освіта	47	47	49	2	2	104,25	104,25
Питома вага, %	9,49	9,36	9,33	-0,16	-0,03	98,31	99,67
Неповна вища освіта	69	71	74	5	3	107,24	104,22
Питома вага, %	13,93	14,14	14,09	0,16	-0,05	101,14	99,64

Професійнотехнічна освіта	242	245	261	19	16	107,85	106,53
Питома вага, %	48,88	48,80	49,71	0,83	0,91	101,69	101,86
Повна загальна середня освіта	137	139	141	4	2	102,91	101,43
Питома вага, %	27,67	27,68	26,85	-0,82	-0,83	97,03	97

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Структура персоналу підприємства за рівнем стажу роботи, що працюють на ТОВ "Дунайсудосервіс" (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура персоналу за стажем роботи за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. до:		Темпи росту у % 2022 р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність персоналу, всього	495	502	525	30	23	106	104
Менше 1 року	22	25	36	14	11	163,63	144
Питома вага, %	4,44	4,98	6,85	2,71	1,87	154,27	137,55

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Від 1 до 5	100	106	112	12	6	112	105,66
Питома вага, %	20,20	21,11	21,33	1,13	0,22	105,59	101,04
Від 5 до 10	202	199	201	-1	2	99,50	101
Питома вага, %	40,80	39,64	38,28	-2,52	-1,36	94,51	96,56
Від 10 до 15	112	113	115	3	2	102,67	101,76
Питома вага, %	22,62	22,50	21,90	-0,72	-0,6	96,81	97,33
Понад 15	59	59	60	1	1	101,69	101,69
Питома вага, %	5,85	11,75	11,42	5,55	-0,33	195,21	97,19

Джерело: розроблено автором на основі [43]



За результатами 2022 року частка працівників, які працюють на заводі до 1 року складає 6,85%, від 1 до 5 років – 21,33%, від 5 років до 10 років – 38,28%, від 10 до 15 років – 21,90%, а більше 15 років – 11,42 % працівників.

Найвідповідальнішим етапом аналізу щодо забезпечення робочої сили підприємства є вивчення його руху. На ТОВ "Дунайсудосервіс" за 2020-2022 роки спостерігається помітний рух працівників, про що свідчать дані табл.

2.7.

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу ТОВ "Дунайсудосервіс"

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. до:		Темпи росту у % 2022 р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, всього	495	502	525	30	23	106	104
Прийнято за рік, осіб	6	17	32	26	15	533,3	188,23
Вибуло за рік, осіб	9	13	7	-2	-6	77,77	53,84
В тому числі:							
За скороченням або реорганізацією	-	3	2	-	-1	-	66,66

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
За власним бажанням, за згодою двох сторін, порушенням трудової дисципліни	9	10	5	-4	-5	55,55	50
Коефіцієнт з прийняття персоналу	1,2	3,3	6,1	4,9	2,8	508,33	184,84
Коефіцієнт зі звільнення персоналу	1,8	2,6	1,3	-0,5	-1,3	72,22	50
Коефіцієнт плинності персоналу	1,8	2	0,9	-0,9	-1,1	50	45
Коефіцієнт загального обороту персоналу	3	0,8	7,4	4,1	6,3	246,66	925

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт зі звільнення становить 1,3%: у порівнянні з 2020 роком він зменшився на 0,5%, а у порівнянні з 2021 р. – на 1,3%. У той же час у 2022 році коефіцієнт обороту по прийманню склав 6,1% і проти 2020 року він збільшився на 4,9%, а проти 2021 р. – на 2,8%.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2020, 2021 та 2022 роках склав відповідно 1,8, 2 та 0,9 %. Це означає, що персонал звільняється з роботи за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, що характеризує роботу управлінського персоналу з найгіршого боку.

## **2.2. Оцінка існуючої системи мотивації і стимулювання персоналу ТОВ «Дунайсудносервіс»**

Мотивація праці є основою активізації дій і зусиль працівників підприємства з метою підвищення ефективності своєї діяльності. Для формування правильного ставлення до праці необхідно створити умови, які допомогли б сприйняттю працівниками своєї праці як свідомої діяльності – це є основа професійного та службового розвитку, засіб самовдосконалення.

Мотивація і стимулювання персоналу людських ресурсів є ключовими елементами системи управління персоналом. На заводі ТОВ "Дунайсудосервіс" керівництво використовує такі методи мотивації працівників: заробітна плата, додаткові пільги, спостереження за дотриманням правил внутрішнього розпорядку, підвищення кваліфікації. А що стосується стимулювання, то підприємство використовує такі методи, як: програми підвищення якості трудового життя; охорона праці; преміювання, схвалення і покарання і т.д.

Окремого відділу, який мав би на меті збирання необхідної інформації, розроблення ефективної мотиваційної моделі, з ціллю застосувати їх на практиці для досягнення великих результатів діяльності на підприємстві – немає. Таким чином, функціональні обов'язки щодо мотивації праці

працівників розподіляються між відділом кадрів, відділом бухгалтерії та відділ охорони праці і безпеки.

Відділ кадрів ТОВ «Дунайсудносервіс» вивчає ділові якості та інші індивідуальні характеристики спеціалістів підприємства для підбору персоналу на відповідні посади, організовує підготовку матеріалів для рекомендації службовців і працівників до заохочень і нагород; вживає заходів для вдосконалення форми і методів роботи з кадрами та виконує завдання щодо направлення керівників і спеціалістів до навчальних закладів для навчання та підвищення кваліфікації.

Бухгалтер із заробітної плати підприємства реалізує роботу з удосконалення організації праці, систем та форм оплати праці, морального і матеріального стимулювання працівників; проводить аналіз ефективності застосування існуючих форм і систем оплати праці та розробляє пропозиції з їх удосконалення, а також проекти положень про преміювання працівників.

Відділ охорони праці і техніки безпеки здійснює контроль за створенням безпечних і здорових умов праці на підприємстві, дотриманням чинних законів, постанов і правил з охорони праці, а також надає працівникам певні пільги і відшкодування за умови праці; бере участь в розробці проектів з поліпшенням умов праці та приймає участь у впровадженні вдосконалих конструкцій та засобів захисту, раціональних режимів праці та відпочинку.

Заробітна плата є основним мотивуючим фактором на підприємстві, який використовується в процесі мотивації основної заробітної плати. Працівники заводу мають належні умови праці, ефективну систему оплати праці з належними гарантіями, які сформовані відповідно до чинного законодавства України та згідно та умов укладеного договору.

Діяльність працівників на підприємстві ТОВ "Дунайсудосервіс" та формування виробничих процесів здійснюються згідно з нормами витрат знарядь і предметів праці. Для цього використовуються робочі нормування праці. Його суть полягає в розрахунку планових затрат робочого часу

виходячи з планового обсягу робіт або одиниць продукції за певний період часу.

Для мотивації працівників на підприємстві використовують такі фактори підвищення заробітної плати як:

- залучення працівників до нових видів діяльності;
- досвід роботи з можливостями для співробітників підвищити свою кваліфікацію та професійні навички;
- зацікавленість та участь співробітників у виконанні різних завдань у відділі.

ТОВ «Дунайсудосервіс» використовує погодинні та відрядні форми оплати. Погодинна оплата праці працівників на підприємстві здійснюється за годинною (денною) ставкою з урахуванням відпрацьованого часу та рівня кваліфікації, що визначається тарифним розрядом. Відрядна оплата праці проводиться за встановленими нормативами і розцінками, залежно від розряду працівника.

На підприємстві застосовуються такі різновиди системи оплати праці: непряма-відрядна система оплати праці, відрядно-преміальна система та погодинно-преміальна, де сума витрат на оплату праці визначає розрахунок фонду оплати праці.

На підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі, тому проаналізуємо склад фонду оплати праці на ТОВ «Дунайсудосервіс», який подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Структура оплати праці на ТОВ «Дунайсудосервіс» за 2020-2022 роки

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2022р. до:		Темпи росту у % 2022 р. до:	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
Фонд оплати праці всіх працівників, тис.грн	15 782	25 015	26 895	11167	1880	170,41	107,51
1) Фонд основної заробітної плати,	7864	12507	13447	5583	940	170,99	107,51

тис.грн							
2) Фонд додаткової заробітної плати з нього, тис.грн:	5252	10174	11546	6294	1372	219,84	113,48
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1255	3868	4792	3537	824	381,83	123,88
премії та винагороди, що мають систематичний характер	3997	6306	6754	2757	448	168,97	107,10
3) Заохочувальні та компенсаційні виплати з них, тис.грн:	2666	2334	1902	-764	-432	71,34	81,49
матеріальна допомога	687,8	642	543	-184,8	-139	78,94	84,57
соціальні пільги індивідуального характеру	1332,8	1205	1002	-330,8	-205	75,18	83,15
оплата за невідпрацьований час	645	487	357	-288	-130	55,34	73,30

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці можемо зробити висновки, загальний фонд оплати праці всіх працівників на підприємстві ТОВ «Дунайсудносервіс» збільшується, і така тенденція зумовлена збільшенням кількості працівників на заводі. Щодо побудови структури фонду оплати праці на підприємстві, то вона є правильною, адже найвагомішою її складовою є фонд основної заробітної плати, а наступним за обсягом складова – фонд додаткової заробітної плати, а найменше коштів приходиться на заохочувальні та компенсаційні виплати, що можна спостерігати на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура фонду оплати праці ТОВ «Дунайсудосервіс» за 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі даних таблиці 2.8

Згідно розрахунків таблиці фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати збільшувалися майже пропорційно з фондом оплати праці. Так, у 2022 році фонд оплати праці становив 26 895 тис. грн, що на 70,4 % і 7,51% більше ніж у 2020 і 2021 роках відповідно.

Фонд основної заробітної плати становив 13447 тис. грн, що на 70,9% і 7,5 %, більше ніж у 2020 і 2021 роках, а фонд додаткової заробітної плати становив 11546 тис. грн, що на 6294 і 1372 тис. грн більше ніж у 2020 і 2021 роках. Щодо заохочувальних виплат і компенсацій, то у 2022 році, порівняно з 2020, вони зменшилися на 764 тис. грн, а порівняно з 2021 – на 432 тис. грн.

Така категорія виплат, як заохочувальні та компенсаційні виплати, зазнали найвищих темпів зниження, що вказує на потребу менеджерів вдосконалювати соціальні програми, одночасно покращуючи та пов'язуючи системи матеріального стимулювання на результат діяльності підприємства.

Підприємство використовує такі заохочення, що реалізуються раз на рік, насамперед, винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за трудовий стаж, що добре впливає на зниження плинності персоналу, а також

винагороди, які мають одноразовий характер, зокрема, премії за сприяння та раціоналізації та винахідництву, створення, розробки та застосування нового обладнання та технології, що позначається на рівень впровадження інновацій та на асортиментну політику підприємства.

Крім мотиваційних заходів, що заохочують персонал підприємства до позитивної поведінки, на ТОВ «Дунайсудносервіс» вживають певні стимулюючі заходи впливу при порушенні технологічної або трудової дисципліни. Так, наприклад, згідно з Положенням про порядок преміювання працівників, спеціалістів і службовців, які допустили виробничі порушення трудової дисципліни і до яких застосовано дисциплінарну чи громадську догану, премія зменшується або взагалі не виплачується. Це відбувається при порушенні правил технічного режиму, вимог охорони праці та протипожежного захисту, правил трудової дисципліни і внутрішнього розпорядку (тобто прогул, вихід на роботу в стані алкогольного сп'яніння), нанесення серйозної матеріальної шкоди діяльності підприємству, розкрадання майна.

Також, частина уваги приділяється організації охорони праці на ТОВ «Дунайсудносервіс» з точки зору її мотиваційного ефекту. Керівництво підприємства створює безпечні умови роботи для трудових ресурсів та здійснює контроль за дотриманням правил безпеки праці.

Система мотивації персоналу ТОВ «Дунайсудносервіс» базується на змістовній теорії американського вченого Герцберга. Відповідно до теорії вченого, задоволеність працею пов'язана з її змістом, а незадоволеність роботою – з контекстом. Чинники, до задоволення, Герцберг назвав мотиваторами, а незадоволення — гігієнічними. Чинники гігієни (зовнішні умови праці), такі як заробітна плата, умови праці, статус і якість менеджменту, самі по собі не приносять задоволення, але їх погіршення утворює незадоволеність роботою. Мотиватори, зі свого боку, безпосередньо викликають задоволення від роботи (досягнення мети, визнання,

зацікавленість у роботі, незалежність, відповідальність, просування по службі тощо).

На даний момент рівень знань підприємства ТОВ «Дунайсудносервіс» про своїх співробітників, а тим більше про їхні потреби та цілі, дуже низький, переважно керуючі знають про їх досвід роботи, вік та рівень освіти, досвід роботи, а також про те, коли і де вони проходили останнє підвищення кваліфікації. Менеджери, які більше контактують зі співробітниками, можуть надати більш глибокі пояснення та рівні мотивації, але ця думка вважається суб'єктивною, а отже рівень мотивації персоналу залишається інтуїтивним визнанням управлінців.

Крім того, в сучасному контексті оцінки мотивації працівників є дуже важливою для прийняття управлінських рішень та організаційної побудови. Тому інструменти для вимірювання якостей співробітників загалом і рівнів мотивації працівників зокрема потребують змін.

Загальною метою вимірювання рівня мотивації праці є оцінка, контроль і управління досягненням цілей підприємства.

Оцінюючи рівень мотивації та стимулювання на роботі, можна отримати загальне уявлення про приховані зміни, передбачити потенційні проблеми та кризи на підприємстві, та ще визначити вплив організаційних змін на мотивацію.

Існує кілька підходів до вимірювання та оцінки мотивації та стимулювання персоналу: тестування або анкетування, спостереження за поведінкою, за результатами роботи, методом кваліметричної оцінки, за непрямими показниками, за сприйняттям. У більшості випадків ця оцінка базується на інтуїції вищих керівників і менеджерів з персоналу.

Критерієм оптимальної мотивації є прагнення до того, щоб керівництво і співробітники були задоволені. Для того, щоб виявити проблеми задоволеності персоналу існуючими методами мотивації та стимулювання підприємства було проведене дослідження шляхом анкетування. Анкета наведена в Додатку Б.



Анкетування щодо задоволеності рівня мотивації складається з 7 питань, які можуть дати багато корисної інформації, а головне – виявити недоліки системи мотивації на досліджуваному підприємстві.

За результати анкетування серед працівників підприємства ТОВ «Дунайсудносервіс» було виявлено, що 61% опитаних не задоволені розміром заробітку (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Відповіді на питання «Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні сторони Вашої роботи», %

Якою мірою Ви задоволені	Задоволений	Важко відповісти	Не задоволений
1. Режим роботи	52	4	44
2. Розмір заробітку	27	12	61
3. Відносини з колегами	59	4	37
4. Самостійності в роботі	41	10	49
5. Відносини з безпосереднім керівником	11	4	85
6. Санітарно-гігієнічні умови	14	7	79
7. Різноманітність роботи	33	5	62
8. Можливість просування по службі	60	10	30

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

Найбільша кількість незадоволених – 85% – це працівники, яких не влаштовують відносини з безпосереднім керівником. 79% опитаних виразили незадоволення санітарно-гігієнічними умовами, в більшості це працівники виробничих ділянок, що вказує на недостатньо ефективного стимулювання (рис.2.4).

Високий показник задоволеності спостерігається у можливості просування по службі, який склав 60%, та майже подібний відсоток задоволеності у відносинах з колегами, що складає 59%, також майже наполовину працівники задоволені режимом роботи, це 52% від загальної кількості опитуваних.

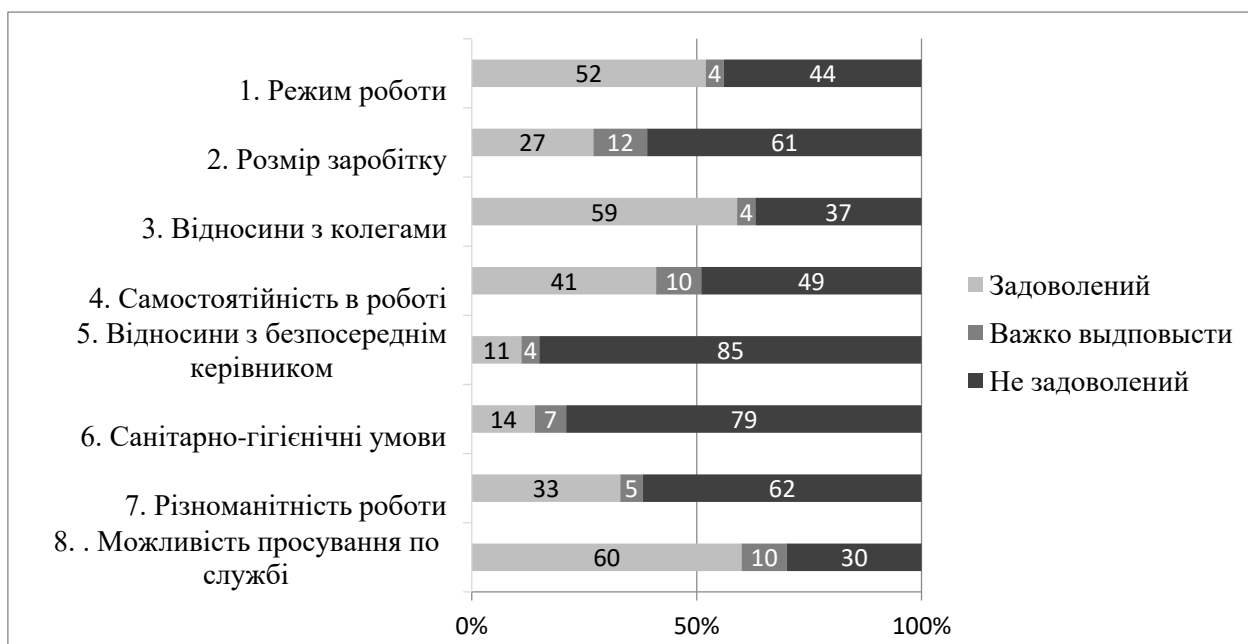


Рис. 2.4. Відповіді на питання анкети, %

Джерело: розроблено автором на основі даних таблиці 2.9

Відповіді на питання «В якій мірі Ви задоволені своєю працею (у відсотках)» показала, що лише 3% працюючих повністю задоволені роботою, а повністю незадоволені – 2% (рис.2.5).

Найбільша кількість опитаних – 28% – задоволені працею лише на 50%. Загалом за результатами аналізу можна побачити, що більшість працівників є незадоволені працею, що залежить через недостатні стимули в роботі. Стабільна задоволеність працею відображає, що людина відчуває задоволеність від конкретної роботи. Якщо підприємство удосконалив систему мотивації та стимулювання то, задоволеність роботою зросте, а діяльність підприємства стане більш ефективнішим.

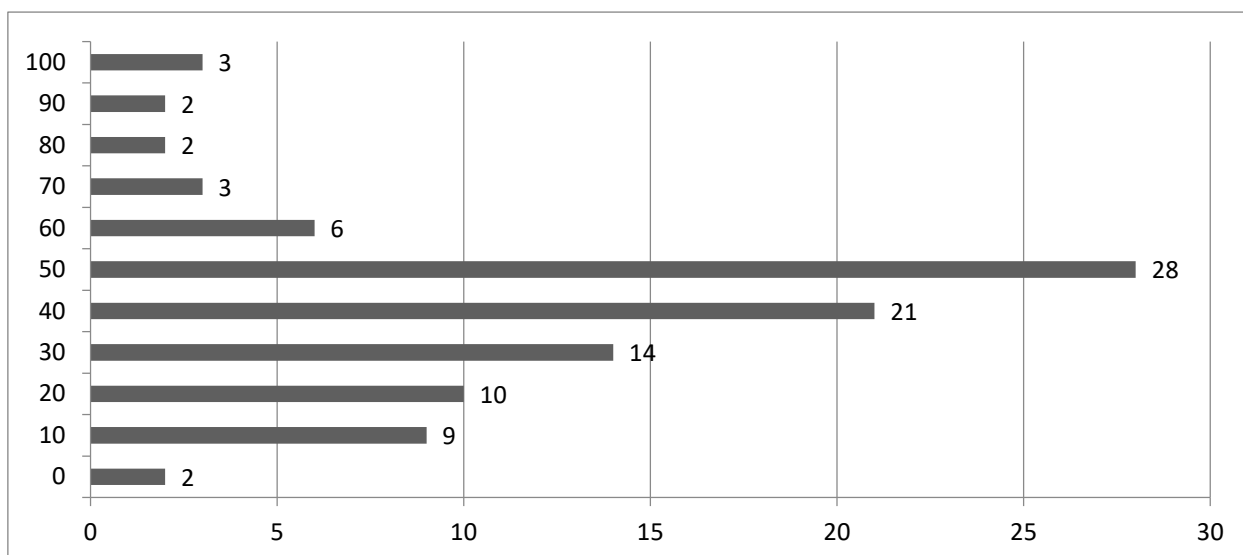


Рисунок 2.5. Відповіді на питання «В якій мірі Ви задоволені своєю працею, % опитаних»

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

Відповідь на питання «Які Ваші плани на найближчі 1–3 роки» показала, що 31% опитаних планують перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності (рис. 2.6).



Рисунок 2.6. Відповідь на питання «Які Ваші плани на найближчі 1–3 роки»

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

Питання «Якою мірою і як впливають на Вашу трудову активність наступні чинники» виявило, що матеріальне стимулювання підвищує трудову активність всіх опитаних (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Відповіді на питання «Якою мірою і як впливають на Вашу трудову активність наступні чинники»

Чинники впливу	Знижує	Підвищує	Не діє
1. Моральне стимулювання	0	85	15
2. Нововведення в компанії	41	9	50
3. Матеріальне стимулювання	0	100	0
4. Трудовий настрій колективу	25	65	10

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

А нововведення в компанії навпаки знижують трудову активність працівників.

Відповідь на питання «Чи вважаєте Ви, що мотивація сприяє підвищенню ефективності особисто Вашої роботи» показала, що на 96% опитаних мотивація впливає в напрямку підвищення ефективності (рис 2.7).

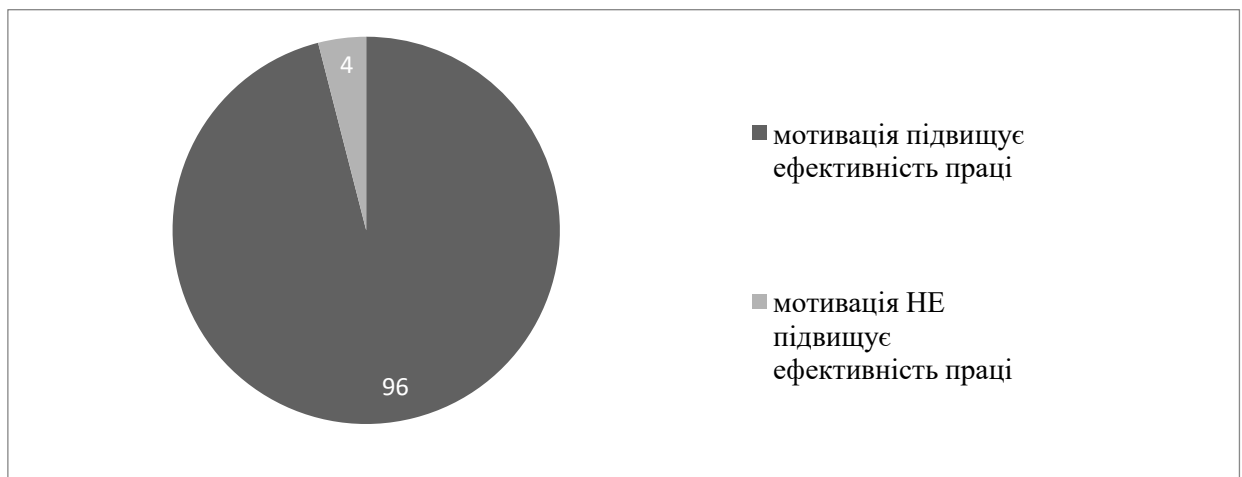


Рисунок 2.7. Відповіді на питання «Чи вважаєте Ви, що мотивація сприяє підвищенню ефективності особисто Вашої роботи»

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

Тому можна зробити висновок, що мотивація та стимулювання персоналу вкрай важливі. Інакше керівник ризикує успішністю та прибутковістю свого підприємства. Тому потрібно мотивувати своїх підлеглих, щоб вони працювали ефективно, віддано та продуктивно.

Відповідь на питання «Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи 5 найголовніших для Вас» показала, що для 66% опитаних головною характеристикою є висока заробітна плата (рис.2.8). Для 10% найважливішим є сприятливий психологічний клімат у колективі. За можливість професійного зростання та сприятливі умови праці проголосувало всього 14%, по 7% на кожен з цих пунктів.

Майже не мають значення такі характеристики як самостійність у виконанні роботи, різноманітність роботи, престиж професії.



Рисунок 2.8. Відповідь на питання «Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи 5, які є найголовніші для Вас»

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

Відповідь на питання «Який з видів мотивації вас зацікавить в першу чергу» показала, що для 53% головним є премії та бонуси за результатами роботи. 20% прагнуть отримувати доплати за стаж роботи (рис.2.9). 9% вважають, що важливим є метод мотивації – навчання.

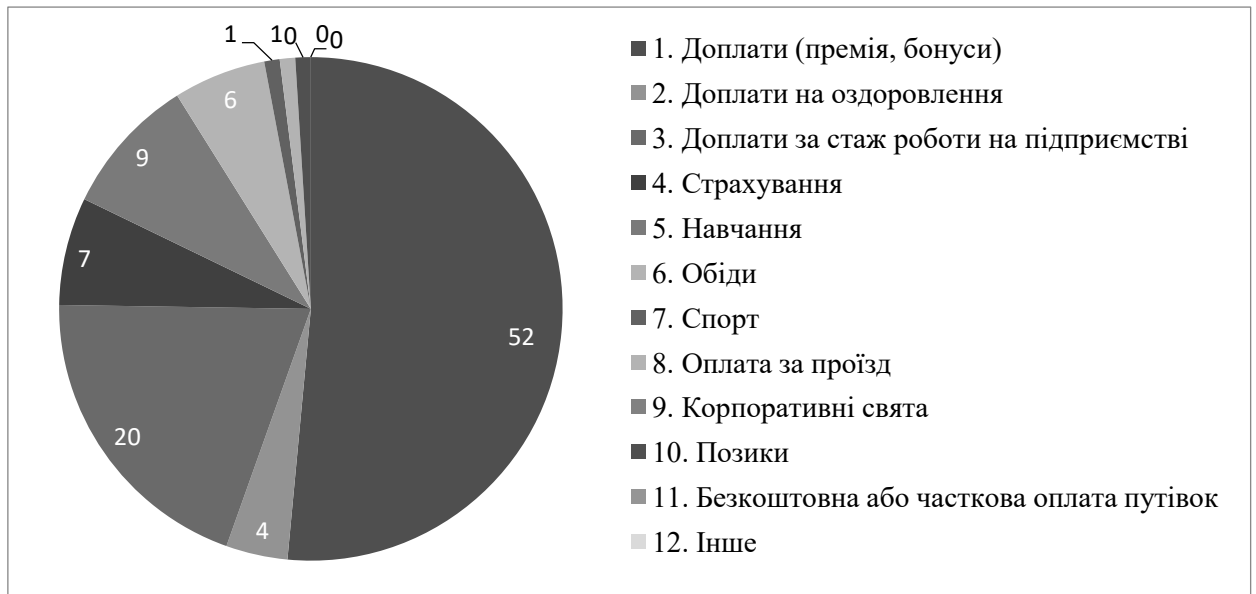


Рисунок 2.9. Відповідь на питання «Який з видів мотивації вас зацікавить в першу чергу»

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

Таким чином, оцінка поточної системи мотивації та стимулювання працівників на підприємстві показує, що заробітна плата є досить висока. Однак результати дослідження, проведеного з метою виявлення показників, що не вистачають працівникам для привабливості роботи, показали, що у працівників переважають матеріальні інтереси, вони готові докладати додаткових сил, заради отримання додаткового доходу і підвищення свого матеріального добробуту.

Але значна частина персоналу не є задоволеною тією системою мотивації, яка склалась на підприємстві, тому проведене дослідження підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему мотивації та стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників підприємства.

Подібні дослідження дають можливість ТОВ «Дунайсудносервіс» не тільки зрозуміти та оцінити основні цінності персоналу, але й звернути увагу на сильні та слабкі сторони системи мотивації персоналу та дати конкретні рекомендації щодо впровадження нової або зміни старої системи мотивації

персоналу і надалі удосконалити її, якщо це необхідно для досягнення цілей і завдань підприємства.

Виходячи з проведеного анкетування серед працівників на підприємстві ТОВ «Дунайсудносервіс» показало, що основними проблемами в системі мотивації та стимулювання є:

- системи оплати та бонусне преміювання;
- впровадження системи навчання і розвитку персоналу;
- застосування неформального стилю спілкування, що могло би допомогти покращити зацікавленість працівників у роботі, а отже створення сприятливого психологічного клімату в колективі та формування ефективних команд;
- система доплат за стаж роботи на підприємстві;
- виділення часу на відпочинок в процесі виконання поставлених завдань;
- забезпечення кар'єрного росту для якого необхідною умовою є організація на підприємстві групових та особистих консультацій; організація процесу самовдосконалення; підбиття підсумків із керівниками щодо результатів роботи за визначений період та перспектив, на які може розраховувати працівник.

З покращенням та модернізацією виявлених проблем на підприємстві керівництво ТОВ «Дунайсудносервіс» зможе поліпшити рівень задоволеності працівників мотиваційною структурою. Тому в пункті 2.3. бакалаврської роботи необхідно розробити та обґрунтувати напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

### **2.3. Обґрунтування напрямків досконалення системи мотивації персоналу на підприємстві**

На підприємстві діє мотиваційна система, яка включає матеріальні і нематеріальні стимули до праці. Нині на ТОВ «Дунайсудносервіс» заходи

матеріального заохочення набувають особливого значення як умови забезпечення нормального життя працівників. Їх ефективність реалізується через грошові та матеріальні виплати, різні види винагород, доплат, надбавок і премій.

У ході дослідження напрямків підвищення мотивованості праці персоналу досліджуваного підприємства ТОВ «Дунайсудносервіс» показало, що мотиваційна система далеко недосконала і потребує певного доопрацювання, тому можна запропонувати введення спеціальних мотиваційних пакетів окремо для управлінського та виробничого персоналу з відповідними якісними відмінностями.

Для досягнення високого рівня стимулювання працівників слід використовувати та збалансувати між собою різні методи стимулювання, орієнтуючись на потреби персоналу та організаційні цілі. Тому для ТОВ «Дунайсудносервіс» пропонуємо наступну програму вдосконалення системи мотивації персоналу, яка складається з двох блоків (рис.2.10).



Рис. 2.10. Програма вдосконалення мотивації персоналу ТОВ «Дунайсудносервіс»



Джерело: власна розробка автора

Блок №1 – Матеріальна мотивація.

1. Впровадження КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві.

За допомогою КРІ (система ключових показників) можна створити досконалу та ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, тому КРІ та мотивація працівників стали нероздільними поняттями.

Метод мотивації, заснований на системах КРІ, отримала доволі велике поширення у ключових компаніях США та Західної Європи і є відносно новою для українського простору. За допомогою цієї системи співробітників можна оцінювати та класифікувати відповідно до їхньої посади та важливості на підприємстві. За допомогою систем КРІ можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність вжитих дій, але й сформулювати ефективну систему заробітної плати.

Показники КРІ пропонується поділити на 4 групи:

1. Проектні показники – стосуються конкретних завдань проекту та вказують на те, наскільки результативно виконується проект у цілому та окреме завдання.
2. Цільові показники – це індикатори, які показують, наскільки близько підприємство до досягнення поставленої цілі.
3. Процесні показники – показують ефективність процесу.
4. Показники зовнішнього середовища – це показники, на які немає можливості безпосередньо впливати, але їх необхідно враховувати при розробці [35].

В процесі створення системи мотивації персоналу, яка буде використовувати КРІ ТОВ «Дунайсудносервіс», ми пропонуємо дотримуватися наступних кроків:

Крок 1. Розробка проекту впровадження КРІ, яка проводиться через створення спеціальної робочої групи, розробки календарного плану та визначення проміжних та кінцевих результатів і відповідних винагород для

учасників.

Крок 2. Формулювання стратегії, місії та цілей компанії та передача на нижчі рівні підприємства.

Крок 3. Визначення переліку підрозділів структури підприємства, в яких формується система мотивації, та встановлення конкретних цілей для цих підрозділів. У таблиці 2.11 наведено приклад встановлення цілей для кількох відділів підприємства.

Крок 4. Розробити та визначити порядок розрахунку ключових показників ефективності для головних підрозділів, визначених на 3 кроці. Варто зосередитися лише на найважливіших показниках, відсікаючи всі другорядні показники та зараховуючи їх кількість як так звані «ключі». Крім того, обраний КРІ повинен мотивувати працівників на виконання до відповідних дій.

Таблиця 2.11

Приклад цілей для різних відділів підприємства ТОВ «Дунайсудносервіс»  
при впровадженні системи КРІ

Відділ	Цілі
Відділ кадрів	Головні цілі КРІ для співробітників підбору з персоналу – зростання задоволеності працівників умовами роботи та зниження плинності кадрів
Відділ з охорони праці та техніки безпеки	До основних цілей служби охорони є профілактичні заходи, спрямовані на усунення небезпечних виробничих факторів, професійних захворювань та інших випадків, що загрожують життю і здоров'ю персоналу
Плановоекономічний відділ	Цілями відділу є розробка заходів по забезпеченню режиму економії, попередження втрат, непродуктивних витрат і пошуки резервів
Бухгалтерія	Цілями даного відділу є забезпечення належного ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства з урахуванням його особливостей діяльності

Джерело: власна розробка автора

Крок 5. Визначення формули розрахунку заробітної плати та співвідношення «постійної» та «змінної» частини у заробітної плати. Змінна

частина грошової винагороди повинна становити не менше 30% посадового окладу працівника. Існує кілька варіантів розрахунку заробітної плати за КРІ. На нашу думку, найбільш ефективними варіантами є наступні:

1. Для всіх показників мають три «рівні ефективності»:

- база – найгірше допустиме значення з якого почнеться розрахунок результату;
- норма – рівень, якого необхідно досягти з урахуванням ситуації (кон'юнктури ринку тощо), специфіки та складності роботи, можливостей працівника;
- ціль – наднормативний рівень, до якого потрібно прагнути [17, с.105].

2. Розрахунок загальної премії за результатами роботи здійснюється як сума «індивідуальних» премій, зароблених за кожним КРІ окремо, виходячи з фонду преміювання працівника. Якщо відомий розмір преміювання, то спочатку визначається максимальні премії для всіх КРІ відповідно до їх ваг:

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

3. Обчислення фактичної премії для кожного КРІ як частину максимальної премії залежно від того, наскільки фактичне значення цього показника перевищує базову лінію:

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

Дана формула застосовується тільки для тих показників, за якими «факт» є більше, ніж «норма».

4. У результаті індивідуальні премії для всіх КРІ складаються, щоб отримати загальну премію працівника:

$$\text{Премія} = \sum \text{Фактичні премії по КРІ} \quad (2.3)$$

Крок 6. Визначення премії за допомогою обраної форми розрахунку на 5 кроці.

Крок 7. Коригування та доповнення КРІ та їх нормативних значень. Ключові показники ефективності, їх ваги та кількісні показники для кожного працівника можуть втратити актуальність, тому їх слід регулярно переглядати.

Таким чином, застосування ККІ у процесі формування систем мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві є ефективним інструментом керівництва для забезпечення досягнення поставлених цілей при використанні оптимальних рівнів ресурсів.

## 2. Навчання та розвиток трудових ресурсів підприємства.

Навчання є одним із ключових інструментів розвитку людських ресурсів і визнається як процес набуття нових умінь, знань і навичок. Визнається, що підготовка та навчання повинні призвести до підвищення кваліфікації та вдосконалення навичок і здібностей працівників, які сприяють виконанню їхніх обов'язків на робочому місці. Це процес доповнення необхідних знань для підтримки необхідних навичок на робочому місці та покращення поведінки, яка впливає на ефективність роботи, сприяє розвитку особистості співробітника та стимулює винахідництво та підприємливість.

Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників – це можливість підвищити кваліфікацію людини без відриву від роботи, що дуже позитивно позначається на внутрішньому іміджі підприємства, залучає потенційних кандидатів, які ще не працюють на підприємстві, але мають інформацію про перспективи на ньому [54, с.235].

Також пропонуємо на підприємстві ТОВ «Дунайсудносервіс» впровадити низку тренінгів від сторонніх організацій, що будуть стосуватися зміцненню командної роботи та мотивувати працівників до ефективної роботи.

## 3. Система доплат за стаж роботи. Винагороди (процентні надбавки) за

вислугу років, стаж роботи (надбавки за стаж роботи за спеціальністю на даному підприємстві), передбачені чинним законодавством. Розмір надбавок варіюється залежно від такого стажу:

- понад 3 роки – 5 %;
- понад 5 років – 10 %;
- понад 10 років – 15 %;
- понад 15 років – 20 %;
- понад 20 років – 25 %;
- понад 25 років – 30 %.

4. Система оплати та бонусне преміювання. Бонусне преміювання застосовується до всього персоналу підприємства на основі піврічних/річних результатів. Сума бонусної винагороди змінюється за розміром, залежно від збільшення обсягу надання послуг (порівняно з попереднім роком). Вона розраховується за певною формулою, виходячи з розміру середньомісячної ставки, кількості рахунків і конкретного темпу зростання. Відповідність галузевим нормам мало впливає на розмір бонусу здебільшого залежить від досягнення стратегічних цілей підприємства. Перевиконання плану так само має невеликий вплив на винагороди, бо підприємство в цьому не зацікавлено. Таким чином, кожна група працівників отримує «своє» бонусне преміювання з урахуванням рівня керівництва, рівня посади та ступеня впливу на підсумковий результат [28, с.108].

Розподіл преміальної винагороди між підрозділами та окремими працівниками залежить від наступних факторів (табл. 2.12):

- ступеня досягнення мети: підприємства, підрозділу, індивідуальних;
- ступеня впливу посади на досягнення стратегічних цілей підприємства (при цьому, чим нижча посада працівника, тим більше його винагорода залежить від його особистих зусиль, а чим вище посада, тим більше його винагорода залежить від успішності групи в цілому).

Розмір індивідуальної бонусної винагороди працівника залежить

виключно від індивідуальних показників, якості та продуктивності. Якщо протягом року не було зауважень до продуктивності, якості та трудової дисципліни, він би отримав в повному обсязі винагороду. Однак при цьому розмір суми, що яка буде націлена на виплату винагород, залежить від досягнення компанією цільових показників.

Таблиці 2.12

## Матриця розподілу бонусної винагороди ТОВ «Дунайсудносервіс»

Грейд	Цілі підприємства	Цілі підрозділів	Індивідуальні цілі
A	100%	-	-
B	60%	40%	-
C	10%	40%	50%
D	-	30%	70%

Джерело: власна розробка автора

Крім того, спеціалісти та керівники можуть отримати додаткові бонуси за високі особисті досягнення, пов'язані з управлінням проектом, участь у проекті та окремі особисті досягнення. Це перевищений бал, і в разі такого досягнення фактор бонусної винагороди може бути додатково збільшений.

## Блок №2. Нематеріальна мотивація.

## 1. Сприятливі умови праці для виробничого та службового персоналу.

Серед необхідних умов нематеріальної мотивації слід наголосити на пошуку можливостей підтримки творчості співробітників через організацію робочого середовища:

- 1) Відкрита територія. Двері є перешкодою не тільки у фізичному просторі, а й у психологічному. Щоб стимулювати на творчість, потрібен спільний, відкритий простір і, що найважливіше, місце, де кожен член команди почуватиметься як удома, не відвідуючи своїх колег чи офіс менеджерів, як гостей.
- 2) Створення зон. На відміну від відкритих просторів, можастворювати такі простори, як зони відпочинку, місця, призначені для неофіційних зустрічей, такі як спільні кухні та місця для фізичної активності, де

люди можуть тимчасово відпочити від своїх поточних зобов'язань і тимчасово заспокоїтися, щоб дозволити собі свіжий підхід до виконання завдань.

- 3) Самостійне розміщення простору. Розташування простору є значимим для ефективності роботи тих, хто в ньому перебуває. Надання респондентам можливості створити власний офісний простір підвищило ефективність на 30% порівняно з роботою в просторі, обмеженому базовим офісним обладнанням. У той же час добре обладнані приміщення зменшили помилки працівників.

Отже, запропоновано в офісному приміщенні та виробничих зонах ТОВ «Дунайсудносервіс» створити відкриті простори, створивши окремі зони для роботи та відпочинку та надавши можливість працівникам оформити власний офісний простір.

2. Кар'єрний ріст, який стосується не тільки управлінського персоналу, а й робочого.

Для підтримки внутрішньої мотивації співробітників слід організувати певні типи переміщень і кар'єрних змін.

Менеджерам з персоналу слід враховувати поточний етап кар'єри, який проходить певний працівник. Це допомагає з'ясувати цілі професійної діяльності, ступінь динамічності і, перш за все, специфіку індивідуальної мотивації [29, с.58]. Коротка характеристика етапів кар'єри наведена в таблиці 2.13.

Комплексна система управління процесом кар'єри повинна включати взаємопов'язані цілі, функції, методи, принципи, структуру та персонал управління кар'єрою. Цілі системи управління процесом кар'єри повинні виходити із загальних цілей системи управління персоналом, але при цьому мати специфіку конкретної сфери діяльності організації в сфері управління персоналом.

Планування кар'єри керівників, спеціалістів та робітників — складова частина кадрової політики ТОВ «Дунайсудносервіс», вона органічно входить

у систему роботи з кадровими резервами, забезпечуючи розвиток особистості працівників, вирішення стратегічних інноваційних, виробничо-технічних, управлінських та соціальних завдань.

Таблиця 2.13

## План кар'єри спеціалістів на ТОВ «Дунайсудносервіс»

Етап кар'єри	Віковий період	Зміст етапу	Особливості мотивації (за Маслоу)
Попередній	До 25	Навчання, підготовка до трудової діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	До 30	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність
Просування	До 45	Просування службовими сходами, професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація
Завершення	Після 60	Підготовка до переходу на пенсію, пошук та навчання власної зміни	Утримання соціального зінання
Пенсійний	Після 65	Заняття іншими видами діяльності	Пошук самовираження у новій сфері діяльності

Джерело: власна розробка автора

Планування кар'єри є розробкою найімовірнішої системи заміщення посад конкретного керівника чи фахівця під час його роботи. Рух здійснюється в рамках схеми заміщення посад: посадове зростання та ротація.

Також за основу просування по кар'єрній службі можна взяти німецьку систему, яка побудована на двох принципах: послідовне просування від одного ступеня до іншого та підвищення професійної компетенції.

3. Сприятливий психологічний клімат в колективі та формуванням ефективних команд управлінського персоналу.

З метою покращення психологічного клімату та формування ефективних команд на підприємстві ТОВ «Дунайсудносервіс» пропонуємо тренінг з командоутворення (тимбілдинг). Метою тренінгу є формування і зміцнення загального командного духу, прийняття особливостей один



одного, згуртованості колективу, набуття навичок спільної роботи і розробки загальної стратегії. Розклад тренінгу зображений в таблиці 2.14.

1 день – Креативні заняття – будівництво мостів. В перший день тренінгу входить огляд методів спілкування між учасниками команди, ознайомлення із концепцією ролевих команд і навчання спілкуватися з кожною з ролей.

Особливу увагу треба приділити імітаційній грі «Зміни на підприємстві, яка знайомить учасників з ТОВ «Дунайсудносервіс» під час економічного спаду. Члени команди керують цим заводом, і їх завдання полягає в тому, щоб пережити ці останні 30 днів цієї складної ситуації для підприємства. Позитивний фінансовий результат в кінці місяця означає, що мета досягнута. Негативний результат віщує банкрутство. Тривалість: від 1,5 до 2 годин.

Гра унікально представляє точки зору людей з різних посад на підприємстві. Це дає вам змогу знати занепокоєння та наміри всіх сторін, залучених до процесу основних змін на підприємстві.

Таблиця 2.14

## Розклад тренінгу з командоутворення

День 1 Креативні заняття – Будівництво мостів	Розклад	День 2 Огляд найпоширеніших психологічних ролей в команді	Розклад
Реєстрація учасників	9:30 – 10:00	Заняття Найкраще «Розмовляти про себе», а «не про інших»	10:00-12:00
Заняття Міст Леонардо	10:00-11:00		
Заняття «Зведення мостів», Ефективність роботи команди в довгостроковій перспективі	11:00-12:00	Заняття Анкета Моя роль у колективі	12:00-13:30
Перерва	12:00-13:00	Перерва	13:30-14:30
Заняття "Конфлікт як причина труднощів і нерозуміння у стосунках з людьми", "Як поведуться справжні	13:00-14:30	Заняття Імітаційна гра: «Мирний договір»	14:30-15:20

Лідери"			
Заняття Імітаційна гра: «Зміни на підприємстві»	14:30-16:00	Підведення підсумків	15:20-16:00

Джерело: власна розробка автора

2 День – Огляд найпоширеніших психологічних ролей, які люди виконують у команді. В другий день входить розробка ефективних прийомів спілкування в колективі та співпраці залежно від ролі, яку відіграє співробітник мимоволі.

У другий день особливу увагу слід приділити імітаційній грі «Мирний договір» без прив'язки до професійного досвіду учасників тренінгу. Це дозволяє визначити сильні сторони учасників та напрямки для подальшого особистісного та професійного розвитку у сфері спілкування, здатності до побудови стосунків, неусвідомлених стратегій лідерства, навичок ведення переговорів і командного керування.

Крім того, учасники аналізують власну комунікаційну поведінку та відповідають на запитання: «Чи можете ви під час спілкування зрозуміти співрозмовника так, як хотіли?». І яких результатів можна очікувати в плані досягнення професійних цілей. Ознайомити учасників про методи та прийоми вирішення конфліктів та проблем. Ігри-симулятори вимагають від учасників високих навичок командної роботи та високих навичок переконання та спілкування.

Наприкінці гри учасники отримують індивідуальний відгук від свого тренера, кожного члена своєї команди та кожного члена команди суперника.

4. Надання додаткового вільного часу. Цей метод зовнішньої мотивації реалізується розподілом тривалості основних відпусток і різноманітних додаткових відпусток, поділяє їх на конкретні частини (наприклад, передбачає літню та зимову), наданням можливості працювати неповний робочий день або навіть неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо [38, с.59].

Практика свідчить про значний стимулюючий ефект додаткових відпусток за особливі умови роботи, за результати праці, що істотно відрізняються від норми (наприклад, для тих, хто працює на роботах з ненормованим робочим днем, із шкідливими умовами праці, для осіб з великим стажем роботи на одному підприємстві).

Додаткова відпустка стимулює участь у певних видах діяльності, створює додаткові стимули для утримання певного персоналу підприємства, компенсує підвищене психологічне чи фізичне навантаження працівників на роботі.

Також попередньо аналізувавши ефективність управління успішних підприємств США, Швеції, Франції, Великої Британії, Японії та Німеччини, було б доцільним використати їх досвід для створення та удосконалення існуючої структури мотивації. Однак застосувати таку ж ідентичну модель мотивування іноземних підприємств на ТОВ «Дунайсудносервіс» неможливо. Так як їх використання безпосередньо залежить не тільки від побажань і здібностей менеджера, але і від загальної економічної ситуації в країні, культурних особливостей країни, фінансового стану підприємства тощо. Кращий варіант для керівників ТОВ «Дунайсудносервіс» буде використання окремих елементів із описаних іноземних моделей для формування власної унікальної та ефективної структури мотивації персоналу.

На нашу думку, найкращим варіантом для цього є французька та американська моделі. Адже вони поєднують у собі багато мотиваційних факторів різної характеру, тому застосувати їх на ТОВ «Дунайсудносервіс» не складе труднощів. У разі впровадження французької моделі керівництво повинне бути готовим до оплати заробітної зарплати у відповідності до обсягів виконаної роботи та участі працівника у прибутках організації. Перевагою застосування французької моделі полягає в тому, що підприємство легко адаптується до змін ринку, адже для вітчизняних підприємств це є доволі важливим фактором, оскільки вони зазвичай

знаходяться в нестабільних ринкових умовах. Однак слід враховувати такі недоліки, як складність чинної податкової системи України.

Що стосується шведської, британської, японської та німецької моделей, то їх використання на українських підприємствах стає нереальним, оскільки роботодавці не готові пропонувати своїм працівникам довічне наймання, гарантувати стабільне соціальне забезпечення та запроваджувати рівну оплату праці.

Також можна провести оцінку ефективності впровадження деяких програм мотивації персоналу шляхом співставлення витрат на їх проведення та доходу, який буде отриманий в результаті їх провадження.

У вартість впровадження системи КРІ входять витрати на оплату праці працівників підприємства (2 людини), залучених до розробки системи КРІ та витрати на нарахування ЄСВ заробітної плати працівників (22% від нарахованої заробітної плати), а також витрати на канцтовари, так і витрати на експлуатацію обладнання і оргтехніки (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

## Витрати на впровадження системи КРІ

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	Заробітна плата працівників підприємства, що беруть участь в розробці системи КРІ	
	2 працівника * 2 дні * 600 грн (нарахована зарплата за день роботи)	2400
2	ЄСВ 22% на заробітну плату	460
3	Витрати на експлуатацію обладнання та оргтехніки	100
4	Витрати на канцтовари	90
5	Інші витрати	50
	Усього	3070

Джерело: власна розробка автора

До вартості проведення тренінгу серед працівників входить вартість заробітної плати працівників, які беруть участь у розробці навчальної програми та нарахування ЄСВ на їх посадовий оклад, вартість праці тренерів,

які проводять тренінг та сторонні витрати: на канцтовари, обіди, експлуатацію техніки (табл.2.16)

Таблиця 2.16

## Витрати на проведення тренінгів

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	2	3
1	Заробітна плата працівників підприємства, що беруть участь в розробці тренінгів	

Продовження таблиці 2.16

1	2	3
	2 працівника * 4 дні * 500 грн (нарахована зарплата за день роботи)	4000
	ЄСВ 22% на заробітну плату	730
2	Витрати на роботу коучерів	100
	2 коучери * 16 годин * 1200 грн	35200
3	Канцтовари	900
4	Витрати на обіди та чай	2500
5	Витрати на експлуатацію техніки та обладнання	900
6	Інші витрати	900
	Усього	45230

Джерело: власна розробка автора

На програму сприятливої умови праці буде витрачено 135000 грн, що показано у таблиці 2.17. Витрати будуть спрямовані на відкриту територію, незалежне облаштування простору та створення окремих зон, що підтримає творчість співробітників.

Таблиця 2.17

## Витрати на формування сприятливих умов праці

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	Відкрита територія	90000
2	Незалежне облаштування простору	45000
3	Створення окремих зон	0

	Усього	135000
--	--------	--------

Джерело: власна розробка автора

Витрати на надання додаткового вільного часу працівника ТОВ «Дунайсудносервіс» становлять 67000 грн, так як не всі разом будуть отримувати вільний час, а лише конкретний відсоток.

Отже, на загальні витрати на впровадження програм мотивації персоналу показані в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

#### Витрати на впровадження системи мотивації персоналу

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	2	3
	Матеріальна мотивація	
1	Впровадження системи КРІ	3070
2	Навчання та розвиток трудових ресурсів підприємства (проведення тренінгів)	45230
	Нематеріальна мотивація	
1	Формування сприятливих умов праці	135000
2	Надання додаткового вільного часу	65000
	Усього витрат	258300

Джерело: власна розробка автора

Витрати на впровадження системи мотивації можна виначати як витрати на підвищення ефективності управління і на розвиток персоналу.

Спираючись на досвід Американського товариства тренінгу і розвитку (ASTD), можна спрогнозувати зростання доходу підприємства від проведення тренінгу з урахуванням зростання на рівні 5 умовних одиниць валюти (для України це гривня). Загальна витрати на реалізацію програми складає 258300 грн, що означає збільшення доходу на 1291500 грн. ( $258300 \cdot 5$ ), що у 2023 році становитиме 227072,5 тис. грн. (225 781 тис. грн. у 2022 році + 1291,5 тис. грн. збільшення за рахунок програми) (рис.2.11).

Таким чином, запропонована програма мотивації персоналу призведе до росту чистого доходу від реалізації на 1291,5 тис. грн.

Впровадження вищезазначених програм не лише сприятиме збільшенню прибутків підприємства а й сприяє підвищенню зацікавленості працівника в досягненні високих результатів праці, адже успіх у діяльності та конкурентна позиція підприємства залежить від розвитку активних та якісних людських ресурсів. Перевагою цих мотиваційних програм є поєднання матеріального та нематеріального стимулювання, яке проявлятиметься не лише у фінансовому виразі, а й у нормальному соціальнопсихологічному стані кожного працівника, нові знання, які можна використовувати в роботі за рахунок нематеріальної пропозиції, що мотивують персонал.

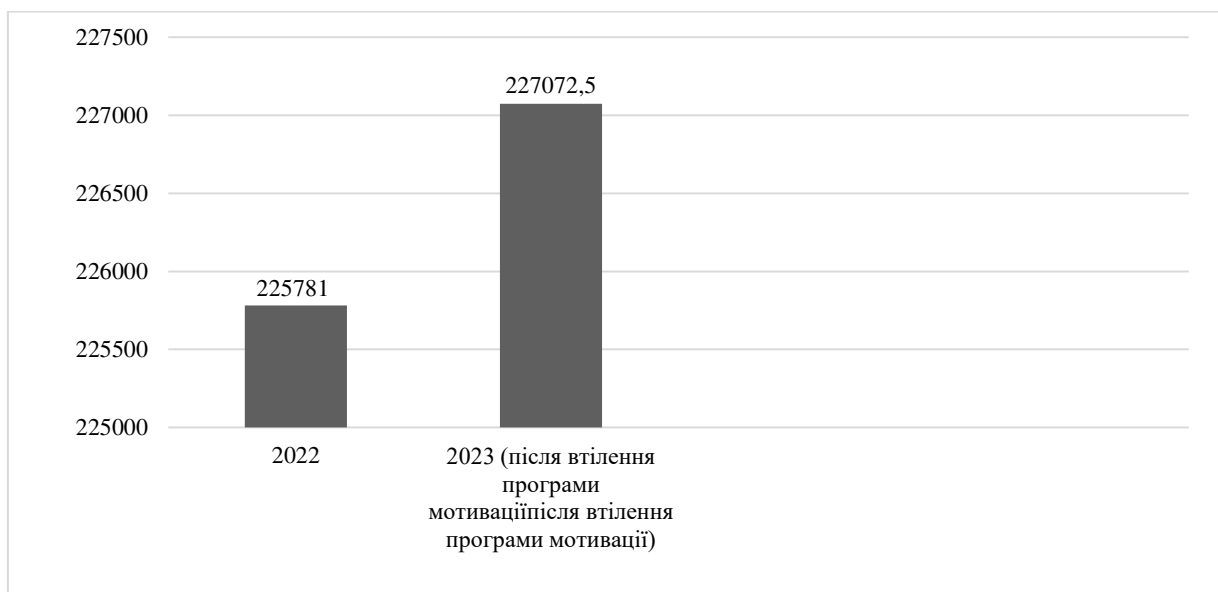


Рис.2.11. Зміна чистого доходу від реалізації після впровадження програми мотивації, тис. грн

Джерело: власна розробка автора

Підсумовуючи, можна відзначити, що використання різноманітних методів мотивації й стимулювання працівників у теперішніх умовах може значно підвищити успішність роботи судноремонтного підприємства ТОВ

«Дунайсудносервіс» та забезпечити перспективи його розвитку Також можна відзначити, що удосконалення системи управління мотивацією та її спрямування дозволить підвищити якість роботи персоналу.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, у дипломній роботі з огляду проведеного дослідження підприємства ТОВ «Дунайсудносервіс» було здійснено теоретичне і практичне узагальнення вирішення актуальної наукової проблеми вдосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу на підприємстві.

Основні висновки, зроблені в результаті дослідження полягають в наступному:

1. Дослідження теоретичних положень щодо сутності «мотивація» і «стимулювання» показали, що головною відмінністю є те, що мотивація – це задоволення внутрішніх бажань, а стимулювання – це спосіб впливу на людей. Мотивація властива конкретній особистості, працівнику, а стимулювання – групі людей, об'єднаних спільними ознаками. Кожен інструмент ґрунтується на своїх загальних принципах та має певні етапи впровадження.
2. Аналіз досліджуваних сучасних теорій мотивування та стимулювання дають змогу керівнику вибудувати стратегію та тактику впливу на працівників, орієнтуючись на конкретні умови роботи підприємства та особливості індивідуальної поведінки його персоналу. А під впливом сучасних теорій мотивації була розроблена філософія управління персоналом, яка відображає методи впливу на поведінку та інтереси



- людей, для мотивації: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні психологічні методи, а для стимулювання: матеріальні та нематеріальні методи.
3. За дослідженням зарубіжних мотиваційних моделей, ми дійшли до висновку, що воїни значно допомогли би українським підприємцям у розробці власної системи мотивації, проте при цьому важливо не просто механічно запроваджувати іноземні інструменти мотивування в умови української економіки, а наполегливо відбирати найбільш придатні з них з урахуванням демографічної ситуації, галузевої та регіональної специфіки та інших важливих факторів.
  4. Результати аналізу стану персоналу на підприємстві ТОВ «Дунайсудносервіс» показали, що штат підприємства складається з кваліфікованих спеціалістів з великим досвідом роботи в судноремонтній галузі та кваліфікація багатьох працівників є досить унікальною в Україні, на це вказує велика кількість працівників із професійнотехнічною та неповною вищою освітою, які мають великий досвід та стаж роботи на підприємстві.
  5. Оцінка системи мотивації персоналом на підприємстві ТОВ «Дунайсудносервіс» який є є провідним виробником судноремонтної галузі показала, що акцент у мотивуванні персоналу робиться більш на матеріальне винагородження, але вони не приносять бажаного результату, тому що використовуються без необхідного ефекту. Тому було проведено анкетування серед працівників підприємства, яке показало, що існуюча на даний момент система організації нематеріальної та матеріальної мотивації працівників потребує корегування і вдосконалення.
  6. За результатами дослідження була розроблена програма мотивації працівників, яка складається з блоку матеріального стимулювання (впровадження ключових показників ефективності КРІ, навчання та

розвиток трудових ресурсів підприємства, система доплат за стаж роботи та система оплати та бонусне преміювання), а також блоку нематеріального стимулювання (сприятливі умови праці, кар'єрний ріст, сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд та надання додаткового вільного часу).

З врахуванням усіх запропонованих програм удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Дунайсудносервіс» менеджмент підприємства зможе значно підвищити ефективності системи мотиваційної структури, що в результаті покращить рівень конкурентоспроможності підприємства та його показники економічної діяльності загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали / О. І. Амоша, О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко ; НАН України, Ін-т економіки пром–сті. – Донецьк : [Ін-т економіки пром–сті НАНУ], 2011. – с. 199.
2. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства / А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2020. – № 1. – с. 152-163.
3. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2018. – с. 216.
4. Бакуліна О.С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування: Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки. №11. 2010. с. 69–74.
5. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2006. – с. 511.
6. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. – с. 210–214.

7. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Бойко ; Нац. авіац. ун-т. – К., 2005. – с. 19.
8. Верещагіна Л.А., Кареліна І.М. Психологія потреб та мотивація персоналу. – Харків: Видавництво “Гуманітарний центр”, 2002. – с. 153-154.
9. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А.Вернадський. – К., 2000. – с. 410.
10. Галайда Т. О. 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.
11. Гетьман О. О. Економіка підприємства : [Навч. посіб.] - 2-ге вид. / Гетьман О. О., Шаповал В.М.-К. : ЦУЛ, 2010. – с. 488.
12. Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. Актуальні проблеми економіки. №9. 2010. – с. 86-91.
13. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія]: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. – с. 184.
14. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – с. 55-62.
15. Дмитренко Г.А., Шарапатова Є.А., Максименко Т. М. Мотивація та оцінка персоналу: навч. посібник. Київ: МАУП. 2015. – с. 248-251.
16. Докучаєв О.А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства // Економіка і держава. - 2016. - № 8. – с. 79-82.
17. Ейтутіс Д. Г. Мотивація персоналу підприємств транспорту на базі КРІ / Ейтутіс Д. Г., Мельникова О.А., Крищенко С. О. // Збірник наукових

- праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2013. – Вип. 25. – с. 102-110.
18. Електронний журнал Forbes. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.net.ua/> (дата звернення: 17.04.2023)
19. Збрицька Т.П. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – с. 220-224.
20. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – с. 34-38.
21. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. – с. 140-143.
22. Квіта Г. М. Прогнозування трудової активності персоналу промислового підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. К. : КНУТД. 2010. № 5(55). – с. 150.
23. Кірхлер Е., Родлер К. Мотивація в організаціях. – Харків: Видавництво "Гуманітарний центр", 2003. – с. 144.
24. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. Економіка харчової промисловості. 2011. № 1 (7). – с. 69-74.
25. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посібник / А. М. Колот ; Київський національний економічний ун-т. – К. : [б.в.], 1998. – с. 224.
26. Концева В.В., Рижанкова Г.М. Мотивація та стимулювання в сучасних умовах. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2011. Вип. 8. – с. 322.
27. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Вид-во "Академвидав", 2003. – с. 416.

28. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти / В. Ю. Лисак, В. В. Ткачук // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 13(2). – с. 108-111.
29. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету. №3(7). 2010. – с. 58-61.
30. Матіянова М.П., Гончаренко К.М. Мотивація персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 7 (2). – с.151-152
31. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві: Збірник наукових праць за матеріалами Вісника соціально-економічних досліджень. №40. 2010. – с. 99– 107.
32. Медік А. О. / Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві / А. О. Медік, Р. М. Федоряк. // Технології та дизайн - 2014. - № 2. – с. 4-7.
33. Мурашка Є. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом / Є. Мурашка // Економіка і менеджмент культури . – 2013. – № 2. – С. 50-54.
34. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. – с. 60–66.
35. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві / А. А. Самойленко. // Ефективна економіка. - 2014. - № 5. - [Електроний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_54) (дата звернення: 01.05.2023).
36. Офіційний Сайт пошуку роботи. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/news/ukraine/490/> (дата звернення: 17.04.2023).
37. . Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В.В. Польова // Економіка. Управління.

- Інновації. – 2014. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui\\_2014\\_1\\_90.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2014_1_90.pdf) (дата звернення: 01.05.2023)
38. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – с. 58-62.
39. Сазонова Т. О. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства / Т. О. Сазонова, А. В. Кононенко, І. В. Кононенко // Економічний форум. - 2018. - № 1. – с. 214-221. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_36) (дата звернення: 16.04.2023)
40. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). с. 506–510.
41. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент: Курс лекцій. - К.: МАУП, 2001. – с. 168.
42. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №6. Т. 2. – с.178-181.
43. ТОВ «Судноремонтне підприємство "Дунайсудносервіс"». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://izmdss.od.ua/> (дата звернення: 30.04.2023)
44. Толстікова О. В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб / О. В. Толстікова // Комунальне господарство міст. Науково – технічна збірка. - 2006. - №71. – с. 333- 337.
45. Труш Ю. Л. Мотивація та стимулювання персоналу як складові системи управління якістю на підприємстві // Демографія. Економіка праці. Соціальна економіка та політика. 2016. № 12. – с. 274–279.
46. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці / Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2017. – № 4. – с. 98-102.

47. Філіппов В.Ю. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу/ В.Ю. Філіппов, А.С. Кучинський // Економіка: реалії часу. 2015. № 3. – с. 99-103.
48. Циганок Д. І. Теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / Циганюк Д. І. – Режим доступу : <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/10488/2026.pdf?sequence=1&is> (дата звернення: 13.04.2023)
49. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр. Київ: КНЕУ, 2020. – с. 359.
50. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). – с. 87–91.
51. Шульга Г.Ю. Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.09.01 / Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2004. – с.28.
52. Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. Агросвіт. 2015. № 8. С. 64-69. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2015\\_8\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_8_15) (дата звернення: 15.04.2023).
53. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу / Р.О. Ющенко // Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. – 2011. – № 13 (110). – с. 47-49.
54. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Ядранський Дмитро Миколайович ; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д., 2014. – с. 235.
55. Яковенко В. Г. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення ефективності роботи підприємства / В.Г. Яковенко, В.І. Куделя // Вісник НТУ «ХП». – 2014. – №32. – с.140-144.

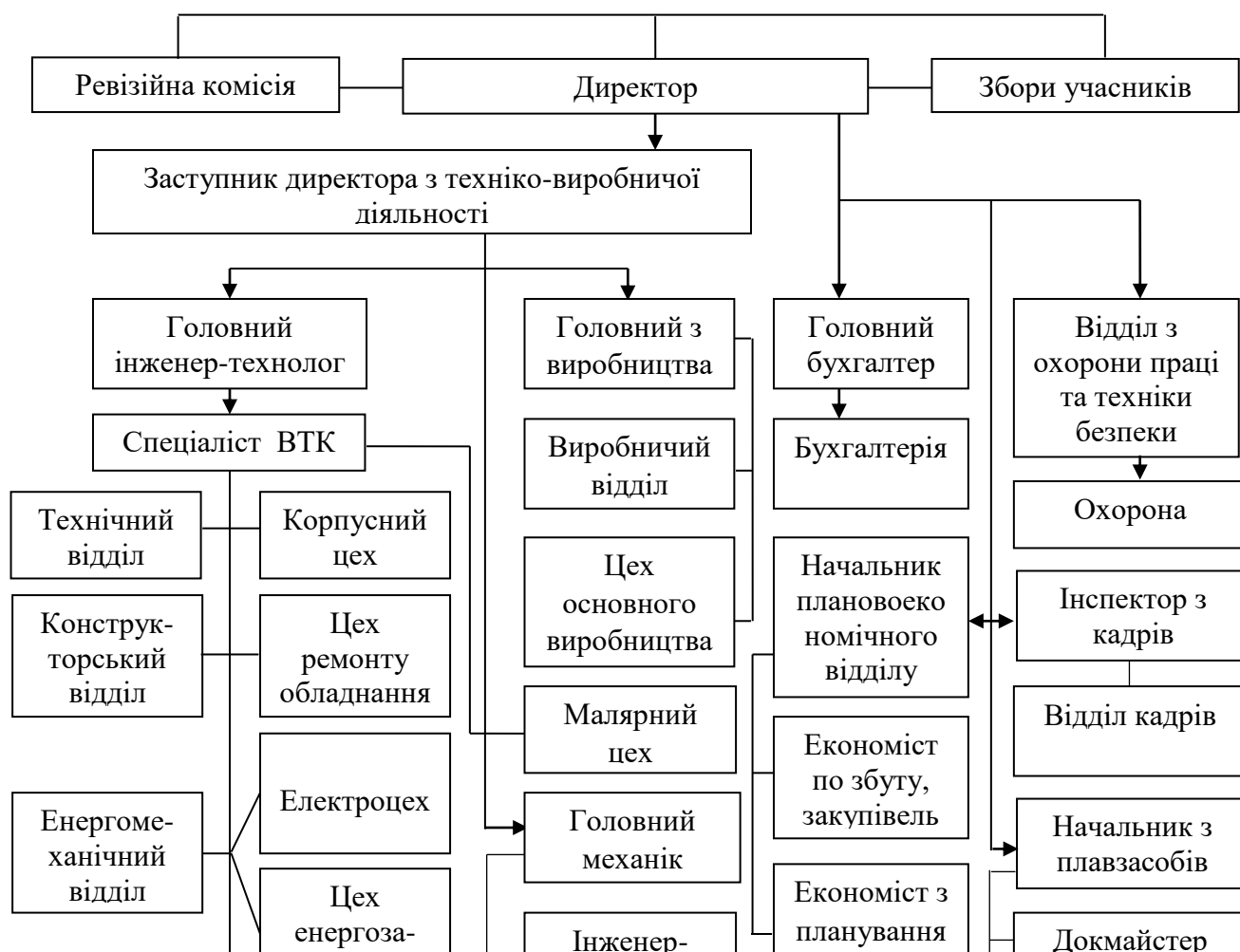


56. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyidlya-personalu> (дата звернення: 15.04.2023).
57. Cusson N., Main K. Monetary Incentives In The Workplace (2023 Guide). [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.forbes.com/advisor/business/monetary-incentives/> (дата звернення 01.05.2023).
58. Isaac R. G., Zerbe W.J., Pitt D.C. Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*. 2018. №13(2). p. 212-226.
59. Kanfer, R., & Chen, G. Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. – 2016. – p. 6-19.
60. Latham G.P, Pinder C.C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 2016. – p. 485–516.
61. Maslow A. A Theory of Human Motivation / A. Maslow // *Psychological Review*. – 1943. – Vol. 50. – № 4. – P. 370-396.
62. Reikin Vitalii. Features of intangible motivation of organization staff. Chapter IV. *Management and administration*. 4. – 2022. p. 79-85. [Electronic resource]. – Access mode: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/780/635> (дата звернення: 15.04.2023)
63. Robinson Resource Group. Rewarding your employees: 15 examples of successful incentives in the corporate world. 2010. URL: <https://rrgexec.com/blog/rewarding-your-employees-15-examples-of-successful-incentives-in-the-corporate-world/> (дата звернення: 14.04.2023).
64. Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*. – 2004. – p. 381-394.

65. Stefanyuk O. D. The essence of the system of non-material motivation of personnel at enterprises / O. D. Stefanyuk // of the XII International scientific and practical conference «Modern scientific potential». – 2016. – Vol. 4. Economic science. – Sheffield: Science and education LTD. – p. 18-21.
66. Vroom V.H. Work and motivation [Electronic recourse] / V.H. Vroom. – New York: R.E. Krieger Publishing Company, 1964. – 331 p. – Access mode: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>.
67. Widyaningrum W. The effect of giving incentives to employee. – 2018. [Electronic resource]. – Access mode: file:///C:/Users/nasty/Downloads/359-1006-2-PB.pdf (дата звернення 31.04.2023).

## ДОДАТКИ

### Додаток А



Організаційна структура ТОВ «Судноремонтне підприємство  
"Дунайсудосервіс"

Додаток Б

**Опитувальний лист для проведення аудиту мотивації персоналу у  
ТОВ "Дунайсудосервіс"**

1. Визначте, будь ласка, якою мірою Ви задовольняють різні сторони Вашої роботи (у відповідному квадраті поставте галочку).

Якою мірою Ви задоволені	Задоволений	Важко відповісти	Не задоволений
1. Режим роботи			
2. Розмір заробітку			
3. Відносини з колегами			
4. Самостійність в роботі			
5. Відносини з безпосереднім керівником			
6. Санітарно-гігієнічні умови			
7. Різноманітність роботи			
8. Можливість просування по службі			

2. Наступне питання побудоване за допомогою лінійної шкали. Відзначте, будь ласка, за шкалою в якій мірі Ви задоволені своєю працею (у відсотковій шкалі). Для цього необхідно замалювати відповідну цифру колом.

Роботою зовсім не задоволений	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Роботою повністю задоволений
-------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	------------------------------

3. Які Ваші плани на найближчі 1–3 роки (відповідь підкреслити):

- перейти на наступну посаду;
- продовжувати працювати на нинішній посаді;
- перейти працювати в інший структурний підрозділ;
- перейти працювати в іншу організацію зі зміною спеціальності;
- перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності.

4. Якою мірою і як впливають на Вашу трудову активність наступні чинники (закресліть необхідний квадрат)?

Чинники впливу	Знижує	Підвищує	Не діє
1. Моральне стимулювання			
2. Нововведення в компанії			
3. Матеріальне стимулювання			
4. Трудовий настрій колективу			

5. Чи вважаєте Ви, що мотивація сприяє підвищенню ефективності особисто Вашої роботи (підкресліть):

- так
- ні
- важко відповісти.

6. Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи 5 найголовніших для Вас. Напроти найважливішої для Вас характеристики поставте цифру 1, якщо менш важливою 2, потім 3, 4 та 5.

Характеристика роботи	Бал
1. Висока заробітна плата	
2. Престиж професії	
3. Різноманітність роботи	
4. Забезпеченість оргтехнікою	
5. Самостійність у виконанні робіт	
6. . Можливість професійного зростання	
7. Сприятливі умови праці	
8. Участь у розвитку підприємства	
9. Можливість спілкування в процесі роботи	
10. Сприятливий психологічний клімат (колектив)	

7. Який з видів мотивації вас зацікавить в першу чергу? Виберіть, будь ласка, з перерахованих нижче характеристик роботи 5 найголовніших для Вас. Навпроти найважливішої для Вас характеристики поставте цифру 1, менш важливої 2, потім 3, 4, 5.

Види заохочень	Бал
1. Доплати (премія, бонуси)	
2. Доплати на оздоровлення (до основної частини відпустки)	
3. Доплати за стаж роботи на підприємстві	
4. Страхування (медичне, пенсійне, лайф)	
5. Навчання (курси, тренінги, семінари, навчання)	
6. Обіди	
7. Спорт (абонемент в спортзал, басейн тощо)	
8. Оплата за проїзд (проїзний, розвозка, обслуговування автомобіля)	
9. Корпоративні свята (квитки в театри, кінотеатри, концерти; виїзди на природу; екскурсії (в тому числі і в інші міста))	
10. Позики	
11. Безкоштовна або часткова оплата путівок	
12. Інше (вказіть, будь ласка, що додатково вас могло б зацікавити)	X