

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ України  
ПЗВО «Міжнародний європейський університет»  
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»  
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
В.о. завідувача кафедри  
менеджменту, фінансів  
та бізнес-адміністрування  
\_\_\_\_\_ Наталія ПРИЙМАК  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

# КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Удосконалення системи стимулювання персоналу  
підприємства»

Виконавець: Стромакова А.Х.  
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: Гуцалюк О.М.  
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2024

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг роботи – 88 сторінок. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (73), додатків (2).

СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ТРУДОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА, СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Об'єкт дослідження – процес стимулювання праці співробітників ПП «Укртехцентр».

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи, практичні рекомендації щодо систем стимулювання праці персоналу на підприємствах.

Мета роботи – узагальнення та розвиток науково-теоретичних положень, обґрунтування та розробка методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо систем стимулювання праці персоналу на підприємствах.

Відповідно до мети визначено основні завдання:

вивчити сутність та зміст процесу стимулювання праці;

дослідити теоретичні аспекти процесу стимулювання праці та формування системи стимулювання праці;

вивчити особливості трудових ресурсів ПП «Укртехцентр» та їх використання у динаміці за кілька років;

дослідити застосування методів стимулювання співробітників ПП «Укртехцентр» і бачення їх ефективності;

проаналізувати зарубіжного досвіду стимулювання працівників;

встановити взаємозв'язок оцінки результатів праці із стимулюванням працівників;

дослідити рівень вмотивованості персоналу підприємства міста і визначення основних мотивів працівників.

У вступі відображені актуальність теми, об'єкт, предмет, мета та завдання дослідження.

У першому розділі досягнуто вивчення сутності та змісту процесу стимулювання праці; дослідження теоретичних аспектів процесу стимулювання праці та формування системи стимулювання праці.

У другому розділі розглянуто вивчення особливостей трудових ресурсів ПП «Укртехцентр» та його використання їх у динаміці за кілька років; дослідження застосовування методів стимулювання співробітників ПП «Укртехцентр» і бачення їх ефективності; аналіз зарубіжного досвіду стимулювання працівників.

У третьому розділі визначено встановлення взаємозв'язку оцінки результатів праці із стимулюванням працівників; дослідження рівня вмотивованості персоналу підприємства міста і визначення основних мотивів працівників; розробка рішень щодо вдосконалення системи стимулювання праці співробітників ПП «Укртехцентр» та економічне обґрунтування його ефективності.

У висновках узагальнено основні результати дослідження.

The total volume of work is 88 pages. The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources (73), appendices (2).

STAFF INCENTIVES, ENTERPRISE ACTIVITIES, ENTERPRISE LABOR RESOURCES, PAYMENT SYSTEM, INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPLY, PERSONNEL MANAGEMENT.

The object of the research is the process of stimulating the work of employees of PE «Ukrtechcentr».

The subject of the research is theoretical provisions, methodical approaches, practical recommendations regarding systems for stimulating the work of personnel at enterprises.

The purpose of the work is generalization and development of scientific and theoretical provisions, substantiation and development of methodological support and practical recommendations regarding systems of stimulating the work of personnel at enterprises.

In accordance with the goal, the main tasks are defined:

to study the essence and content of the labor stimulation process;

to investigate the theoretical aspects of the labor stimulation process and the formation of the labor stimulation system;

to study the peculiarities of labor resources of PE «Ukrtechcentr» and their use in dynamics over several years;

to investigate the application of methods of stimulating employees of PE «Ukrtechcentr» and the vision of their effectiveness;

to analyze the foreign experience of motivating employees;

to establish the relationship between the evaluation of work results and the stimulation of employees;

to investigate the level of motivation of the personnel of the city enterprise and to determine the main motives of the employees.

The introduction reflects the relevance of the topic, object, subject, goal and task of the research.

In the first chapter, the study of the essence and content of the labor stimulation process was achieved; study of theoretical aspects of the process of labor stimulation and formation of the labor stimulation system.

The second chapter examines the study of the peculiarities of labor resources of PE «Ukrtechcentr» and its use in dynamics over several years; research on the application of methods of stimulating employees of PE «Ukrtechcentr» and the vision of their effectiveness; analysis of foreign experience in motivating employees.

In the third section, the establishment of the relationship between the assessment of work results and the stimulation of employees is defined; study of the level of motivation of the personnel of the city enterprise and determination of the main motives of the employees; development of solutions regarding the improvement of the labor incentive system for employees of PE «Ukrtechcentr» and economic substantiation of its effectiveness.

The main results of the research are summarized in the conclusions.

	6
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	14
1.1. Сутність поняття «стимулювання персоналу» та його дефініції	14
1.2. Види і форми стимулювання персоналу	22
1.3. Особливості матеріального та нематеріального стимулювання працівників	32
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «УКРТЕХЦЕНТР»	39
2.1. Характеристика фінансово-економічних показників господарської діяльності ПП «Укртехцентр»	39
2.2. Аналіз складу і структури фонду оплати праці	46
2.3. Оцінка методів стимулювання працівників на підприємстві	53
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПП «УКРТЕХЦЕНТР»	61
3.1. Можливості застосування зарубіжного досвіду стимулювання працівників	61
3.2. Впровадження інноваційних методів стимулювання персоналу в практику діяльності ПП «Укртехцентр»	70
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	93

Актуальність теми. Однією з найскладніших моментів й у теорії та на практиці менеджменту є правильний вибір методів управління персоналом підприємства. Це першу чергу, пов'язаний із складністю людської психіки і складністю моделювання реакцій у відповідь на впливу менеджерів, як окремими працівниками, соціальними групами, і колективом загалом. З іншого боку, треба враховувати, що різні методи управління надають різне вплив виробництво та на працівника, крім того, дають диференційовані результати у різних ситуаціях.

З початку наукового вивчення законів і закономірностей управління трудовими ресурсами, процесів мотивації і методів стимулювання праці було розроблено безліч теорій, концентруються на змістовних, процесних чи ситуаційних моментах. Проте, вичерпної концепції, дає керівництву організації конкретний набір підходів і важелів формування трудовий мотивації і лояльності персоналу підприємства досі немає. У водночас посилення конкуренції, як у місцевих, і на глобальних споживчих ринках, ускладнення умов ведення бізнесу у силу прискорення науково-технічного прогресу, вивело аспекти управління трудовими ресурсами до кількох вирішальних задля забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Це свідчить про актуальність обраної теми.

Протягом ХХ ст. у світі сформувалась умовна класифікація методів стимулювання праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації персоналу на підприємствах. Розглянемо ці моделі детальніше.

У практиці світових компаній, таких як Ford, General Motors та інших, використовується багато методів стимулювання та гуманізації праці. Багато з них пов'язані з матеріальним стимулюванням працівників. Часто використовується аналітична система оплати праці, відмінною рисою якої є оцінка відмінностей у ступені важкості праці з урахуванням кваліфікації працівника, фізичних навантажень, умов праці тощо. При цьому оклад може

бути змінений, винагороджуючи за підвищення якості продукції, підвищення продуктивності праці та економію сировини, отримання 1/3 посадового окладу. Використовується багато форм участі працівників у розподілі прибутку. Корпорації та корпорації також використовують таку форму заохочення працівників, як участь у внесках у капітал. Приймаються працівники зі стажем роботи не менше одного року. Ціни на акції відповідають ринковим цінам, і обсяг закупівель може досягати 10% порівняно з попереднім роком.

Дослідженню теоретичних, методологічних, методичних і практичних питань стимулювання праці персоналу присвячені наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених: М.К. Бадаві, А.З. Бобильової, В.Р. Весніна, А.Е. Воронкової, А. Гершуна та М. Горського, Дж.К. Грейсона, О.М. Гуцалюка, Г.Х. Джанга, І.Л. Добротворського, С.Б. Довбні, П.Ф. Друкера, Р.С. Каплана, Г.В. Козаченко, Е.М. Короткова, Т.К. Кравченко і В.Ф. Преснякова, В.Л. Плєскач, Г.Г. Почепцова, М. Робсона, І.М. Сочинської-Сибірцевої, Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО, Г. Трауфлера, Г.В. Уварової і В.А. Анаташова, Х.Й. Фольмут, П. Хармонга, Д. Харрінгтона, В.М. Шарапова і О.В. Шарапової, Ю.П. Яковлєва.

Щоб утримувати висококваліфікований персонал на робочому місці, сприяючи підвищенню репутації компанії, багато організацій розробили еквівалентні моделі розвитку кар'єри: для керівників і рядових працівників. Часто. Працівники розвивають кар'єру та посади протягом кількох років.

З огляду на зростання об'ємних показників роботи ПП «Укртехцентр» і витрат за матеріальне стимулювання працівників, спостерігається зниження продуктивності праці. Це свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації і підвищення його економічну ефективність з допомогою використання неекономічних важелів впливу. Ця обставина ставить обрану тему до розряду найактуальніших керівництвом ПП «Укртехцентр».

Зв'язок роботи з науковими темами, планами. Експериментальна частина дослідження була виконана в рамках теми науково-дослідної роботи



«Фінансово-економічні та управлінські складові переходу до нової соціально-економічної формації у межах Industry 4.0 та 5.0» (номер державної реєстрації 0123U100576).

Мета і задачі дослідження. *Метою* роботи є розробка та економічне обґрунтування ситуації з вдосконалення системи стимулювання праці працівників ПП «Укртехцентр».

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено такі *задачі*:

вивчення сутності та змісту процесу стимулювання праці;

дослідження теоретичних аспектів процесу стимулювання праці та формування системи стимулювання праці;

вивчення особливостей трудових ресурсів ПП «Укртехцентр» та його використання їх у динаміці за кілька років;

дослідження застосовування методів стимулювання співробітників ПП «Укртехцентр» і бачення їх ефективності;

аналіз зарубіжного досвіду стимулювання працівників;

встановлення взаємозв'язку оцінки результатів праці із стимулюванням працівників;

дослідження рівня вмотивованості персоналу підприємства міста і визначення основних мотивів працівників;

розробка рішень щодо вдосконалення системи стимулювання праці співробітників ПП «Укртехцентр» та економічне обґрунтування його ефективності.

*Об'єктом* дослідження є процес стимулювання праці співробітників ПП «Укртехцентр».

*Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти систем стимулювання праці персоналу на підприємствах.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою роботи є фундаментальні положення загальної економічної теорії, теорії управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стимулювання праці персоналу.

Теоретичну та інформаційну базу роботи складають: законодавчі акти України; чисельні роботи вітчизняних та зарубіжних учених щодо проблем, пов'язаних з управлінськими технологіями; статистичні дані, що стосуються діяльності підприємств; звітна документація досліджуваних підприємств по машинобудівній галузі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

*удосконалено:*

методичний підхід до побудови ефективної системи управління персоналом промислових підприємств, на основі якого закладено: стимулювання впливу структури та складу кадрів промислових підприємств на кінцеві показники виробничо-господарської діяльності; визначити оптимальний рівень інвестицій в системи управління та оцінити їх ефективність; застосування показників зміни основних характеристик кадрового потенціалу для прогнозування виробничої діяльності; впливати на функціональні складові процесу УПП на основі використання організаційних моделей робочих місць УПП та комунікаційних схем; максимальна комп'ютеризація функцій управління для забезпечення динамічної та адаптивної системи управління інформацією;

концепція невидимого стимулювання в розвитку персоналу, в якій відіграє роль регулювання робочого часу та заохочення працівників до підвищення професійної кваліфікації шляхом надання їм вільного часу. При цьому особливий стимулюючий вплив мають додаткові та творчі відпустки працівників, у тому числі самостійне навчання, підвищення кваліфікації, підготовка дисертацій з питань виробництва понад строк, встановлений чинним законодавством про працю;

*набули подальшого розвитку:*

найпопулярнішою складовою параметрів моделі, яка описує та дозволяє оцінити персонал компанії з точки зору готовності до змін, є модель ADKAR, запропонована Д. Хаятом. Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що для успішного впровадження будь-яких змін необхідно керувати не тільки

організацією як об'єктивною системою, але й необхідними змінами в її персоналі, як суб'єкти, що володіє значною частиною інтелекту капіталу і, можна сказати, безпосередні учасники та безпосередні агенти майбутніх змін.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів магістерського дослідження полягає в можливості їх використання для більш ефективного статистичного дослідження вітчизняних підприємств, зокрема приватного підприємства «Укртехцентр».

Апробація результатів дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювались на Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Сучасні тренди розвитку галузей економіки та соціальної сфери: вітчизняний та міжнародний досвід» (м. Київ, 22 листопада 2023 року).

Обсяг та структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 88 сторінках, списку використаних джерел із 73 найменувань – 6 сторінок, 5 додатків – 4 сторінок, 14 таблиць – 9 сторінок, 12 рисунків – 7 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність поняття «стимулювання персоналу» та його дефініції

В умовах переходу до ринкової економіки система управління стимулюванням праці зазнає суттєвої трансформації. По суті, ця система покликана створити новий стимуляційний механізм трудової активності персоналу на підприємствах всіх форм власності та організаційно-правових форм діяльності, зокрема на підприємствах харчової промисловості.

Стимулювання персоналу – це сукупність заходів і методів, спрямованих на активізацію працівників та підвищення їхньої працездатності, мотивації, задоволеності роботою та залучення до досягнення стратегічних цілей організації. Основною метою стимулювання персоналу є підтримка індивідуальної та колективної продуктивності працівників, їхньої лояльності та розвитку в рамках організації.

Ефективні заходи стимулювання персоналу можуть включати різноманітні елементи, такі як:

Фінансова стимуляція: зарплатні премії, бонуси, опції на акції, підвищення зарплати в залежності від результатів роботи.

Фінансова стимуляція включає в себе ряд заходів, спрямованих на матеріальне заохочення працівників за досягнення конкретних цілей чи високих результатів у роботі. Ось деякі елементи фінансової стимуляції:

зарплатні премії: додаткові виплати, які надаються працівникові як заохочення за високу продуктивність, відмінну роботу або досягнення конкретних цілей;

бонуси: суми грошей, які виплачуються працівникам як винагорода за відмінні досягнення, успіхи в проектах або за внесок у загальний успіх компанії;

опції на акції: надання працівникам права купувати акції компанії за певною ціною або зі знижкою, що дозволяє їм отримати прибуток в разі зростання вартості акцій;

підвищення зарплати в залежності від результатів роботи: можливість отримання підвищення зарплати на основі досягнень конкретних цілей або оцінки продуктивності працівника.

Ці фінансові заходи можуть бути ефективними для стимулювання працівників та підвищення їхньої мотивації, оскільки вони прямо пов'язані з матеріальними вигодами для працівників. Однак важливо збалансувати фінансову стимуляцію з іншими аспектами, такими як професійний розвиток, визнання та командна робота, для досягнення комплексного та сталого підходу до мотивації персоналу.

Нефінансова стимуляція: підвищення рівня визнання та подяки, надання можливостей для професійного розвитку, участь у проектах та прийняття рішень.

Нефінансова стимуляція орієнтована на задоволення психологічних та професійних потреб працівників і може включати різноманітні заходи, що не пов'язані безпосередньо із заробітною платою. Ось деякі аспекти нефінансової стимуляції:

підвищення рівня визнання та подяки: регулярне визнання і висловлення подяки за внесок працівників може значно підняти їхній настрій та мотивацію. Це може включати особисті слова подяки, відзнаки, премії від команди або вищого керівництва;

надання можливостей для професійного розвитку: організація тренінгів, семінарів, навчання на курсах або отримання додаткових кваліфікацій може стати стимулом для працівників, оскільки це розширює їхні знання та навички;

участь у проектах: дозволити працівникам брати участь у різноманітних проектах дозволяє їм розширювати свої компетенції, працювати в команді та вирішувати нові завдання, що може бути важливим для їхнього професійного зростання;

прийняття рішень: залучення працівників до процесу прийняття рішень створює відчуття власної важливості та відповідальності. Це може включати участь у комітетах, обговорення стратегій та можливість вносити власні ідеї.

Нефінансова стимуляція часто доповнює фінансову сторону мотивації та може бути важливою для створення задоволення в роботі, підвищення ефективності та збереження талановитих працівників в організації.

Соціальні заходи: командні заходи, корпоративні події, соціальні пакети для працівників.

Соціальні заходи в організації спрямовані на підтримку та зміцнення взаємин між працівниками, створення командного духу та підвищення загального клімату в колективі. Ось кілька аспектів соціальних заходів:

командні заходи: організація командних тренінгів, спільних вихідних заходів, спортивних змагань чи інших активностей, що сприяють згуртованості та взаєморозумінню усередині групи;

корпоративні події: проведення святкових вечірок, корпоративів, тематичних заходів чи випадкових святкувань, щоб працівники могли розслабитися та насолоджуватися непрофесійним спілкуванням;

соціальні пакети для працівників: надання різних соціальних пільг та пакетів, таких як медичне страхування, відпустки, допомога при хворобі, пенсійні внески, додаткові відпустки чи інші благодійні та соціальні програми.

Соціальні заходи сприяють формуванню позитивного робочого середовища, зменшенню стресів та підвищенню задоволеності працівників. Крім того, вони можуть допомагати утримувати команду в стабільному стані, сприяючи підтримці робочих відносин та створенню позитивного бренду роботодавця.

Розвиток кар'єри: надання можливостей для кар'єрного росту, навчання та підтримка у розвитку професійних навичок.

Розвиток кар'єри для працівників є важливим аспектом мотивації та задоволеності роботою. Організації можуть надавати різні можливості для

підтримки кар'єрного зростання та професійного розвитку. Ось кілька аспектів в цьому напрямку:

навчання та розвиток: забезпечення працівників доступом до різноманітних навчальних ресурсів, тренінгів та семінарів, які допомагають їм розвивати нові навички та удосконалювати існуючі;

курси та сертифікації: фінансування або надання підтримки у вивченні нових технологій, методів роботи або отриманні професійних сертифікатів, що може сприяти підвищенню кваліфікації працівників;

плани кар'єрного росту: установлення індивідуальних планів розвитку для працівників, обговорення їхніх кар'єрних цілей та надання підтримки у реалізації цих цілей;

менторство та коучинг: забезпечення можливостей для менторства або коучингу, щоб працівники могли отримати поради та вказівки від досвідчених колег чи керівників;

внутрішня мобільність: пропонування можливостей для робочих перестановок, проектів та завдань, що сприяють розширенню досвіду та розвитку нових компетенцій.

Розвиток кар'єри в організації створює мотивацію працівників, сприяє їхньому професійному росту та збереженню в компанії. Компанії, які активно підтримують розвиток свого персоналу, зазвичай стають привабливими для талановитих працівників та можуть забезпечити конкурентні переваги на ринку праці.

Гнучкі умови праці: можливість вибору робочого графіку, дистанційної роботи, програми флекстайму.

Гнучкі умови праці – це підхід до організації робочого процесу, який надає працівникам більше варіантів і контролю над своєю робочою ситуацією. Це може включати в себе такі елементи:

вибір робочого графіку: надання можливості працівникам самостійно обирати робочі години в межах певних рамок, що враховує їхні особисті потреби та ритми життя;

дистанційна робота: забезпечення можливості працювати віддалено, що дозволяє працівникам працювати не обов'язково в офісі, а від будь-якого місця, де є доступ до Інтернету;

програми флекстайму: системи гнучкого графіка, які дозволяють працівникам адаптувати свій робочий час в межах визначених рамок з урахуванням особистих потреб.

Гнучкі умови праці можуть мати численні переваги, такі як підвищення задоволеності праці, поліпшення балансу між роботою та особистим життям, зменшення стресу та підвищення продуктивності. Такий підхід може також сприяти залученню та утриманню талановитих працівників, адже відповідає різноманітним потребам сучасного ринку праці.

Створення зручних умов праці: сучасне обладнання, комфортне робоче середовище, забезпечення робочих місць необхідними ресурсами.

Створення зручних умов праці включає в себе ряд заходів та ініціатив, спрямованих на забезпечення комфортної та продуктивної робочої обстановки для працівників. До цих заходів відносяться:

сучасне обладнання: забезпечення працівників необхідним та сучасним обладнанням, яке дозволяє їм ефективно та ергономічно виконувати свої обов'язки. Це може включати комп'ютери, програмне забезпечення, технічне обладнання та інше;

комфортне робоче середовище: створення приємного та комфортного робочого середовища, яке враховує освітлення, вентиляцію, температурні умови та інші фактори, що впливають на здоров'я та самопочуття працівників;

забезпечення робочих місць необхідними ресурсами: гарантування наявності всіх необхідних ресурсів для ефективної роботи, таких як матеріали, інструменти, доступ до інформації та інше;

ергономіка робочого місця: врахування принципів ергономіки для забезпечення оптимального розташування меблів, обладнання та інших елементів робочого місця для запобігання фізичним навантаженням та зменшенням стресу;



системи підтримки та сервісу: забезпечення доступу до служб технічної підтримки, щоб вирішувати технічні проблеми та надавати необхідну допомогу;

системи відпочинку та відновлення: забезпечення працівників зонами відпочинку, відділеннями для перерв та відновлення сил. Це може включати комфортні зони для відпочинку, де працівники можуть розслабитися, зробити перерву та зарядити енергію;

можливості для самовираження: забезпечення можливостей для творчості та самовираження, таких як прикрашання робочого простору, вивішування робіт працівників або створення творчих проектів;

здоров'я та фітнес ініціативи: пропозиція програм фітнесу, знижок на спортивні заходи чи сприяння активному способу життя серед працівників;

психологічна підтримка: надання доступу до психологічної підтримки, консультування або програм для покращення психічного здоров'я працівників;

сприяння балансу роботи та особистого життя: заходи для підтримки балансу між роботою та особистим життям, такі як гнучкі графіки, можливості віддаленої роботи та інші ініціативи, що сприяють гармонії між робочим та особистим часом.

Ці заходи спрямовані на створення робочого середовища, де працівники відчувають себе комфортно, мотивовано та підтримано. Такий підхід допомагає не лише підвищити продуктивність, а й зберегти талановитих працівників та підвищити загальний клімат в організації.

Створення зручних умов праці сприяє підвищенню задоволеності праці, покращенню ефективності та здоров'я працівників, а також може впливати на їхню мотивацію та відданість організації.

Стимулювання персоналу допомагає створити сприятливий та мотивуючий клімат в організації, що в свою чергу може призвести до покращення результативності працівників та досягнення стратегічних цілей компанії.

Зручні та підтримуючі умови праці є ключовим фактором для створення продуктивного та здорового робочого середовища. Ініціативи, спрямовані на забезпечення комфорту та розвитку працівників, можуть значно впливати на їхнє самопочуття та відданість організації.

Важливі аспекти включають не тільки сучасне обладнання та комфортні робочі умови, але й гнучкі графіки, можливості для професійного розвитку та підтримку фізичного та психічного здоров'я працівників. Врахування цих факторів сприяє збереженню талановитого персоналу, забезпечує високий рівень мотивації та створює позитивний робочий клімат.

Стратегії, що орієнтовані на створення зручних умов праці, є важливим елементом сучасного підходу до управління персоналом і можуть сприяти досягненню успіху та стабільності в організації.

Забезпечення зручних умов праці є не лише важливою мірою для залучення та утримання талановитих працівників, але й має прямий вплив на результативність і успішність організації. Сприятливі робочі умови позитивно впливають на творчість, мотивацію та загальний клімат в колективі.

Високий рівень комфорту та підтримки може покращити робочі відносини, знизити ризик вигорання працівників та сприяти їхньому професійному зростанню. Гнучкі графіки, можливості для навчання, а також підтримка фізичного та емоційного здоров'я стають не лише допоміжними елементами, але й важливими стратегічними факторами для досягнення успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

В цілому, інвестування в створення сприятливих умов праці – це інвестиція у людський капітал, яка в середньостроковій та довгостроковій перспективі може призвести до зростання продуктивності, зменшення втрат персоналу та покращення репутації організації на ринку праці.

На підставі обговореного можна надати декілька рекомендацій для організацій, спрямованих на створення зручних та підтримуючих умов праці:

1. Адаптувати робоче середовище: спрямовуйте зусилля на створення комфортних та ергономічних робочих просторів, з урахуванням світлових умов, вентиляції та просторового розташування меблів.

2. Впроваджувати гнучкі графіки: розглядайте можливості впровадження гнучких графіків роботи та дистанційної роботи, що дозволить працівникам краще балансувати робочий та особистий час.

3. Надавати можливості для професійного розвитку: розробляйте та пропонуйте програми для навчання та розвитку, що враховують потреби та цілі кожного працівника.

4. Створювати соціальні ініціативи: організуйте командні заходи, корпоративні події та соціальні пакети, що сприяють взаєморозумінню та підтримці в колективі.

5. Забезпечувати доступ до засобів відпочинку та відновлення: розглядайте можливість створення зон для відпочинку, а також сприяйте здоров'ю працівників шляхом надання доступу до фітнес-залів чи програм здоров'я.

6. Встановлювати системи психологічної підтримки: запровадьте сервіси та програми для підтримки психічного здоров'я працівників, такі як консультування та тренінги.

7. Підтримувати баланс роботи та особистого життя: заохочуйте працівників до здорового балансу роботи та особистого життя, забезпечуючи гнучкі графіки та сприяючи регулярним перервам.

Ці рекомендації допоможуть створити не лише продуктивне, але й гармонійне робоче середовище, що сприяє задоволенню праці та залученню та утриманню кваліфікованого персоналу.

## 1.2. Види і форми стимулювання персоналу

Стимулювання персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників, покращення їхньої продуктивності та задоволення від роботи. Існує багато різних видів і форм стимулювання персоналу, які можна використовувати в організаціях.

Види стимулювання персоналу представлені на рис. 1.1.

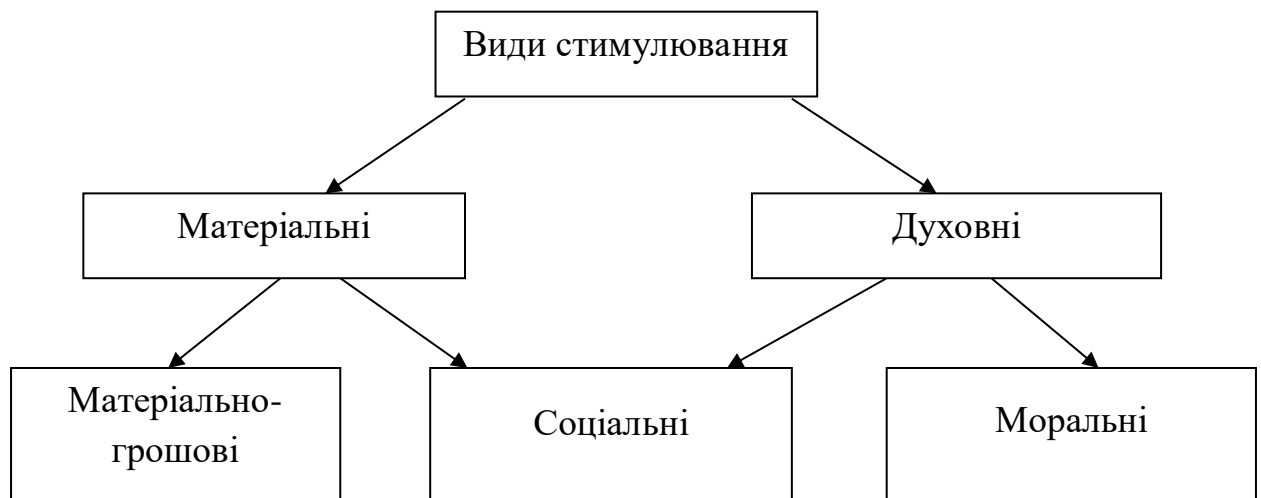


Рис. 1.1. Види стимулювання працівників

Детальний огляд розглянемо кожного з видів стимулювання, що доцільно зробити більш розгорнуто та надати пояснення. Отже, почнемо з матеріального стимулювання, що представлено фінансовими аспектами.

Фінансове стимулювання: збільшення заробітної плати; премії та бонуси за досягнення певних результатів; податкові пільги або компенсації.

Фінансове стимулювання є одним із ключових інструментів управління персоналом і може бути реалізоване за допомогою різних методів. Ось деякі деталі про три основні аспекти фінансового стимулювання, які ми зазначили:

збільшення заробітної плати:

підвищення базового окладу: збільшення основного рівня заробітної плати працівників;

індексація заробітної плати: з урахуванням інфляції, забезпечення регулярного оновлення заробітної плати для збереження її покупної потужності;

премії та бонуси:

за досягнення цілей: встановлення конкретних цілей або виконання завдань, за які працівники отримують додаткову винагороду;

сезонні бонуси: Виплати додаткових сум у певні періоди року, наприклад, перед святами чи під час важливих подій для компанії;

податкові пільги або компенсації:

податкові знижки: надання працівникам можливості скористатися податковими пільгами, що може зменшити їхні податкові витрати;

компенсації витрат: відшкодування деяких витрат працівників, таких як витрати на професійний розвиток або медичні послуги.

Такі фінансові ініціативи можуть допомогти залучити та утримувати висококваліфікованих працівників, стимулювати їх досягнення та підтримувати загальний корпоративний розвиток. Однак важливо забезпечити справедливість та прозорість у визначенні критеріїв отримання фінансових винагород і уникати ситуацій, що можуть призвести до невдоволення серед працівників.

Нематеріальне стимулювання: підвищення соціальних пільг (страхування, медична допомога); підвищення рівня комфорту на робочому місці; розвиток та навчання працівників.

Нематеріальне стимулювання включає в себе елементи, які не пов'язані з фінансовою компенсацією, але можуть суттєво впливати на задоволеність та мотивацію працівників. Ось деталі кількох аспектів нематеріального стимулювання:

підвищення соціальних пільг (страхування, медична допомога):

медичне страхування: надання комплексного медичного страхування для працівників та їхніх сімей;

страхування на життя: забезпечення страховки на випадок непередбачених ситуацій;

підвищення рівня комфорту на робочому місці:

сучасне обладнання та технології: забезпечення працівників сучасними технічними засобами та програмним забезпеченням;

зручні умови праці: створення комфортного робочого середовища, включаючи затишні кімнати, зони для відпочинку та інші умови для підвищення задоволеності від роботи;

розвиток та навчання працівників:

програми навчання: надання можливостей для професійного розвитку через навчання та тренінги;

підтримка кар'єрного росту: проекти, спрямовані на підвищення кваліфікації та росту у кар'єрі;

менторство: встановлення системи менторства для підтримки новачків та розвитку їхніх навичок.

Дані заходи можуть позитивно впливати на внутрішню мотивацію працівників, їхню прив'язаність до компанії та загальний розвиток як професіоналів. Ефективність нематеріального стимулювання полягає в уважному врахуванні індивідуальних потреб працівників та створенні сприятливого та підтримуючого робочого середовища.

Соціальне стимулювання: командні заходи та корпоративні заходи; визнання та подяка за досягнення; розробка системи внутрішнього комунікації.

Соціальне стимулювання є важливою складовою управління персоналом, оскільки воно сприяє формуванню сприятливого та спільного робочого середовища. Ось детальніше про три аспекти соціального стимулювання:

командні заходи та корпоративні заходи:

тимбілдінг: організація заходів, спрямованих на зміцнення командної духу, підвищення співпраці та покращення взаєморозуміння серед працівників;

корпоративні заходи: проведення свят, тематичних вечірок чи інших заходів для підтримки позитивного комунікаційного клімату в компанії;

визнання та подяка за досягнення:

внутрішні нагороди та сертифікати: вручення премій, грамот або сертифікатів за досягнення певних результатів або високих стандартів роботи;

«миттєві» винагороди: публічне визнання та нагородження за високі досягнення в роботі, можливо, на зборах чи на внутрішньому порталі компанії;

розробка системи внутрішнього комунікації:

внутрішні комунікаційні канали: створення ефективних засобів внутрішньої комунікації, таких як корпоративний чат, інтернет-портал, електронні листи тощо;

засідання та брифінги: регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення актуальних питань та відкритого обміну інформацією;

фідбек та анкети: Система збору відгуків та пропозицій від працівників для покращення внутрішньої робочої атмосфери.

Подібні заходи допомагають зміцнювати соціальні взаємини серед персоналу, створюючи позитивну робочу атмосферу та сприяючи загальній мотивації та залученості працівників. Важливо, щоб ці заходи були органічно вбудовані в корпоративну культуру та враховували індивідуальні потреби та інтереси колектив

Професійне стимулювання: проекти та завдання, що сприяють розвитку кар'єри; програми менторства та тренінгів; участь у конференціях та семінарах.

Професійне стимулювання спрямоване на розвиток та підвищення кваліфікації працівників, що може значно підвищити їхню ефективність та задоволеність від роботи. Нижче подано деталі кожного з аспектів професійного стимулювання:

проекти та завдання, що сприяють розвитку кар'єри:

стратегічні проекти: залучення працівників до участі в стратегічних проектах, які розвивають їхні професійні навички та сприяють кар'єрному росту;

ротація обов'язків: надання можливості спробувати різні ролі та функції для розширення кругозору та навичок;

програми менторства та тренінгів:

менторські програми: парування працівників з досвідченими колегами для передачі знань, навчання та консультування;

тренінги та семінари: організація навчальних заходів для засвоєння нових навичок, оновлення знань та вдосконалення робочих методів;

участь у конференціях та семінарах:

фінансування участі: надання можливості працівникам взяти участь у професійних конференціях та семінарах, включаючи покриття витрат на участь та подорожі;

публікації та презентації: сприяння участі працівників у виступах на конференціях та семінарах для публічного представлення їхніх досягнень та досліджень.

Ці заходи допомагають сприяти постійному професійному розвитку працівників, підтримувати їхню мотивацію та створювати атмосферу навчання та вдосконалення в організації. Залучення до цих видів стимулювання може позитивно вплинути на особистий і кар'єрний розвиток працівників, а також забезпечити компанії конкурентні переваги на ринку праці.

Стимулювання через систему оцінювання: регулярні оцінки та повідомлення про продуктивність; планування кар'єрного росту та перспектив; оцінка досягнень та визначення цілей.

Стимулювання через систему оцінювання є ефективним інструментом управління персоналом для визначення, підтримки та підвищення продуктивності працівників. Нижче розглядаються основні аспекти цієї системи:

регулярні оцінки та повідомлення про продуктивність:

річні або кварталні оцінки: проведення систематичних оцінок продуктивності для визначення сильних та слабких сторін працівників;



зворотній зв'язок: надання чіткого та конструктивного зворотного зв'язку щодо результатів, визначення недоліків та рекомендації для покращення;

планування кар'єрного росту та перспектив:

оцінка потенціалу: визначення можливостей та потенціалу працівника для кар'єрного зростання;

розробка кар'єрного плану: встановлення ясних цілей та шляхів для розвитку та продвиження в кар'єрі;

оцінка досягнень та визначення цілей:

SMART-цілі: встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових обмежень для кожного працівника;

перегляд досягнень: регулярний перегляд досягнень працівника та оновлення його цілей у відповідності з розвитком компанії та особистих обставин працівника.

Такі елементи сприяють об'єктивній оцінці продуктивності та розвитку працівників, що дозволяє їм бачити свої успіхи та визначати області для подальшого вдосконалення. Важливо, щоб система оцінювання була справедливою, прозорою та підтримувала розвиток всього колективу, стимулюючи досягнення високих результатів та залучення працівників до цілей компанії.

Стимулювання за допомогою гнучкого графіку роботи: введення гнучкого графіку роботи; можливість віддаленої роботи; опції роботи на частковий робочий день.

Стимулювання за допомогою гнучкого графіку роботи може позитивно вплинути на робочу ефективність та задоволеність працівників. Нижче представлено конкретні аспекти цього виду стимулювання:

введення гнучкого графіку роботи:

плавний графік роботи: дозвіл на вибір гнучкого графіку роботи, де працівники можуть самостійно встановлювати години початку та закінчення робочого дня;

гнучкі перерви: забезпечення можливості брати короткі перерви для відпочинку та відновлення енергії без втрати робочого часу;

можливість віддаленої роботи:

дистанційна робота: надання можливості працівникам виконувати свої обов'язки здалеку, що може бути особливо важливим у випадку роботи з великої відстані чи в умовах, коли це ефективно;

опції роботи на частковий робочий день:

робота на неповний робочий день: дозвіл на скорочену робочу норму або опцію робити менше годин на тиждень;

можливість гнучких вихідних: введення гнучких вихідних, де працівники можуть вибрати свої вихідні дні в межах обумовлених рамок.

Гнучкий графік роботи може забезпечити більше балансу між роботою та особистим життям, підвищити задоволеність працівників та сприяти їхній більш ефективній роботі. Це може бути особливо важливо в умовах, коли працівники мають різні особисті чи сімейні зобов'язання.

Стимулювання за допомогою конкурентоспроможної компенсації: порівняння заробітної плати з ринковими стандартами; забезпечення конкурентоспроможних пакетів соціальних вигід.

Стимулювання за допомогою конкурентоспроможної компенсації грає важливу роль у привертанні та утриманні талановитих працівників. Ось деталі двох аспектів конкурентоспроможної компенсації:

порівняння заробітної плати з ринковими стандартами:

аналіз ринку праці: регулярне вивчення ринкових тенденцій та заробітних плат у відповідній галузі та локації;

порівняння із сектором: забезпечення зарплат, які є конкурентоспроможними не тільки в межах конкретної компанії, але й в порівнянні з іншими компаніями в галузі;

забезпечення конкурентоспроможних пакетів соціальних вигід:

медичне страхування: надання широкого медичного страхування для працівників та їхніх сімей;

соціальні пакети: забезпечення різноманітних соціальних вигід, таких як страхування на випадок непрацездатності, пенсійні плани та інші.

Конкурентоспроможна компенсація є ключовою для залучення та утримання висококваліфікованих працівників, особливо в умовах конкурентної боротьби на ринку праці. Забезпечення справедливого та привабливого фінансового пакету разом із соціальними вигодами може створити позитивне сприйняття компанії серед працівників та сприяти їхньому ефективному функціонуванню в організації.

Стимулювання за результатами: введення системи оцінки результатів; програми заохочення за досягнення конкретних цілей; системи «привілеїв» для топ-працівників.

Стимулювання за результатами є ефективним методом мотивації працівників, оскільки вони відчують прямий зв'язок між своєю працею та отриманням винагороди чи підвищенням статусу в організації. Нижче розглядаються конкретні аспекти стимулювання за результатами:

введення системи оцінки результатів:

ключові показники продуктивності (КРІ): визначення конкретних показників, за якими оцінюється продуктивність працівників та команд;

регулярне оцінювання: проведення регулярних оцінок результатів для визначення прогресу та ідентифікації можливостей для вдосконалення;

програми заохочення за досягнення конкретних цілей:

бонусні програми: виплати бонусів чи премій за досягнення конкретних цілей чи перевищення КРІ;

матеріальні винагороди: привілеї, такі як підвищення заробітної плати, премії або подарунки за високі результати;

системи «привілеїв» для топ-працівників:

кар'єрний зріст: пропозиції та можливості для топ-працівників зростати у своїй кар'єрі шляхом зайняття відповідальних посад чи участі в стратегічних проектах;

ексклюзивні переваги: підвищені соціальні вигоди, доступ до ексклюзивних навчальних програм, участь у спеціальних заходах тощо.

Дані заходи стимулювання допомагають визнати та винагородити тих працівників, які досягають високих результатів, створюють конкурентну атмосферу та сприяють загальній продуктивності організації. Однак важливо підтримувати справедливість та прозорість у визначенні цілей та нагород.

Стимулювання працівників може здійснюватися через різні форми та методи. Нижче наведено деякі типові форми організації стимулювання працівників: організації можуть використовувати комбінації цих форм стимулювання, адаптуючи їх до своїх конкретних потреб та особливостей команди. Ефективність стимулювання залежить від того, наскільки воно відповідає особливостям та мотиваціям конкретних працівників.

Організації використовують різноманітні форми стимулювання працівників для підвищення їхньої мотивації та продуктивності. Ці форми можуть використовуватися як окремо, так і в поєднанні, залежно від індивідуальних потреб та особливостей організації. Ефективна система стимулювання часто враховує різноманіття потреб та мотивацій працівників.

Форми організації стимулювання працівників представлені на рис 1.2.



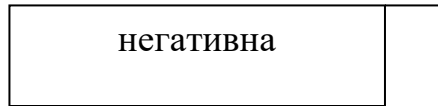


Рис. 1.2. Форми організації стимулювання працівників

Важливо враховувати, що ефективність заходів стимулювання може різнитися в залежності від конкретної ситуації в компанії та індивідуальних потреб працівників. Підбір правильної комбінації різних видів стимулювання може сприяти підвищенню загальної мотивації та задоволеності працівників.

З вищезазначених форм стимулювання працівників видно, що ефективна стратегія стимулювання має бути різноманітною та адаптованою до унікальних потреб та особливостей організації та її колективу. Комбінація фінансових та нематеріальних заходів, професійного та соціального стимулювання, а також заохочення за результатами та гнучкості у робочому графіку може створити умови для підвищення мотивації та продуктивності працівників.

Варто пам'ятати, що стимулювання повинно бути справедливим, прозорим та орієнтованим на досягнення стратегічних цілей організації. Правильно обрані та впроваджені заходи стимулювання можуть позитивно впливати на корпоративну культуру, збільшувати задоволеність працівників та сприяти досягненню успіхів як на індивідуальному, так і на колективному рівні.

### 1.3. Особливості матеріального та нематеріального стимулювання працівників

Матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників відрізняються за природою наданої винагороди. Нижче розглянемо основні особливості обох видів стимулювання:

Матеріальне стимулювання:

### 1. Грошова винагорода:

заробітна плата: фіксована сума, яку працівник отримує за виконану роботу;

бонуси та премії: додаткові грошові винагороди за досягнення конкретних цілей або високі результати.

### 2. Фінансові переваги:

акції компанії: участь працівників у власності акцій компанії;

опції на акції: надання можливості купівлі акцій за зниженими цінами.

### 3. Соціальні вигоди:

страхування: медичне страхування, страхування на випадок непрацездатності тощо;

пенсійні плани: надання можливості для збереження та накопичення пенсійних внесків.

Матеріальне стимулювання передбачає використання фінансових та матеріальних ресурсів для підвищення мотивації працівників. Цей вид стимулювання може бути в основі системи оплати праці, а також додатковими заходами для визнання та заохочення працівників за досягнення результатів. Зміст матеріального стимулювання праці представлений на рис. 1.3.



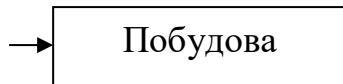


Рис. 1.3. Зміст матеріального стимулювання праці

Нематеріальне стимулювання:

1. Визнання та подяка:

публічне визнання: виділення досягнень працівників перед колективом;  
спеціальні відзнаки: вручення грамот, сертифікатів чи подяк за внесок у розвиток компанії.

2. Розвиток та навчання:

тренінги та семінари: участь у навчальних програмах для розвитку професійних навичок;

менторство: участь у програмах менторства для особистісного та професійного росту.

3. Гнучкі умови роботи:

гнучкий графік роботи: можливість самостійного вибору робочих годин;  
віддалена робота: дозвіл на виконання роботи з іншого місця (дому, іншого міста тощо).

4. Соціальне стимулювання:

корпоративні заходи: участь у командних заходах та корпоративних подіях;

відпустки та свята: додаткові вихідні, подовжені відпустки за вислугу років, святкові бонуси.

Особливості:

матеріальне стимулювання визначається конкретними сумами грошей або фінансовими перевагами, що може бути легше виміряти та порівнювати;

нематеріальне стимулювання базується на внутрішніх мотиваціях, таких як визнання та задоволення від виконаної роботи.

Зазвичай, ефективна стратегія стимулювання використовує комбінацію обох видів заходів, щоб задовольняти різні потреби та очікування працівників.

Організація оплати праці включає в себе ряд принципів та функцій, які мають спільну мету – забезпечити справедливе, ефективне та мотивуюче винагородження працівників.

Ефективна організація оплати праці базується на використанні різноманітних принципів та функцій, які спрямовані на створення справедливої, мотивуючої та конкурентоспроможної системи винагородження. Справедлива оплата, що враховує внутрішні та зовнішні ринкові стандарти, сприяє задоволенню працівників та підтримує стабільність у колективі. Еквітабельність у розподілі винагороди сприяє уникненню невдоволення та сприяє створенню позитивної робочої атмосфери.

Організація оплати праці включає в себе ряд принципів та функцій, які спрямовані на справедливе та ефективне винагородження працівників. Нижче наведено співставлення деяких основних принципів та функцій організації оплати праці (рис. 1.4.).

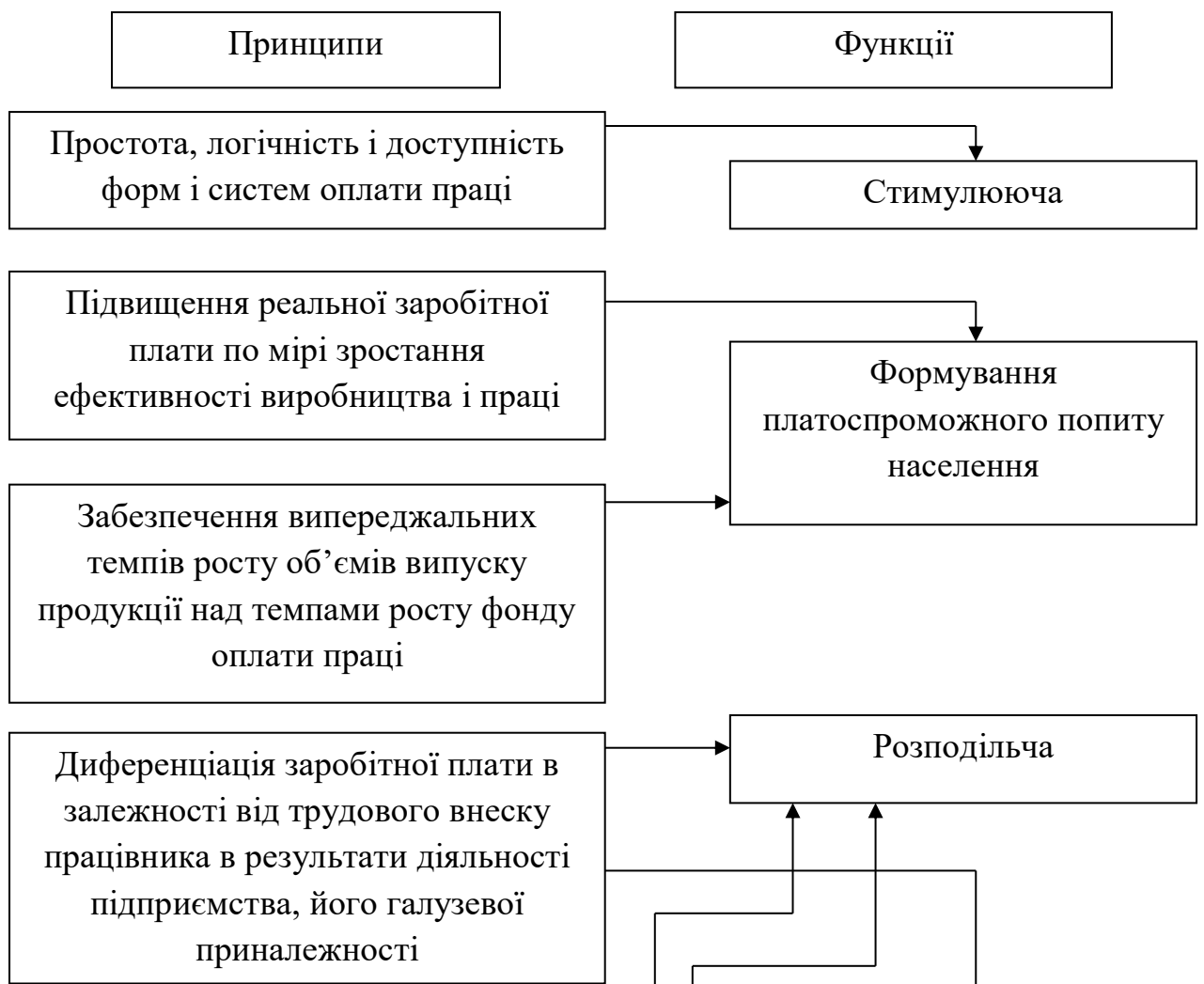


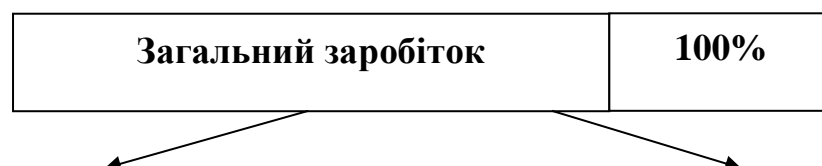


Рис. 1.4. Співставлення принципів та функцій організації оплати праці

Мотивація через оплату праці є ключовим фактором для досягнення високих результатів та забезпечення високого рівня продуктивності працівників. Забезпечення конкурентоспроможності у рівні оплати допомагає зберігати та привертати кваліфікованих фахівців, що є важливим для розвитку організації.

Функції оплати праці, такі як оцінка роботи, створення структури оплати та винагорода за досягнення, допомагають систематизувати та адаптувати систему оплати до потреб та стратегій компанії. Ці функції визначають логічні та справедливі правила винагородження, які відображають внутрішню структуру організації.

Співвідношення між основною і додатковою зарплатами є важливим аспектом в системі управління персоналом та може значно варіюватися в залежності від багатьох факторів, таких як галузь, ринкові умови, стратегія компанії, політика оплати праці та інші чинники. Визначення оптимального співвідношення допомагає забезпечити справедливу та конкурентоспроможну систему винагородження (рис. 1.5.).



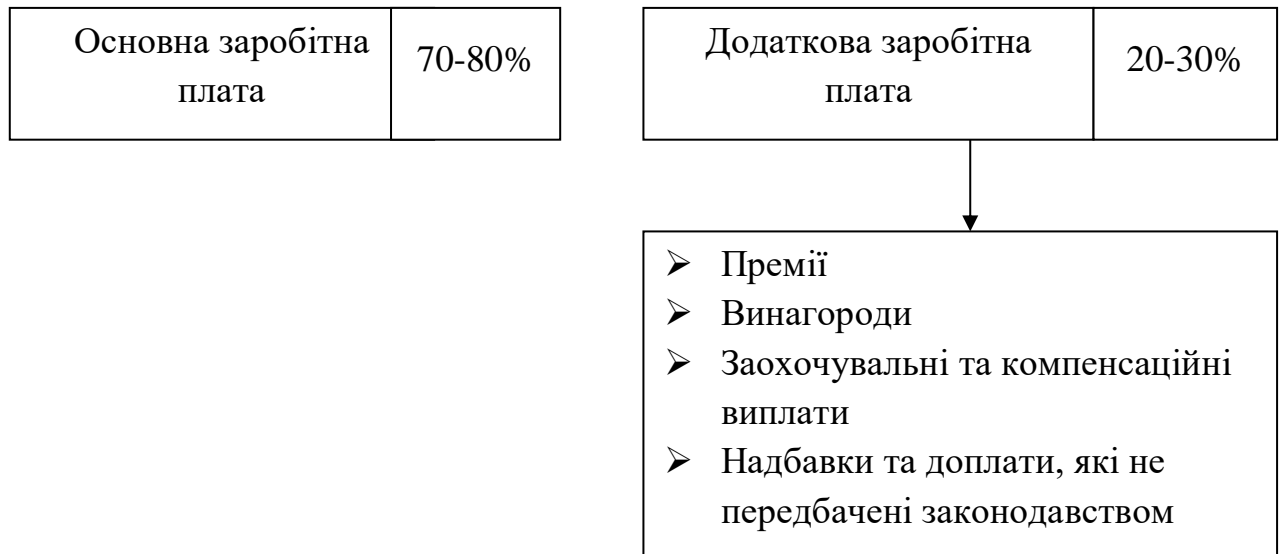


Рис. 1.5. Співвідношення між основною і додатковою зарплатами

Усі ці елементи разом сприяють створенню ефективної системи оплати праці, яка відповідає потребам працівників, сприяє їхньому розвитку та стимулює досягнення стратегічних цілей компанії.

Важливо враховувати індивідуальні особливості компанії та вибирати такий підхід до винагородження, який сприяє досягненню стратегічних цілей та задоволенню потреб працівників.

#### Висновки до розділу 1

1. Метою надання підприємствам широких повноважень для вирішення проблем стимулювання було надання їм можливості підвищити продуктивність праці, поліпшити якість продукції, створити передумови для вдосконалення механізмів оплати праці та зацікавити працівників у результатах своєї роботи. Однак у реальності стара система стимулювання працівників перестала існувати як єдина система, а очікувані реформи оплати праці не були проведені, що призвело до втрати стимулюючої функції заробітної плати. Тому не можливо вирішити проблему збільшення обсягів вітчизняного виробництва та підвищення його якості у відриві від проблеми стимулювання та оцінки праці найманого персоналу.

2. Основною метою в управління стимулюванням праці персоналу є забезпечення зростання доходів персоналу та диференційована оплата з урахуванням трудового вкладу окремих працівників у загальну результативність підприємства. Поняття хвилювання споріднене з поняттям виробничий колектив. При управлінні виробничими колективами основна увага приділяється організації трудового процесу та мотивації працівників. Перед організацією управління виробничим колективом необхідно чітко сформулювати завдання, що стоять перед ним, серед яких основними є виробництво продукції, робіт, послуг та їх реалізація на основі прибутку, одержуваного суспільством і суспільством. Економічні інтереси працівників та майнові інтереси підприємства, організація стимулювання працівників за результатами праці.

3. Організаційні форми стимулювання залежно від стимулювання результатів праці конкретних виконавців поділяються на індивідуальні та колективні. Якщо безпосередньою основою є продукт праці працівника, то це індивідуальна форма організаційного стимулювання, а якщо основою є продукт праці колективу в цілому, то це колективна форма. Перевага індивідуальних форм стимулювання полягає в тому, що чітко проглядається зв'язок між ефективністю конкретного виконавця та його заохоченням.

4. В умовах ринкової економіки заробітна плата є невід'ємною частиною ринку праці, результатом взаємодії попиту та пропозиції праці, відображає ринкову вартість найманої праці. У цьому сенсі показник норми прибутку на одиницю праці певної якості найчастіше використовують внутрішньо. З точки зору працівників, заробітна плата є основною частиною їх трудового доходу, вона одержується в результаті реалізації їхньої працездатності і має забезпечувати об'єктивне і необхідне відтворення робочої сили. З точки зору підприємця, заробітна плата є елементом витрат виробництва і основним чинником, що забезпечує отримання працівниками економічної вигоди від вищих кінцевих результатів праці.

5. Головною метою, яка спонукає людину до праці, є потреба в отриманні коштів для задоволення своїх інтересів. Усвідомлені потреби трансформуються в усвідомлені цілі, які визначають поведінку і трудову діяльність співробітників. Хоча робота в Україні сьогодні здебільшого вважається лише засобом заробітку, можна припустити, що потреба в грошах зростатиме до певної межі (що залежить від рівня життя), після якої гроші стануть умовою нормального життя. життя та збереження людської гідності. У цьому випадку може домінувати потреба у творчості, досягненнях та інші аспекти.

## РОЗДІЛ 2

### ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «УКРТЕХЦЕНТР»

2.1. Характеристика фінансово-економічних показників господарської діяльності ПП «Укртехцентр»

Приватне підприємство «Укртехцентр» є юридичною особою, що діє на підставі статуту. Зареєстроване 12 вересня 2012 року.

Місцезнаходження: 25015, м. Кропивницький, вул. Полтавська, 30.

З початку заснування підприємство займалося продажем торговельного обладнання та холодильників і морозильних камер вітчизняного виробництва. Проте з 2014 року ПП «Укртехцентр», завдяки придбанню нового сучасного обладнання, змінило вектор свого основного виду економічної діяльності та почало займатися замороженням м'яса та м'ясних продуктів для подальшої переробки м'ясокомбінатами Кіровоградської області, а також деяких сусідніх регіонів, що в свою чергу почало приносити підприємству суттєвіші доходи.

Фінансово-економічний аналіз спрямований на оцінку фінансового стану підприємства, його фінансових результатів та ефективності. Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його прибуток.

Прибуток – це частина доходу компанії, що залишилася після вирахування всіх витрат на її виробництво та операційну діяльність.

В якості інформаційного забезпечення для проведення аналізу фінансово-економічні показники діяльності ПП «Укртехцентр» використовуємо форми державної статистичної звітності та фінансової звітності за 2018-2022 роки, що викладено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності

ПП «Укртехцентр»

Показники	Один. виміру	Період					Динаміка 2022/2018, рази
		2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	3053,1	3741,6	7697,0	16744,8	13059,0	4,3
Фонд оплати праці, всього	тис. грн.	462,0	540,0	772,8	1026,0	1132,8	2,5

Середньооблікова чисельність працівників	осіб	35	36	46	57	59	1,7
Фонд робочого часу	людино-годин	72520	74095	92407	117068	118472	1,6
Виробіток	тис. грн.	87,2	103,9	167,3	293,8	221,3	2,5
Середньомісячна заробітна плата на одного штатного працівника	грн.	1100,0	1250,0	1400,0	1500,0	1600,0	1,5
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1863,3	2356,4	4959,0	14191,4	9771,5	5,2
Чистий прибуток	тис. грн.	117,8	126,8	104,0	184,0	301,0	2,5

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити такі висновки, що дохід від реалізації продукції, за останні 5 років, збільшився, а саме на 427,7 % або в 4,3 рази, при цьому виробіток працівників збільшився у 2,5 рази порівнянні з 2018 роком. Зі зростанням об'ємів виготовленої продукції, зріс виробіток кожного з працюючих.

Чистий прибуток підприємства також зріс за досліджуваний період, а саме в 2,5 рази, що вказує на позитивну тенденцію діяльності даного підприємства.

Загалом ми бачимо приріст усіх основних техніко-економічних показників діяльності. Отже, підприємство нарощує свої потужності і нестримно розвивається.

Баланс компанії відображає її фінансовий стан на певний момент. Результати руху коштів фіксуються в структурі капіталу, розмірі довірчих фондів і фінансових активів, а також у нарахованій амортизації.

В управлінні бізнесом баланс є найважливішим інструментом для вивчення та діагностики фінансових балансів і моніторингу потенційних порушень у фінансових балансах.

Тому слід розглянути та проаналізувати баланс ПП «Укртехцентр», що наведений в табл. 2.2. та 2.3.

Таблиця 2.2.

## Актив балансу ПП «Укртехцентр» (тис. грн.)

Актив	Код рядка	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Необоротні активи</b>						
Незавершені капітальні інвестиції	020	–	–	–	9,3	118,0
Основні засоби:						
залишкова вартість	030	382,0	291,2	253	241,7	180,8
первісна вартість	031	456,3	434,2	440	485,8	490,0
знос	032	74,3	143,0	187	244,1	309,2
Довгострокові біологічні активи:						
справедлива (залишкова) вартість	035	–	–	–	–	–
первісна вартість	036	–	–	–	–	–
накопичена амортизація	037	–	–	–	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	040	–	–	–	–	–
Інші необоротні активи	070	–	–	–	1,0	1,0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>382,0</b>	<b>291,2</b>	<b>253</b>	<b>252,0</b>	<b>299,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>						
Виробничі запаси	100	325,8	189,0	123	356,1	721,5
Поточні біологічні активи	110	–	–	–	–	–
Готова продукція	130	–	–	381	298,9	56,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:						
чиста реалізаційна вартість	160	48,7	48,5	106	350,5	460,8
первісна вартість	161	48,7	48,5	106	350,5	460,8
резерв сумнівних боргів	162	–	–	–	–	–

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5	6	7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	103,1	1,4	–	12,2	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	59,6	37,8	–	100,3	–
Поточні фінансові інвестиції	220	–	–	–	–	–
Грошові кошти та їх еквіваленти:						
в національній валюті	230	0,8	–	–	210,9	49,3
у тому числі в касі	231	–	–	6	–	0,3
в іноземній валюті	240	–	–	3	–	–
Інші оборотні активи	250	39,2	103,4	42	–	85,3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>577,2</b>	<b>380,1</b>	<b>655</b>	<b>1328,9</b>	<b>1372,9</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>959,2</b>	<b>671,3</b>	<b>908,4</b>	<b>1580,9</b>	<b>1672,7</b>

Проаналізувавши актив балансу, можна помітити, що значно збільшилися виробничі запаси. За п'ять досліджуваних років збільшилось на 221,5 %. Загалом спостерігається позитивна тенденція 2018-2022 рр. Обсяг оборотних активів збільшився більш ніж в 2 рази.

Таблиця 2.3.

## Пасив балансу підприємства ПП «Укртехцентр» (тис. грн.)

Пасив	Код рядка	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Власний капітал</b>						
Статутний капітал	300	500,0	500,0	1,0	1,0	1,0
Додатковий капітал	320	–	–	–	–	–
Резервний капітал	340	–	–	–	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	–	126,8	231,0	414,5	715,5
Неоплачений капітал	360	–	–	–	–	–
<b>Усього за розділом I</b>	380	500,0	626,8	232,0	415,5	716,5
<b>II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування</b>	430	–	–	–	–	–
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>	480	–	–	–	–	–
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>		–	–	–	–	–
Короткострокові кредити банків	500	–	–	–	–	–
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	–	–	–	–	–
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	134,2	5,7	227,0	333,7	423,4
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
з бюджетом	550	102,6	22,5	18,0	18,9	22,0
зі страхування	570	13,4	3,2	4,0	15,2	14,0
з оплати праці	580	24,5	13,1	26,0	32,6	24,6
Інші поточні зобов'язання	610	184,5	–	401,0	765,0	472,2
<b>Усього за розділом IV</b>	620	459,2	44,5	676,0	1165,4	956,2
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	630	–	–	–	–	–
<b>Баланс</b>	640	959,2	671,3	908,0	1580,9	1672,7

Розглянувши пасив підприємства, ми бачимо збільшення обсягу власного капіталу, а також збільшення обсягу поточних зобов'язань, а саме в 2 рази, за рахунок значного збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Також доречно дослідити динаміку руху працівників на підприємстві, адже персонал – це основний і найважливіший ресурс будь-якої організації і саме від правильного управління і організації персоналу залежить успішність діяльності підприємства. Динаміка руху персоналу наведено в таблиці 2.4.



Плинність кадрів – є сукупністю звільнень персоналу за власним бажанням або за прогули та інші можливі порушення трудової дисципліни. Показник плинності кадрів на підприємстві визначається відношенням осіб, які звільнилися до середньооблікової чисельності працівників.

Таблиця 2.4.

## Динаміка руху працівників на ПП «Укртехцентр»

Показники	Один. виміру	Період					Динаміка 2022/2018, рази
		2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	35	36	46	57	59	1,7
Прийнято працівників	осіб	24	22	27	51	31	1,3
з них на новостворені робочі місця	осіб	–	–	–	11	–	–
Вибуло працівників	осіб	23	12	16	49	36	1,6
з них: з причин змін в організації виробництва і праці	осіб	–	–	–	–	–	–
з причин плинності кадрів	осіб	23	12	16	49	36	1,6
Коефіцієнт загального обороту кадрів	%	134,3	94,4	93,5	175,4	113,6	–

Продовження табл. 2.4.

Коефіцієнт прийому кадрів	%	68,6	61,1	58,7	89,5	52,5	–
Коефіцієнт плинності кадрів	%	65,7	33,3	34,8	86,0	61,0	–

Коефіцієнт загального обороту ( $K_{об}$ ) розраховується як відношення кількості прийнятих і звільнених працівників за звітний період до середньооблікової чисельності штатних працівників (2.1.):

$$K_{об} = \frac{\text{Ч}_{пр} + \text{Ч}_{зв}}{\text{Ч}_{об}} \times 100 \quad (2.1.)$$

Коефіцієнт прийому кадрів ( $K_{п}$ ) визначається як відношення кількості осіб, прийнятих на роботу за певний період ( $\text{Ч}_{пр}$ ), до середньооблікової чисельності штатних працівників за той самий період (2.2.):

$$K_{п} = \frac{\text{Ч}_{пр}}{\text{Ч}_{об}} \times 100 \quad (2.2.)$$

Коефіцієнт плинності працівників розраховується як відношення кількості звільнених працівників за звітний період до середньооблікової чисельності штатних працівників (2.3.):

$$K_{зв} = \frac{\text{Ч}_{зв}}{\text{Ч}_{об}} \times 100 \quad (2.3.)$$

Як видно з таблиці 2.4. на підприємстві високі показники плинності кадрів, особливо в 2021 році, що склало 86%.

Тож ми можемо стверджувати, що ПП «Укртехцентр» не ефективно використовує людський ресурс і тому несе значні збитки направлені на пошук та адаптацію нових співробітників.

Кількісною характеристикою використання трудових ресурсів підприємства є показники використання робочого часу підприємства.

Проаналізуємо цей показник нижче, взявши за основу дані за 2018-2022 роки (табл. 2.5.).

*Таблиця 2.5.*

Динаміка показників використання робочого часу підприємства ПП  
«Укртехцентр» (людино-годин)

Назва показника	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
1. Фонд робочого часу	72520	74095	92405	117068	118472
2. Відпрацьовано, всього	65077	66491	83693	104981	106196
3. Невідпрацьований час, всього	7443	7604	8712	12087	12276

- щорічних відпусток	7039	7039	8006	10054	11001
- тимчасова непрацездатність	213	370	453	1744	901
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	90	67	59	80	84
- неявки з дозволу адміністрації	101	128	194	209	290
4. Середньооблікова чисельність	35	36	46	57	59

Щоб детальніше дослідити структуру втрат робочого часу зведемо дані в таблицю 2.6. у розрахунку на одного працівника.

Таблиця 2.6.

Динаміка показників використання робочого часу в розрахунку на 1-го працівника ПП «Укртехцентр» (годин)

Назва показника	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Невідпрацьований час, годин	212,7	100,0	211,2	100,0	189,4	100,0	212,1	100,0	208,1	100,0
1.1. щорічних відпусток	201,1	94,5	195,5	92,6	174,0	91,9	176,4	83,2	186,5	89,6
1.2. тимчасова непрацездатність	6,1	2,9	10,3	4,9	9,8	5,2	30,6	14,4	15,3	7,4
1.3. відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	2,6	1,2	1,9	0,9	1,3	0,7	1,4	0,7	1,4	0,7
1.4. неявки з дозволу адміністрації	2,9	1,4	3,6	1,7	4,2	2,2	3,7	1,7	4,9	2,3
2. Втрати робочого часу (сума рядків 1.3 та 1.4)	5,5	2,6	5,5	2,6	5,5	2,9	5,1	2,4	6,3	3,0

Як ми бачимо з таблиці 2.5., втрати робочого часу зростають, загалом за рахунок неявок з дозволу адміністрації. Досить високими є показники втрат робочого часу з дозволу адміністрації та відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін. Протягом досліджуваного періоду, ми помічаємо збільшення втрат робочого часу в 1,7 рази. Як видно з таблиці 2.6., кожен працівник недопрацював майже 6 годин в 2022 році, через що підприємство несе значні збитки.

Також недоліком слід вважати збільшення втрат часу за рахунок тимчасової непрацездатності в 2,5 рази, особливо у 2016 році, що склало 30,6

годин кожним працівником. В ряді випадків це є результатом невиконання заходів з охорони праці та недостатніх превентивних заходів щодо попередження захворювань.

Мінімізувати ці втрати можна шляхом удосконалення системи стимулювання праці працівників ПП «Укртехцентр». На наш погляд, найголовнішим чинником є оплата праці, тому саме ці питання потребують детальнішого розгляду, що буде нами зроблено в підрозділі 2.2.

## 2.2. Аналіз складу і структури фонду оплати праці

Незалежно від форм власності організація матеріального стимулювання працівників передбачає вибір і застосування найбільш обґрунтованих форм і систем індивідуальної та колективної оплати праці, удосконалення існуючих методів матеріального стимулювання та матеріальної відповідальності працівників, здійснення прогресивного розвитку праці. підхід до матеріальної та духовної мотивації.

Підприємства самостійно встановлюють заробітну плату, системи і розміри оплати праці та інші види доходів, передбачені законодавством. Підприємства мають право використовувати визначені галузевими угодами тарифні плани та тарифні плани як орієнтир для диференційованої оплати праці залежно від професії, кваліфікації працівників, складності роботи та інші умови.

Заробітна плата працівників, незалежно від виду підприємства, визначається їх індивідуальним трудовим вкладом, залежить від кінцевих результатів роботи підприємства та регулюється податками.

Оплату праці на ПП «Укртехцентр» детальніше розглянемо на основі показників зведених в таблицю 2.7.

Як видно з таблиці 2.7. та рисунку 2.1., фонд оплати праці на досліджуваному підприємстві за 2018-2022 роки збільшився в 2,5 рази.

Така ж тенденція спостерігається і у збільшенні основної, додаткової заробітної плати та розмір заохочувальних та компенсаційних виплат.

Дослідивши склад фонду оплати праці, ми помічаємо стабільне його збільшення, загалом зважаючи на збільшення середньооблікової чисельності працюючих та зростання середньомісячної заробітної плати 1-го штатного працівника.

Таблиця 2.7.

## Аналіз фонду оплати праці на ПП «Укртехцентр» (тис. грн.)

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Динаміка	
						Абс. 2022/ 2018	Відн. 2022/ 2018, рази
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці	462,0	540,0	772,8	1026,0	1132,8	670,8	2,5
Основна заробітна плата	360,4	437,4	610,5	769,5	894,9	534,5	2,5
Додаткова заробітна плата	75,6	74,6	120,5	197,4	177,6	102,0	2,3
з нього:							
- надбавки та доплати	24,7	26,3	40,0	95,1	71,6	46,9	2,9
- премії та винагороди	50,9	48,3	80,5	102,3	106,0	55,1	2,1

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7	8
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	26,0	28,0	41,8	59,1	60,3	34,3	2,3
з них - матеріальна	26,0	28,0	41,8	59,1	60,3	34,3	2,3

допомога							
- соціальні пільги	—	—	—	—	—	—	—
Оплата за невідпрацьовани й час	44,7	46,7	49,0	39,6	66,9	22,2	1,5

Для наявного зображення тенденції зміни фонду оплати праці на «ПП Укртехцентр», динаміку зростання ФОП (тис. грн.) зображено на рис. 2.1.

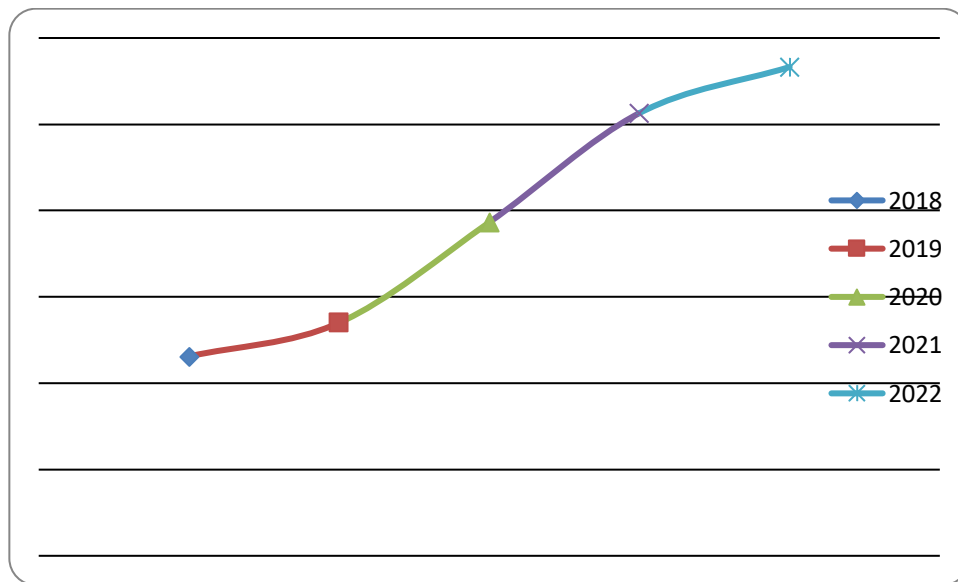


Рис. 2.1. Динаміка фонду оплати праці на «ПП Укртехцентр»

Велике значення у побудові системи матеріального стимулювання працівників має структура фонду оплати праці у відсотковому значенні, адже саме від даного співвідношення залежить ступінь зацікавленості працівників у інтенсивній та якісній праці.

Що ж стосується співвідношення основної та додаткової заробітної плати в загальному обсязі фонду розглянемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Структура фонду заробітної плати на ПП «Укртехцентр»

	2018		2019		2020		2021		2022	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Основна заробітна плата	360,4	78,0	437,4	81,0	610,5	79,0	769,5	75,0	894,9	79,0
Додаткова заробітна плата	75,6	16,4	74,6	13,8	120,5	15,6	197,4	19,2	177,6	15,7
Заохочувальні та компенсаційні виплати	26,0	5,6	28,0	5,2	41,8	5,4	59,1	5,8	60,3	5,3
Фонд оплати праці	462,0	100,0	540,0	100,0	772,8	100,0	1026,0	100,0	1132,8	100,0
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	35		36		46		57		59	
Середньомісячна заробітна плата 1-го штатного працівника, гривень	1100,0		1250,0		1400,0		1500,0		1600,0	

Спостерігається стабільна питома вага основної зарплати, що складає основний заробіток працюючих, і коливається в межах від 75,0 % до 81,0 %.

Беручи до уваги світові стандарти, де частка основної заробітної плати складає близько 75-80%, на ПП «Укртехцентр» частка основної заробітної плати відповідає цим стандартам.

Зростання фонду оплати праці пов'язане, по-перше, з постійним підвищенням рівня мінімальної заробітної плати на державному рівні; по-друге, з поліпшенням економічного стану підприємства, що видно з постійно зростаючого чистого прибутку підприємства. У зв'язку із збільшенням фонду оплати праці збільшується й середньомісячна заробітна плата одного працівника. З таблиці 2.8. видно, що середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника зросла, а саме на 145,5%, тобто в 1,5 рази.

Аналізуючи склад фонду оплати праці, ми бачимо, що питома вага заохочувальних і компенсаційних виплат встановилась на рівні 5,3% у 2022 році і вона склала 3010 гривень. Розмір виплат низький, що замість





Виробіток, тис. грн.	87,2	103,9	167,3	293,8	221,3	134,1	2,5
Середньомісячна заробітна плата 1-го штатного працівника, грн.	1100,0	1250,0	1400,0	1500,0	1600,0	500,0	1,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб.	35	36	46	57	59	24	1,7

Можна стверджувати, що працівники ПП «Укртехцентр» досить мотивовані для інтенсивної та високопродуктивної праці. Це є позитивним чинником і вказує на ефективне використання наявного у підприємства трудового потенціалу.

Проте, зважаючи на складність технологічного процесу та відповідальність кожного з працюючих, чи достатній заробіток отримують робітники?

Для того щоб відповісти на дане запитання, розглянемо середньомісячну номінальну заробітну плату працівників у місті Кіровограді, Кіровоградській області та взагалі по галузі та порівняємо її з середньомісячною заробітною платою працівників ПП «Укртехцентр», табл. 2.10.

*Таблиця 2.10.*

Середньомісячна заробітна плата працівників Кіровоградської області,  
міста Кропивницький та на ПП «Укртехцентр» (грн.)

Середньомісячна заробітна плата одного працівника	2018	2019	2020	2021	2022
На ПП «Укртехцентр»	7120,4	7630,0	8860,4	9040,4	10205,3
У місті Кропивницький	7980,2	8198,5	9428,7	10576,3	11460,4
У Кіровоградській області	7755,1	8114,3	9155,2	10432,1	11595,2

По харчовій галузі (область)	7710,9	8195,1	9479,0	10605,5	11781,4
------------------------------	--------	--------	--------	---------	---------

Як видно з таблиці 2.7., заробітна плата, що встановлена на ПП «Укртехцентр» низька, порівнюючи з середньомісячною заробітною платою одного працівника, що встановилась по місту, області і навіть по галузі.

Проведений аналіз організації оплати праці на підприємстві дає змогу виділити ряд недоліків:

1. Багато проблем пов'язані з нераціональним використанням робочого часу. Кожен працівник за 2022 рік втратив 6,3 годин робочого часу. Зростаюча питома вага втрат робочого часу (до 3%), через що підприємство несе великі матеріальні збитки.

2. Високий коефіцієнт плинності кадрів, що у 2021 склав 86 %. Це свідчить про поганий морально-психологічний клімат, через несформованість та незгуртованість колективу підприємства.

3. Низька середньомісячна заробітна плата одного працівника на підприємстві, порівняно з тією, що встановилась по місту, області і навіть по галузі.

4. Розмір заохочувальних та компенсаційних виплат низький, що складає в середньому 5,6%, замість стимулювання працівників до продуктивної та ефективної праці може зачіпати гідність працівника і мати зовсім протилежний, тобто демотивуючий характер.

Отже, проаналізувавши існуючу систему стимулювання праці можна сказати, що вона сформована недосконало. Працівники отримують низьку заробітну плату і при цьому весь час підвищують інтенсивність власної праці. Через це спостерігається велика плинність кадрів.

### 2.3. Оцінка методів стимулювання працівників на підприємстві

З метою діагностування сучасного стану стимулювання працівників на ПП «Укртехцентр», варто розглянути не тільки матеріальне стимулювання, яке виражене фондом оплати праці, а й дослідити інші форми стимулювання.

Ми вирішили провести соціологічне дослідження на підприємстві щоб з'ясувати, які саме схеми стимулювання персоналу є найбільш популярними серед працівників, а отже і найефективнішими зважаючи на зацікавленість самих працівників.

В анкеті був представлений перелік різних видів стимулювання і респонденти мали вибрати ті види, які вони хотіли б бачити на своєму підприємстві. А також розташувати їх за пріоритетністю.

В дослідженні, яке було проведено у жовтні 2023 року і в якому опитано 50 працівників ПП «Укртехцентр», представники трудового колективу відповідали на питання спеціально розроблених анкет, зразки яких представлені в Додатках А-Б.

Популярність певного виду стимулювання відображена на рисунках 2.2. та 2.3.

Нами було встановлено, що працівники досліджуваного підприємства найбільшу перевагу віддають отриманню премій та бонусів. Також у трійку найбільш популярних методів входить підвищення заробітної плати. Такі результати можна пояснити тим, що працівники отримують низьку заробітну плату, порівняно з середньомісячною заробітною платою працівника, що встановилася в середньому по місту, області і навіть по харчовій галузі Кіровоградської області.

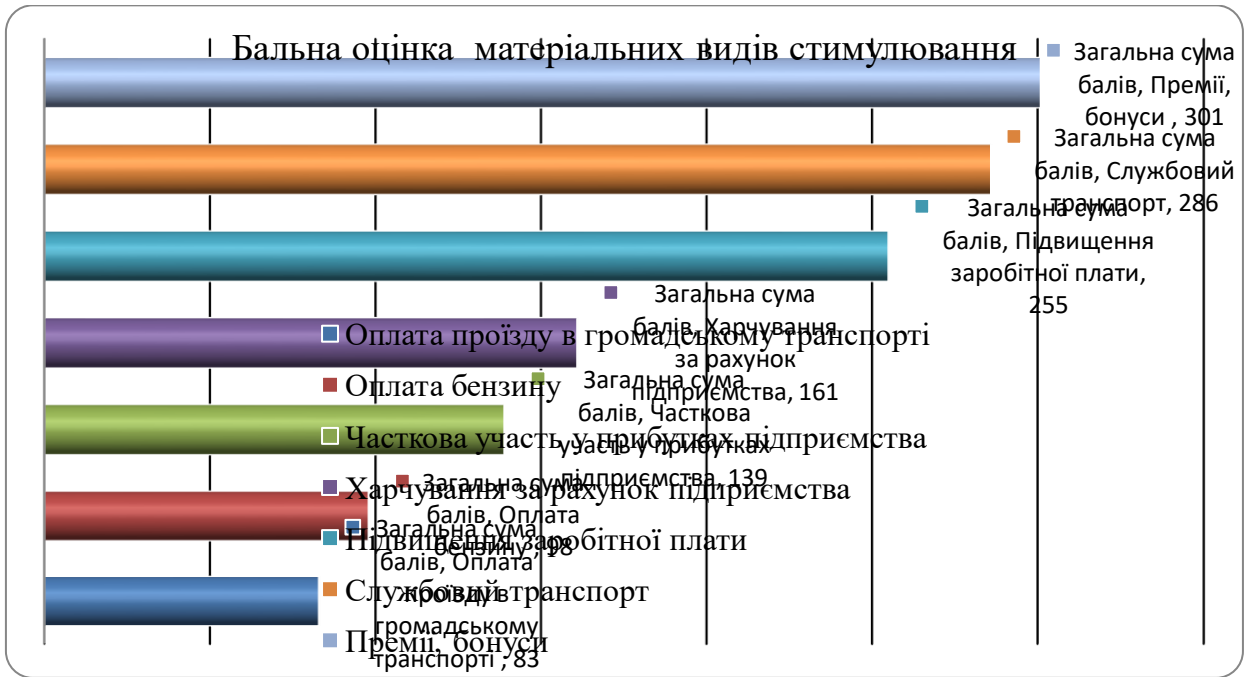


Рис. 2.2. Популярність матеріальних методів стимулювання на ПП «Укртехцентр»

Також велику увагу працівники приділяють увагу службовому транспорту та харчуванню за рахунок підприємства.

Матеріальне стимулювання дуже важливе в процесі створення системи стимулювання на підприємстві. Його головною умовою – утримати працівників на робочих місцях та підвищити ефективність їх праці за допомогою грошової винагороди.

У своєму дослідженні ми виходили з того, що нематеріальне стимулювання перш за все покликане забезпечити відданість працівників підприємству, сформувати сприятливі внутрішньо-організаційні відносини серед колективу.

Ми виявили, що найбільш бажаними видами нематеріального стимулювання на ПП «Укртехцентр» є відгули та додаткові відпустки. Через напружений графік працівники найбільше цінують відпочинок та вільний час.



Рис. 2.3. Популярність нематеріальних методів стимулювання  
на ПП «Укртехцентр»

Не менш важливим є також прагнення до самовдосконалення. Як видно з рис. 2.3., працівники бажають приймати участь у семінарах та отримувати додаткове навчання, тим самим забезпечити собі можливість кар'єрного росту.

Не варто гребувати і такими видами нематеріального стимулювання як: оголошення звичайної подяки, нагородження працівника заслуженою Почесною грамотою, занесення прізвища кращих співробітників до книги пошани, присвоєння державних та місцевих почесних звань.

Локальні акти передбачають, наприклад, такі моральні заохочення, як присвоєння почесного звання «Відмінник якості» з врученням власного табло і переведення на самоконтроль, вручення листів подяки сім'ям працівників – відмінників якості праці.

У деяких випадках гроші не мають визначального стимулюючого впливу. Підвищення їх призведе до каральних санкцій відносно «відступника», що підтвердилося нашим соціологічним дослідженням.

Виробничі процеси на підприємстві здійснюються переважно з використанням трудового потенціалу, використання якого багато у чому залежить від діючої на ньому системи мотивації та стимулювання праці.

На сучасному етапі розвитку України основним стимулюючим фактором працівників, не винятком є і працівники ПП «Укртехцентр», є отримання гарантованої та заслуженої заробітної плати, тому, як правило, систему стимулювання розглядають як інструмент, що базується на конкретних виплатах персоналу, тобто процес стимулювання здійснюється лише за допомогою матеріальних методів. При цьому управлінці вважають, що даний елемент є визначальним і має задовольнити всі потреби персоналу в мотивації.

Однак, для сучасного українця все більшої актуальності набуває нематеріальне стимулювання, оскільки підприємство діє в умовах обмежених ресурсів, тому головною метою є не тільки утримати цінні трудові ресурси при певному рівні заробітної плати, але і стимулювати їх на більш продуктивну роботу.

Важливим фактором, що впливає на результативність процесу стимулювання праці є впровадження управлінських технологій та готовність персоналу до нововведень. У найширшому розумінні це готовність персоналу до змін в управлінні підприємством.

Можна провести комплексну оцінку готовності персоналу підприємства до майбутніх змін. Для цього скористаємось анкетуванням персоналу підприємства. За кожною складовою моделі ADKAR з урахуванням рекомендацій вчених було розроблено три запитання, які дозволяють всебічно оцінити готовність персоналу підприємства до впровадження нових технологій управління. Відповіді на запитання згруповані таким чином, що відповідь «а)» говорить про найвищий ступінь готовності і відповідно оцінюється в 5 балів, відповідь за позначкою «б)» оцінюється в 4 бали; «в)» - 3 бали; «г)» - 2 бали; «д)» - 1 бал; відповідь за позначкою «е)» свідчить про

відсутність бажань, підтримки, здатності тощо до нововведень і відповідно може бути оцінена у 0 балів.

Узагальнені результати оцінювання готовності персоналу підприємств до впровадження нових технологій управління представлені на рис 2.4. Результати перевірки погодженості думок респондентів показали, що отримані дані можна використовувати для формування відповідних висновків і рекомендацій.



Рис. 2.4. Рівень готовності персоналу ПП «Укртехцентр» до нововведень за складовими моделі ADKAR

На підприємстві рівень готовності працівників до нововведень низький. Готовність персоналу до впровадження нових технологій підприємства, проаналізована за складовими моделі ADKAR, потребує підвищення.

Наступним фактором, який необхідно оцінити є ступінь інформатизації управління. Під інформатизацією згідно з [29] розуміється процес сприяння підвищенню рівня інформаційного забезпечення персоналу. В даній роботі під інформатизацією управління пропонується розуміти процес сприяння підвищенню рівня інформаційного забезпечення управління.

Науково обґрунтоване формування питань анкети потребує визначення сутності і структури інформаційних ресурсів підприємства. Згідно з дослідженнями [28] до інформаційних ресурсів підприємства відносяться:

створені в різні строки первинні документи на будь-яких носіях;

створена в різні строки інформаційна продукція, фактографічні і повнотекстові бази даних;

фонди опублікованих і неопублікованих первинних документів, що збираються центрами інформації;

оглядово-аналітична продукція (аналітичні огляди, прогнози, рейтинги);

послуги, що пропонуються на інформаційному ринку [29].

Інформаційне забезпечення, як основа визначення ступеня інформатизації управління, значно ширше поняття, ніж інформаційні ресурси. Згідно з дослідженнями Пушкаря О.І., Огурцова В.В. і Пономаренко Є.В. структуру інформаційного забезпечення підприємства утворюють чотири групи факторів. Перша група факторів характеризує рівень володіння та використання інформації про зовнішнє середовище підприємства: партнерів, конкурентів, постачальників, споживачів. Друга група факторів дозволяє оцінити кількість і якість інформаційного забезпечення менеджменту підприємства. Фактори, що утворюють третю групу, спрямовані на встановлення впливу психологічних особливостей керівництва, менеджерів та спеціалістів підприємства на якість інформаційного забезпечення та на процес прийняття рішень з використанням інформаційних ресурсів. Четверта група факторів дає змогу охарактеризувати технологічну платформу інформаційних ресурсів. Скористаємось результатами досліджень, представлених у працях [28-29] для формування анкети опитування з метою виміру і оцінювання інформатизації управління.

Відповідно до бланку анкети, поданої у додатку Ж, інформаційне забезпечення підприємств було оцінено за чотирма напрямками, запропонованими в дослідженнях Пушкаря О.І. Для оцінки кожного напрямку



було використано 10 характеристик, які респонденти оцінили за 5-ти бальною шкалою.

За автоматизацію управлінських процесів відповідає або єдина автоматизована система управління, наприклад ERP-система, або низка програмних продуктів, що дозволяють автоматизувати окремі функції управління.

Різні види стимулювання, із матеріальною або нематеріальною основою, завжди взаємопов'язані. На нашу думку, основним завданням для ПП «Укртехцентр» на сьогодні, залишається сформувати цілісний механізм ефективного застосування матеріальних та нематеріальних форм стимулювання персоналу.

## Висновки до розділу 2

1. Проаналізувавши дані підприємства можна зробити такі висновки, що дохід від реалізації продукції, за останні 5 років, збільшився, а саме на 427,7 % або в 4,3 рази, при цьому виробіток працівників збільшився у 2,5 рази порівнянні з 2018 роком. Зі зростанням об'ємів виготовленої продукції, зріс виробіток кожного з працюючих. Чистий прибуток підприємства також зріс за досліджуваний період, а саме в 2,5 рази, що вказує на позитивну тенденцію діяльності даного підприємства. Загалом ми бачимо приріст усіх основних техніко-економічних показників діяльності. Отже, підприємство нарощує свої потужності і нестримно розвивається.

2. Розглянувши пасив підприємства, ми бачимо збільшення обсягу власного капіталу, а також збільшення обсягу поточних зобов'язань, а саме в 2 рази, за рахунок значного збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Також доречно дослідити динаміку руху працівників на підприємстві, адже персонал – це основний і найважливіший ресурс будь-

якої організації і саме від правильного управління і організації персоналу залежить успішність діяльності підприємства.

3. Рівень плинності кадрів підприємства визначається виходячи з відношення кількості вивільнених до середньооблікової чисельності працівників. Незалежно від форм власності організація матеріального стимулювання працівників передбачає вибір і застосування найбільш обґрунтованих форм і систем індивідуальної та колективної оплати праці, удосконалення існуючих методів матеріального стимулювання та матеріальної відповідальності працівників, здійснення прогресивного розвитку праці. підхід до матеріальної та духовної мотивації.

4. Підприємства самостійно формують заробітну плату, системи і розміри оплати праці та інші види доходів, передбачені законодавством. Підприємства мають право затверджувати тарифні таблиці та пропорції в оплаті праці, визначені галузевими угодами, як орієнтири диференційованої оплати праці залежно від професії, працівника. кваліфікація, статус роботи, складність та інші умови. Підтримувати конкурентоспроможність підприємств.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПП «УКРТЕХЦЕНТР»

#### 3.1. Можливості застосування зарубіжного досвіду стимулювання працівників

Зарубіжний досвід стимулювання працівників може бути корисним для впровадження в різних сферах бізнесу та управління персоналом. Розглянемо деякі можливості застосування зарубіжного досвіду у цьому контексті:

##### 1. Системи оплати праці:

використання моделей оплати, таких як «премії за досягнення», «опції на акції», або «процент від прибутку», може сприяти залученню та утриманню кваліфікованих співробітників;

адаптація гнучких систем оплати, що дозволяють пристосовувати зарплатні пакети до індивідуальних потреб та досягнень працівників.

##### 2. Системи мотивації:

використання програм мотивації, таких як «програми лояльності», «мотиваційні подарунки» та «програми підвищення кваліфікації»;

запровадження прозорих систем оцінки результатів та визнання працівників через системи нагород та подяк.

##### 3. Розвиток кар'єрних можливостей:

забезпечення працівникам можливостей для розвитку та професійного зростання, включаючи навчання, тренінги та програми стажування;

впровадження системи внутрішнього переміщення, яка сприяє кар'єрному зростанню та розвитку талантів у межах компанії.

##### 4. Гнучкі робочі умови:

застосування гнучких графіків роботи, віддаленої роботи та інших форм гнучкості в організації робочого часу;

сприяння балансу між роботою та особистим життям, наприклад, шляхом надання відпусток, допомоги у догляді за дітьми тощо.

#### 5. Корпоративна культура:

запозичення кращих практик з розвитку корпоративної культури, яка стимулює співпрацю, творчість та позитивний дух в колективі;

впровадження систем внутрішнього комунікування та залучення працівників у прийняття стратегічних рішень.

#### 6. Соціальні пакети та соціальна відповідальність

реалізація соціальних програм, таких як медичне страхування, пенсійні плани та інші соціальні пільги;

залучення до соціальної відповідальності, що може бути привабливим для сучасних працівників.

#### 7. Ефективне управління ризиками та інноваціями:

застосування методів управління ризиками та стимулювання творчості та інновацій в робочому процесі;

сприяння створенню клімату, в якому працівники відчують свободу висловлювати свої ідеї та запропоновані вдосконалення.

#### 8. Електронні системи управління персоналом:

використання сучасних технологій управління персоналом, таких як програми для ефективного моніторингу продуктивності, аналізу даних про працівників та автоматизації процесів управління

#### 9. Диверсифікація бонусних програм:

розробка різноманітних бонусних програм, таких як програми здоров'я та фітнесу, корпоративні події, конкурси та інші заходи для підвищення морального духу та ефективності працівників.

#### 10. Міжнародний досвід з обміну працею:

залучення до програм обміну працею та стажування для обміну знаннями та навичками між працівниками з різних країн та культур.

#### 11. Залучення до управління здоров'ям та добробутом:

провадження програм підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників, включаючи медичні огляди, консультації та програми психологічної підтримки.

#### 12. Ефективна система звітування:

розробка системи звітування, яка дозволяє якісно та кількісно оцінювати результати працівників, створюючи чітку зв'язок між досягненнями та винагородою.

Зважаючи на важливість стимулювання працівників для досягнення успіху організації, деякі додаткові аспекти та ідеї можуть бути корисними, зокрема:

##### 1. Застосування ключових показників ефективності (KPI):

розробка та використання KPI для об'єктивної оцінки результатів працівників та стимулювання до досягнення стратегічних цілей компанії.

##### 2. Акції зі збереження та розвитку талантів:

реалізація програм для ідентифікації та розвитку внутрішніх талантів, а також збереження ключових кадрів через індивідуальні плани розвитку.

##### 3. Впровадження горизонтального та вертикального лідерства:

сприяння розвитку лідерських якостей у всіх рівнях управління, а не лише на верхніх рівнях, щоб стимулювати колективну відповідальність та творчий підхід до рішень.

##### 4. Залучення до проєктів та командних завдань:

створення можливостей для участі працівників у проєктах та командних завданнях для розвитку комунікації, співпраці та розвитку нових навичок.

##### 5. Менторські та коучингові програми:

впровадження програм, де досвідчені працівники можуть бути менторами для новачків, що допомагає в їхньому професійному розвитку.

##### 6. Розробка гнучких форм графіку роботи:

врахування індивідуальних потреб працівників та надання можливості для гнучкого графіку роботи або роботи з віддаленим доступом.

##### 7. Оцінка клімату та задоволення праці:

проведення регулярних опитувань та оцінок для визначення клімату в колективі та рівня задоволення працівників, щоб вчасно реагувати на можливі проблеми.

#### 8. Забезпечення робочих умов та ергономіки:

звертання уваги на комфорт та безпеку робочого середовища, забезпечуючи необхідні ресурси та інфраструктуру для ефективної роботи.

Слід пам'ятати, що найбільш успішні системи стимулювання працівників враховують індивідуальні потреби та особливості кожного колективу, розвивають корпоративну культуру та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Важливо враховувати особливості культури та законодавства своєї країни при впровадженні зарубіжного досвіду стимулювання працівників. Також слід здійснювати постійний моніторинг та адаптацію цих практик з урахуванням специфіки організації.

Варто зауважити, що успішна реалізація зарубіжного досвіду стимулювання працівників вимагає адаптації до конкретних умов та особливостей кожної компанії. Система стимулювання повинна бути відкритою до змін та постійно вдосконалюватися відповідно до потреб та викликів організації.

Ми вважаємо за необхідне створення окремого преміального фонду для працівників за внесок у спільну справу.

Як видно з табл. 2.1., підприємство ПП «Укртехцентр» в 2022 році отримало прибуток у розмірі 301 тисяча гривень. Тож виплати кожному працівникові в кінці звітного періоду за вклад в діяльність підприємства складатиме:

$$301\ 000 \times 25\% \div 59 = 1275,4 \text{ гривень.}$$

Виплати з преміального фонду за звітний період (рік) покликані не тільки додатково стимулювати працівників підвищити продуктивність праці і тим самим збільшувати чистий прибуток підприємства, а й зменшити зайву плінність кадрів.

На нашу думку, преміюванню повинні підлягати усі працівники підприємства, як основні так і додаткові, адже зі збільшенням обсягу робіт підвищується інтенсивність праці кожного з них.

Розгляд преміювання всіх працівників, як основних, так і додаткових, може стати потужним інструментом стимулювання та підвищення загальної мотивації на підприємстві. Такий підхід може мати кілька переваг:

Справедливість та рівність: преміювання всіх працівників сприяє відчуттю справедливості та рівності в колективі. Кожен працівник відчуває, що його внесок важливий та визнаний.

Збереження командного духу: преміювання всіх працівників може позитивно позначитися на командному дусі, підвищуючи взаємопідтримку та сприяючи колективному досягненню цілей.

Стимулювання додаткових зусиль: додаткове стимулювання для всіх працівників може підштовхнути кожного надавати більше зусиль та вносити додатковий внесок у загальний успіх підприємства.

Зміцнення корпоративної культури: спільне преміювання відзначає спільні досягнення та сприяє в утворенні єдиної корпоративної культури, в якій кожен працівник є важливою ланкою в цілісній системі.

Підвищення мотивації: знаючи, що можливість отримання премії відкрита для всіх, працівники можуть бути більш мотивованими для досягнення власних та загальних цілей.

Ефективність програм стимулювання: введення однакових стимулів для всіх працівників може спростити управління та розглядати всіх як рівних у рамках системи стимулювання.

Гнучкість у визначенні премій: розгляд можливості введення гнучкості у визначенні розміру премій, щоб враховувати різноманіття ролей та внеску працівників у різних підрозділах підприємства.

Орієнтація на ключові показники ефективності: встановлення чітких ключових показників ефективності (KPI), за якими буде визначатися розмір премій, що сприяє об'єктивності та фокусу на стратегічних цілях.

Індивідуальний та командний підхід: розгляд можливості комбінування індивідуальних та командних премій, враховуючи як особисті досягнення, так і вклад у спільні результати команди.

Сезонні або періодичні бонуси: введення сезонних або періодичних бонусів може стати додатковим інструментом стимулювання, особливо в періоди великих викликів чи досягнень.

Премії за важливі досягнення: розгляд можливості встановлення премій за досягнення важливих мілістоунів чи виконання стратегічних завдань.

Постійне навчання та саморозвиток: визначення премій за участь у навчальних програмах та досягнення нових компетенцій, що стимулює саморозвиток працівників.

Програма визнання та подяки: встановлення системи внутрішнього визнання та подяки, де працівники можуть отримати письмові або усно висловлені вдячності за свій внесок.

Спільні події та відзначення: організація спільних заходів та відзначень, під час яких нагороджуються працівники за досягнення та висловлюється визнання їхнього внеску.

Премії для нових ідей: введення премій для тих, хто пропонує нові ідеї або вдосконалення, що сприяє стимулюванню творчості та інновацій.

Важливо розробляти систему преміювання, враховуючи особливості вашої організації та потреби вашого персоналу. Адаптація та постійне вдосконалення системи стимулювання є ключем до її успішності та ефективності.

Треба враховувати, що програма преміювання повинна бути прозорою та базуватися на об'єктивних критеріях. Також слід регулярно переглядати та оновлювати систему стимулювання для забезпечення її ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства.

Як видно з проведеного нами соціологічного дослідження на підприємстві велике значення також має надання службового транспорту. Доставка працівників на робоче місце, по-перше додатково підвищить рівень



стимулювання працівників, а також сприятиме укріпленню трудової дисципліни і попередить запізнення на робоче місце.

Оскільки досліджуване підприємство належить до харчової галузі, доцільно буде впровадити харчування за рахунок підприємства. Спільні обіди покращать психологічний клімат у колективі. А дозвіл купувати певний обсяг виробленої продукцію по собівартості буде сприяти покращенню якості виробів, адже працівники куштуватимуть продукти створені на власному підприємстві своїми руками прямо чи опосередковано.

Розробка конкретних пропозицій щодо поліпшення системи стимулювання праці персоналу підприємства вимагає вивчення конкретних умов та потреб організації. Дослідивши роботу ПП «Укртехцентр» ми можемо запропонувати менеджменту організації наступні ідеї, які можуть бути використані в процесі розробки конкретних заходів:

Огляд та аналіз існуючої системи стимулювання: проведіть огляд існуючої системи стимулювання, визначте її сильні та слабкі сторони, зверніть увагу на відгуки працівників щодо ефективності системи.

Залучення до участі працівників: проведіть анкетування або збори відгуків серед працівників, щоб врахувати їхні погляди та врахувати індивідуальні потреби в системі стимулювання.

Вдосконалення системи оплати: розгляньте можливість введення гнучких систем оплати, базованих на результативності, що сприяє заохоченню високих досягнень.

Стимулювання креативності та інновацій: введіть програми нагородження за ідеї та пропозиції, що сприяють інноваціям та вдосконаленню робочих процесів.

Розвиток кар'єрних можливостей: розгляньте можливість впровадження програм розвитку та навчання, які допоможуть працівникам рости професійно всередині компанії.

Сприяння здоров'ю та добробуту: введіть ініціативи, спрямовані на покращення здоров'я та добробуту працівників, такі як фітнес-програми, медичні огляди та програми психологічної підтримки.

Залучення до управління здоров'ям: розгляньте можливість введення програм для стимулювання здорового способу життя, такі як навчання про правильне харчування та фізичну активність.

Оцінка та визнання досягнень: запровадження системи регулярної оцінки та визнання досягнень працівників, включаючи видачу сертифікатів, премій та публічного визнання.

Удосконалення корпоративної культури: розвивайте корпоративну культуру, сприяючи взаємодії, комунікації та відчуттю причетності до успіхів компанії.

Впровадження системи КРІ: застосуйте систему ключових показників ефективності для чіткого визначення та оцінки роботи працівників.

Забезпечення прозорості: збільште прозорість в системі стимулювання, надаючи працівникам доступ до інформації про структуру оплати та критерії оцінки.

Моніторинг та адаптація: введіть механізми регулярного моніторингу ефективності системи стимулювання та готовність до адаптації відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Стимулювання соціальної відповідальності: впровадження програм, що стимулюють працівників брати участь у благодійних та соціальних ініціативах, таким чином сприяючи позитивному впливу компанії на оточуюче середовище.

Автоматизація та використання технологій: використання сучасних технологій та програм для автоматизації процесів оцінки та винагородження працівників, що сприяє об'єктивності та ефективності.

Комунікація та відкритість: підтримка відкритої комунікації між управлінням та працівниками, забезпечення можливостей висловлювання

пропозицій та врахування їхнього думку у процесі розвитку системи стимулювання.

Введення гнучких форм страхування: розгляд можливостей введення гнучких страхових планів, які враховують індивідуальні потреби та забезпечують страховий захист для працівників та їх сімей.

Партнерство з місцевими освітніми установами: встановлення партнерств з місцевими університетами або навчальними центрами для створення програм стажування та набуття нових навичок.

Вдосконалення процесів вибору та рекрутингу: оптимізація процесів вибору та рекрутингу для залучення висококваліфікованих працівників, які відповідають корпоративним цінностям.

Програми для підтримки балансу роботи та особистого життя: введення програм, які допомагають працівникам зберігати баланс між професійним та особистим життям, такі як гнучкі графіки роботи, дистанційна робота та інші підходи.

Створення корпоративного клубу: запровадження корпоративного клубу або іншої форми соціальної структури для зміцнення командного духу та підтримки внутрішнього спілкування.

Слід підкреслити, що успіх системи стимулювання полягає в її адаптації до умов конкретної компанії та регулярному вдосконаленні з урахуванням змін у бізнес-середовищі та внутрішніх потребах колективу.

Введення системи преміювання для всіх працівників, як основних, так і додаткових, може стати сильним стимулом для підвищення продуктивності, збереження та мотивації колективу. Цей підхід відзначається різноманіттям переваг: справедливість та рівність: всі працівники відчують, що їхні зусилля та внесок цінуються, що сприяє створенню справедливого та рівного робочого середовища; єдність та командний дух: спільне преміювання зміцнює командний дух та підтримує взаємодію між всіма членами колективу; стимулювання додаткових зусиль: всеосяжне преміювання може підштовхнути працівників надавати більше зусиль та активно взаємодіяти для

досягнення загальних цілей; прозорість та об'єктивність: визначення чітких критеріїв для преміювання сприяє прозорості та об'єктивності у розподілі винагород; сприяння корпоративній культурі: введення єдиного механізму стимулювання допомагає формувати та утримувати єдину корпоративну культуру; ефективне використання ресурсів: система преміювання для всіх працівників спрощує управління та сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства.

Важливо постійно оновлювати та адаптувати систему преміювання відповідно до змін у бізнес-середовищі та потреб персоналу. Забезпечення прозорості, об'єктивності та регулярного взаємодії з працівниками є ключовим для успішності такої системи.

Нехай ці пропозиції стануть основою для адаптації та розробки конкретних заходів у відповідності до потреб та особливостей досліджуваного підприємства.

### 3.2. Впровадження інноваційних методів стимулювання персоналу в практику діяльності ПП «Укртехцентр»

Використання інноваційних методів стимулювання персоналу може значно покращувати ефективність та мотивацію колективу. Нижче наведені декілька ідей для інноваційного стимулювання персоналу:

1. Гейміфікація в робочому процесі: використання принципів гейміфікації для створення ігрових елементів у робочому процесі, нагородження за досягнення цілей та розвиток конкурентної атмосфери.

2. Blockchain для системи стимулювання: застосування технології блокчейн для створення прозорої та безпечної системи винагородження, яка враховує внесок кожного працівника.

3. Використання штучного інтелекту (ШІ) в аналізі продуктивності: впровадження систем ШІ для аналізу робочої продуктивності та рекомендацій щодо оптимізації винагород.

4. Менторські та коучингові платформи: створення цифрових менторських та коучингових платформ для особистого та професійного розвитку працівників.

5. Платформи електронного навчання та сертифікації: введення інноваційних платформ для онлайн-навчання та сертифікації, що стимулює працівників до постійного саморозвитку.

6. Розумні робочі місця: використання Інтернету речей (IoT) для створення розумних робочих місць, які підтримують комфорт та продуктивність працівників.

7. Податкові пільги та фінансові ініціативи: розробка інноваційних програм оподаткування та фінансових ініціатив для працівників, що досягли певних результатів.

8. Простори для творчості та інновацій: створення спеціальних творчих просторів для командної роботи та інновацій, що стимулює творчий підхід до розв'язання завдань.

9. Подарункові сертифікати та інші нематеріальні винагороди: видача нематеріальних винагород, таких як подарункові сертифікати, як заохочення для досягнення цілей.

10. Програми фітнесу та здоров'я: запровадження інноваційних програм фітнесу та здоров'я, що сприяють загальному добробуту працівників.

Важливо, щоб інноваційні методи стимулювання були гнучкими та враховували різноманітність потреб та особливостей працівників. Крім того, важливо регулярно оцінювати ефективність впроваджених заходів та адаптувати їх з урахуванням змін в організаційному середовищі.

Звичайно матеріальне стимулювання грає величезну роль у загальній системі стимулювання, адже покликане забезпечити відтворювальну функцію заробітної плати.

В Україні внаслідок дії економічної кризи 2020-2022 років, відчутного погіршення життя населення за останні роки відбулося суттєве зниження значення методів не фінансової стимуляції трудової активності. Разом з тим забезпечення у державі сталого економічного зростання, впровадження моделі інноваційного розвитку, широке застосування у розробці нових технологій мотивації праці персоналу.

Системне управління є актуальною потребою ефективності управління і результативності діяльності сучасного підприємства в цілому. Місце технології управління в системі управління персоналом підприємства можна представити в контексті структурної схеми організації.

Технології управління можуть впливати на різні аспекти управління персоналом підприємства та бути вбудовані в різні рівні організаційної структури. Важливим є інтегрування технологій для оптимізації процесів та підвищення ефективності управління персоналом.

Представимо деякі ключові аспекти місця технологій управління в структурній схемі системи управління персоналом підприємства:

1. Інформаційна система управління персоналом (HRIS): системи управління персоналом, що базуються на технологіях, інтегрують в себе різноманітні функції, такі як облік кадрів, ведення документації, оцінка та аналіз продуктивності. HRIS дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань та забезпечити точну та актуальну інформацію.

2. Електронні системи навчання та розвитку: використання електронних платформ для навчання, організації тренінгів та розвитку персоналу. Це може включати в себе онлайн-курси, віртуальні тренажери та інші технологічні рішення для навчання та підвищення кваліфікації.

3. Системи аналізу та відстеження продуктивності: використання технологій для відстеження та оцінки продуктивності працівників. Це може включати в себе системи визначення KPI, аналізу даних та розробку звітів.

4. Електронні системи винагородження та мотивації: використання електронних систем для визначення та винагородження працівників. Це може

бути впровадження програм лояльності, систем бонусів та інших інструментів мотивації через технології.

5. Організаційний портал для спілкування та обміну інформацією: впровадження організаційного порталу для полегшення комунікації в межах організації, обміну інформацією та надання доступу до різноманітних ресурсів працівникам.

6. Соціальні мережі та спільноти: використання внутрішніх соціальних мереж для сприяння взаємодії та обміну ідеями серед працівників, що може підтримати командну співпрацю та інновації.

7. Системи збору та аналізу фідбеку: використання електронних систем для збору, аналізу та обробки фідбеку від працівників, що дозволяє здійснювати швидке реагування на їхні потреби та погляди.

8. Системи аналізу даних та прогнозування: використання аналітики та інструментів прогнозування для аналізу даних щодо змін у складі персоналу, виявлення тенденцій та розробки стратегій управління та розвитку персоналу.

9. Системи трудового обліку та автоматизації HR-процесів: впровадження систем трудового обліку, які автоматизують основні HR-процеси, такі як рекрутинг, оцінка продуктивності, ведення документації та інші аспекти управління персоналом.

10. Системи управління здоров'ям та добробутом: використання технологій для моніторингу та підтримки фізичного здоров'я та добробуту працівників, наприклад, застосування засобів фітнес-трекінгу, здоров'я та психологічної підтримки.

11. Системи електронного документообігу та підпису: впровадження електронних систем для обробки та обміну документами в сфері управління персоналом, що робить процеси більш ефективними та екологічно зручними.

12. Електронні платформи для збору ідей та інновацій: створення електронних платформ для збору та обговорення ідей працівників, що сприяє стимулюванню інновацій та впровадженню кращих практик.

13. Використання штучного інтелекту в рекрутингу: застосування інструментів штучного інтелекту для покращення процесів рекрутингу, відбору та аналізу кандидатів.

14. Електронні системи для відстеження балансу роботи та особистого життя: використання електронних інструментів для підтримки балансу робочого та особистого життя працівників, наприклад, віддалена робота, гнучкі графіки тощо.

15. Системи аналізу задоволеності та емоційного клімату: впровадження технологій для збору та аналізу даних щодо задоволеності працівників та емоційного клімату в колективі.

Інтеграція цих технологічних рішень дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечуючи оперативність, точність та взаємодію в різних аспектах управління людськими ресурсами. Важливо регулярно оновлювати технологічні рішення та пристосовувати їх до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

На наш погляд, система управління персоналом має включати до свого складу наступні технології управління (ТУ) (рис. 3.1).

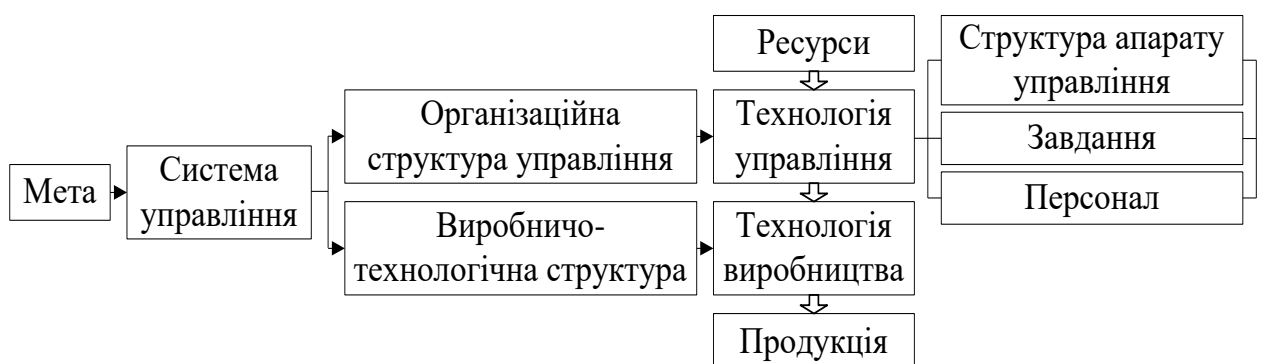


Рис. 3.1. Місце ТУ у структурній схемі системи УПП

Технології в управлінні персоналом можуть функціонувати на різних рівнях структурної схеми, починаючи від оперативного управління до стратегічного планування та розвитку кадрів. Їхня інтеграція в систему управління персоналом допомагає вдосконалювати процеси та робити їх більш



ефективними, а також підвищувати рівень задоволеності та мотивації працівників.

Функціональна структура системи управління підприємством передбачає розділення обов'язків та відповідальностей за конкретними функціональними областями. Нижче подано загальну схему функціональної структури для промислового підприємства:

Генеральний директор / керівництво: вищерозташована ланка, відповідальна за прийняття стратегічних рішень та загальне керівництво підприємством.

Виробництво / виробничий департамент: відповідає за виробничий процес, контроль якості, планування виробництва та оптимізацію робочих процесів.

Маркетинг та продажі: організація роботи збуту продукції, розробка маркетингових стратегій, вивчення ринку та конкурентів.

Фінанси та облік: керівництво фінансовими питаннями, бюджетування, фінансовий аналіз та облікові операції.

Логістика та закупівлі: організація логістичних процесів, планування постачань, оптимізація ланцюга постачань.

Інжиніринг та розробка: розробка нових продуктів, інжиніринг, технічна підтримка та впровадження нових технологій.

Кадрове управління та організаційний розвиток: забезпечення ефективної роботи персоналу, розвиток талантів, навчання та розвиток.

Інформаційні технології (ІТ): управління технічною інфраструктурою, автоматизація бізнес-процесів, забезпечення безпеки даних.

Відділ по взаємодії з громадськістю та корпоративна комунікація: розвиток взаємодії з громадськістю, зв'язки з громадськістю, внутрішня та зовнішня корпоративна комунікація.

Юридичний відділ: вирішення юридичних питань, контроль за дотриманням законодавства, участь в угодах та переговорах.

Така структура дозволяє підприємству ефективно впоратися з різними аспектами управління та забезпечити координацію. Проблемою системи управління персоналом вітчизняних промислових підприємств залишається невисокий статус кадрової служби, а також достатньо низька якість підготовки фахівців цієї сфери.

Схема функціональної структури системи менеджменту підприємства представлена на рис. 3.2.

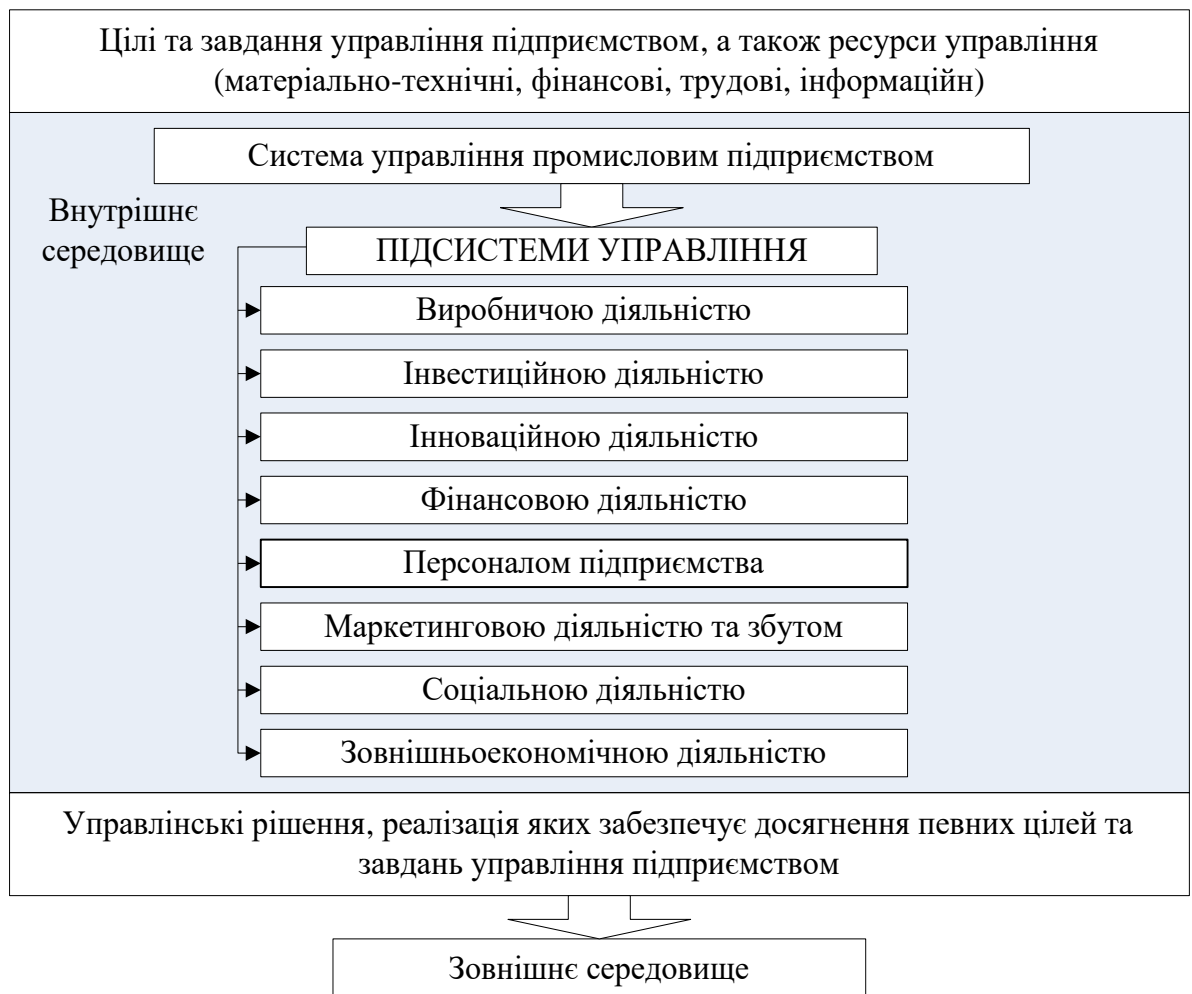


Рис. 3.2. Схема функціональної структури системи менеджменту підприємства

Вивчення теоретико-методологічних основ побудови ефективної СУПП дозволило зробити висновок про те, що основними завданнями ефективної системи управління персоналом промислових підприємств є вплив на

функціональні складові процесу УПП на основі використання моделей робочих місць і схем комунікацій організаційних СУПП.

В основу ефективної СУПП полягає виконання таких базових умов: орієнтованість на цілі підприємства; відповідність вимогам зовнішнього середовища; сумісність з організаційною культурою; внутрішня цілісність та безперервність реалізації розвитку СУПП на базі новітніх досягнень науки та практики управління; наявність кваліфікованих і мотивованих фахівців; участь керівництва підприємства в управлінні персоналом, а також здійснення участі персоналу в управлінні промисловим підприємством.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що запорукою успіху діяльності з удосконалювання СУПП є її системний характер, «що реалізується, по-перше, при систематичній роботі в даній галузі; по-друге, при налагодженій роботі на всіх рівнях менеджменту; по-третє, при органічному узгодженні розвитку організаційних структур, матеріально-технічної бази та економічного механізму управління».

Різносторонні знання про об'єкт управління, творче застосування зарубіжного досвіду дозволяє вітчизняним менеджерам сформулювати ефективну СУПП. Отже, під СУПП слід розуміти сукупність організаційної структури, процесів, технологій, положень ресурсів тощо, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть досягненню управлінської мети у теперішньому або майбутньому зовнішньому середовищі. Оскільки головний вплив на прийняття рішень здійснює інформація, то своєчасне забезпечення управлінської системи даними (у тому числі про персонал) для прийняття управлінських рішень створює єдине інформаційне середовище, яке складається із стратегічного рівня, за який відповідають керівництво та інші управлінські підрозділи, а також тактичного та оперативного рівнів, що дозволяють безпосередньо управляти процесом виконання завдання і досягнення мети, де також має місце втілення ТУПП.

Незалежно від особливостей організації, методології та форм управління, що застосовуються на підприємстві, склад функцій СУПП

повинен залишатись постійним. Оскільки СУПП набуває все більшого соціального напрямку, у зв'язку з чим змінюються потреби та завдання стосовно УПП, виникає необхідність застосування більш досконалих для конкретного підприємства ТУПП. Зауважимо, що саме інтенсифікація управління веде за собою перехід до нових, прогресивних форм і методів організації цього процесу. Системний підхід до УПП дозволяє сформувати раціональну технологію вирішення управлінських проблем.

Оскільки ТУПП, з одного боку, забезпечує реалізацію функціональних складових системи УПП, а з іншого – становить процес здійснення управлінського впливу на персонал підприємства, схему процесу ТУПП з елементами технології за складовими формами подано на рис. 3.3. Внутрішній квадрант безпосередньо являє собою технологічну схему процесу УПП, а зовнішній – відображає складові елементи, які безпосередньо на неї впливають.

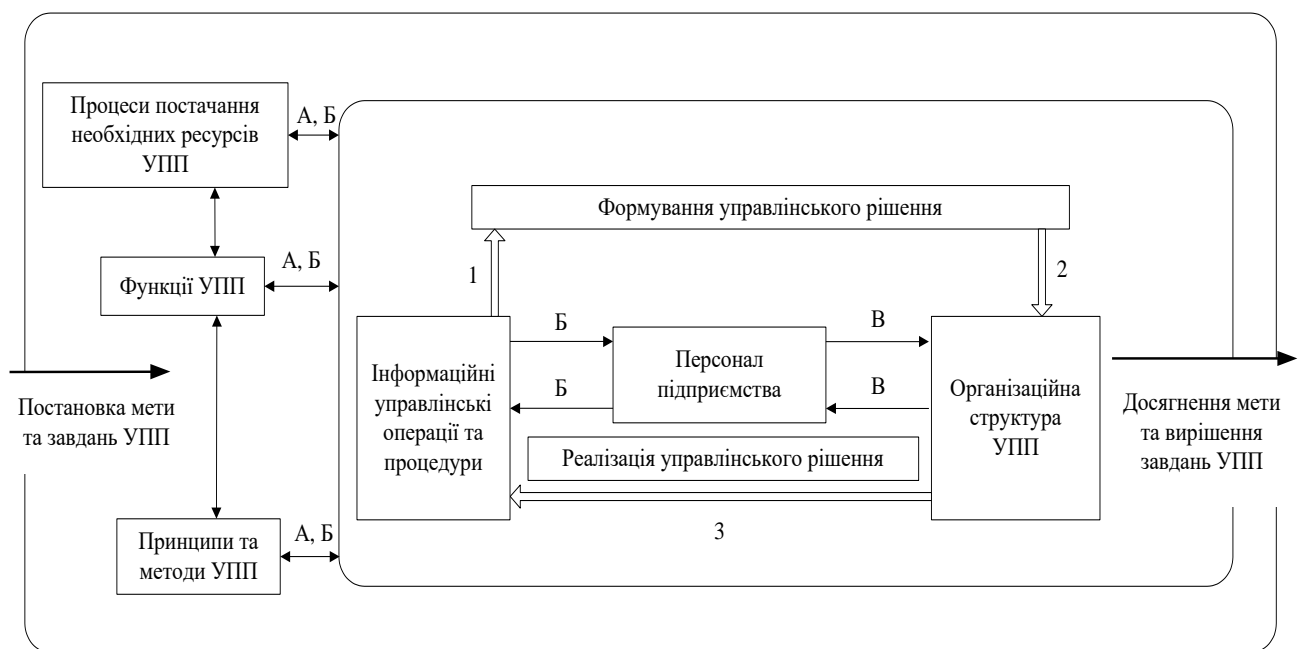


Рис. 3.3. Схема процесу технології управління персоналом підприємства

Умовні позначення до рис. 3.3.:

А – зовнішні інформаційні потоки;

- 1 – інформаційний цикл;
- Б – внутрішні інформаційні потоки;
- 2 – логіко-розумовий цикл;
- В – організаційна дія;
- 3 – організаційний цикл.

Обов'язковою умовою становлення розвинутої економіки є потреба в інформаційно-технологічній насиченості управління. Управління пов'язане з обміном інформацією між компонентами системи, а також з оточуючим середовищем завдяки зовнішнім та внутрішнім інформаційним потокам.

Процес управління технологічно поділяють на три основні цикли:

інформаційний цикл передбачає пошук, збирання, передання, оброблення, зберігання всієї науково-технічної, економічної, управлінської, оперативно-виробничої, фінансової, облікової та іншої інформації. Ці роботи виконують здебільшого технічні виконавці та спеціалісти;

логіко-розумовий цикл, тобто формування управлінського рішення, полягає у розробленні та прийнятті управлінських рішень (дослідження, удосконалення техніко-економічних рішень, прогнозів, рішень з економічних питань). Роботи виконують переважно спеціалісти й керівні працівники підприємств і організацій;

організаційний цикл зумовлює організаційну дію на об'єкт управління для реалізації рішення (адміністративна розпорядливість, підбір і розстановка кадрів, диспетчеризація, постановка завдань, координація, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, контроль за виконанням тощо). Ці роботи виконують переважно лінійні керівники.

Взаємодії циклів управління передуює постановка мети та завдань УПП, яка являє собою забезпечення злагодженої роботи ланок системи управління з метою виконання зобов'язань за умови економічно доцільного використання усіх видів ресурсів. Процес ТУПП відбувається постійно, починаючи з

постановки мети, завдання і закінчується виконанням цих завдань, досягненням певного результату. Потім на основі інформації ставляться завдання, визначаються нові цілі і процес починається знову.

Дослідження процесу ТУПП дає можливість виділити найважливіші категорії цього процесу, до яких слід віднести функції, принципи та методи, завдання. ТУПП ставить перед собою мету раціоналізації процесу управління шляхом виключення таких видів діяльності та операцій, які не є потрібними для досягнення запланованої мети, а також шляхом обрання оптимальних методів для досягнення мети. Таким чином, ТУПП дозволяє управлінцям виявити, використати і розвинути приховані можливості підприємства.

Функції управління є видом діяльності, які базуються на розділенні та кооперації управлінської праці і характеризується певною однорідністю, складністю і стабільністю дій на об'єкт управління, тобто ПП.

Система цілей є основою визначення складу функцій УПП, де розрізняють загальні та конкретні. Найважливішими загальними функціями, що реалізуються у процесі УПП, є такі: прогнозування, нормування, планування, організація, координація, регулювання, мотивація, стимулювання, контроль, облік, аналіз. Ці функції охоплюють цикл управління та усі конкретні функції, що виконуються функціональними підрозділами організації, керівниками, фахівцями та іншими службовцями. До конкретних функцій належать такі види: зовнішні функції управління направлені на реалізацію зв'язків організації з суміжними і вищими органами; внутрішні функції управління виникають усередині та між управлінськими підрозділами організації як одного, так і різних рівнів управління.

Важливим аспектом прийняття управлінських рішень є розробка технологічного процесу вироблення раціональних управлінських рішень, під яким слід розуміти виявлення найкращих варіантів із можливих. Процес вироблення раціональних управлінських рішень у сфері УПП має включати такі етапи: 1) виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення; 2) збір та обробка інформації щодо розроблених методів УПП; 3) виявлення та оцінка

варіантів, закладених у розроблених методах УПП; 4) підготовка і вибір найкращого управлінського рішення, що приймається; 5) прийняття рішення; б) реалізація управлінського рішення та оцінка результатів.

Аналіз сучасної літератури дозволив виділити складові елементи СУПП, до яких відносять із метою реалізації основних завдань УПП перелік наступних функціональних підсистем (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Місце технології управління персоналом у системі управління підприємством

Зміни зовнішнього середовища та об'єкта дослідження у процесі управління призводять до потреби адаптуватись, що «зумовлює необхідність розвитку структури системи управління як основи здійснення процесу». Технологічна послідовність управлінських операцій та процедур будується відповідно до мети діяльності підприємства (цільових установок).

Етапи технології є єдиним цілеспрямованим процесом, а інформація виступає проміжним компонентом між етапами. Діалектика взаємовпливу блоків, на які умовно поділені складові функціональної підсистеми УПП, полягає у їх взаємопереплетінні та взаємопроникненні.

Під моніторингом у даному випадку розуміється надходження оперативної інформації про поведінку персоналу підприємства. Здійснення структуризації знань про персонал підприємства дозволяє чітко сформулювати мету та завдання УПП, а отже, раціоналізувати подальші дії управлінського персоналу.

Таким чином, запропонована схема функціональної структури ТУПП дає можливість розробити систему методик прийняття управлінських рішень та ефективно здійснювати процес УПП. ТУПП охоплює усі складові управлінської діяльності, що надає значну перевагу при її використанні.

Розробка довгострокових концепцій і тенденцій розвитку за результатами висновків аналізу завжди буде носити обмежений характер, оскільки це пов'язане межами сформованих структур, проте всебічний аналіз систем управління підприємством і виявлення тенденцій їх розвитку створює надійну основу для розробки заходів щодо удосконалення її складових елементів, зокрема ТУПП. ТУПП щодо СУПП більш вузьке поняття, оскільки технологія становить один з провідних складових елементів системи управління. На сучасних промислових підприємствах необхідно здійснювати оцінку рівнів використання ТУПП.

Існує об'єктивна необхідність розробки методичних рекомендацій з ТУПП, основою для цього є ряд недоліків. Консультанти з організаційного розвитку на малих підприємствах вважають, що лише 10 % працівників можуть чітко та ясно сформулювати цілі власної діяльності та дій – виріб неоптимальних та малоефективних методів досягнення стратегічних цілей підприємства, знижує ефективність використання ТУПП та розподілу ресурсів.

На нашу думку, основним завданням для менеджерів підприємства ПП «Укртехцентр» на сьогодні, залишається завдання формування цілісного



механізму раціонального застосування креативних методів стимулювання та мотивації персоналу, їх адаптація до особливостей кожного працівника. Адже тільки коректне та комплексне застосування широкого спектру методів стимулювання може забезпечити максимальне підвищення продуктивності праці.

### Висновки до розділу 3

1. У практиці американських компаній, таких як «Форд» і «Дженерал Моторс», використовуються різноманітні мотиваційні та гуманні методи роботи. Багато з них стосуються матеріального стимулювання працівників. Часто використовуються аналітичні системи оплати праці, які характеризуються диференційованими оцінками за складністю роботи з урахуванням таких факторів, як кваліфікація працівника, фізична праця та умови праці. При цьому змінна частина заробітної плати, як винагорода за підвищення якості продукції, підвищення продуктивності праці, економію сировини, одержує одну третину посадового окладу. Існують різні форми участі працівників у розподілі прибутку. Всі методи мотивації в американському бізнесі можна розділити на дві категорії: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість роботи. Стимули забезпечують відбір і утримання найбільш кваліфікованого персоналу і, по-друге, підтримують високий рівень продуктивності.

2. Структуру заробітної плати можна розділити на три основні компоненти: Базова заробітна плата або базова ставка заробітної плати, яка встановлюється на основі вислуги років та освіти та збільшується з вислугою років на підприємстві. Її розмір визначається трудовитратами. Надбавки, премії, премії виплачуються щомісяця та кожні півроку. Вони становлять від 10% до 50% базової ставки. Виплата соціальних потреб: аліменти на сім'ю, проїзд на роботу, квартплата, медичні витрати, соціальне страхування –

всього близько 50 видів допомоги, що становить близько 20% фонду заробітної плати, а також вихідна допомога, яка гарантує нормальне життя працівників у їхню старість. Для впровадження системи участі в прибутках в Україні необхідно вдосконалити правову та податкову бази. Великі податкові пільги не стимулюють компанії демонструвати реальну норму прибутку, яка існує в їх ефективному виробництві. Тому втрачається ефективність виплати прибутку.

3. Розподіл прибутку, пов'язаного з підвищенням продуктивності, знижує витрати на одиницю продукції, заохочуючи підвищення продуктивності праці без збільшення витрат, пов'язаних із підвищенням інтенсивності праці. Між тим, так званий загальний коефіцієнт найчастіше розраховується як відношення загальних витрат праці до кількості реалізованої продукції. Цей коефіцієнт вважається базовим рівнем коефіцієнта. На основі цього співвідношення та кількості реалізованої продукції за конкретний період розраховується допустима вартість праці та порівнюється з фактичною заробітною платою. Якщо витрати падають нижче допустимого рівня, працівникам виплачуються бонуси в розмірі 40-75% отриманої економії (збільшеного прибутку). Решта піде на заміщення передоплачених коштів, розвиток підприємства тощо.

4. Функціональна структура системи управління промисловим підприємством визначає чіткі функціональні області та відповідальності, що сприяє ефективному управлінню різними аспектами діяльності. Кожна функціональна одиниця спеціалізується у своїй області, що дозволяє підприємству оптимально використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей.

Важливим аспектом є забезпечення взаємодії між різними функціональними підрозділами, щоб забезпечити гармонійну роботу всього підприємства.

Отже, для досягнення поставленої ми вирішили ряд поставлених завдань, зокрема таких як:

1. Сучасні технології, такі як інформаційні системи, можуть відігравати ключову роль у впровадженні ефективного обміну інформацією між відділами та автоматизації багатьох процесів управління.

Завдяки чіткій функціональній структурі, підприємство може бути більш гнучким та адаптивним до змін в середовищі, а також ефективно реагувати на виклики ринку та конкурентоспроможності. Розподіл функцій за відомчими принципами сприяє спеціалізації та підвищує рівень ефективності кожного підрозділу, що в свою чергу сприяє загальному успіху підприємства.

Важливо зауважити, що успішність функціональної структури системи управління промисловим підприємством значною мірою залежить від правильності і ефективності внутрішнього спілкування та координації між різними функціональними підрозділами. Сучасні технології комунікації, такі як електронні системи обміну інформацією та колаборативні платформи, можуть великою мірою полегшити цей процес.

3. У змінливих умовах ринку та технологічного розвитку може виникнути потреба у вдосконаленні функціональної структури або навіть переході до інших форм управління, таких як матрична або проектна структура.

Однак при правильному впровадженні та управлінні функціональною структурою, підприємство може досягти таких переваг, як ефективна спеціалізація, стабільність та визначеність обов'язків та відповідальностей.

У кінцевому підсумку, успішна функціональна структура управління залежить від збалансованості, внутрішньої координації та гнучкості в адаптації до змін, що дозволяє підприємству ефективно конкурувати та досягати стратегічних цілей в довгостроковій перспективі.

3. Вивчення сутності та змісту процесу стимулювання праці; дослідження теоретичних аспектів процесу стимулювання праці та

формування системи стимулювання праці; вивчення особливостей трудових ресурсів ПП «Укртехцентр» та його використання їх у динаміці за кілька років; дослідження застосовування методів стимулювання співробітників ПП «Укртехцентр» і бачення їх ефективності; дослідження рівня вмотивованості персоналу підприємства міста і визначення основних мотивів працівників; розробка рішень щодо вдосконалення системи стимулювання праці співробітників ПП «Укртехцентр» та економічне обґрунтування його ефективності.

4. Дослідивши склад фонду оплати праці, ми помічаємо стабільне його збільшення, загалом зважаючи на збільшення середньооблікової чисельності працюючих та зростання середньомісячної заробітної плати 1-го штатного працівника.

Спостерігається стабільна питома вага основної зарплати, що складає основний заробіток працюючих, і коливається в межах від 75,0 % до 81,0 %.

Беручи до уваги світові стандарти, де частка основної заробітної плати складає близько 75-80%, на ПП «Укртехцентр» частка основної заробітної плати відповідає цим стандартам.

6. Зростання фонду оплати праці пов'язане, по-перше, з постійним підвищенням рівня мінімальної заробітної плати на державному рівні; по-друге, з поліпшенням економічного стану підприємства, що видно з постійно зростаючого чистого прибутку підприємства. У зв'язку із збільшенням фонду оплати праці збільшується й середньомісячна заробітна плата одного працівника.

Проаналізувавши існуючу систему стимулювання праці на ПП «Укртехцентр» можна сказати, що вона сформована недосконало. Працівники отримують низьку заробітну плату і при цьому весь час підвищують інтенсивність власної праці. Через це спостерігається велика плинність кадрів.

7. На сучасному етапі розвитку України основним стимулюючим фактором працівників, не винятком є і працівники ПП «Укртехцентр», є отримання гарантованої заробітної плати, тому, як правило, систему

стимулювання розглядають як інструмент, що базується на персональних виплатах працівникові, тобто процес стимулювання здійснюється лише за допомогою матеріальних методів. При цьому управлінці вважають, що даний елемент є основним і повинен задовольнити всі потреби працівників в мотивації.

8. Удосконалення системи стимулювання персоналу підприємства є важливим елементом для забезпечення високого рівня мотивації та ефективності працівників. Важливо постійно оцінювати та адаптувати систему стимулювання відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Гнучкість та спроможність адаптації допоможуть забезпечити тривалий та стабільний розвиток системи стимулювання персоналу. Удосконалення системи стимулювання персоналу є ключовим елементом стратегії управління ресурсами підприємства та впливає на його ефективність, конкурентоспроможність та здатність зберігати та привертати талановитих працівників. Основні аспекти удосконалення системи стимулювання включають у себе прозорість, індивідуалізацію, ефективність та фінансову привабливість.

9. Забезпечуючи чітку спрямованість системи на досягнення стратегічних цілей підприємства, враховуючи індивідуальні внески та результати працівників, а також стимулюючи їхній розвиток та кар'єрний зріст, компанія може підвищити рівень мотивації та задоволеності персоналу.

Важливо також впроваджувати інноваційні методи стимулювання, враховуючи зміни в сучасних тенденціях управління персоналом та вимогах працівників. Нематеріальні стимули, такі як визнання та фідбек, відіграють не менш важливу роль у підтримці позитивного робочого середовища. Збереження етичних принципів у системі стимулювання допомагає забезпечити справедливість та рівні умови для всіх працівників.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісінкова Д.С., Баляснікова М.А., Волотовська О.А. Агентські конфлікти та концентрація власності. *Корпоративні фінанси*. – 2010. – № 2 (14). – С. 84-93.
2. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств. – К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2004. – 169 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
4. Бушуєв С. Д. Креативні технології управління проектами та програмами. Українська асоціація управління проектами. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 763 с.
5. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом : навч. посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2006.– 504 с.
6. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
7. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Х.: Видавничий Дім «ИНЖЕК», 2004. - 276 с.
8. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.
9. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової].– Харків: Вид. ХНЕУ, 2004.– 428 с.
10. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
11. Гуцалюк О. М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства / О. М. Гуцалюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кіровоград : КНТУ, 2011. – Вип. 20, Ч. II. – С. 147–151.

12. Гуцалюк О. М. Проблеми використання управлінських технологій промисловими підприємствами України / О. М. Гуцалюк // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку підприємств у ХХІ столітті» (Кіровоград, 21-22 квітня 2011 р.). – Кіровоград : КОД, 2011. – Ч. I. – С. 145–146.

13. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. – 2014. – № 1 (7). – С. 272–278.

14. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.

15. Довбня С. Б. Управлінські технології інноваційного розвитку підприємств / С. Б. Довбня // Економічний вісник Національного гірничого університету. – Дніпропетровськ : НГУ, 2012. – № 1 – С. 88–95.

16. Дороніна М. С. Управління організаційною поведінкою: монографія / М.С. Дороніна, В.В. Тютлікова – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 200 с.

17. Журавльова І. В. Управління людським капіталом: [наукове видання] / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Х.: ХНЕУ, 2004. – 284 с.

18. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 432 с.

19. Економічна енциклопедія : у трьох томах. / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000, 2001, 2002. – Т. 1. – Т. 3. – 864 с.

20. Економічна енциклопедія : у трьох томах. / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 2. – 848 с.

21. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова; НАН України, НДЦПР. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

22. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

23. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К.: Кондор, 2003. – 296 с.
24. Лебідь О.В. Обґрунтування вибору напрямку впровадження технологій управління / О.В. Лебідь // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. Праць / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі; редкол.: О. І. Черевко (відпов. ред.) [та ін.]. – Харків, 2012. – Вип. 2 (18). – С. 302–308.
25. Лебідь О.В. Роль технологій управління у розвитку підприємства / О.В. Лебідь // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 128–134.
26. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин. – Донецьк : «Юго-Восток Лтд», 2004.– 261 с.
27. Лепейко Т. І. Підхід до визначення готовності організації до організаційних змін / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі 21 століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти», (Полтава, 13 –14 травня 2010 р.) // РВВ ПУЕТ. – 2010. – С. 76–78.
28. Мак-Грегор, Д. Людська сторона підприємства. Текст. / Д. Макгрегор. К.: McGraw-Hill, 2005. – 256 с.
29. Мажник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства / БІЗНЕС-ІНФОРМ. № 1 2011. – С.103-107.
30. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К. : Товариство «Знання», КОО, 2002. – 311 с.
31. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
32. Равін І. Є. Інвестування коштів у персонал як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Равін І. Є. // Управління персоналом. – 2009. – № 15. – С. 36-38. / Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2126>.



33. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
34. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ: КНЕУ, 2002. – 351 с.
35. Савченко В. А. Напрями підвищення ефективності системи професійного навчання персоналу на виробництві / В. А. Савченко // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 262-273.
36. Сочинська-Сибірцева І. М., Гуцалюк О. М. Оцінка факторів вибору технології управління діяльністю машинобудівного підприємства. *Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства* : монографія / під ред. М. О. Кизима. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. – С. 156–182.
37. Твердохліб М. Г. Інформаціне забезпечення менеджменту: Навч. посіб. / Микола Григорович Твердохліб; Київський національний економічний ун-т. – 2-ге вид., доп. та перероб. – К. : Видавництво КНЕУ, 2002. – 224с.
38. Технології стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / Н.Я. Петришин; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л., 2010. – 25 с. – укр.
39. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
40. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
41. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства / В. Харченко // Схід. – 2014. – № 4. – С. 66–71.
42. Харченко Н. В. Аналіз методик фінансової діяльності акціонерних товариств [Електронний ресурс] / Н. В. Харченко. – Режим доступу:

[http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_113/58.pdf](http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_113/58.pdf)

43. Хачатурян С. В. Сутність фінансових ресурсів та їх класифікація / С. В. Хачатурян // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 77–81.

44. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Академвидавництво, 2006. – 488 с.

45. Цал-Цалко Ю. С. Удосконалення економічного механізму оцінки ризику структури зобов'язань підприємств / Ю.С. Цал-Цалко // Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». – 2006. – № 2. – С. 273–279.

46. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства / Е. І. Цибульська. – Х.: НУА, 2011. – 311 с.

47. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія / Н.І. Чухрай, Я.Ю. Криворучко / за наук. ред.. Н. Чухрай. – Львів: вид. «Растр-7», 2008. – 360 с.

48. Шарапов В.М., Шарапова Е.В. Технології управління. Монографія / В.М. Шарапов, Е.В. Шарапова. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – 563 с.

49. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія / Людмила Григорівна Шемаєва, Костянтин Сергійович Безгін, Катерина Георгіївна Наумік, Володимир Васильович Ушкальов. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 240с.: рис., табл. – Бібліогр.:с. 217-238.

50. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 164 с. (Укр. мов.); Бібл.: с. 139 – 147.

51. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту: Підручник. - К.: МАУП, 2004. – 280 с.

52. Щур О.В. Сучасний погляд на персонал // Практика управління. - 2008. - № 6. – с. 35-40.

53. Яковлєв А. І. Соціально-економічна ефективність нововведень за умов ринку / А. І. Яковлєв. – К. : ІСДО, 1994. – 228 с.

54. Яковлєв Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

55. Argenti P. A. Corporate communication / P. A. Argenti. – Boston : Mc. Gran Hill, 1994. – 220 p.
56. Badawy Michael K.. Management as a new technology. – N.Y. etc.: McGraw-Hill, 1993. – 422 p.
57. Capability Maturity Model Integration: overview of Carnegie Mellon Software Engineerin Institute / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sei.cmu.edu/cmmi>.
58. ECM Maturity Model (ECM3) Version 2.0 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mike2.openmethodology.org/wiki/ECM\\_Maturity\\_Model\\_%28ecm3%29](http://mike2.openmethodology.org/wiki/ECM_Maturity_Model_%28ecm3%29).
59. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt – Colorado : Prosci Research, 2006. – 148 p.
60. Harmon Paul. Business process change: A manager's guide to improving, redesigning, and automating processes. — Amst. etc.: Morgan Kaufmann. An Imprint of Elsevier, 2003. — XXI, 529p.: fig. — Библиогр.: P.485-506.
61. Jung Hans-Helmuth. Technology management control systems in technology-based enterprises: Diss. / Swiss Federal institute of technology Zurich. – Zurich, 2002. – 256p. : fig.
62. Marchewka Jack T.. Information technology project management: providing measurable organizational value. – 2 ed. – Hoboken : Wiley, 2006. – XXIII, 374 p.
63. New indicators for science, technology and innovation in the knowledge-based society / Economic and Social Commission for Western Asia. – New York : UN, 2003. – x, 88 p.
64. The Enterprise QA Transformation Model. A solution to enhance an enterprises' testing maturity / Reghunath Balaraman, Aromal Mohan, Infosys Technologies Limited. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.infosys.com/IT-services/independent-validation-testing-services/white-papers/Documents/enterprise-QA-transformation-model.pdf>.

65. The information value chain. The new competitive mandate // Delphi Group Research, – 2004. – pp. 1 – 6. // [www.delphigroup.com](http://www.delphigroup.com).

66. Trauffer Gaston. Strategic management of discontinuous technologies: Diss. / Swiss Federal institute of technology Zurich. – Zurich, 2005. – 341p.

67. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model: P3M3 Public Consultation Draft 2.0. – GB: The UK Office of Government Commerce. – 183 p.

68. Wong H. K. Meta-management of virtual organizations: toward information technology support // Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy. – 2000. - Vol. 10, No 5. - p. 451- 458.

69. What's your testing maturity level? HP Enterprise Services [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://h30507.www3.hp.com/t5/Enterprise-Services-Blog/What-s-your-testing-maturity-level/ba-p/88735>.

70. Yang H.D., Mason R.M. The Internet, Value Chain Visibility, and Learning // IEEE Computer Society DL. – 1998. – Vol. 6 (January 6 – 9). – pp. 23 – 32. // [www.informatik.uni-trier.de](http://www.informatik.uni-trier.de).

71. Smith R.C. Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control and Economic Performance. Oxford University Press, USA, 2005. – 336 p.

72. Knell A. Corporate Governance: How To Add Value To Your Company: A Practical Implementation Guide. Butterworth-Heinemann, 2006. –336 p.

73. Shaw J.C. Corporate Governance and Risk: A Systems Approach (Wiley Finance). Wiley, 2003. – 212 p.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Бланк анкети для опитування представників управлінського складу щодо ступеня формалізації та автоматизації процесів підприємств

Шановний експерте!

Дякуємо, що погодились взяти участь у опитуванні!

1. Яку посаду Ви обіймаєте на підприємстві?
2. Скільки років обіймаєте зазначену посаду на підприємстві?
3. За яким напрямком Ви здобули освіту?
4. Скільки років налічує Ваш загальний стаж роботи?
5. Чи проходили тренінгове навчання для керівників, або з формування лідерських якостей, або з організації командної роботи?

До Вашої уваги пропонуються питання та можливі відповіді на них. Вам необхідно відзначити відповіді на запитання, які, на Вашу думку, найбільш точно характеризують Вашу роботу.

- |   |   |
|---|---|
| <p>1 Сфера Вашої ключової відповідальності на підприємстві:</p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ управління персоналом;</li> <li>➤ управління виробництвом;</li> <li>➤ управління фінансами (доходами і витратами);</li> <li>➤ управління інвестиціями;</li> <li>➤ управління логістикою;</li> <li>➤ управління обліком;</li> <li>➤ управління маркетингом;</li> <li>➤ управління інноваціями.</li> </ul> |
| <p>2. Основними функціями, які Ви здійснюєте під час виконання завдань є:</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ планування;</li> <li>➤ організація;</li> <li>➤ облік;</li> <li>➤ аналіз;</li> <li>➤ контроль;</li> <li>➤ мотивація.</li> </ul>   |

*Продовження додатку А*

3. Відзначте документи, за допомогою яких забезпечується виконання покладених на Вас обов'язків, функцій, завдань

Документ	Планування	Організація	Облік	Аналіз	Контроль	Мотивація
Графічна схема етапів і завдань, які необхідно виконати						
Опис етапів і завдань						
Інструкція щодо виконання кожного етапу (завдання)						
регламентом виконання завдань						
Бланки (форми) документів, які необхідно заповнити						
Рекомендації щодо формування, зберігання, передавання інформації						
Інформацією щодо майбутніх користувачів результатів роботи						
Звіт з виконання завдання						
Методика оцінки (або критерії) якості виконання завдань						
Інші інструктивними матеріалами для виконання завдання						

4. Виконання покладених на Вас функцій здійснюється:
- з використанням персонального комп'ютера і спеціального програмного забезпечення
  - з використанням персонального комп'ютера із використанням стандартних програм
  - без використання персонального комп'ютера.

У разі зацікавленості в результатах дослідження, звертайтеся, будь-ласка, за телефоном: +38 /0522/ 22-28-04.

Дякуємо за приділену увагу!

Додаток Б

Бланк анкети для визначення значимості критеріїв вибору технології управління діяльністю підприємства

## Шановний респонденте!

Дякуємо, що погодились взяти участь у опитуванні!

До Вашої уваги пропонується перелік характеристик, аналізуючи які можна здійснити обґрунтований вибір технології управління діяльністю підприємства, необхідної для підвищення результативності і ефективності його діяльності. Визначте, які з цих характеристик, на Вашу думку є визначальними при здійсненні такого вибору. Використовуйте позицію (ранг) 1 для найважливішої характеристики, і позицію 18 – для найменш важливої.

Характеристика технології управління	Значимість характеристики
Вартість технології	
Вартість навчання персоналу	
Вартість додаткових витрат на впровадження технології	
Тривалість періоду впровадження	
Тривалість періоду апробації	
Існування досвіду використання на вітчизняному ринку	
Кількість об'єктів управління, що охоплює технологія	
Наявність програмного забезпечення	
Мова програмного забезпечення	
Необхідність окремого серверу	
Необхідність/можливість локальної мережі	
Середня швидкість передачі інформації в мережі	
Пропускна здатність мережі	
Час реакції мережі	
Можливість одночасної колективної роботи	
Можливість віддаленої роботи через мережу Інтернет	
Сумісність з системами обліку	
Можливість позасистемних корегувань	
*	

*Продовження додатку Б*

\* Якщо Ви вважаєте, що перелік характеристик, які слід аналізувати в процесі вибору технології управління є не повним, то внесіть свої



рекоме́ндації у пусті рядки таблиці.

У разі зацікавленості в результатах дослідження, звертайтеся, будь-ласка, за телефоном: +38 /0522/ 22-28-04.

Дякуємо за приділену увагу!