

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Сучасні підходи до мотивування персоналу на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП 4-1

Поліна Анна Германівна

_____ (підпис)

Керівник: Тертична Любов Іванівна

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____ (підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту
_____ Т. В. Березяню

«26» жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Поліній Анні Германівні

1. Тема роботи Сучасні підходи до мотивування персоналу на підприємстві
керівник роботи Тертична Л. І., к. е. н., доц.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19 жовтня 2020 року № 843-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 03 лютого 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи законодавчо-нормативні та правові акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська (фінансова), статистична звітність, аналітичні матеріали ТОВ «Центр ПромЗІЗ»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні основи мотивування персоналу на підприємстві. Розділ 2. Аналіз системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ». Розділ 3. Удосконалення підходів до мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено у 8 рисунках та 29 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 26 жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|-----------------|
| 1. | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації | 26.10.20-06.11.20 | <i>виконано</i> |
| 2. | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу | 07.11.20-10.11.20 | <i>виконано</i> |
| 3. | Робота над розділом 1 «Теоретичні основи мотивування персоналу на підприємстві» | 11.11.20-02.12.20 | <i>виконано</i> |
| 4. | Робота над розділом 2: «Аналіз системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ»» | 03.12.20-13.12.20 | <i>виконано</i> |
| 5. | Робота над розділом 3: «Удосконалення підходів до мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ»» | 14.12.20-19.12.20 | <i>виконано</i> |
| 6. | Написання висновків | 20.12.20-23.12.20 | <i>виконано</i> |
| 7. | Оформлення роботи | 24.12.20-03.01.21 | <i>виконано</i> |
| 8. | Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи) | 04.01.21-10.01.21 | <i>виконано</i> |
| 9. | Підготовка до попереднього захисту роботи | 11.01.21-15.01.21 | <i>виконано</i> |
| 10. | Підготовка презентації, доповіді на захист | 16.01.21-09.02.21 | <i>виконано</i> |
| 11. | Захист роботи | 12.02.21 | <i>виконано</i> |

Здобувач

_____ Поліна А. Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Тертична Л. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Поліна А. Г. Сучасні підходи до мотивування персоналу на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за 2018-2019 рр.

У першому розділі роботи проведено дослідження теоретичних основ мотивування персоналу на підприємстві, зокрема, проаналізовано точки зору авторів на визначення цієї дефініції, охарактеризовано концептуальні положення, принципи та методи мотивування персоналу, описано як теоретичні, так і інноваційні підходи до мотивування персоналу.

В другому розділі кваліфікаційної роботи надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за період 2018-2019 рр. Також проведено аналіз кадрового забезпечення, ефективності його використання та складових системи мотивування персоналу на підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано необхідність використання мотиваційних профілів працівників з метою удосконалення системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ», а також впровадження змін в систему преміювання працівників підприємства за високі результати роботи. Розрахунками доведено економічну ефективність та інвестиційну привабливість запропонованих заходів.

Робота містить 112 сторінок, 29 таблиць, 8 рисунків, 80 використаних джерел.

Ключові слова: мотивування, стимулювання, персонал, преміювання, мотиваційний профіль.

SUMMARY

Polina A. G. Modern approaches to motivating staff at the enterprise. – Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of LLC «Center PromZIZ» for 2018-2019 years.

The first section studies the theoretical foundations of staff motivation in the enterprise, in particular, analyzes the views of the authors on the definition of this definition, describes the conceptual provisions, principles and methods of staff motivation, describes both theoretical and innovative approaches to staff motivation.

The second section of the qualification work provides organizational and economic characteristics of the LLC «Center PromZIZ» for the period 2018-2019 years. Also analyzed the staffing, efficiency of its use and components of the system of staff motivation at the enterprise.

The third section of the qualification work substantiates the need to use motivational profiles of employees in order to improve the system of staff motivation in LLC «Center PromZIZ», as well as the introduction of changes in the system of rewarding employees for high performance. The calculations prove the economic efficiency and investment attractiveness of the proposed measures.

The work contains 112 pages, 29 tables, 8 figures, 80 sources used.

Key words: motivation, stimulation, personnel, awarding, motivational profile.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 10 |
| 1.1. Економічний зміст та концептуальні положення мотивування персоналу на підприємстві..... | 10 |
| 1.2. Видова характеристика і методи мотивування персоналу на підприємстві..... | 22 |
| 1.3. Традиційні та інноваційні підходи до мотивування персоналу підприємств..... | 29 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЦЕНТР ПРОМЗІЗ»..... | 34 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Центр ПромЗІЗ»..... | 34 |
| 2.2. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Центр ПромЗІЗ» та ефективності його використання..... | 40 |
| 2.3. Оцінка системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ» | 51 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЦЕНТР ПРОМЗІЗ»..... | 62 |
| 3.1. Основні напрямки удосконалення системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ»..... | 62 |
| 3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження змін в систему преміювання працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи..... | 71 |
| ВИСНОВКИ..... | 85 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 88 |
| ДОДАТКИ..... | 96 |

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасній системі управління людськими ресурсами наскрізним питанням є забезпечення ефективного мотивування персоналу та використання прогресивних підходів його стимулювання до більш продуктивної праці, що є передумовою максимального впровадження інновацій і нововведень у діяльність підприємств усіх галузей економіки, підвищення конкурентоспроможності самого працівника на ринку праці.

На сьогодні в економіці України склалась непроста ситуація, що характеризується кадровим голодом, адже існує гострий брак фахівців з високим рівнем кваліфікації, що ще більше ускладнюється демографічною кризою в країні. За таких умов дієва система мотивування персоналу на підприємствах стане для них вагомим конкурентною перевагою у боротьбі за якісні кадри. Причому не лише на зовнішньому ринку праці, але і на внутрішньому, адже втратити фахівця можна не лише фізично, але й з точки зору його ініціативності, віри у стабільність завтрашнього дня, заповзятливості у роботі. Тобто мотиваційна сфера працівника – це не лише ієрархія потреб і мотивів, але й ієрархія цілей, стратегічних планів та очікувань зі сторони роботодавця, що мають співпадати з потребами кожного працівника.

Теоретичним дослідженням питань мотивування персоналу та різноманітних його підходів присвячено роботи багатьох науковців: Л. В. Балабанова, Д. Л. Богині, В. І. Герчікова, В. А. Дятлова, М. І. Іншина, А. Я. Кибанова, О. І. Кліпкова, А. М. Колота, О. В. Крушельницької, А. В. Лебедева, Н. В. Міцкевича, М. І. Погорєлова, Г. О. Савченко, А. В. Черкасова та інших. Проте все ще потребують розробки прикладні аспекти формування ефективних систем мотивування персоналу сучасних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності, відповідності реальній ринковій ситуації та фінансовим можливостям роботодавців.

Метою роботи є узагальнення теоретичних і практичних засад щодо використання сучасних підходів до мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ».

Об'єктом дослідження є процес організації мотивування персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання щодо системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ».

Задля досягнення поставленої мети було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні основи мотивування персоналу на підприємстві;
- охарактеризовано види і методи мотивування персоналу на підприємстві;
- узагальнено традиційні та інноваційні підходи до мотивування персоналу на підприємстві;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Центр ПромЗІЗ»;
- здійснено оцінку системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ»;
- виявлено основні напрямки удосконалення системи мотивування персоналу на підприємстві;
- запропоновано і обґрунтовано зміни в системі преміювання працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи.

Методи дослідження. Під час дослідження були використані загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема: метод аналізу і синтезу, логічного узагальнення, аналогії – при визначенні теоретичних положень за тематикою досліджень; методи економіко-статистичного аналізу, графічного і табличного представлення даних, анкетування – при аналізі фінансово-економічного стану підприємства, його кадрового складу та діючої системи мотивування персоналу; методи анкетування, експертної оцінки, розрахунку

економічного ефекту заходів та привабливості інвестиційних проєктів – при розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивування персоналу на досліджуваному підприємстві.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі акти України за тематикою дослідження, навчально-методична і наукова література, публікацій авторів у фахових виданнях, матеріалах науково-практичних конференцій, фінансова і статистична звітність ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за 2018-2019 рр., а також Інтернет-джерела профільного HR-спрямування.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг основного тексту становить – 95 сторінок. Робота містить 29 таблиць, 8 рисунків, додатків на 17 сторінках, список використаних джерел із 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічний зміст та концептуальні положення мотивування персоналу на підприємстві

Мотивація сприяє використанню і досягнень цілей, задоволенню потреб, бере участь у створенні людських взаємних стосунків і формує моральний дух підприємства.

Чимало мотивування залежить від життєвих інтересів людей, необхідно дати персоналу можливість реалізувати свій творчий персонал, задіяти свої уміння в тій сфері діяльності, в якій персонал зможе найбільш проявити себе та бути впевненим в матеріальному становищі [48, с. 54].

Мотивування персоналу стало одним з головним завданням, які зіткнулись управлінці на підприємствах.

Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності спрямованості, яка орієнтується на досягненні цілей.

Мотивація персоналу – це створення сприятливих умов та стимулів, які спонукають у співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість та результат [6, с. 267].

На рис. 1.1 представлено сприйняття вченими-економістами мети розвитку системи мотивування, які чітко її визначають та є обґрунтованими, а саме: виходячи з точки зору А. Черкасова стає зрозумілим, що розвиток мотивування є головним шляхом досягнення певного рівня розвитку персоналу та підприємства за умови формування у працівників стійких мотивів до свого розвитку (освітнього та кваліфікаційного рівня), що дозволяє зберегти та сформувати відповідний кваліфікаційний потенціал на

підприємстві, який здатен досягти визначених цілей розвитку; у А. Кібанова такий розвиток пов'язується з трудовим потенціалом, а у В. Гончарова та С. Радомського – із загальним розвитком особистості, що дозволяє їй реалізувати свій творчий потенціал, забезпечити кар'єрне зростання і отримати обґрунтовану винагороду за працю.



Рис. 1.1. Мета розвитку системи мотивування

Джерело: Складено автором на основі [26, с. 94; 31, с. 366-367; 68, с. 60].

Водночас, у трьох інших точках трактуваннях (Г. Савченко [68, с. 60], Ю. Одегова [51, с. 38] та С. Мельника [26, с. 94]), погляди на мету розвитку мотивації не відповідають сутності досягнення мети будь-якого економічного розвитку: так, у сприйнятті С. Мельника і Г. Савченко розглядається тільки психологічний аспект впливу на мотиви співробітника, поза врахування економічної мети самого розвитку підприємства.

На підприємствах для мотивування персоналом використовують такі переваги:

1. підвищення якості виконаної роботи та продуктивності підприємства в цілому;
2. формування позитивної та доброзичливої атмосфери в колективі;

3. довгострокове співробітництво з кращими працівниками (це дає можливість зниження плинності кадрів);
4. формування стійкої корпоративної культури;
5. підвищення лояльності та відповідальності з боку персоналу.

Більшість керівників цікавить, як задовольнити потреби персоналу, використовуючи працю або заробітну плату, не вкладаючи зусилля в процес виробництва. Але для того щоб змінити ставлення персоналу до праці, необхідно впроваджувати різні мотивуючі процеси.

Керівники мають від свого персоналу вимагати енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Вони повинні забезпечувати потреби індивідуумів. Але в процесі мотивування відбувається досягнення організаційної мети, а з другого боку, ми можемо назвати, як задоволення індивідуальних потреб.

Процес керівництва зводиться до найбільш повного задоволення цих потреб за ієрархію Маслоу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ієрархія людських потреб Маслоу

Джерело: Складено автором на основі [67, с. 479].

Авраам Маслоу був американським психологом, який опублікував знамениту книгу «Мотивація і особистість». Він сформулював ієрархію потреб і вирішив, що джерелом мотивування для дій є саме те, що відповідає потребам людини. Він також заявив, що для задоволення потреб більш високого рівня необхідно почати з основних.

Фізіологічні потреби і потреби безпеки згідно з теорією Маслоу є первинними, природженими. Інші групи потреб належать до вторинних, які є психологічними за своєю природою.

Фізіологічні потреби. Це потреби в їжі, воді, одязі, повітрі тощо, тобто ті знадобки, які людина має задовольняти, щоб підтримувати організм у життєдіяльному стані, оскільки вони породжені фізіологією людини [14, с. 672].

Люди, які працюють тільки для задоволення фізіологічних потреб, мало цікавляться змістом роботи чи задоволенням вторинних потреб, котрі перебувають ближче до вершини «піраміди». Вони концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці.

Потреби безпеки. Ці потреби пов'язано з прагненням і бажанням людей досягти стабільного й безпечного способу життя. Вони включають потреби в захисті від фізіологічних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу й упевненість у тому, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби людини задовольнятимуться належною мірою і в майбутньому. Люди, які приділяють підвищену увагу цій групі потреб, намагаються уникнути хвилювань, полюбляють порядок, розмірений ритм роботи, чіткі правила. Для них важливими є гарантії зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Працівники із загостреними потребами в безпеці прагнуть уникнути ризику, неохоче сприймають нововведення. Для управління такими людьми слід застосовувати чіткі правила регулювання їхньої діяльності, систему планування кар'єри; їх бажано не використовувати на роботах, пов'язаних із ризиком, нововведеннями, прийняттям неординарних рішень [45, с. 672].

Потреби належності і причетності. Потреби цієї групи включають прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження в певні об'єднання людей. Кожна людина бажає дружби, любові, вона прихильна до певного оточення. Перелік потреб належності й причетності досить широкий, але їх не можна недооцінювати. Якщо для людини потреби цієї групи є провідними, вона розглядає свою роботу, по-перше, як належність до певного колективу і, по-друге, як можливість установити добрі, дружні стосунки зі своїми колегами та безпосередніми керівниками. Керування такими людьми має передбачати запровадження партнерських відносин між керівниками і підлеглими, групових форм організації праці, колективних заходів, що виходять за рамки роботи. Таких людей бажано залучати до громадської роботи.

Потреби визнання і самоствердження. Ця група потреб відображає бажання людей бути впевненими в собі, компетентними, мати високу конкурентоспроможність, визнання і повагу оточення.

Люди з яскраво вираженими потребами цієї групи тяжіють до лідерства, визнання авторитету в колективі. Керування такими людьми має передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх заслуг, внеску в діяльність організації, причому найважливішими для них є форми морального заохочення [56, с. 312].

Потреби самовираження. Ця група об'єднує потреби, пов'язані з прагненням людини до якнайповнішого використання своїх знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу. Потреби в самовираженні мають суто індивідуальний характер. Їх можна кваліфікувати як потреби людини в творчості в найширшому розумінні цього слова. Кваліфікований працівник відчуває потребу в реалізації своїх потенційних можливостей, у зростанні як особистості. Люди із сильною потребою самовираження творчі й незалежні, вони відкриті до сприйняття самих себе і оточення, перебувають у постійному пошуку. Вторинні потреби в цілому і потреби самовираження зокрема для цих людей є пріоритетними проти первинних. Людям з такими

потребами слід доручати роботу творчого характеру, оригінальні завдання, давати якомога більше свободи у виборі засобів, способів виконання завдань.

Теорія Маслоу дала багато для розуміння того, що лежить в основі інтересів і дій людей. Керівники всіх рівнів, ознайомившись з теорією Маслоу, змогли переконатись, що мотивація людей визначається широким спектром потреб. Для того щоб цілеспрямовано впливати на поведінку працівників, менеджер має знати, яким потребам вони віддають перевагу і якими потребами керуються в кожний конкретний момент. Водночас украй важливо, як випливає з теорії, дати можливість працівникам задовольнити їхні пріоритетні потреби з допомогою такого комплексу дій, який сприяє досягненню цілей усієї організації [63, с. 313-314].

Теорія ієрархії потреб Маслоу має й певні вади. Так, вона не дає відповіді на питання про природу тих чи інших потреб. «Вузким місцем» теорії, на думку багатьох учених, є прихильність її автора до абсолютизації ідеї жорсткої ієрархічності потреб і недостатнє врахування індивідуальних відмінностей людей. До речі, згодом це принаймні частково визнав і він сам, коли зазначив, що ієрархічні рівні потреб мають фіксований характер, але насправді ця ієрархія не така «жорстка», як він думав раніше. «Це правда, писав автор, що для більшості людей, з якими ми працювали, їхні основні потреби розміщувалися приблизно у визначеному нами порядку. Проте було і багато винятків. Є люди, для яких, наприклад, повага важливіша за любов».

Схема функціонування моделі мотивування така [46, с. 397]:

- внаслідок незадоволення потреб в індивідуума виникає напруженість;
- визначаються людські потреби та стимули;
- на напруженість може впливати зовнішні обставини, сприятливі можливості та мета;
- для задоволення потреб витрачаються зусилля;
- на певні показники передбачаються різноманітні види винагород, які задовольняють початкові потреби та стимули;

- зусилля приводять до певного рівня показників, які базуються на слабостях.

Ця схема має замкнутий цикл, адже в міру задоволення одних потреб спонукають нові, а для задоволення їх потрібно будуть нові зусилля.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Ці мотиви змістовності праці, статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи [37, с. 135-138].

Мотивування, це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи та розвиток на цій основі трудового потенціалу [1, с. 337].

Концепція добробуту відображає систему поглядів на критерії зростання добробуту, зокрема, матеріальні багатства за А. Смітом та Д. Рікардо; суспільний добробут за ідеями В. Сімонді, участь держави, тобто «формування ефективного платоспроможного попиту, але в поєднанні з вільним підприємництвом» згідно з теорією Дж. Кейнса [7, с. 352].

Концепція людини пов'язана із еволюцією економічних систем, яка поєднувала економічні аспекти із соціальними, раціональне із гуманістичним. Методологічною основою економічних аспектів концепції є сприйняття людини через раціональність її поведінки, зумовлену обмеженістю ресурсів. Звідси виникає термін “людина економічна”. Представники соціального аспекту концепції (Сен-Сімон А., Оуен В., Фур'є М.) сприймали людину, насамперед, як соціальну істоту.

Сучасна економічна думка пропонує щонайменше три основні напрями в поглядах на людину: неокласицизм, кейнсіанство, інституціоналізм, на основі яких можна побудувати цілісний образ сутності людини та вивести принципи діяльності людини, які доцільно закладати в мотиваційну політику персоналу.

Неокласицизм виділяє в людині принцип індивідуалізму, але в поєднанні із колективними альтернативними діями; кейнсіанство пропонує модель людини, в якій переважають «психологічний індивідуалізм, не комплексний економічний детермінізм, обмежений соціологічний підхід» [7, с. 354]; інституціоналізм акцентує розставляє на суспільній ролі людини, говорячи про суспільний інтерес, який визначає поведінку людини.

Концепція стадій економічного розвитку передбачає поділ суспільства на певні типи за класифікацією відомого американського економіста Ростоу. Кожна наступна стадія передбачала прогресивні зміни відносно попередньої, зумовлені розвитком економічних факторів. Ростоу стверджував про наявність шостої стадії економічного розвитку, яка характеризується пошуком якості життя, тому найвищим мотивом кожної людини є прагнення до саморозвитку і самовдосконалення.

Основна ідея мотиваційної концепції повинна передбачати заходи, спрямовані на створення умов для всебічного розвитку персоналу. Не кожна організація може створити такі умови, але в контексті соціалізації та гуманізації праці як новітніх факторів розвитку світової економіки існує перспектива реалізації благородних цілей мотиваційної політики [21, с. 57].

Концепція мотивування персоналу можна відображати не тільки закономірності світобудови й розвитку суспільства та сучасні виклики, що впливають на розвиток мотивації, але й містити важливі вимоги до змісту, форми та методів стимулювання, забезпечуючи оптимальне співвідношення теорії й практики. У цьому плані важливими є принципи, які покладені в основу концепції, до яких зарахується (винагороду, системність, фундаментальність, прозорість, об'єктивність, гнучкість, єдність глобального та локального, суспільного та особистого в мотиваційній орієнтації людини, організаційної культури, поєднання диференціації та індивідуалізації, динамічності) [25, с. 60-61].

Принцип винагороди є основним, всеосяжним і універсальним законом живої матерії. Всі еволюційні процеси, які відбуваються в масштабах земної

цивілізації, підпорядковані принципу винагороди. Принцип результативності передбачає орієнтацію мотиваційного механізму на досягнення кінцевих результатів відповідно до вибраної стратегії розвитку підприємства. Принцип фундаментальності передбачає головні, істотні аспекти, які покладено в основу мотиваційної політики підприємства. Це, зокрема, ті засадничі положення, які ґрунтуються на загальних законах функціонування й розвитку суспільства, визнаних світовою науковою спільнотою економічних теорій і концепціях.

Принцип системності спрямований на забезпечення єдності всіх складових, які є змістовним наповненням мотиваційної політики і відображають її функціональну скерованість, що надає концепції цілісності.

Принцип об'єктивності також пов'язаний із використанням норм законів економічного й суспільного життя і підтверджує, що всі аспекти концепції позбавлені упередження і суб'єктивного ставлення. Принцип прозорості засвідчує доступність положень концепції для сприйняття персоналом підприємства.

Принцип гнучкості передбачає постійний перегляд мотиваційних технологій та інструментарію, швидке їхнє оновлення відповідно до сучасних викликів. Принцип єдності локального й глобального підтверджує, що можна ефективно поєднувати елементи мотиваційної політики, властиві конкретному підприємству, із поширеними у світовій практиці, які є наслідком сучасних тенденцій.

Принцип поєднання суспільного й особистого демонструє орієнтацію людини, її ціннісні пріоритети і можливості їх коректування. Цей принцип скерований на внутрішній світ людини і спонукає до вивчення психологічно-емоційного стану особистості. Принцип динамічності передбачає можливості своєчасної зміни мотиваційних важелів під дією об'єктивних факторів зовнішнього середовища.

Концепція повинна відображати (стратегічну мету, терміни, механізми реалізації мотиваційної політики, завдання).

Розглянемо теоретико-методологічні засади концепції та теорії мотивування персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретико-методологічні засади концепції та теорії мотивування персоналу

| Концепції та теорії | Закони | Регламентовані документи |
|---|--|---|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| Концепція людини | Закони відповідності соціальний ролей та соціальних функцій | Кодекс корпоративної культури підприємства |
| Концепція добробуту | Закон співвідношення соціальної культури та структури здібностей | Положення про систему стимулювання персоналу на підприємстві |
| Концепція соціального обміну | Закон зростання та насичення потреб | Стандарти якості |
| Концепція стадії економічного розвитку | Закон циклічного розвитку економіки | Кодекс трудової поведінки персоналу |
| Концепція організаційного росту | Закон розвитку організації та економічної організації | Положення про конкурсний відбір претендентів на заміщення вакантні посади |
| Теорія людських відносин | Закон розвитку людини економічної та соціальної | Програма розвитку персоналу |
| Змістові та процесійні теорії мотивування | X | Посадові інструкції |
| Теорії стилю та лідерства керівництва | Закон переміни праці | Трудовий договір та положення про формування і підготовки резерву |

Джерело: Складено автором на основі [58, с. 52-54].

Важливим фактором впливу на формування концепції мотивування управлінського персоналу є глобалізація. Незважаючи на те, що глобалізація є неминучим явищем сьогодення, однак, має суперечливий характер і неоднозначно оцінюється практиками.

Мета концепції полягає у створенні необхідної ідеологічної основи для усвідомлення нових завдань під час формування мотиваційної політики підприємства.

Завдання концепції конкретизують її мету та передбачають [13, с. 52-54]:

- по-перше, теоретико-методологічне забезпечення об'єктивності основних концептуальних положень;
- по-друге, активізацію мотиваційних процесів на підприємстві;
- по-третє, створення необхідної бази для підвищення рівня стимулювання персоналу підприємства;
- по-четверте, формування внутрішньої потреби персоналу працювати якісно й ефективно.

З урахуванням завдань формується зміст концепції, створюється мотиваційна стратегія та програма, яка конкретизує цілі та завдання концепції та стратегії, яка відображає комплекс управлінських і організаційно-технічних заходів, спрямованих на реалізацію мотиваційної політики, а також розробляється механізм реалізації концепції. Серед організаційно-технічних заходів важливим є розподіл функцій і завдань служби управління персоналом у сфері мотивування діяльності управлінського персоналу [11, с. 455].

Функціональні завдання передбачають делегування повноважень цій службі у частині участі в управлінні, доступу до ресурсів організації, розподілу повноважень між підрозділами стосовно мотивації, здійснення контролю. Паралельно служба управління персоналом повинна займатися моніторингом ринку праці, ознайомленням із трудовим та іншим законодавством, аналізуванням рівня оплати праці, розробленням соціальних програм. Безпосередніми обов'язками цієї служби щодо мотиваційної політики є забезпечення соціального мікроклімату, статусного самоутвердження людини, сприятливих можливостей для саморозвитку особистості, творчого характеру праці, креативності думки й генерування інноваційних ідей, охорони праці та умов праці, ефективних комунікацій, гідного рівня оплати праці, безперервного професійного зростання тощо [9, с. 864].

Алгоритм реалізації концепції мотивування персоналу охоплює, визначення структури трудової мотивації для певних типів управлінських

працівників; розроблення мотиваційних нормативів з урахуванням ситуації на ринку (моніторинг ринку праці) та особливостей діяльності організації; формування робочих команд, які постійно відстежуватимуть перебіг мотиваційних процесів та можуть працювати у службі управління персоналом або утворюватися із представників різних підрозділів; розроблення плану мотивації при підборі кадрів і у процесі праці; формування кар'єрних планів; обґрунтування видів та форм стимулювання за принципом диференціації та об'єктивності; оцінювання використання різних форм стимулювання та ефективності мотиваційної політики взагалі [25, с. 864].

Зазначимо, що механізм оцінювання результативності мотиваційної політики підприємства, в наслідок її реалізації може бути повне задоволення потреб, часткове задоволення потреб, незадоволення потреб. В зв'язку з цим доцільно формувати оптимальну систему індикаторів та критеріїв ефективності методів мотивації праці, беручи до уваги різновекторні мотиви індивідуальної і колективної трудової поведінки. Індикатором економічної ефективності мотивації праці персоналу слід вважати досягнення підприємством економічних цілей. Індикатором соціальної ефективності мотивації праці може бути поліпшення використання та розвитку трудового персоналу, інтелектуального капіталу, поліпшення відносин між працівниками підприємства, зниження рівня конфліктності, покращення психологічно-емоціонального клімату в колективі, зростання професіоналізму та компетенції управлінського персоналу, поліпшення умов праці [28, с. 437].

1.2. Видова характеристика і методи мотивування персоналу на підприємстві

Мотивація є однією з головних ролей в управлінні, тому що успіх головної цілі напряду залежить від гармонічної та злагодженої роботи в персоналі.

Підприємству потрібно використовувати не тільки матеріальну мотивацію, а й нематеріальну мотивацію, комбінувати два види мотивування персоналу, воно призведе до більш ефективного управління підприємством.

Важливу роль індивідуальних заходів нематеріального та матеріального заохочення до продуктивнішої роботи грає відношення заробітної плати, надбавок, премій, компенсацій, доручення складних й відповідальних задач, відрядження на підвищення кваліфікації коштом підприємства [5, с. 224]. Розглянемо більш детально матеріальну та нематеріальне мотивування персоналу.

Матеріальна мотивація – це основний та найочевидніший спосіб винагороди працівників. Що являє собою систему матеріальних стимулів праці, завдання якої полягають в забезпеченні співвідношення грошової винагороди працівника з кількістю та якістю виконано ним роботи [63].

Матеріальна мотивація представляє собою збагачення, достаток, досягнення кращого матеріального рівня життя. Бажання персоналом покращити своє життя спонукає до збільшення трудового внеску, а отже, і до покращення своєї праці. Провідну роль у системі матеріального мотивування трудової діяльності відіграє заробітна плата як основна форма доходу найманого працівника.

Матеріальне мотивування реалізується через систему оплати праці, участі працівників у прибутках. Крім матеріального стимулювання цей вид мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій (при зниженні якості продукції, допущенні браку).

Можна зазначити що підвищений рівень матеріальної винагороди за виконану роботу сприяє зменшенню плинності кадрів, таким чином, забезпечує формування стабільного трудового колективу. Персонал який працює на постійній, довгостроковій основі знижує роботодавцю витрати на найм та навчання нових працівників, тим самим спрямовує заощадженні кошти на розвиток підприємства [13].

Підвищення заробітної плати надає змогу знаходити на ринку праці найдосвідченіших робітників, орієнтованих на успіх підприємства та кар'єрний ріст. Управління підприємства повинно запроваджувати різні види матеріальної мотивації, тобто крім заробітної пати, повинні бути ще грошові виплати, такі як премія, доплата за результатом роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника [2, с. 35].

Варто зауважити, що на даний час увагу слід надавати сучасній системі мотивації персоналу, яку застосовують в закордонних підприємствах, а саме такі матеріальні винагороди як: заробітна плата; надбавки; доплати; медичне обслуговування; страхування; компенсації за транспортні витрати; премія за якісно виконану роботу та інші грошові виплати.

Нематеріальна мотивація є також дуже важливою, вона спрямована на покращення ставлення працівників до підприємства та одночасно допомагає зменшити витрати на компенсацію трудових витрат для робітників. Інколи такий вид мотивації є ефективнішим та раціональнішим у порівнянні з грошовою винагородою. Існує така ситуація, що робітники незадоволені ставленням до них керівництва, приватні підприємці байдужі до проблем зі здоров'ям, що пов'язані з трудовою діяльністю, саме через це важливо впроваджувати нематеріальне мотивування.

Нематеріальне мотивування персоналу – це різні способи створення у співробітників позитивного настрою на високу продуктивність праці, а саме: можливість розвитку і навчання, занесення на дошку пошани, планування кар'єри, часткова або повна оплата абонементу в спортзал, видача

подарункових сертифікатів, пільгове харчування у спеціально відведеному місці [57].

До нематеріальних способів мотивації можна віднести визнання заслуг (особистих і публічних). В особистісне визнання полягає в тому, що персонал, який позитивно виділявся у справах підприємства, згадується у звітуванні вищому керівництву підприємства чи особисто представляється йому, отримує право підпису відповідальних документів, в розробці яких він брав участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

На підприємствах можна застосувати такі методи нематеріального стимулювання персоналом [57]:

1. раціоналізація робочих режимів та відпочинку, запровадження гнучких графіків роботи;
2. навчання персоналу за кошт підприємства задля підвищення кваліфікації та впевненості в своїх силах;
3. раціоналізація робочих режимів та відпочинку, запровадження гнучких графіків роботи;
4. підкреслювати пошану до індивідуальності й цінності кожної людини шляхом високої продуктивності праці;
5. надавати можливості кожному працівнику для реалізації його індивідуальних здібностей;
6. обладнання спеціальних кімнат, таких як їдальня, роздягальня та кімната для відпочинку;
7. вдосконалення організаційної культури;
8. створення обстановки відкритого суперництва з проведенням конкурсів та змагань задля підведення заохочувальних підсумків;
9. підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньо організаційної діяльності;
10. формування у працівників відчуття причетності до «курсу компанії».

Мотивування працівників це є проблема, яка в закордонній практиці завжди розглядалася з великою увагою. Останнім часом можна спостерігати тенденцію використання закордонного досвіду щодо мотиваційних механізмів. Саме Україні відтворити повністю будь-яку закордонну модель нереально. Впровадження цих механізмів залежить не тільки від волі керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей організації, менталітету.

В закордонній нематеріальній мотивації основним є дотримання таких принципів, а саме: надання умов для креативної роботи; висока соціальна захищеність; запровадження пенсійних програм; поширення партнерських відносин серед підприємців та персоналом.

Можемо зазначити, що мотивуюча система на підприємствах повинна базуватись на певних вимогах [58]:

- 1) розуміння специфіки роботи підлеглих та прийняття відповідальності за результатами їх роботи;
- 2) зростання окладу та заробітної плати робітників повинно залежати від особистої кваліфікації, стажу роботи й освіти;
- 3) особисті цілі й бажання працівників повинні збігатися з цілями підприємства або відповідати їм;
- 4) демонстрація готовності прийти на допомогу у виправленні допущених помилок і виробленню правильних форм поведінки;
- 5) поліпшення моральної атмосфери на підприємстві, формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Відповідно і замінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може опиратися система стимулювання. Для мотивації співробітників підприємств сьогодні використовують найрізноманітніші методи, це [50]:

1. організаційно-розпорядчі методи мотивації, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованої на підпорядкуванні закону, правопорядку, ієрархії, і спирається на можливість примусу.

Вони охоплюють організаційне планування, нормування, інструктаж, розпорядництво та контроль, до них відносять:

- професійне зростання та кар'єрний ріст;
- людям подобається думати, що їхня кар'єра прогресує, невелике збільшення відповідальності дає позитивний імпульс;
- гнучкий графік роботи (в останні роки поширюється тенденція, пов'язана з бажанням розрядити години пік, що отримала назву гнучкого графіка роботи);
- командна робота – має безліч переваг (працівник має змогу вносити свій вклад в роботу, відчуття розподілу відповідальності, відчуття згуртованості колективу);
- прийом «поділ влади» (все більше підприємств, особливо західних країн, перетворюються на акціонерні товариства, а співробітники отримують частину акцій, вони зацікавлені в її благополуччі та процвітанні, адже від цього залежить їхній дохід як акціонерів).

2. економічні методи мотивації, відноситься до матеріальної мотивації, тобто орієнтацію на виконання певних показників та завдань, та здійснення після їх виконання економічного винагороди за результати роботи. Застосування економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і недостатню якість.

До економічних методів мотивації відносять [58]:

- премії (крім заробітної плати існують грошові виплати за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника);
- висока заробітна плата (наприклад у політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції, індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці, індекси цін на

споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах);

– подарунки (займають особливе місце в системі мотивування персоналу. Вартість подарунка має бути пропорційна значимості досягнень, хоча деякі підприємства встановлюють норми вартості в пропорції до зарплати);

– доплата за стаж та бонуси;

– безкоштовні обіди (можуть стати відмінним способом підтримки лояльності співробітників та висловлення їм вдячності за гарну роботу);

– компенсація житла.

2. соціально-психологічні методи мотивування, застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності [7].

Методи мотивації результативності діяльності працівників будь-якого підприємства перераховані на рис. 1.3.

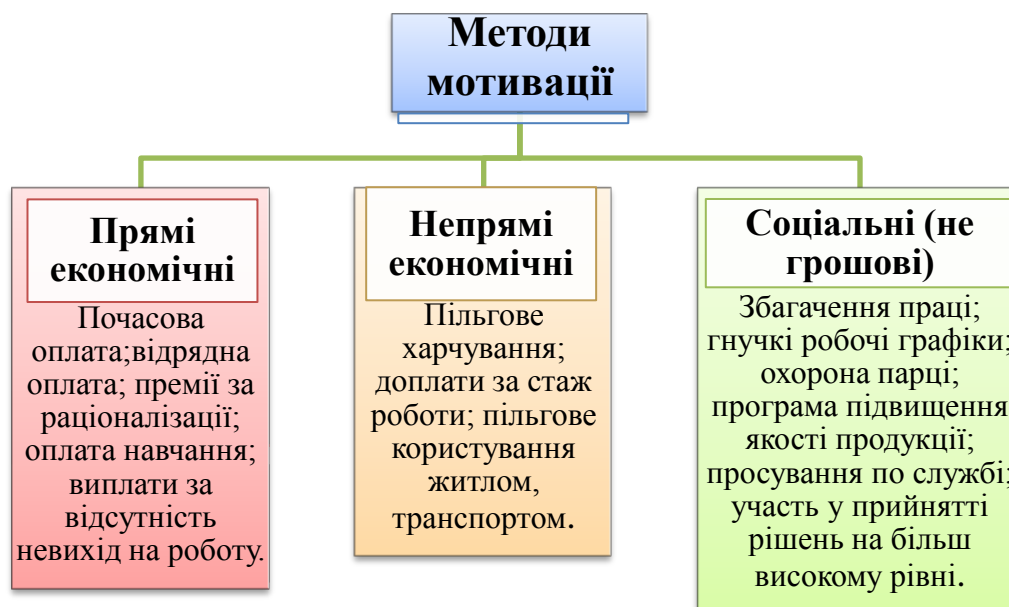


Рис. 1.3. Методи мотивації трудової діяльності працівників

Джерело: Складено автором на основі [50, с. 172].

В той же час слід зауважити, що заробітна плата не може бути єдиною метою трудової діяльності.

До соціально-психологічних методів мотивування відносять:

1. поділ успіху компанії зі співробітниками (це коли люди відчувають, що вносять свій вклад у досягнення підприємства, вони довше зберігають їй вірність та більш відповідально ставляться до своєї роботи).

2. створення сприятливого психологічного клімату в колективі (завдання не таке просте, як може здатися, і часто для її вирішення звертаються до послуг професіоналів (психологів та фахівців з консалтингу).

3. соціальний пакет.

4. робоче місце (продуктивність та ефективність праці працівників найтіснішим чином пов'язані з умовами їх праці, це робочий простір, устаткування, наявність або відсутність кондиціонерів повітря, навіть ступінь комфортабельності меблів).

5. корпоративні вечірки (це дає змогу більше дізнатись один одного, покращити відносини з працівниками та відпочити).

6. курси підвищення кваліфікації (курси іноземних мов, корпоративні навчання, тренінги).

7. престижність компанії (відчуття переваги над іншими, гордість, дає внутрішній стимул працювати ще ефективніше).

В мотивування персоналу застосовують окремі методи, концепції. Які підкреслюють необхідність створення цілісної системи мотивування персоналу, орієнтовані на розвиток трудового потенціалу персоналу та результативність діяльності підприємства в цілому.

Мотивування виступає як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, впливають на її поведінку, надають їй діяльності цілеспрямованості (досягнення особистих цілей і цілей підприємства). Існує три види мотивування трудової діяльності персоналу: матеріальна, моральна, адміністративна [46].

1.3. Традиційні та інноваційні підходи до мотивування персоналу підприємств

До традиційних методів мотивації прийнято відносити ті, які застосовуються більшістю організацій. На даний момент традиційним є матеріально-грошове стимулювання. В сучасних умовах з'являються нові підходи та інструменти мотивування персоналу, що враховують зміни ціннісних установок, структури потреб та умов реалізації творчого потенціалу персоналу організацій [46, с. 520].

Інноваційний підхід до мотивування персоналу має ряд особливостей, його завдання полягає в побудові мотиваційної системи, максимально відповідної реалізації всього комплексу організаційних цілей. Але при цьому результати роботи організації визначатимуться взаємодією між співробітниками, а не тільки індивідуальними досягненнями, тобто, керівникам організацій сьогодні необхідно робити ставку саме на «командоутворення» [13, с. 15-30].

Істотним елементом в нових системах мотивування стає кар'єрне зростання. В даному випадку передбачається просування співробітника в рамках організації не тільки вгору по службових сходах, але і з одного підрозділу підприємства в інший. Крім того, інноваційний підхід має на увазі систематичний, безперервний процес навчання, який використовується організаціями для розширення знань персоналу, розвитку та їх навичок. Ціллю навчання є як більш професійне виконання існуючих робочих обов'язків, так і підготовка до заняття іншої, більш високої та відповідальної посади в майбутньому.

Інноваційні підходи можна класифікувати таким чином [13, с. 15-30]:

1. економічні стимули всіх типів (премії, пільги, страховки, безвідсоткові кредити). Одним із підходів інноваційного управління персоналом організації може стати використання аналітичної системи оплати праці, особливістю якої є диференціальна оцінка в балах складності

виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавця, фізичних зусиль, умов праці. Найчастіше використовують систему «Хейметод» або «Грейдінг», ця система дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, допомагає визначити «ринкову вартість» посади та вибудувати прозору, справедливу систему оплати праці, знизити плінність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу.

2. управління по цілям (даний підхід застосовують в тій або іншій формі приблизно 50% великих підприємств. Ключовий момент, гармонізація потреб працівників і організаційних цілей. Система передбачає встановлення для особистості або групи цілей, які сприяють вирішенню головного завдання організації (досягнення певних кількісних або якісних показників, підвищення кваліфікації персоналу). Досягнення кожної мети автоматично означає підвищення рівня зарплати або іншу форму заохочення).

3. збагачення праці (система більшою мірою належить до неекономічних підходів і означає надання людям більш змістовної, перспективної роботи, значної самостійності у визначенні режиму праці, використання ресурсів. В багатьох випадках до цього додається і зростання оплати праці, не кажучи вже про соціальний статус).

4. система участі в даний час існує в різноманітних формах, від широкого залучення колективу до прийняття рішень з найважливіших проблем виробництва і управління до співучасті у власності шляхом придбання акцій власного підприємства на пільгових умовах, що, в свою чергу, дозволяє встановлювати залежність між майбутнім доходом співробітника і курсом акцій корпорації – найважливішим показником успіху підприємства. Беручи участь в плані придбання акцій, співробітники стають безпосередньо зацікавленими в підвищенні їх курсу, таким чином, збільшення ринкової цінності підприємства, і пов'язують своє благополуччя в довгостроковій перспективі з її процвітаням.

В межах цих підходів розробляються окремі інноваційні методики і системи мотивування персоналу. Однак, потрібно пам'ятати, що не існує

універсальних підходів мотивування, в кожному конкретному випадку ефективними є ті чи інші управлінські інструменти. В різних підприємствах можуть існувати кілька систем мотивування для різних підрозділів і категорій персоналу [1, с. 380]. Мотивування персоналу через компенсаційну системи через традиційний та інноваційний підхід.

Проведемо аналіз між традиційними та інноваційними підходами мотивування персоналом підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Традиційні та інноваційні підходи до мотивування персоналу підприємства

| Технологія мотивування персоналу | Характерні особливості за умовами | | Специфіка на підприємстві |
|--|--|--|--|
| | Традиційний підхід | Інноваційний підхід | |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
| Мотивування персоналу через застосування технології визначення цілей | Не передбачається наявність прямого зв'язку мотивування персоналу з реалізацією цілей підприємства | Актуальним є формування мотиваційної системи, здатної узгодити цілі персоналу з цілями організації та формувати систему цільового мотивування | Характерним є традиційний підхід. Інноваційний підхід можливий за умови наявності стратегії, цільової структури підприємства (місії, предметної цілі, програми) |
| Мотивування персоналу через застосування технології командоутворення | Результатами роботи підприємства є сума результатів роботи кожного із персоналу | Результати роботи підприємства безпосередньо залежать від взаємодії між персоналом, від командної роботи, а не тільки від індивідуальних досягнень | Характерним є традиційний підхід. Висока частка робітників у структурі персоналу, нестача молодих кадрів, що веде до зменшення рівня інноваційності виробництва і управління |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|---|--|
| Мотивування персоналу через інноваційний підхід до компенсаційних систем | Заробітна плата є мотиватором, якщо її збільшення і розмір не залежить від результатів і різниці між ефективними і неефективними співробітниками | Передбачає мотивацію через відкриту систему оплати праці, прив'язку компенсаційного пакета до індивідуального показника ефективності. | Характерним є традиційний підхід. Використовуються сезонні працівники низької кваліфікації з відповідним рівнем оплати |
| Мотивування персоналу через застосування інноваційних технологій управління кар'єрою | Передбачає просування співробітника вгору по службових сходах організації в рамках своєї діяльності (вертикальна кар'єра) | Передбачає просування співробітника не тільки вгору, а й з одного підрозділу підприємства в інше (горизонтальна або матрична кар'єра) | Характерним є традиційний підхід. Високий оборот персоналу свідчить про відсутність даної інноваційної технології мотивування на підприємстві |
| Мотивування персоналу через делегування повноважень | Передбачає часткове або повне управління та прийняття управлінських рішень особою керівником підприємства | Включає залучення фахівців до процесу розробки і прийняття управлінських рішень, відповідальності, переговорів, дослідження, розробки | Характерним є традиційний підхід. Чисельність робітників середнього віку не зростає, збільшується частка працівників старшого віку, які повільно адаптуються до управлінських змін |
| Мотивування персоналу через застосування інноваційних технологій підготовки і розвитку персоналу | Передбачає підвищення кваліфікації, перекваліфікацію, відсутня взаємно узгодженість цілей працівників та підприємства | Передбачає навчання на протязі усього життя, отримання нових компетенцій, підготовка до нових посад у відповідності до цілей підприємства | Характерним є традиційний підхід. Персонал постійно перебуває в русі, а більшість робітників не затримуються на робочому місці довго. Висока доля низько кваліфікованого персоналу |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--|
| Мотивування персоналу через інтеграцію в корпоративну культуру | Не передбачається необхідність цілеспрямовано займатися формуванням і управлінням корпоративною культурою в цілому | Передбачає цілеспрямоване формування ідей, поглядів, основоположних цінностей, які поділяються членами підприємства | Формується корпоративна культура, що безумовно створює стимул для якісної професійної діяльності |
| Мотивування персоналу через застосування інноваційних технологій оцінки персоналу | Об'єктом оцінки є індивідуальний співробітник. Методами оцінки є переважно суб'єктивна оцінка або психологічне тестування | Головна мета системи оцінки персоналу є аналіз відповідності роботи цілям і наскільки спосіб їх досягнення відповідає нормам етичного кодексу | Характерним є традиційний підхід. Не значні витрати на оцінку персоналу, в основному оцінка носить суб'єктивний характер |

Джерело: Складено автором на основі [37, с. 595-599 ; 51, с. 92-97].

Таким чином, традиційний підхід мотивування до заробітної плати засновано на тому, що заробітна плата сама по собі є сильним мотиватором, збільшення рівня заробітної плати відбувається у зв'язку з загально організаційним розвитком, а не в залежності від тих результатів, який досяг той чи інший співробітник, але при цьому має відсутні значні відмінності в заробітній платі між ефективними та неефективними співробітниками [35, с. 595-599].

Отже, інноваційний підхід до мотивування через заробітну плату показує, що добре виконана робота гідно винагороджується, тим само сприяючи підвищення ефективності виконання інших завдань, співробітники, що вносять найбільший внесок у досягнення стратегічних цілей організації, заслуговують найбільшої винагороди; збільшення заробітної плати здійснюється не методом «зрівняння», а варіюється в залежності від тих результатів, яких досяг той чи інший співробітник, рівень оплати праці є конкурентоспроможним по відношенню до рівня оплати праці підприємства конкурента та інших організацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЦЕНТР ПРОМЗІЗ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Центр ПромЗІЗ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Центр промислових засобів індивідуального захисту» (далі – ТОВ «Центр ПромЗІЗ») – українська компанія, яка функціонує на ринку з 2012 року і займається комплексним обслуговуванням промислових підприємств України спеціальним одягом, взуттям і засобами індивідуального захисту, охоронною уніформою, налагодивши власне швейне виробництво.

Варто навести низку статистичних фактів [72]: за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (далі – ВООЗ) серед виробничого персоналу порушення слуху є найбільш поширеним розладом органів сприйняття в усьому світі, адже на нього припадає 16% випадків втрати слуху через вплив шуму на робочому місці. Водночас, порушення вимог захисту органів дихання знаходиться на 4 місці за частотою серед усіх порушень. Усі ці дані на фоні збільшення кількості судових позовів працівників про компенсацію завданих збитків призвели до всесвітньої тенденції щодо збільшення обсягів інвестицій у виробництво засобів індивідуального захисту, в тому числі в Україні.

З початку 2019 року посилились державні вимоги до роботодавців щодо придбання для персоналу засобів індивідуального захисту та, відповідно, до його виробників, яким є досліджуване підприємство ТОВ «Центр ПромЗІЗ». Зокрема, встановлено мінімальні вимоги до безпеки і охорони здоров'я при використанні працівниками засобів індивідуального захисту на робочому місці, затверджені наказом Міністерства соціальної

політики України від 29.11.2018 р. №1804, а Постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 771 затверджено новий Технічний регламент засобів індивідуального захисту, яких чітко дотримується ТОВ «Центр ПромЗІЗ» у своїй діяльності, маркуючи кожен одиницю виготовленої продукції знаком відповідності технічним регламентам і супроводжуючи її продаж декларацією про відповідність.

Коротка інформаційна довідка про підприємство наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформаційні відомості про ТОВ «Центр ПромЗІЗ»

| № з/п | Тип даних | Інформація |
|-------|---|--|
| 1 | Юридична особа (повне найменування) | Товариство з обмеженою відповідальністю «Центр промислових засобів індивідуального захисту» |
| 2 | Код Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України | 38440953 |
| 3 | Дата реєстрації | 18 жовтня 2012 року |
| 4 | Розмір статутного капіталу | 1500 грн. |
| 5 | Форма власності | Недержавна власність |
| 6 | Вид діяльності | Основний: 14.12 Виробництво спецодягу 15.20 Виробництво взуття 46.42 Оптова торгівля одягом та взуттям Інші: 14.19; 22.29; 25.99; 32.99; 46.18; 46.41; 46.69; 47.71; 71.12; 74.90 згідно національного Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД) |
| 7 | Директор | Голенко Сергій Вікторович |
| 8 | Юридична адреса: | 03115, м. Київ, вул. М. Котельникова, буд. 1; тел.: +380444986638; +380672425477 |
| 9 | Чисельність персоналу (станом на 01.01.2020) | 71 особа |

Джерело: Складено автором на основі [80]

ТОВ «Центр ПромЗІЗ» належить до категорії суб'єктів малого підприємництва, тому веде спрощену фінансову звітність згідно ПС(Б)О 25, що складається з Балансу (форма №1-м) та Звіту про фінансові результати (форми №2-м) (Додатки А-Г), але перебуває на загальній системі оподаткування. Організаційну структуру управління підприємством можна

вважати лінійною, що характеризується простотою взаємодії між керівником та підлеглими. До керівництва ТОВ «Центр ПромЗІЗ» належить директор (Голенко Сергій Вікторович) і його заступник (Голенко Ігор Вікторович), що організували «сімейний» бізнес: перший відповідає за фінансові аспекти діяльності товариства і спільно з бухгалтером – за формування його облікової політики, другий – за організаційні питання ведення бізнесу, у віданні якого перебувають спеціалісти зі збуту, логісти, інженери-технологи, маркетолог і HR-менеджер. Виробнича структура управління в компанії також є спрощеною: вона складається з шести виробничих бригад чисельністю від 6 до 9 осіб, що працюють за змінним графіком.

Основна увага при виробництві спеціального робочого одягу і взуття ТОВ «Центр ПромЗІЗ» відповідають якості (вся продукція сертифікована і має максимальний рівень захисту) та функціональності. Підприємство реалізує продукцію на умовах online-замовлень (співпраця з крупними транспортними компаніями в Україні для поставок у різні регіони країни) та власного збутового центру у київському офісі, а її асортиментна лінійка представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Характеристика асортиментних позицій продукції
ТОВ «Центр ПромЗІЗ»**

| № з/п | Асортиментні групи | Товарна номенклатура |
|-------|--------------------------------|---|
| 1 | Літній та зимовий спецодяг | Повітропроникні робочі костюми, жилети, уніформа для охоронців зимовий одяг для будівельників з оптимальним рівнем теплозахисту, утеплені робочі куртки |
| 2 | Захисний одяг | Спеціальний клас одягу для захисту від специфічних виробничих ризиків та роботи в умовах шкідливого виробництва |
| 3 | Спецвзуття | Черевики робочі шкіряні, чоботи, сандалі, модельні білі бахіли |
| 4 | Засоби захисту для рук | Робочі рукавиці (комбіновані, бавовняні трикотажні, спеціальні) |
| 5 | Діелектричні вироби | Діелектричні боти, калоші, килимки, рукавички |
| 6 | Засоби захисту органів дихання | Респіратори, маски текстильні хлопові, маски одноразові, маски панорамні, фільтри комбіновані, протигази |

Крім продукції власного виробництва, досліджуване підприємство постачає на ринок України товари відомих світових брендів.

У зв'язку з поширенням епідемії корона вірусної хвороби ТОВ «Центр ПромЗІЗ» в 2020 році скористалось можливістю, наданою Центром громадського здоров'я України, та здійснило безкоштовне тестування респіраторів FFP2/№95, одноразових медичних масок і текстильних багаторазових захисних масок на предмет відповідності стандартам ВООЗ виготовлених в Україні засобів, які використовують для захисту від COVID-19.

Обсяги виробництва продукції та інші техніко-економічні і фінансові показники діяльності підприємства наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Техніко-економічні та фінансові показники діяльності
ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за 2018-2019 рр.**

| № з/п | Показник | 2018 рік | 2019 рік | Абсолютне відхилення | Темп зростання, % |
|-------|---|----------|----------|----------------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Обсяг виробленої продукції, тис. грн. | 28937,5 | 30534,2 | 1596,7 | 105,5 |
| 2 | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 31357,9 | 34328,5 | 2970,6 | 109,5 |
| 3 | Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 69 | 71 | 2 | 102,9 |
| 4 | Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. | 8476,0 | 9476,7 | 1000,7 | 111,8 |
| 5 | Продуктивність праці одного штатного працівника, тис. грн./особу | 419,4 | 430,1 | 10,7 | 102,5 |
| 6 | Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особу | 122,8 | 133,5 | 10,6 | 108,7 |
| 7 | Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн. | 4549,5 | 5239,0 | 689,5 | 115,2 |
| 8 | Фондовіддача, грн./грн. | 6,9 | 6,6 | -0,3 | 95,1 |
| 9 | Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | 3,7 | 3,5 | -0,2 | 95,3 |
| 10 | Середньорічна вартість активів, тис. грн. | 13874,7 | 15166,8 | 1292,1 | 109,3 |
| 11 | Власний капітал, тис. грн. | 6875,8 | 7785,0 | 909,2 | 113,2 |

Продовження табл. 2.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|---|---------|---------|--------|-------|
| 12 | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 21476,2 | 22647,9 | 1171,7 | 105,5 |
| 13 | Інші операційні витрати ¹ , тис. грн. | 6785,3 | 7478,9 | 693,6 | 110,2 |
| 14 | Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн. | 28261,5 | 30126,8 | 1865,3 | 106,6 |
| 15 | Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп. | 0,90 | 0,88 | -0,02 | 97,4 |
| 16 | Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | 3096,4 | 4201,7 | 1105,3 | 135,7 |
| 17 | Чистий прибуток, тис. грн. | 2479,2 | 3388,4 | 909,2 | 136,7 |
| 18 | Рентабельність продукції, % | 11,0 | 13,9 | 2,9 | - |
| 19 | Рентабельність власного капіталу, % | 36,1 | 43,5 | 7,5 | - |
| 20 | Рентабельність активів, % | 17,9 | 22,3 | 4,5 | - |

Джерело: Розраховано автором на основі [Додатки А-Г].

Як видно з даних табл. 2.3, темп зростання обсягів виробленої підприємством продукції виріс за період становить 105,5%, а чистого доходу від реалізації продукції дещо вище – 109,5%, що можна пояснити дією цінового фактору.

Середньооблікова кількість штатних працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» в 2019 р. складала 71 особу, що на 2 особи більше, ніж в 2018 р. Фонд оплати їх праці виріс до 9476,7 тис. грн. на кінець періоду, або на 11,8% (1000,7 тис. грн.). Як наслідок, середньорічний рівень оплати праці теж мав висхідну динаміку: з 122,8 тис. грн. на одну особу в 2018 р. до 133,5 тис. грн. в 2019 р., або на 8,7%, що отримує позитивну оцінку, оскільки вказує на посилення матеріального стимулювання праці.

Продуктивність праці одного штатного працівника зросла на 10,7 тис. грн. на особу (2,5%), або до 430,1 тис. грн. в 2019 р. Так як динаміка цього показника знаходиться під впливом низки факторів, їх детальному аналізу буде присвячено частина наступного підрозділу кваліфікаційної роботи.

Середньорічна вартість основних засобів товариства за два роки зросла на 689,5 тис. грн., або 15,2%. Водночас, показник їх фондівдачі зменшився на 0,3 позиції: з 6,9 коефіцієнта в 2018 р. до 6,6 в 2019 р. Коефіцієнт

оборотності оборотних коштів зазнав схожих змін та скоротився з 3,7 до 3,5 позицій станом на кінець аналізованого періоду порівняно з початком.

Розмір власного капіталу компанії збільшився на 909,2 тис. грн., або 13,2%. З огляду на інформацію з її фінансової звітності (форма № 1-м) [Додаток А, Б], це відбулось за рахунок реінвестування чистого прибутку базового року та поповнення ним нерозподіленого прибутку звітного року.

Позитивно оцінюємо динаміку собівартості реалізованої продукції, темп зростання якої був вкрай малим – 105,5%, особливо, якщо порівнювати з більш інтенсивними змінами показника чистого доходу від реалізації продукції підприємства. Розмір його інших операційних витрат, що містять в собі адміністративні витрати та витрати на збут, підвищився на 693,6 тис. грн., або 10,2%. Тут зазначимо, що у суб'єктів малого підприємництва адміністративні витрати та витрати на збут відображаються в рядку 2180 «Інші операційні витрати» фінансової звітності.

В результаті величина повних витрат ТОВ «Центр ПромЗІЗ» на виробництво і реалізацію продукції зросли з 28261,5 тис. грн. в 2018 р. до 30126,8 тис. грн. в 2019 р., або на 6,6%. У розрахунку на 1 грн. реалізованої продукції їх розмір зменшився з 0,9 до 0,88 коп.

Продовж двох років діяльність досліджуваного підприємства була стабільно прибутковою: величина прибутку від реалізації його продукції зросла на 1105,3 тис. грн., або 35,7%, а чистого прибутку – на 909,2 тис. грн., що становить 36,7% його розміру базового року. Відповідно, спостерігаємо позитивні зміни відносних показників прибутковості компанії. Так, рентабельність продукції підвищилась з 11,0% у 2018 р. до 13,9% у 2019 р. Максимальний приріст відбувся за показником рентабельності власного капіталу – 7,5%, або до 43,5% станом на кінець періоду. Рентабельність активів товариства зросла з 17,9% до 22,3% за два роки. Таким чином, фінансово-економічний стан ТОВ «Центр ПромЗІЗ» можна охарактеризувати як такий, що має тенденції до покращення ключових показників, відзначається прибутковістю та високими показниками рентабельності,

зростанням зарплатних виплати персоналу на фоні підвищення продуктивності праці.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Центр ПромЗІЗ» та ефективності його використання

Аналіз кадрового забезпечення підприємства, тобто складу і структури його персоналу за різними ознаками, є важливим етапом HR-аналітики, який розпочнемо з оцінювання кадрового складу за різними категоріями працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад і структура персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за категоріями за 2018-2019 рр.

| Категорії персоналу | 2018 | | 2019 | | Відхилення | |
|---|------|----------------|------|----------------|-----------------|---------------------------|
| | осіб | питома вага, % | осіб | питома вага, % | абсолютне, осіб | структурні зрушення, п.п. |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, всього: | 69 | 100,0 | 71 | 100,0 | 2 | - |
| Промислово-виробничий персонал, всього, в т.ч.: | 69 | 100,0 | 71 | 100,0 | 2 | 0,0 |
| - робітники | 47 | 68,1 | 50 | 70,4 | 3 | 2,3 |
| - керівники | 2 | 2,9 | 2 | 2,8 | 0 | -0,1 |
| - спеціалісти | 13 | 18,8 | 14 | 19,7 | 1 | 0,9 |
| - службовці | 1 | 1,4 | 1 | 1,4 | 0 | 0,0 |
| - інший персонал (обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні) | 6 | 8,7 | 4 | 5,6 | -2 | -3,1 |

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Д].

Оскільки у ТОВ «Центр ПромЗІЗ» відсутні об'єкти соціальної інфраструктури і непромислові об'єкти, то така категорія як непромисловий персонал у його складі також відсутня. Це означає, що середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства формується виключно з

промислово-виробничого персоналу (ПВП), чисельність якого збільшилась на 2 особи в період 2018-2019 рр.

Для більшої наочності відобразимо структуру промислово-виробничого персоналу досліджуваного підприємства в 2018 році на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура промислово-виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за категоріями працівників в 2018 році

На рис. 2.2 представлено дані по структурі ПВП у 2019 році.



Рис. 2.2. Структура промислово-виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за категоріями працівників в 2019 році

Отже, в структурі ПВП товариства найбільшу питому вагу займають робітники, яка, до того ж, збільшується: з 68,1% в 2018 р. до 70,4% в 2019 р. Це пов'язано зі специфікою його діяльності, що належить до сфери швейного виробництва. На другому місці перебувають спеціалісти, яких в 2019 р. нараховується 14 осіб, що на 1 особу більше, ніж в 2018 р., а їх частка в структурі персоналу зросла з 18,8% до 19,7%. Категорія «інший персонал» мала втрати по кількості працівників – з 6 до 4 осіб за два роки, так само, як і в їх загальній структурі: з 8,7% у 2018 р. до 5,6% у 2019 р.

Ні підприємстві працює секретар-діловод, який належить до категорії службовців, а також двоє керівників – директор і його заступник, кількість яких продовж аналізованого періоду залишалась незмінною.

В наступній табличній формі (табл. 2.5) наведено розподіл персоналу товариства за гендерною ознакою.

Таблиця 2.5

Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за 2018-2019 рр.

| Стать | Кількість, осіб | | Питома вага (у % до загальної чисельності) | | Відхилення | |
|---|-----------------|----------|--|----------|-----------------|---------------------------|
| | 2018 рік | 2019 рік | 2018 рік | 2019 рік | абсолютне, осіб | структурні зрушення, п.п. |
| Промислово-виробничий персонал, всього | | | | | | |
| Чоловіки | 29 | 28 | 42,0 | 39,4 | -1 | -2,6 |
| Жінки | 40 | 43 | 58,0 | 60,6 | 3 | 2,6 |
| Разом | 69 | 71 | 100,0 | 100,0 | 2 | * |
| Управлінський персонал | | | | | | |
| Чоловіки | 12 | 12 | 75,0 | 70,6 | 0 | -4,4 |
| Жінки | 4 | 5 | 25,0 | 29,4 | 1 | 4,4 |
| Разом | 16 | 17 | 100,0 | 100,0 | 1 | * |
| Виробничий персонал | | | | | | |
| Чоловіки | 17 | 16 | 32,1 | 29,6 | -1 | -2,4 |
| Жінки | 36 | 38 | 67,9 | 70,4 | 2 | 2,4 |
| Разом | 53 | 54 | 100,0 | 100,0 | 1 | * |

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Д].

Аналітичні дані з табл. 2.5 свідчать, що переважна частина працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» є жінками: їх частка в структурі персоналу збільшилась з 58% у 2018 р. до 60,6% у 2019 р., або на 3 особи, і на кінець періоду досягла позначки у 43 особи. Проте у складі управлінців переважають чоловіки. Продовж двох років їх чисельність була сталою – 12 осіб, або 75% у загальній чисельності в 2018 р. та 70,6% в 2019 р. Жінок-управлінців налічувалось 4 та 5 осіб відповідно на початок та кінець періоду.

В структурі виробничого персоналу лідирують жінки: їх частка в 2019 р. досягла 70,4%, що на 2,4% більше, ніж в 2018 р. У кількісному еквіваленті відбувся їх приріст з 36 до 38 осіб за період. Натомість чисельність чоловіків скоротилась з 17 до 16 осіб.

Гендерна структура персоналу, що склалась у ТОВ «Центр ПромЗІЗ», є типовою для підприємств швейної промисловості, де, зазвичай, у виробництві переважають представниці жіночої статі.

Щодо освітньої структури персоналу, то представимо її у розрізі середньої, професійно-технічної і трьох рівнів вищої освіти, що регламентуються Законом України «Про вищу освіту» [64], а саме: початкового (молодший бакалавр), першого (бакалаврського) і другого (магістерського), а отримані результати розрахунків зведемо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за 2018-2019 рр.

| Рівень освіти | 2018 рік | | 2019 рік | | Відхилення | |
|-------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|---------------------------|
| | кількість, осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | абсолютне, осіб | структурні зрушення, п.п. |
| <i>I</i> | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Середня освіта, з них: | 2 | 2,9 | 2 | 2,8 | 0 | -0,1 |
| - управлінський персонал | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| - виробничий персонал | 2 | 2,9 | 2 | 2,8 | 0 | -0,1 |

Продовження табл. 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|----|------|----|------|----|------|
| Професійно-технічна освіта, з них: | 8 | 11,6 | 6 | 8,5 | -2 | -3,1 |
| - управлінський персонал | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| - виробничий персонал | 8 | 11,6 | 6 | 8,5 | -2 | -3,1 |
| Початковий рівень вищої освіти (молодший бакалавр), з них: | 14 | 20,3 | 15 | 21,1 | 1 | 0,8 |
| - управлінський персонал | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| - виробничий персонал | 14 | 20,3 | 15 | 21,1 | 1 | 0,8 |
| Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, з них: | 22 | 31,9 | 23 | 32,4 | 1 | 0,5 |
| - управлінський персонал | 2 | 2,9 | 2 | 2,8 | 0 | -0,1 |
| - виробничий персонал | 20 | 29,0 | 21 | 29,6 | 1 | 0,6 |
| Другий (магістерський) рівень вищої освіти, з них: | 23 | 33,3 | 25 | 35,2 | 2 | 1,9 |
| - управлінський персонал | 14 | 20,3 | 15 | 21,1 | 1 | 0,8 |
| - виробничий персонал | 9 | 13,0 | 10 | 14,1 | 1 | 1,0 |
| Разом | 69 | 100 | 71 | 100 | 2 | - |

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Д].

Отже, серед управлінського персоналу товариства є представники лише двох останніх із зазначених в табл. 2.6 рівнів вищої освіти – бакалаврського і магістерського, причому другого – у переважній більшості: 14 та 15 осіб відповідно на початок та кінець періоду. В структурі працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» частка управлінців-магістрів становить в 2019 р. 21,1%, що на 0,8% більше, ніж в 2018 р. У складі виробничого персоналу максимальну питому вагу займають співробітники з бакалаврським рівнем (їх найбільше серед робітників швейних цехів), на другому місці – молодші бакалаври і вже на третьому – працівники-магістри, які у випадку досліджуваного підприємства належать до працівників інженерно-технічного профілю,

здіяяних на виробництві. Також з-поміж виробничих працівників товариства є такі, що мають середню освіту (це представники молодшого обслуговуючого персоналу і в 2018 – 2019 рр. їх кількість дорівнювала 2 особам) і професійно-технічну освіту (їх кількість зменшилась з 8 осіб у 2018 р. до 6 осіб у 2019 р., і це учні, що стажувались або працювали на підприємстві).

В цілому ж, освітню структуру ТОВ «Центр ПромЗІЗ» можна вважати сприятливою, оскільки працівників з вищою освітою (це сума питомої ваги працівників з початковим, першим і другим рівнями з табл. 2.6) в ній домінує: 85,5% у 2018 р. проти 88,7% у 2019 р. Проте, якщо не враховувати молодших бакалаврів, оскільки за старим зразком це незакінчена вища освіта, а за новим – лише короткий (неповний) її цикл, то частка працівників з вищою освітою рівня бакалавра і магістра складала 65,2% та 67,6% відповідно на початок та кінець періоду досліджень.

Характеристика вікової структури персоналу підприємства наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за 2018-2019 рр.

| Вікові категорії | 2018 рік | | 2019 рік | | Відхилення | |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|---------------------------|
| | кількість, осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | абсолютне, осіб | структурні зрушення, п.п. |
| <i>I</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> |
| Промислово-виробничий персонал | | | | | | |
| Молодь віком 15- 28 років | 9 | 13,0 | 10 | 14,1 | 1 | 1,1 |
| 29-40 років | 17 | 24,6 | 18 | 25,4 | 1 | 0,7 |
| 41-50 років | 21 | 30,4 | 21 | 29,6 | 0 | -0,9 |
| 51-60 років | 19 | 27,5 | 18 | 25,4 | -1 | -2,2 |
| Понад 60 років | 3 | 4,3 | 4 | 5,6 | 1 | 1,3 |
| Разом | 69 | 100 | 71 | 100 | 2 | - |
| Управлінський персонал | | | | | | |
| Молодь віком 15- 28 років | 4 | 25,0 | 4 | 23,5 | 0 | -1,5 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------------|----|------|----|------|----|------|
| 29-40 років | 5 | 31,3 | 4 | 23,5 | -1 | -7,7 |
| 41-50 років | 4 | 25,0 | 6 | 35,3 | 2 | 10,3 |
| 51-60 років | 2 | 12,5 | 2 | 11,8 | 0 | -0,7 |
| Понад 60 років | 1 | 6,3 | 1 | 5,9 | 0 | -0,4 |
| Разом | 16 | 100 | 17 | 100 | 1 | - |
| Виробничий персонал | | | | | | |
| Молодь віком 15-28 років | 5 | 9,4 | 6 | 11,1 | 1 | 1,7 |
| 29-40 років | 12 | 22,6 | 14 | 25,9 | 2 | 3,3 |
| 41-50 років | 17 | 32,1 | 15 | 27,8 | -2 | -4,3 |
| 51-60 років | 17 | 32,1 | 16 | 29,6 | -1 | -2,4 |
| Понад 60 років | 2 | 3,8 | 3 | 5,6 | 1 | 1,8 |
| Разом | 53 | 100 | 54 | 100 | 1 | - |

Як бачимо, в структурі промислово-виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» найбільшу питому вагу займають працівники у віковому проміжку 41-50 років: 30,4% у 2019 р. проти 29,6% в 2019 р. На кінець періоду, що аналізується, однакова частка належить працівника у віці 29-40 років та 51-60 років – 25,4%. Частка молоді у віці 15-28 років незначна і становить в 2019 р. 14,1%, що на 1,1% більше, ніж в 2018 р. Також на підприємстві працевлаштовані працівники пенсійного віку (понад 60 років) у кількості 3 та 4 особи відповідно на початок та кінець періоду.

В структурі управлінського персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» у 2018 р. максимальна частка належала працівникам віком 29-40 років (31,3%), а в 2019 р. – працівникам у віковому діапазоні 41-50 років (35,3%).

Щодо працівників сфери виробництва, то найбільша частка в їх загальній структурі припадає на працівників віком 41-50 та 51-60 років: в 2018 р. вона становила 32,1% (для обох вікових категорій), а в 2019 р. частка виробного персоналу віком 41-50 років скоротилась до 27,8%, а працівників віком 51-60 років – до 29,6%. З іншого боку, у складі виробного персоналу додалось працівників віком 29-40 років: з 12 до 14 осіб за два роки, а їх питома вага зросла з 22,6% до 25,9% в 2018-2019 рр. Молодь віком від 15 до

28 років і пенсіонери понад 60 років у виробництві ТОВ «Центр ПромЗІЗ» задіяні найменше.

Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Центр ПромЗІЗ» продовжимо діагностикою змін, що відбулись в його обліковому складі за два роки, спираючись на показники руху кадрів, представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз процесів та показників руху працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ»
за 2018-2019 рр.**

| № з/п | Показник | 2018 рік | 2019 рік | Відхилення | |
|------------------------------------|---|----------|----------|------------|-------------|
| | | | | абсолютне | відносне, % |
| 1 | Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 69 | 71 | 2 | 2,9 |
| 2 | Кількість прийнятих штатних працівників, осіб | 7 | 9 | 2 | 28,6 |
| 3 | Кількість звільнених штатних працівників, осіб, в т.ч.: | 6 | 7 | 1 | 16,7 |
| 3.1 | із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) | 0 | 0 | 0 | - |
| 3.2 | із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо) | 6 | 7 | 1 | 16,7 |
| 4 | Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб | 66 | 68 | 2 | 3,0 |
| Відносні показники руху кадрів, %: | | | | | |
| 5 | Коефіцієнт загального обороту | 18,8 | 22,5 | 3,7 | - |
| 6 | Коефіцієнт обороту по прийому | 10,1 | 12,7 | 2,5 | - |
| 7 | Коефіцієнт обороту по вибуттю | 8,7 | 9,9 | 1,2 | - |
| 8 | Коефіцієнт плинності кадрів | 8,7 | 9,9 | 1,2 | - |
| 9 | Коефіцієнт відновлення працівників | 116,7 | 128,6 | 11,9 | - |
| 10 | Коефіцієнт постійності кадрів | 95,7 | 95,8 | 0,1 | - |

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Д].

Коефіцієнт загального обороту працівників на підприємстві в 2019 р. становив 22,5%, що на 3,7% більше, ніж в 2018 р., що вказує на інтенсифікацію руху персоналу. За величиною коефіцієнт обороту по прийому обидва роки перевищує коефіцієнт обороту по вибуттю, тобто ТОВ

«Центр ПромЗІЗ» активніше працевлаштовувало працівників, ніж звільняло. Так, коефіцієнт обороту по прийому збільшився з 10,1% до 12,7% відповідно на початок і кінець періоду, що аналізується, а приріст коефіцієнта обороту по вибуттю становить 1,2%, або до 9,9% у 2019 р.

Негативним трендом відзначається динаміка показника плинності кадрів, адже однойменний коефіцієнт виріс з 8,7% у 2018 р. до 9,9% у 2019 р. Хоча зазначимо, що його величина є невисокою, однак варто вжити заходів щодо її зниження.

Позитивними змінами відзначаються коефіцієнти відновлення працівників та коефіцієнт постійності кадрів. Величина першого досягла в 2019 р. 128,6%, що на 11,9% вище аналогічного значення показника на початок періоду з причин переважання вхідних потоків кадрів над вихідними. Коефіцієнт постійності кадрового складу зазнав несуттєвого приросту: з 95,7% у 2018 р. до 95,8% у 2019 р., хоча оптимальне значення показника має перевищувати 100%.

В цілому ж, підприємству необхідно сконцентрувати зусилля навколо стабілізації трудового колективу, що характеризується недостатнім рівнем постійності та підвищенням показника плинності кадрів.

З метою оцінки ефективності використання персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» проведемо факторний аналіз його центрального показника – продуктивності праці, що можна представити як добуток (функцію) чотирьох чинників, що мають на неї вплив, а саме:

1. кількості днів, відпрацьованих одним робітником;
2. тривалості робочого дня;
3. питомої ваги робітників у складі ПВП;
4. середньогодинного виробітку одного робітника.

В основі побудови означеної функції лежить черговість включення окремих її чинників. Так, із наведених вище 4-х чинників перші два – кількісні, третій – структурний і четвертий – якісний, що формують правильну їх послідовність.

В табл. 2.9 наведено початкові дані для факторного аналізу продуктивності праці ТОВ «Центр ПромЗІЗ».

Таблиця 2.9

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за 2018-2019 рр.

| № з/п | Показник | 2018 рік | 2019 рік | Відхилення | |
|------------------------|--|----------|----------|------------|-------------|
| | | | | абсолютне | відносне, % |
| Вихідні дані | | | | | |
| 1 | Обсяг виробництва продукції, тис. грн. | 28 937,5 | 30 534,2 | 1 597 | 5,52 |
| 2 | Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб, в т.ч.: | 69 | 71 | 2 | 2,90 |
| 2.1 | робітники | 47 | 50 | 3 | 6,38 |
| 3 | Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів | 11750 | 12548 | 798 | 6,79 |
| 4 | Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-годин | 93435 | 100945 | 7 510 | 8,04 |
| Розрахункові показники | | | | | |
| 5 | Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, тис. грн. / особу | 419,38 | 430,06 | 10,68 | 2,55 |
| 6 | Середньорічний виробіток на одного робітника, тис. грн. / особу | 615,69 | 610,68 | -5,01 | -0,81 |
| 7 | Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн. | 0,31 | 0,30 | -0,01 | -2,33 |
| 8 | Тривалість робочого дня, годин | 7,95 | 8,04 | 0,09 | 1,17 |
| 9 | Відпрацьовано одним робітником за рік, днів | 250 | 251 | 1 | 0,38 |
| 10 | Питома вага робітників у складі ПВП, частки | 0,68 | 0,70 | 0,02 | - |

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Д].

Продуктивність праці в ТОВ «Центр ПромЗІЗ», яка відображається в табл. 2.9 показником середньорічного виробітку на одного працівника промислово-виробничого персоналу, зросла на 10,68 тис. грн. на одну особу, або на 2,55%. Способом абсолютних різниць проведемо її факторний аналіз з урахуванням впливу чотирьох чинників, описаних вище.

За результатами розрахунків, представлених в табл. 2.10, бачимо, що три з чотирьох чинників мали на продуктивність праці товариства позитивний вплив у бік її збільшення і лише один чинник – зміна

середньогодинного виробітку одного робітника, величина якого зменшилась продовж аналізованого періоду, сприяв її зниженню в динаміці за 2018-2019 рр.

Таблиця 2.10

**Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці в
ТОВ «Центр ПромЗІЗ»**

| № з/п | Чинники | Результат впливу чинника | | |
|-------|---|--------------------------|-------------------------|-------------|
| | | розрахунок | абсолютне, тис. грн. | відносне, % |
| 1 | Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником | $1*7,95*0,68*0,31$ | 1,61 | 0,38 |
| 2 | Зміна тривалості робочого дня | $251*0,09*0,68*0,31$ | 4,91 | 1,17 |
| 3 | Зміна питомої ваги робітників у складі ПВП | $251*8,04*0,02*0,31$ | 14,42 | 3,44 |
| 4 | Зміна середньогодинного виробітку одного робітника | $251*8,04*0,70*(-0,01)$ | -10,27 | -2,45 |
| 5 | Разом | - | 10,68 | 2,55 |

Загалом, у продуктивності праці ТОВ «Центр ПромЗІЗ» відбулись наступні зміни:

1. За рахунок збільшення кількості днів, що були відпрацьовані одним робітником підприємства, на 1 день середньорічний виробіток виріс на 1,61 тис. грн. (0,38%).

2. Подовження тривалості робочого дня з 7,95 годин до 8,04 годин за два роки призвело до зростання середньорічного виробітку на 4,91 тис. грн. або 1,17%.

3. Збільшення питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу на 0,02 відсоткових пункти сприяло зростанню середньорічного виробітку одного працівника ПВП на підприємстві максимально – на 14,42 тис. грн. або 3,44%.

4. За рахунок того, що середньогодинний виробіток одного робітника зменшився з 0,31 до 0,30 тис. грн. на особу, середньорічний виробіток

працівника ПВП скоротився на 10,27 тис. грн. (3,44%), і це був єдиний фактор, який негативно вплинув на результативний показник у бік зменшення.

У кінцевому підсумку показник продуктивності праці зазнав приросту на 10,68 тис. грн. і досяг у 2019 р. 430,06 тис. грн., що на 2,55% більше, ніж в 2018 р.

2.3. Оцінка системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ»

Бажання працівників покращити своє матеріальне становище сприяє активізації трудової діяльності і, як наслідок, збільшенню продуктивності праці. Як з'ясовано у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи, показник продуктивності праці ТОВ «Центр ПромЗІЗ» зазнав позитивних змін, тому встановимо, яку роль в цьому процесі відіграла система матеріального мотивування його персоналу, основним інструментом якої є заробітна плата. Для початку проаналізуємо її динаміку по підприємству згідно даних табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки середнього рівня оплати праці в ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за 2018-2019 рр.

| № з/п | Показник | 2018 рік | 2019 рік | Відхилення | |
|-------|---|----------|----------|------------|-------------|
| | | | | абсолютне | відносне, % |
| 1 | Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу (ПВП), осіб всього, в т.ч.: | 69 | 71 | 2 | 2,9 |
| | - виробничий персонал | 53 | 54 | 1 | 1,9 |
| | - управлінський персонал | 16 | 17 | 1 | 6,3 |
| 2 | Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн., всього, в т.ч.: | 8476,0 | 9476,7 | 1 000,7 | 11,8 |
| | - виробничий персонал | 6187,5 | 6870,6 | 683,1 | 11,0 |

Закінчення табл. 2.11

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|--------|--------|-------|------|
| | - управлінський персонал | 2288,5 | 2606,1 | 317,6 | 13,9 |
| 3 | Середньомісячна заробітна плата одного працівника ПВП, тис. грн., в т.ч.: | 10,2 | 11,1 | 0,9 | 8,7 |
| | - виробничий персонал | 9,7 | 10,6 | 0,9 | 9,0 |
| | - управлінський персонал | 11,9 | 12,8 | 0,9 | 7,2 |
| 4 | Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу | 1,23 | 1,20 | -0,02 | - |

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Д].

Фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу товариства виріс з 8476 тис. грн. в 2018 р. до 9476,7 тис. грн. в 2019 р., або на 11,8%. В тому числі відбулось зростання обсягів зарплатних виплат у виробничого персоналу – на 683,1 тис. грн. (11%) та в управлінців – на 317,6 тис. грн. (13,9%).

У розрахунку на одного працівника компанії на місяць розмір заробітної плати працівників підвищився з 10,2 тис. грн. в 2018 р. до 11,1 тис. грн. в 2019 р., або на 8,7%. При цьому середньомісячна зарплата як виробничого, так і управлінського персоналу у вартісному вираженні збільшилась на 0,9 тис. грн., або на 9% у працівників виробничого профілю і на 7,2% в управлінців відповідно на кінець аналізованого періоду порівняно з початком. Коефіцієнт її співвідношення у розрізі управлінського та виробничого персоналу склався на користь першої категорії працівників і мав спадну динаміку: з 1,23 у 2018 р. до 1,20 у 2019 р., що є сприятливим трендом і свідчить про зниження диспропорцій в оплаті праці на підприємстві.

Мотиваційний ефект від діючої у ТОВ «Центр ПромЗІЗ» підсистеми матеріального мотивування персоналу і його вплив на підвищення ефективності праці можна визначити за коефіцієнтом випередження темпів росту продуктивності праці ($T(ПП_{ПВП})$) одного працівника ПВП, що

оцінюється показником середньорічного виробітку, над темпами росту його середньої заробітної плати ($T(\overline{ЗП}_{ПВП})$), що обчислюється за формулою:

$$K_{ЗП/ПП} = \frac{T(ПП_{ПВП})}{T(\overline{ЗП}_{ПВП})} \quad (2.1)$$

$$K_{ЗП/ПП(2018-2019)} = \frac{102,55}{108,7} = 0,94$$

У 2018-2019 рр. значення коефіцієнта було меншим за одиницю, тобто заробітна плата ПВП збільшується швидше за приріст продуктивності праці, що не дозволяє підприємству економити на фонді оплати праці і вимагає від керівництва коригування існуючої системи мотивування персоналу в частині впровадження політики економії витрат, розкриття резервів підвищення продуктивності праці, наприклад, шляхом посилення трудової дисципліни, оптимізації норм робочого часу на виробництво одиниці продукції чи впровадження більш дієвих схем матеріального стимулювання, що спонукатимуть працівників працювати з більшим рівнем віддачі. У контексті останнього (схем зарплатних виплат) необхідно більш детально дослідити склад і структуру фонду оплати праці досліджуваного підприємства, інформація щодо яких представлена в табл. 2.12.

Як видно з табл. 2.12 фонд основної заробітної плати традиційно займає основну частку в загальній структурі підприємства: 77,7% у 2018 р. та 78,8% в 2019 р. В абсолютному відношенні його величина зросла на 877,9 тис. грн., або 13,% за два роки. Таким чином, підприємство дбає про зростання базового розміру зарплатних виплат працівників. Питома вага фонду додаткової заробітної плати скоротилась з 22% в 2018 р. до 20,8% в 2019 р. У вартісному вимірі відбувся приріст: на 101,1 тис. грн., або 5,4%. Динаміка заохочувальних та компенсаційних виплат була найбільш

інтенсивною: їх величина зросла до 45,9 тис. грн. в 2019 р., що на 89,7% більше, ніж в 2018 р.

Таблиця 2.12

Структура фонду оплати праці ТОВ «Центр ПромЗІЗ» в динаміці за 2018-2019 рр.

| № з/п | Показник | 2018 рік | | 2019 рік | | Відхилення | | |
|-------|---|-----------|-------|-----------|-------|----------------------|-------------|--------------------------|
| | | тис. грн. | % | тис. грн. | % | абсолютне, тис. грн. | відносне, % | структурні зрушення, п.п |
| 1 | Фонд оплати праці штатних працівників, всього, в т. ч.: | 8476,0 | 100,0 | 9476,7 | 100,0 | 1 000,7 | 11,8 | - |
| 2 | Фонд основної заробітної плати | 6586,4 | 77,7 | 7464,3 | 78,8 | 877,9 | 13,3 | 1,1 |
| 3 | Фонд додаткової заробітної плати | 1865,4 | 22,0 | 1966,5 | 20,8 | 101,1 | 5,4 | -1,3 |
| 4 | Заохочувальні та компенсаційні виплати | 24,2 | 0,3 | 45,9 | 0,5 | 21,7 | 89,7 | 0,2 |

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Д].

В табл. 2.13 деталізовано структуру фонду додаткової заробітної плати підприємства, що аналізується.

З наведених даних в табл. 2.13 бачимо, що найбільшу частку в структурі додаткових зарплатних виплат займають надбавки та доплати до тарифних ставок (посадових окладів): 87,1% проти 90,3% на початок та кінець періоду відповідно. Їх розмір в 2018 р. становив 1625,4 тис. грн., а в наступному році виріс до 1775,3 тис. грн., або на 9,2%. Тобто ТОВ «Центр ПромЗІЗ» в мотиваційній політиці акцентує увагу не на преміальній частині оплати праці, а на доплатах і надбавках до базової величини зарплати. Перша (доплата) має компенсаційний характер: на досліджуваному підприємстві це доплати за роботу в понаднормовий час (у випадку термінових замовлень від клієнтів таке практикується), за виконання обов'язків тимчасово відсутнього

**Структура фонду додаткової заробітної плати в ТОВ «Центр ПромЗІЗ» в
2018-2019 рр.**

| № з/п | Показник | 2018 рік | | 2019 рік | | Відхилення | | |
|-------|--|-----------|-------|-----------|-------|-------------------------|-------------|---------------------------------|
| | | тис. грн. | % | тис. грн. | % | абсолютне, тис. грн. | відносне, % | структурні зрушення, п.п. |
| 1 | Фонд додаткової заробітної плати, всього, в т. ч.: | 1865,4 | 100,0 | 1966,5 | 100,0 | 101 | 5,4 | - |
| 2 | Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 1625,4 | 87,1 | 1775,3 | 90,3 | 150 | 9,2 | 3,1 |
| 3 | Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) | 196,3 | 10,5 | 135,7 | 6,9 | -61 | -30,9 | -3,6 |
| 4 | Виплати, пов'язані з індексацією зарплати | 43,7 | 2,3 | 55,5 | 2,8 | 12 | 27,0 | 0,5 |

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Д].

працівника чи суміщення посад (професій), бригадирам швейних бригад з числа робітників, яких не звільнено від основної роботи. Друга (надбавка) відзначається стимулюючим ефектом, зокрема, за професійну майстерність робітникам, за вислугу років, тобто надбавка за безперервний стаж роботи на підприємстві, а також виконання особливо важливої чи термінової роботи (для працівників сфери збуту і деяких категорій виробничого персоналу). І доплата, і надбавка нараховуються, як правило, у відсотках до посадового окладу чи тарифної ставки працівника.

До премій та винагород систематичного характеру в ТОВ «Центр ПромЗІЗ» премії за півріччя, які виплачуються двічі на рік, переважно, представникам управлінського персоналу компанії. Їх розмір в 2018 р. становив 196 тис. грн., а в 2019 р. зменшився до 136,7 тис. грн., або на 30,9%. Відповідно спостерігаємо втрати у питомій вазі систематичних премій та винагород: з 10,5% до 6,9% за два роки.

Також, як свідчать дані табл. 2.13, підприємство продовж періоду робило індексацію заробітної плати, розмір якої збільшився з 43,7 тис. грн. до 55,5 тис. грн. на його початок та кінець відповідно, або на 27%.

Структура третьої частини фонду оплати праці – заохочувальних та компенсаційних виплати товариства – наведена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Структура заохочувальних та компенсаційних виплати в
ТОВ «Центр ПромЗІЗ» в 2018-2019 рр.**

| № з/п | Показник | 2018 рік | | 2019 рік | | Відхилення | | |
|-------|--|-----------|-------|-----------|-------|----------------------|-------------|---------------------------|
| | | тис. грн. | % | тис. грн. | % | абсолютне, тис. грн. | відносне, % | структурні зрушення, п.п. |
| 1 | Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, в т. ч.: | 24,2 | 100,0 | 45,9 | 100,0 | 22 | 89,7 | - |
| 2 | Матеріальна допомога | 12,6 | 52,1 | 27,4 | 59,7 | 14,8 | 117,5 | 7,6 |
| 3 | Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер | 11,6 | 47,9 | 18,5 | 40,3 | 6,9 | 59,5 | -7,6 |

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Д].

Розмір заохочувальних і компенсаційних виплат працівникам ТОВ «Центр ПромЗІЗ» в цілому був невеликим: 45,9 тис. грн. в 2019 р., що на 24,2 тис. грн. або 89,7% більше, ніж в 2018 р. Найбільш динамічно виріс розмір матеріальної допомоги персоналу – з 12,6 тис. грн. в 2018 р. до 27,2 тис. грн. в 2019 р., або на 117,5%. Їх частка в загальній структурі заохочувальних і компенсаційних виплати працівникам зросла до 59,7% в 2019 р., що на 7,6% більше, ніж в 2018 р. Натомість соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, втратили у питомій вазі той самий відсоток: з 47,9% у 2018 р. до 40,3% у 2019 р. Хоча у вартісному еквіваленті відбувся їх приріст на 6,9 тис. грн., або до 18,5 тис. грн. станом на кінець періоду, що аналізується.

Підсистема матеріального мотивування персоналу призводить до збільшення витрат на персонал, тому кожне підприємство зацікавлене у розвитку підсистеми нематеріального мотивування, оцінка якої на прикладі ТОВ «Центр ПромЗІЗ» надана в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка складових підсистеми нематеріального мотивування і стимулювання персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» станом на 2019 рік

| № з/п | Складові нематеріального мотивування | Характеристика стану і стимулів |
|-------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Інформування працівників про стан справ на підприємстві | Звітування керівника товариства щодо підсумків роботи перед працівниками проводиться раз на квартал на загальних зборах. Із-за невеликих розмірів підприємства полегшуються комунікації між керівником та підлеглими, налагоджено зворотній зв'язок, переважно, у формі усного спілкування |
| 2 | Проведення корпоративних заходів | Періодично організовуються корпоративні заходи, зокрема, святкування Нового року, Міжнародного жіночого дня (переважна частина персоналу – представниці жіночої статі) і Дня працівника текстильної і легкої промисловості (з огляду на специфіку діяльності підприємства, що належить до галузі швейного виробництва) |
| 3 | Публічне визнання заслуг | Визнання успіхів працівників публічно виражається у присвоєнні звання «Працівник року» серед представників виробничого персоналу та розміщення інформації про переможця на дошці пошани |
| 4 | Санітарно-гігієнічні умови праці і техніка безпеки | На підприємстві параметри санітарно-гігієнічних умов праці не перевищують граничних нормативів. Інструктажі з охорони праці і техніки безпеки життєдіяльності проводяться як при прийнятті на роботу, так і періодично продовж року |
| 5 | Кар'єрне зростання | На підприємстві практично відсутні можливості кар'єрного просування, не розроблено систему планування кар'єри співробітників. Представники управлінського персоналу мають змогу здобути більш високу посаду тільки у випадку звільнення з неї працівника в разі використання підприємством внутрішніх джерел пошуку кандидатів |
| 6 | Професійне навчання | Для робітників підприємства можливості підвищення кваліфікації обмежують встановленою чинною трудовим законодавством України нормою (не рідше одного разу на 5 років), інші формати професійного навчання виробничого персоналу відсутні. Для професійного навчання управлінського персоналу використовуються формати тренінгів із залученням зовнішніх фахівців, але проводяться вони не систематично і переважно у сфері ефективності продаж |

З інформації, наведеної в табл. 2.15 можна зробити висновок, що слабкою стороною підсистеми нематеріального мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ» є відсутність можливостей кар'єрного зростання та невисока залученість працівників у програми професійного навчання, що негативно впливає на рівень їх конкурентоспроможності та послаблює нематеріальні мотиви до якісної роботи, особливо серед працівників молодого віку.

Задля аналізу мотиваційного середовища на підприємстві було проведено анкетування його працівників на предмет визначення рівня їх задоволеності діючою системою мотивування. Необхідно було оцінити дві її підсистеми – матеріальну і нематеріальну, вказавши один з трьох варіантів відповідей: «задоволені», «частково задоволені» і «не задоволені».

Результати опрацювання відповідей респондентів з числа представників виробничого та управлінського персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Відповіді працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» щодо їх задоволеності системою мотивування персоналу на підприємстві у розрізі її підсистем

| Категорії персоналу | Розподіл відповідей респондентів, осіб | | |
|--|--|---------------------|---------------|
| | Задоволені | Частково задоволені | Не задоволені |
| Підсистема матеріального мотивування | | | |
| Весь персонал | 27 | 21 | 23 |
| Виробничий персонал | 19 | 15 | 20 |
| Управлінський персонал | 8 | 6 | 3 |
| Підсистема нематеріального мотивування | | | |
| Весь персонал | 35 | 22 | 14 |
| Виробничий персонал | 29 | 17 | 8 |
| Управлінський персонал | 6 | 5 | 6 |

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Е].

На підставі даних табл. 2.16 нами визначено відсотковий рівень задоволеності працівників підприємства діючою підсистемою матеріального мотивування, що зображено на рис. 2.3.

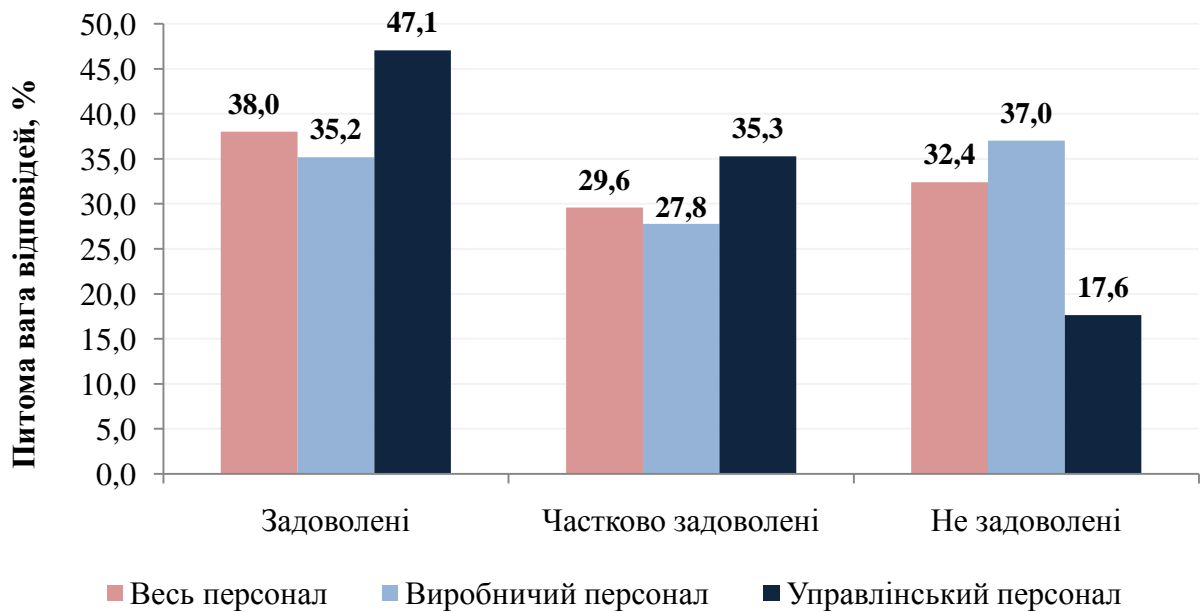


Рис. 2.3. Рівень задоволеності персоналу підсистемою матеріального мотивування у ТОВ «Центр ПромЗІЗ»

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Е, табл. Е.1].

Інформація з рис. 2.3 вказує на посередній рівень задоволеності персоналу підсистемою матеріального стимулювання, що склалась на підприємстві. Так, повністю задоволеними є 38% працівників, а частково – 29,6% працівників, тобто сумарно 2/3 персоналу. Група «незадоволених» становить 32,3%.

Особливістю отриманих даних є той факт, що управлінці значно більше задоволені підсистемою матеріального мотивування, ніж працівники виробничих бригад ТОВ «Центр ПромЗІЗ». Зокрема, з-поміж управлінського персоналу частка осіб, що відповіли «не задоволені», становить 17,6%, а серед виробничих працівників таких було 37%. Натомість цілком задоволені розміром і строками виплат заробітної плати майже половина управлінців – 47,1%, а виробничий персонал лише на 35,2%.

На рис. 2.4 зведено результати оцінки задоволеності працівників підсистемою нематеріального мотивування на підприємстві.

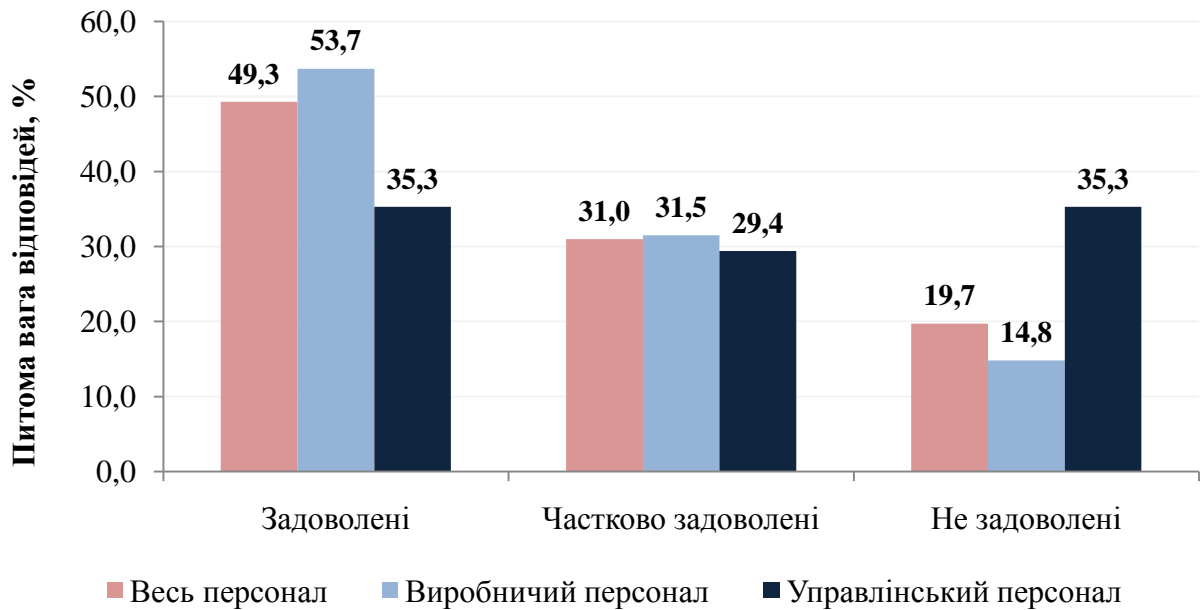


Рис. 2.4. Рівень задоволеності персоналу підсистемою нематеріального мотивування у ТОВ «Центр ПромЗІЗ»

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток Е].

Ситуація щодо задоволеності підсистемою нематеріального мотивування склалась значно краще, ніж у сфері матеріального, для виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ». Більша половина працівників виробничих бригад, а саме: 53,7%, відповіли, що задоволені тим, що є; частково задоволені 31,5%, а частка незадоволених – мінімальна (14,8%). На противагу їм, серед управлінців питома вага задоволених тими заходами нематеріального мотивування і стимулювання, які провадить підприємство, становить тільки 35,3%, частково задоволених – 29,4% (сумарно це майже 2/3 управлінського персоналу) і незадоволених стільки ж, скільки і задоволених, – 35,2%. Частково такі результати можна пояснити тим, що серед управлінського персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» вища частка людей молодого віку, що мають кар’єрні амбіції і обґрунтовану потребу професійного зростання, що, як з’ясувалось вище при аналізі діючої на підприємстві підсистеми нематеріального мотивування, є проблемою його мотиваційної політики.

Під час проведення анкетування та глибинних інтерв'ю з окремими працівниками досліджуваного підприємства, було виявлено основні проблеми в системі мотивування персоналу, що стануть базою для удосконалень у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЦЕНТР ПРОМЗІЗ»

3.1. Основні напрямки удосконалення системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ»

В результаті дослідження діючої у ТОВ «Центр ПромЗІЗ» системи мотивування персоналу з'ясовано, що вона має низку суттєвих проблем, що призводять до зниження трудової активності і перешкоджає досягненню максимальних результатів діяльності самої компанії, зокрема:

1) рішення про будь-які зміни в діючій системі оплати праці, у тому числі преміювання, приймаються обмеженим колом осіб – спільним рішенням директора підприємства, HR-спеціаліста і бухгалтера (за остаточним затвердженням директора), виходячи з ринкових реалій та зарплатних тенденцій, проте без детального вивчення мотиваційних потреб та інтересів працівників;

2) однією з причин проблем мотивування персоналу, як з'ясовано в п. 2.3, є відсутність на підприємстві прийнятного інформаційно-методичного забезпечення оцінки мотиваційного середовища, яке б дозволило краще розуміти основні мотиваційні чинники, якими керуються співробітники, та обирати відповідні їм найбільш дієві форми мотивування праці.

З огляду на зазначене та з метою удосконалення системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ», пропонуємо запровадити на підприємстві практику оцінювання мотиваційних профілів працівників, як мінімум один раз на рік, задля визначення їх типологічної моделі мотивації, розробки адекватних кожній моделі заходів мотивування (стимулювання) праці і, відповідно, коригування HR-планів і бюджету витрат на персонал. Серед основних інструментів мотиваційної діагностики, що

використовуються сучасними компаніями в Україні, та в європейських компаніях є: тестовий комплекс СТМ (структура трудової мотивації); мотиваційний профіль Ш. Річі і П. Мартіна; методика діагностики джерел мотивації Д. Барбуто і Р. Сколла; методика діагностики мотиваційної структури особистості працівника В. Мільмана; методика Motyre В. Герчікова. Остання із зазначених викликає особливу зацікавленість, оскільки, незважаючи на радянське походження, з часу появи вона апробована в міжнародних компаніях по всьому світу, використовується авторитетними консалтинговими агентствами і є акредитованою методикою, що використовується при підготовці магістрів ділового адміністрування, що здобувають ступінь МВА.

За методикою Motyre визначається мотиваційний тип працівника на підставі результатів анкетування. Питання анкети [Додаток Ж] сформульовано таким чином, що дозволяють оцінити відношення і прагнення працівника до матеріального достатку, визнання оточуючими, кар'єрно-професійного росту, відповідальності і самостійності у прийнятті рішень, досягнення успіху в роботі, рівень залежності від керівника і референтної групи, співвідношення факторів матеріальної і нематеріальної мотивації, що присутні в компанії. Методика Motyre передбачає виділення в процесі оцінки п'ять типів мотиваційних профілів співробітників компаній, що охарактеризовані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Типи мотиваційних профілів співробітників (за методикою Motyre)

| № з/п | Профіль | Характеристика |
|-------|-----------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Інструменталіст | Розцінює роботу, переважно, як джерело заробітку. Є прагматиком, який працюватиме із максимальною віддачею на будь-якій роботі, якщо його праця справедливо і високо оплачується, навіть незважаючи на переробки чи несприятливі умови праці |
| 2 | Професіонал | Акцентує увагу на змісті роботи та власних перспективах. Будь-яку нову справу розглядає як черговий виклик та можливість довести свою спроможність з ним впоратись. Головний мотиватор – свобода дій, професійний розвиток і визнання |

| 1 | 2 | 3 |
|---|-------------|--|
| 3 | Патріот | Працівник командного типу роботи, цікавиться участю в управлінні справами компанії. Потребують впевненості в особистій значимості, працюють заради досягнення високого командного результату, із-за чого часто перепрацьовують. Головний мотиватор – визнання успіхів, оплата праці з прив'язкою до результатів роботи компанії |
| 4 | Господарник | Готовий брати на себе відповідальність за роботу. Як правило, працює з максимальною віддачею навіть зі складними, нецікавими і низькооплачуваними проектами. Свій професіоналізм краще проявляє в ситуації повної автономії та важко піддається контролю |
| 5 | Люмпен | Працівник зі слабкою мотивацією до праці, часто має невисоку кваліфікацію та відсутність бажання її підвищувати, низький рівень відповідальності і трудової активності. Головна мета такого працівника – мінімізувати трудові зусилля до рівня, допустимого з боку керівника, із-за чого погоджується на невисоку заробітну плату, якщо ніхто з колег по посаді не отримує більше за нього, а також на адміністративний стиль управління |

Джерело: Складено автором на основі [77, с. 78; 11].

Варто наголосити, що в чистому вигляді означені тими мотиваційних профілів співробітників зустрічаються дуже рідко, але основна задача методики Moture – визначити, які із них превалюють в компанії. З'ясувавши це, існує можливість обрати домінуючі напрямки мотивування працівників, і, тим самим, впливати на них через найбільш ефективні інструменти стимулювання, що представлені в табл. 3.2. Різні види стимулів, зазначені в ній, по-різному діють на працівників.

Так, стимул є базовим, якщо його використання по відношенню до співробітника викликає в нього максимальний мотиваційний відгук і стимулює до трудової активності. Прийнятні стимули – це ті, використання яких хоча і провокує необхідний мотиваційний відгук, але не є таким дієвим, як базовий. Види стимулів, що є нейтральними до працівника, не призводять до сильного ефекту мотивування (працівник відноситься до них стримано та без ентузіазму), а заборонені – це ті, використання яких з метою мотивування є ризиковим, оскільки не приймається самим працівником згідно його типу мотиваційного профілю.

Таблиця 3.2

Відповідність мотиваційних профілів і методів стимулювання праці (за методикою Motype)

| Вид стимулювання | Прийнятність певного виду стимулювання відповідному типу мотиваційного профілю працівника | | | | |
|---|---|------------------------------|------------|------------------------------|------------|
| | Інструменталіст | Професіонал | Патріот | Господарник | Люмпен |
| Негативний: система штрафів, доган, попереджень | У грошовій формі (нейтральні) | Заборонені | Прийнятні | Заборонені | Базові |
| Грошові | Базові | Прийнятні | Нейтральні | Прийнятні | Нейтральні |
| Соціальні (житло, оплата транспорту до місця роботи та інші соціальні бонуси) | У матеріальній негрошовій формі (прийнятні) | За домовленістю (нейтральні) | Прийнятні | За домовленістю (нейтральні) | Базові |
| Моральні | Заборонені | Прийнятні | Базові | Нейтральні | Нейтральні |
| Патерналізм (система комунікацій) | Заборонені | Заборонені | Прийнятні | Заборонені | Базові |
| Організаційні (гнучкість в роботі) | Нейтральні | Базові | Нейтральні | Прийнятні | Заборонені |
| Професійний і кар'єрний розвиток | Прийнятні | Базові | Нейтральні | Прийнятні | Заборонені |
| Участь в управлінні | Нейтральні | Прийнятні | Прийнятні | Базові | Заборонені |

Джерело: Складено автором на основі [22, с. 19-20; 76].

Отже, знання типу мотиваційного профілю співробітників дає змогу роботодавцю поглянути на систему мотивування праці зі сторони та провести ревізію стимулів, що використовуються в компанії, а також зрозуміти, хто з працівників принесе їй максимум користі, а хто – найбільші ризики і стане тягарем.

На підставі даних табл. 3.1 і табл. 3.2 нами було сформульовано провідні мотиви для представників п'яти типів мотиваційних профілів працівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Провідні мотиви для представників всіх типів мотиваційних профілів

| № з/п | Тип мотиваційного профілю | Мотив |
|-------|---------------------------|--|
| 1 | Інструменталіст (ІН) | Заробітна плата, прозора система оплати праці, інші види грошових винагород |
| 2 | Професіонал (ПР) | Зміст виконуваної роботи, уміння і можливість впоратись із найскладнішим завданням, визнання високого рівня професіоналізму і кваліфікації |
| 3 | Патріот (ПА) | Командна робота, причетність до важливої справи і компанії-роботодавця, публічне визнання їх успіхів та досягнень у загальній справі |
| 4 | Господарник (ГО) | Високий рівень відповідальності в роботі, відсутність жорсткої регламентації і тиску з боку керівництва |
| 5 | Люмпен (ЛЮ) | Уникнення відповідальності, мінімальні трудові зусилля на тому рівні, що допускається керівництвом |

На першому етапі досліджень нами було проведено анкетування (зразок анкети та правила інтерпретації результатів наведені в Додатку Ж) всіх робітників підприємства у кількості 50 осіб. Співпадіння відповіді респондента з певним мотиваційним профілем (типом) працівника (табл. Ж.2 Додатку Ж) дорівнює одному балу. Зауважимо, що деяким варіантам відповідей (табл. Ж.1 Додатку Ж) відповідає декілька типів мотиваційних профілів, а є такі, що властивий тільки одному з них. Оскільки анкетування проводиться серед основної категорії виробничого персоналу, то не задіяно питання 14.1 з табл. Ж.1, тобто всього їх 21. Результати бальних оцінок відповідей респондентів наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати оцінки відповідей респондентів з категорії робітників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» (методика Motyre)

| № з/п респондента | Тип мотиваційного профілю працівника, бали | | | | | № респондента | Тип мотиваційного профілю працівника, бали | | | | |
|-------------------|--|----|----|----|----|---------------|--|----|----|----|----|
| | ІН | ПР | ПА | ГО | ЛЮ | | ІН | ПР | ПА | ГО | ЛЮ |
| 1 | 9 | 8 | 2 | 2 | 0 | 26 | 7 | 6 | 6 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 8 | 5 | 6 | 0 | 27 | 6 | 4 | 3 | 8 | 0 |
| 3 | 4 | 2 | 7 | 8 | 0 | 28 | 8 | 5 | 1 | 5 | 2 |
| 4 | 3 | 9 | 4 | 5 | 0 | 29 | 1 | 8 | 5 | 7 | 0 |
| 5 | 7 | 2 | 5 | 2 | 5 | 30 | 8 | 4 | 3 | 5 | 1 |
| 6 | 3 | 5 | 6 | 7 | 0 | 31 | 8 | 2 | 3 | 7 | 1 |
| 7 | 10 | 2 | 4 | 2 | 3 | 32 | 6 | 4 | 8 | 2 | 1 |
| 8 | 4 | 3 | 6 | 8 | 0 | 33 | 5 | 3 | 7 | 6 | 0 |
| 9 | 7 | 5 | 2 | 5 | 2 | 34 | 8 | 6 | 6 | 1 | 0 |
| 10 | 2 | 5 | 6 | 8 | 0 | 35 | 3 | 9 | 5 | 4 | 0 |
| 11 | 8 | 5 | 5 | 2 | 1 | 36 | 9 | 1 | 4 | 6 | 1 |
| 12 | 4 | 3 | 6 | 8 | 0 | 37 | 5 | 2 | 8 | 6 | 0 |
| 13 | 8 | 4 | 7 | 2 | 0 | 38 | 8 | 5 | 3 | 5 | 0 |
| 14 | 9 | 1 | 6 | 5 | 0 | 39 | 2 | 8 | 6 | 5 | 0 |
| 15 | 6 | 5 | 8 | 2 | 0 | 40 | 9 | 4 | 4 | 4 | 0 |
| 16 | 9 | 3 | 2 | 6 | 1 | 41 | 8 | 3 | 3 | 7 | 0 |
| 17 | 5 | 3 | 4 | 9 | 0 | 42 | 2 | 8 | 5 | 6 | 0 |
| 18 | 1 | 2 | 5 | 6 | 7 | 43 | 9 | 3 | 3 | 6 | 0 |
| 19 | 8 | 4 | 7 | 2 | 0 | 44 | 2 | 5 | 8 | 6 | 0 |
| 20 | 8 | 2 | 5 | 6 | 0 | 45 | 4 | 3 | 9 | 5 | 0 |
| 21 | 8 | 3 | 4 | 4 | 2 | 46 | 8 | 5 | 3 | 4 | 1 |
| 22 | 6 | 4 | 4 | 7 | 0 | 47 | 6 | 2 | 3 | 7 | 3 |
| 23 | 9 | 2 | 3 | 4 | 3 | 48 | 8 | 3 | 4 | 6 | 0 |
| 24 | 4 | 7 | 8 | 2 | 0 | 49 | 1 | 3 | 4 | 5 | 8 |
| 25 | 9 | 7 | 3 | 2 | 0 | 50 | 8 | 3 | 4 | 5 | 1 |

В табл. 3.4 сірим кольором виділено домінуючий мотиваційний профіль кожного респондента, а на рис. 3.1 зображено відповідний розподіл за ним робітників ТОВ «Центр ПромЗІЗ».

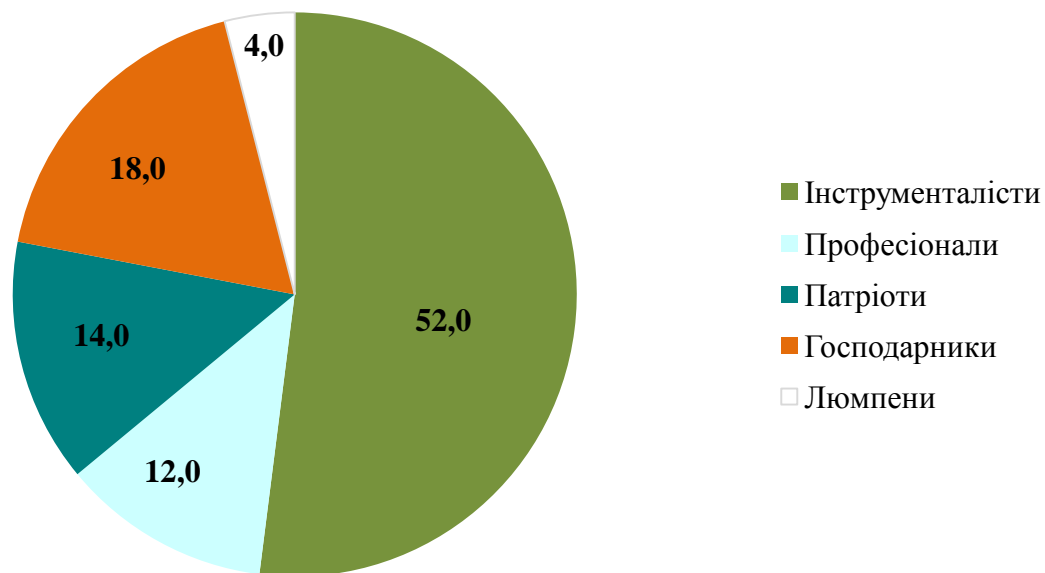


Рис. 3.1. Структура основної категорії персоналу (робітників) ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за ознакою домінуючого типу мотиваційного профілю, %

Результати діагностики свідчать, що в структурі основної категорії виробничого персоналу підприємства переважають робітники-інструменталісти, яким належить більше половини від загальної їх кількості (52%). На другому місці перебувають робітники з пріоритетним господарським профілем мотивації (18%), на третьому – робітники-патріоти (14%), на четвертому – робітники-професіонали (12%) і найменша питома вага припадає на люмпенів (4%). Люмпенізована складова мотиваційного профілю є небажаною, тому її присутність на підприємстві є негативним явищем.

Переважання робітників-інструменталів у ТОВ «Центр ПромЗІЗ», як і в багатьох українських компаніях, можна пояснити, з однієї сторони, недостатнім задоволенням базових потреб населення країни, що породжує формування в українців орієнтацію на роботодавців, що забезпечують

стійкий заробіток, а з іншого – спрощенням процесу управління персоналом шляхом використання як основної матеріальної складової мотивації і стимулювання праці.

Для домінуючого у ТОВ «Центр ПромЗІЗ» типу мотиваційного профілю робітників удосконалення системи мотивування має концентруватись навколо таких заходів:

1) Грошова форма заохочень. Тут можна рекомендувати підвищити відсоток змінної частини заробітної плати виробничих працівників залежно від результатів праці, тим більше, що система преміювання у ТОВ «Центр ПромЗІЗ» є нерозвиненою, а сама заробітна плата, здебільшого, складається з посадового окладу (тарифної ставки), надбавок і доплат. Преміювання розповсюджується переважно на працівників-управлінців, а щодо виробничого персоналу має нерегулярний характер.

2) Засоби нематеріальної грошової мотивації у форматі соціальних пільг, які повинні мати компенсаційний характер, тобто безпосередньо впливати на реальний достаток працівника. Тут можна вдатись до таких заходів, які поліпшать соціальне становище виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ», як то: оплата проїзду до робочого місця і назад, часткова або повна оплата обідів за рахунок компанії, цінні подарунки на пам'ятні дати і дні народження, медичне страхування працівників тощо.

3) Стимулювання кар'єрного зростання, адже це прямо корелює з рівнем доходу працівника-інструменталіста. Для виробничого персоналу досліджуваного підприємства цього можна досягти, як мінімум, більш активними діями щодо підвищення кваліфікації з одночасним підвищенням тарифного розряду, наприклад, швачок на виробництві, встановлення посади бригадира основного виробництва (швейного) з відповідною доплатою за керівництво бригадою.

4) Інші заходи мотивування і стимулювання праці для працівників-інструменталістів ТОВ «Центр ПромЗІЗ», зокрема, покращення умов праці, оздоблення робочого простору, розширення кола компетенцій, делегування у

прийнятті рішень можуть бути застосовані лише при поєднанні з базовими заходами мотивації (перший із зазначених пунктів), що дозволить стабілізувати та зменшити витрати на основний метод стимулювання праці.

Нематеріальна мотивація для переважаючого типу мотиваційного профілю робітників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» у порівнянні з іншими типами не є актуальною, оскільки такі працівники схильні до монетизації своєї роботи, а також часто задоволені існуючими моральними стимулами на підприємстві, тобто вважають їх такими, що не потребують додаткового стимулювання.

Звісно, орієнтуватись в системі мотивування персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» виключно на робітників-інструменталістів, без врахування інтересів та потреб інших типів мотиваційних профілів, що також присутні серед працівників, крім люмпенів, не варто. Проте розставити акценти в мотиваційній політиці компанії треба саме на них.

В цілому ж, нами було сформульовано основні напрямки удосконалення системи мотивування персоналу підприємства від використання мотиваційних профілів працівників за методикою Moture та іншими (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Переваги від використання мотиваційних профілів працівників,
зокрема, за методикою Moture, для системи мотивування персоналу
ТОВ «Центр ПромЗІЗ»**

| № | Напрямок удосконалення | Зміст |
|----------|---|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| 1 | Оптимізація системи мотивування персоналу під існуючий мотиваційний профіль | За результатами діагностики є можливість відкоригувати систему матеріального і нематеріального стимулювання, спрямовану на підтримку мотиваційного профілю, що домінує на підприємстві, та/або того, що є бажаним для керівництва компанії та відповідає його HR-стратегії |
| 2 | Відбір «правильних» кандидатів на етапі випробувального терміну та/або адаптації новачків | Мотиваційний профіль надає можливість удосконалити процес відбору персоналу, оскільки визначає здатність кандидатури займати певну посаду чи виконувати певний вид робіт, оцінює сформовану лояльність новачка до роботодавця наприкінці випробувального терміну (це важливо для остаточного прийняття рішення по кандидату) та мотиваційні важелі впливу на нього |

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| 3 | Підвищення ефективності формування команди та результативності її роботи | Мотиваційні профілі різних співробітників істотно різняться, тому керівник підприємства може отримати для себе користь від розуміння аспектів мотивування, пов'язаних з динамікою розвитку команди, а також від тих проблем і вигод, що обумовлені стимулами, які мотивують різні типи працівників. При цьому у підприємства є можливість створювати некомфортні робочі умови для працівників з небажаним типом мотиваційного профілю, аби сприяти їх вивільненню, і зайняття її місць новачками з бажаним профілем. |

Джерело: Складено автором.

Таким чином, внаслідок проведеної діагностики було надано декілька груп практичних рекомендацій для поліпшення системи мотивування виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» з інструментальним мотиваційним профілем, що превалює на підприємстві. Обґрунтуванню доцільності їх впровадження та оцінці економічної ефективності буде присвячено наступний розділ кваліфікаційної роботи.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження змін в систему преміювання працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи

Як вже з'ясовано, преміальна складова системи мотивування персоналу у ТОВ «Центр ПромЗІЗ» розвинена слабо. На підприємстві для персоналу, що працює безпосередньо на виробництві, діє відрядно-преміальна форма оплати праці, коли робітник отримує відрядну заробітну плату та премією наступних видів і ставок:

- за виконання плану виробітку продукції передбачена премія у таких діапазонах: 90-100% виконання плану – 5% від відрядного заробітку (тарифної ставки); понад 100% виконання плану – 10% від відрядного заробітку (тарифної ставки).

- за відсутність виробничого браку (при допустимій його нормі з вини працівника до 0,5%) премія виплачується лише у випадку не перевищення цієї норми за ставкою 10% від відрядного заробітку (тарифної ставки).

Вважаємо, що описана вище схема преміювання працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи має недоліки, а саме:

1. не стимулює працівників до підвищення продуктивності праці і, припускаємо, має демотивуючий вплив на тих із них, хто може працювати високоефективно, але не робить цього. Оскільки стандартна для всіх працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» премія за 100%-ве виконання норми виробітку за ставкою 10% змушує їх не прикладати максимум зусиль, аби виконувати цю норму в разі більше, і, відповідно, отримувати за це вищу винагороду. Тим більше вважаємо, що сам розмір ставки потребує підвищення;

2. не сприяє мінімізації частки бракованої продукції. Наявність браку підвищує собівартість продукції і подовжує строк її виготовлення, тому з метою доведення цих показників до мінімуму, тобто фактично – зведення до нуля, необхідно, з нашого погляду, встановлювати градацію шкали преміальних виплат за відсутність виробничого браку при максимальній ставці за його повної відсутності;

3. не мотивує працівників до постійних удосконалень на виробництві, ініціативності і раціоналізаторських пропозицій, оскільки в структурі преміальних виплати за високі результати роботи виробничого персоналу на досліджуваному підприємстві такий вид премій взагалі відсутній.

З урахуванням зазначеного вище, в табл. 3.6 нами запропоновано змінити діючу систему премій за високі результати роботи працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ», як з позиції ставок, умов нарахування, так і шляхом введення премії за ініціативність у роботі.

**Запропоновані зміни в системі преміювання працівників
ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи**

| № з/п | Складові системи преміювання | Трансформації | Показник преміювання | Ставка премії, % |
|---|---|---------------|---|------------------|
| 1 | Премія за виконання плану виробітку продукції | До змін | 90-100% виконання плану | 5 |
| | | | Понад 100% виконання плану | 10 |
| | | Після змін | 90-99% виконання плану | 5 |
| | | | 100-104% виконання плану | 8 |
| | | | 105-109% виконання плану | 10 |
| | | | 110-114% виконання плану | 12 |
| Понад 115% виконання плану | 14 | | | |
| <i>Стимулюючий ефект:</i> підвищують продуктивність праці високоефективних працівників та їх наслідувачів через більш розгалужену шкалу преміальних ставок в діапазоні понад 100% виконання плану (норми виробітку), стимулює ефект «здорового» суперництва | | | | |
| 2 | Премія за відсутність виробничого браку | До змін | Понад 0,5% браку | - |
| | | | До 0,5% браку | 10 |
| | | Після змін | Понад 0,5% браку | - |
| | | | 0,41-0,5% браку | 4 |
| | | | 0,31-0,4% браку | 6 |
| | | | 0,21-0,3% браку | 8 |
| 0,11-0,2% браку | 10 | | | |
| До 0,1% браку | 12 | | | |
| <i>Стимулюючий ефект:</i> сприяє максимізації зусиль працівників щодо зведення показника бракованої продукції до нуля, у тому числі за рахунок підвищення максимальної ставки з 10% (було до змін) до 12% (стала після змін) | | | | |
| 3 | За ініціативність в роботі | До змін | - | - |
| | | Після змін | Ініціативи покращують одне робоче місце | 2 |
| | | | Ініціативи покращують роботу одного виробничого підрозділу (цеху, дільниці) | 4 |
| | | | Ініціативи покращують роботу всіх виробничих підрозділів | 6 |
| Ініціативи мають для підприємства економічний ефект | 10 | | | |
| <i>Стимулюючий ефект:</i> активізує прагнення працівників до постійних удосконалень на виробництві, оптимізацію витрат та поліпшення робочих місць, раціоналізаторство і винахідництво | | | | |

Розрахуємо розмір витрат, що знадобиться для реалізації запропонованих в табл. 3.6 змін. Для цього виходимо з наступного:

– максимальна ставка премії до моменту впровадження змін становить 20% (10% за виконання плану виробітку продукції та 10% за відсутність виробничого браку);

– максимальна ставка премії після змін становить 36% (14% за виконання плану виробітку продукції, 12% за відсутність виробничого браку та 10% за ініціативність в роботі);

– у прогнозованому періоді максимальна ставка премії збільшиться порівняно з базовим роком на 16% (36% за мінусом 20%). У розрахунок беремо саме максимальну ставку, припускаючи, що запропоновані заходи справлятимуть на працівників максимальний стимулюючий вплив та з метою уникнення похибки через неврахування цього фактору при обчисленні розміру бюджету витрат;

– припускаємо, що рівень середньої заробітної плати працівників виробничого персоналу залишиться на рівні базового року. За даними табл. 2.11 станом на 2019 рік середньомісячна заробітна плата одного працівника виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» складала 10,6 тис. грн., відповідно річний фонд оплати праці всіх працівників виробничої категорії на підприємстві – 6870,6 тис. грн.;

– з врахуванням попередніх двох пунктів підприємство потребуватиме додаткових коштів на виплату премій у розмірі $6870,6 \times 0,16 = 1099,3$ тис. грн.;

– з нарахуванням на приріст фонду оплати праці підприємства єдиного соціального внеску бюджет витрат на запропоновані заходи складатимуть: $1099,3 \times 1,22 = 1341,1$ тис. грн.

Зміни, що відбудуться у системі преміювання працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи, матимуть стимулюючий вплив на продуктивність праці і призведуть до її підвищення, для прогнозування якого сформовано експертну групу з семи працівників підприємства як управлінського, так і виробничого персоналу, що мають досвід планування на виробництві. Прогнозоване ними зростання продуктивності праці (у %) потребуватиме перевірки на надійність через розрахунок коефіцієнта середнього квадратичного відхилення (формула 3.1) та на його підставі – коефіцієнта варіації (формула 3.2):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, %;

x_i – приріст продуктивності праці, який вказує i -й експерт, %;

\bar{x} – середній приріст продуктивності праці, %;

n – чисельність експертів.

$$cv_\sigma = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100, \quad (3.2)$$

де cv_σ – коефіцієнт варіації, %. Сукупність думок експертів є однорідною, коли розрахункове значення коефіцієнта варіації не перевищує 33%.

В табл. 3.7 наведено прогноз експертів щодо приросту продуктивності праці внаслідок змін у системі преміювання працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ», а також за формулами (3.1) і (3.2) здійснено розрахунок коефіцієнта варіації.

Таблиця 3.7

Прогноз приросту продуктивності праці через зміни в системі преміювання працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи та визначення коефіцієнта варіації

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|--|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
| Продуктивність праці (x_i), % | 17,9 | 17,4 | 18,5 | 18,0 | 20,5 | 17,7 | 18,3 |
| Середнє x_i | 18,33 | | | | | | |
| Відхилення (Δx) | -0,429 | -0,929 | 0,171 | -0,329 | 2,171 | -0,629 | -0,029 |
| Квадрат відхилення (Δx^2) | 0,184 | 0,862 | 0,029 | 0,108 | 4,715 | 0,395 | 0,001 |
| Сума квадратів відхилень ($\sum \Delta x^2$) | 6,29 | | | | | | |
| Середнє квадратичне відхилення (формула (3.1)) | $\sigma = \sqrt{\frac{6,29}{7}} = 0,95$ | | | | | | |
| Коефіцієнт варіації, % (формула (3.2)) | $cv_\sigma = \frac{0,95}{18,33} \cdot 100 = 5,2$ | | | | | | |

Коефіцієнт варіації на рівні 5,2% не перевищує граничного значення (до 33%), тому думки експертів вважаємо узгодженими, а дані можемо використовувати з метою прогнозування.

З'ясуємо, яким є найбільш вірогідний відсоток приросту продуктивності праці, для чого їх експертні значення з табл. 3.7 представимо у порядку зростання в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Ранжований ряд показників приросту продуктивності праці підприємства у порядку їх зростання

| | | | | | | | |
|--------------------|-------------------|------|------|----------------|------|------|-------------------|
| Значення показника | 17,4 | 17,7 | 17,9 | 18,0 | 18,3 | 18,5 | 20,5 |
| Прогноз | Песимістичний (П) | | | Вірогідний (В) | | | Оптимістичний (О) |

Джерело: Розраховано автором.

Методом стандартного розподілу вірогідностей надамо прогноз відсотку зростання продуктивності праці на підприємстві, спираючись на формулу:

$$\Delta x_{\text{очікуваний}} = \frac{O + 4 \cdot B + П}{6}, \quad (3.3)$$

де O – прогноз оптимістичний, %;

B – прогноз вірогідний, %;

П – прогноз песимістичний, %.

Отже, очікуваний прогноз приросту продуктивності праці внаслідок змін у системі преміювання працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати праці буде таким:

$$\Delta X_{\text{очікуваний}} = \frac{20,5 + 4 \cdot 18,0 + 17,4}{6} = 18,32\%$$

Вважатимемо, що прогнозований приріст продуктивності праці аналогічним чином вплине на динаміку чистого доходу від реалізації продукції, приріст якого у гривневому еквіваленті становитиме:

$$34328,5 \times 0,1832 = 6287,8 \text{ (тис. грн.)}$$

34328 тис. грн. – це значення показника чистого доходу від реалізації продукції підприємства в 2019 році (з табл. 2.3).

Величина чистого доходу від реалізації продукції за проектом така:

$$34328,5 + 6287,8 = 40616,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в 2019 р. становили 30126,8 тис. грн., з яких 5332,4 тис. грн. – це постійні витрати, 24794,4 тис. грн. – змінні. Відповідно останні зазнають змін прямо пропорційно приросту чистого доходу від реалізації продукції, тобто зростуть на:

$$24854,6 \times 0,1832 = 4541,5 \text{ (тис. грн.)}$$

На заплановані заходи ТОВ «Центр ПромЗІЗ» необхідно здійснити витрати у розмірі 1341,1 тис. грн. (сума приросту преміальних виплат з ЄСВ). Звідси, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на:

$$4541,5 + 1341,1 = 5882,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Розмір повних витрат за проектом становить:

$$30126,8 + 5882,6 = 36009,4 \text{ (тис. грн.)}$$

Маючи дані про приріст чистого доходу та повних витрат, можемо визначити проєктний приріст прибутку від реалізації продукції підприємства:

$$6287,8 - 5882,6 = 405,2 \text{ (тис. грн.)}$$

З врахуванням цього приросту величина прибутку від реалізації продукції підприємства за проєктом буде дорівнювати:

$$4201,7 + 405,2 = 4606,9 \text{ (тис. грн.)}$$

4201,7 тис. грн. – значення прибутку від реалізації продукції ТОВ «Центр ПромЗІЗ» в 2019 році (з табл. 2.3).

Після процедури оподаткування податком на прибуток за базовою ставкою 18%, приріст чистого прибутку підприємства буде таким:

$$405,2 \cdot (1-0,18) = 332,3 \text{ (тис. грн.)}$$

В табл. 3.9 зведемо результати розрахунків.

Таблиця 3.9

Прогнозований приріст показників внаслідок змін в системі преміювання працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи

| № з/п | Приріст показників | Значення |
|-------|--|----------|
| 1 | Чистого доходу від реалізації продукції | 6287,8 |
| 2 | Повних витрат на виробництво та реалізацію продукції | 5882,6 |
| 3 | Прибутку від реалізації продукції | 405,2 |
| 4 | Чистого прибутку | 332,3 |

Джерело: Розраховано автором.

Оскільки за проектом не передбачено капітальні витрати на основні засоби, сума початкових інвестицій буде складатись з приросту нормативів оборотних коштів, який виникне внаслідок прогнозованого підвищення продуктивності праці (прийmemo його на рівні 3% від 85% приросту змінних витрат):

$$\text{ПІ} = 4541,5 \cdot 0,03 \cdot 0,85 = 115,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина чистого генерованого грошового потоку за проектом буде дорівнювати приросту прогнозованому чистого прибутку підприємства:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧП} = 332,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Задля проведення дисконтування грошових потоків необхідно визначити коефіцієнти приведення за весь термін економічного життя проекту. Тривалість цього терміну приймаємо на рівні 2 років, оскільки він не потребує капітальних вкладень в основні засоби, для яких, як правило, термін значно довший. Коефіцієнт приведення (α_i) по роках економічного життя проекту обчислюється за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + p)^i}, \quad (3.4)$$

де p – це ставка дисконтування;

i – період (рік) економічного життя проекту, в якому отримано грошовий потік, що оцінюється на теперішній час.

Приймаючи ставку дисконтування на рівні облікової ставки рефінансування Національного банку України – 12%, визначимо коефіцієнти приведення по роках:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,12)} = 0,893$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,12)^2} = 0,797$$

За наступною формулою визначимо нинішню вартість грошових потоків за весь термін економічного життя проекту:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = \text{ЧГП} \cdot (\alpha_1 + \alpha_2) \quad (3.5)$$

За умовами запропонованого нами проекту вона буде такою:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = 332,3 \cdot (0,893 + 0,797) = 561,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Чисту нинішню вартість грошових потоків обчислимо за формулою:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i - \text{ПІ} \quad (3.6)$$

За умовами запропонованого нами проекту вона складатиме:

$$\text{ЧНВ} = 561,5 - 115,8 = 445,7 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований термін повернення вкладених в проект коштів має наступну формулу розрахунку:

$$T_D = \frac{\Pi}{\sum_{i=1}^n NB_i \div n} \quad (3.7)$$

За умовами запропонованого нами проєкту дисконтований термін окупності інвестиційних вкладень буде складати:

$$T_D = \frac{115,8}{561,5 \div 2} = 0,41 \text{ року або } 151 \text{ день}$$

Насамкінець, розрахуємо два відносні показники ефективності інвестиційних вкладень – індекс доходності (формула 3.8), який має перевищувати позначку «0» і свідчить про рівень доходності проєкту, та індекс прибутковості (формула 3.9), який в ідеалі має бути вищим за позначку «1» і вказує на розмір прибутку, отриманих підприємством на одиницю вкладених коштів:

$$ID = \frac{ЧНВ}{\Pi} \quad (3.8)$$

$$\Pi = \frac{\sum_i^n NB_i}{\Pi} \quad (3.9)$$

За умовами проєкту індекси доходності та прибутковості будуть складати:

$$ID = \frac{445,7}{115,8} = 3,85$$

$$\Pi = \frac{561,5}{115,8} = 4,85$$

Для наочного представлення результатів попередніх розрахунків і формулювання об'єктивних висновків в табл. 3.10 представлено основні показники економічної ефективності реалізації проекту змін у системі преміювання виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи.

Таблиця 3.10

**Оцінка економічної ефективності проекту змін в системі преміювання
виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ»
за високі результати роботи**

| № з/п | Показник | Значення |
|-------|---|----------|
| 1 | Сума початкових інвестицій (тис. грн.) | 115,8 |
| 2 | Додатковий чистий прибуток за проектом (тис. грн.) | 332,3 |
| 3 | Нинішня вартість грошових потоків за весь термін економічного життя проекту (тис. грн.) | 561,5 |
| 4 | Чиста нинішня вартість грошових потоків (тис. грн.) | 445,7 |
| 5 | Дисконтований термін окупності проекту (років) | 0,41 |
| 6 | Індекс доходності | 3,85 |
| 7 | Індекс прибутковості | 4,85 |

Джерело: Розраховано автором.

Таким чином, при сумі початкових інвестицій 115,8 тис. грн. ТОВ «Центр ПромЗІЗ» отримуватиме додатковий чистий прибуток у розмірі 332,3 тис. грн. щорічно. За весь термін економічного життя проекту нинішня вартість грошових потоків сягне 561,5 тис. грн., а їх чиста нинішня вартість за вирахуванням початкових витрат – 445,7 тис. грн.

Дисконтований термін окупності проекту становить 0,41 року – це 151 день, що є позитивним явищем, оскільки вкладені в його реалізацію кошти окупляться достатньо швидко – менше, ніж на за півроку.

Індекс доходності проекту перевищує нульову позначку і складає 3,85, а індекс прибутковості більший за одиницю і дорівнює 4,85.

Усі наведені в табл. 3.10 показники економічної ефективності вказують на інвестиційну привабливість та доцільність реалізації запропонованого нами проєкту.

В табл. 3.11 представлено вплив змін в системі преміювання виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи на фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.11

Вплив проєкту змін у системі преміювання виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи на фінансово-економічні показники діяльності підприємства

| № з/п | Показники | Базовий рік | Проєктний рік | Відхилення | |
|-------|--|-------------|---------------|------------|-------------|
| | | | | абсолютне | відносне, % |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 34328,5 | 40616,3 | 6278,8 | 18,32 |
| 2 | Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн. | 30126,8 | 36009,4 | 5882,6 | 19,53 |
| 3 | Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | 4201,7 | 4606,9 | 405,2 | 9,64 |
| 4 | Чистий прибуток, тис. грн. | 3388,4 | 3720,7 | 332,3 | 9,81 |
| 5 | Рентабельність активів, % | 22,3 | 24,5 | 2,2 | - |
| 6 | Рентабельність власного капіталу, % | 43,5 | 47,8 | 4,3 | - |
| 7 | Чистий прибуток на одного працівника ПВП, тис. грн. / особу | 47,7 | 52,4 | 4,7 | 9,81 |

Джерело: Розраховано автором.

За даними табл. 3.11 видно, що запропоновані зміни в системі преміювання виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи позитивно вплинуть на динаміку всіх фінансово-економічних показників його діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції підприємства зросте до 40616,3 тис. грн. в проєктному році, що на 18,32% більше, ніж в базовому. Відносні зміни повних витрат на виробництво і реалізацію продукції були більш інтенсивними і складають

19,53%. У результаті прибуток від реалізації продукції ТОВ «Центр ПромЗІЗ» збільшиться з 4201,7 тис. грн. до 4606,9 тис. грн., тобто на 9,64%.

Чистий прибуток підприємства за проектом досягне 3720,7 тис. грн., або на 9,81% чи 332,3 тис. грн. більше, ніж в базовому періоді.

Ключові показники рентабельності (відносної прибутковості) підприємства матимуть зростаючу динаміку: коефіцієнт рентабельності активів збільшиться до 24,5, тобто на 2,2% порівняно з базовим роком; коефіцієнт рентабельності власного капіталу з 43,5% у базовому році зросте до 47,8% у проектному році, або на 4,3%.

Обсяг чистого прибутку у розрахунку на одного працівника промислово-виробничого персоналу досліджуваного підприємства зазнає приросту з 47,7 тис. грн. на особу до 52,4 тис. грн. на особу, тобто на 4,7 тис. грн. на особу чи 9,81% більше, ніж в базовому році.

Як висновок, можна стверджувати про високу економічну ефективність та сприятливий вплив на фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Центр ПромЗІЗ» запропонованих нами змін у системі преміювання його виробничого персоналу за високі результати роботи, зокрема, через використання нових шкал і діапазонів виплати премій за виконання плану виробітку продукції, відсутність виробничого браку та введення премії за ініціативність в роботі. Отримані дані (табл. 3.10 і табл. 3.11) підтверджують той факт, що запропоновані зміни будуть сприяти удосконаленню діючої системи мотивування персоналу у ТОВ «Центр ПромЗІЗ», оскільки підвищать продуктивність праці та прибутковість у розрахунку на одного працівника ПВП, що було метою дослідження.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного у кваліфікаційні роботі дослідження сучасних підходів до мотивування персоналу на підприємстві визначено, що мотивування персоналу – це процес створення сприятливих умов та стимулів, які спонукають у співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість та результат.

Встановлено, що мотивування персоналу на підприємстві має низку суттєвих переваг, серед яких: підвищення якості виконаної роботи та продуктивності праці, формування позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі, довгострокове співробітництво з кращими працівниками, формування стійкої корпоративної культури та підвищення лояльності з боку персоналу.

Відзначено, що для побудови ефективної системи мотивування персоналу на підприємстві необхідно керуватись такими принципами, як принцип винагороди, системності, об'єктивності, гнучкості, поєднання суспільного і особистого, а сучасна теорія мотивування містить у собі вісім базових концепцій, що розкривають її з різних сторін.

Встановлено, що методи мотивування персоналу групуються за трьома напрямками: прямі економічні, непрямі економічні та соціальне (не грошові), використання яких на підприємстві є однаково важливим для забезпечення ефективності його функціонування.

Відзначено, що поряд з традиційними підходами до мотивування персоналу сучасні підприємства все частіше вдаються до інноваційних, зокрема, управлінню за цілями, збагаченню праці, системі участі персоналу в управлінні справами компанії, мотивуванню персоналу через делегування та використання інноваційних технологій підбору кадрів, командоутворення, розвитку співробітників з високим потенціалом.

На основі проведених розрахунків визначено, що фінансово-економічний стан ТОВ «Центр ПромЗІЗ» в 2018-2019 рр. можна охарактеризувати як такий, що має тенденції до покращення ключових показників (зростають продуктивність праці, середній рівень заробітної плати, скорочуються витрати на 1 грн. реалізованої продукції), відзначається прибутковістю діяльності (приріст чистого прибутку становить 36,7%) та високими показниками рентабельності власного капіталу, активів та реалізованої продукції.

Проведено аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Центр ПромЗІЗ», що дозволило дослідити склад та структуру персоналу підприємства за гендерною ознакою, віком та рівнем освіти. З'ясовано, що продовж 2018-2019 рр. в структурі виробничого персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ» переважали жінки, а управлінського – чоловіки; більша частина працівників має перший та другий рівень вищої освіти, що позитивно характеризує якісний склад персоналу; за ознакою віку найбільш чисельна група працівників зафіксована в діапазоні 41-50 років. Ефективність використання кадрового складу підприємства протягом 2018-2019 рр. за показником продуктивності праці підвищилась, проте спостерігаються негативні тенденції, пов'язані зі збільшенням плинності кадрів.

На основі проведеної оцінки системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ» встановлено, що діюча система оплати праці на підприємстві має невисокий мотиваційний ефект, оскільки темп зростання продуктивності праці поступається темпу зростання середнього рівня заробітної плати по підприємству, що не дозволяє економити на фонді оплати праці. Серед складових системи нематеріального мотивування і стимулювання персоналу слабкими боками є практично повна відсутність можливості кар'єрного зростання і пасивне професійне навчання працівників. На підставі проведеного анкетування працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» на предмет визначення рівня їх задоволеності діючою системою мотивування встановлено, що рівень такої задоволеності підсистемою

матеріального стимулювання є достатньо посереднім. Ситуація щодо задоволеності підсистемою нематеріального мотивування склалась значно краще, ніж у сфері матеріального, для виробничого персоналу, натомість, управлінський персонал відчуває тут більше проблем.

Встановлено, що для удосконалення системи мотивування персоналу в ТОВ «Центр ПромЗІЗ» буде доцільно розробляти мотиваційний профіль працівників за методикою Moture. За результатами проведеного анкетування серед робітників досліджуваного підприємства, як найбільш чисельної категорії його персоналу, і статистичної обробки даних виявлено, що мотиваційний профіль 52% робітників належить до інструментального, тобто того, що орієнтується на матеріальний зиск від роботи. В цілому ж, обґрунтовано переваги від використання мотиваційних профілів в системі мотивування і оцінки персоналу підприємства, зокрема, її оптимізація, відбір «правильних» кандидатів та підвищення ефективності формування команди і результативності її роботи, а також надано низку практичних рекомендацій, що стосуються заходів мотивування робітників-інструменталістів ТОВ «Центр ПромЗІЗ».

Розрахунок впливу запропонованих змін в системі преміювання працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи (зміна ставок і діапазонів нарахування премій за виконання плану виробітку продукції, відсутність виробничого браку, впровадження премії за ініціативність в роботі) показав, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 6278,8 тис. грн. Повні витрати при цьому збільшуються на 19,53%. Прибуток від реалізації продукції зростає на 9,64%, так, як і чистий прибуток – на 9,81%, що складає 332,3 тис. грн.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження змін в систему преміювання працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» за високі результати роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетинг. менедж. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 524 с.
2. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2010. № 4 (3). С. 223-227.
3. Берг О. Мотивация на ура. *HR-Portal*. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura>.
4. Бергер А. Д., Тертична Л. І. Інновації у комунікаційній політиці компаній харчової галузі. The Modern Foundation for Human Development: III International Scientific Conference Economy and Society, Conference Proceedings, April 26th, 2019. Leipzig, Germany : Baltija Publishing. С. 68-70.
5. Богиня Д. Л. Основи економіки праці: навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2012. 313 с.
6. Верховглазенко В. Система мотивації персоналу. *Живая психология*. 2015. Том 2. № 4. С. 319-336.
7. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Allbest*. URL: https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a2bd68a4c53b88421216d36_2.html (дата звернення: 12.10.2020).
8. Верховна Рада України: веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
9. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 16 (1). С. 65-68.
10. Герчикова І. М. Менеджмент: Підручник. 4-те вид-во., відпрац. та доп. Москва : ЮНІТІ-ДАНА, 2017. 512 с.

11. Герчиков В. И. Управление персоналом. Работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие для высш. учеб. заведений. Москва : ИНФРА-М, 2012. 282 с.
12. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf (дата звернення: 15.12.2020).
13. Гомба Л. А. Мотиваційні важелі управління персоналом підприємства в системі його моніторингу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2010. Вип. 3 С. 136-143.
14. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків, 2013. 160 с.
15. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8 (1). 208. С. 50-82.
16. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Економіка і менеджмент культури*, 2020. № 1. С. 85-88.
17. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2015. № 11 (105). С. 55-61.
18. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 45-50. DOI: 10.32843/infrastruct46-7.
19. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навчання / О. І. Драган,; Нац. ун-т харч. технол. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.
20. Драган О. І., Тертична Л. І. Розвиток людського капіталу у системі управління талантами підприємства. *Економіка і управління*

підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія. Центр фінансово-економічних наукових досліджень. Полтава : ПП «Астрія», 2020. 243 с. С. 77-86.

21. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник. Київ : Знання, 2016. 389 с.

22. Долід В. В. Трудова мотивація у роботі адміністрації закладів освіти. *Науково-методичний вісник кафедри філософії, економіки та менеджменту освіти РОІППО*. 2017. Вип. 1. С. 19-21.

23. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету*. 2016. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101.

24. Дятлов В. А. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Знання, 2016. 390 с.

25. Жуков А. Л. Регулирование заработной платы: современные тенденции и пути реформирования : монография. Москва-Берлин : Директ-Медиа, 2018. 410 с.

26. Енциклопедичний словник «100 термінів і понять соціально-трудової сфери»: заг. ред. Мельника С.В. Луганськ, 2005. 220 с.

27. Законодавство України : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

28. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика : Колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Драган О. І. Київ, 2017. 272 с.

29. Ильин В. П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2016. 864 с.

30. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.

31. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.

32. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.

33. Катанова Л. А. Мотивационный процесс в управлении персоналом. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 1 (19). С. 118-127.
34. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник. Москва. 2010. 695 с.
35. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. *Вісник ПДТУ*. 2013. Вип. 26. Сер. Економічні науки. С. 72-76. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/VPDTU_ek_2013_26_10.pdf
36. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2020. Т. 22. Вип. 8 (1). С. 65-72.
37. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № 2. С. 192-196.
38. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. *Управління персоналом*. 2010. № 9. С. 32-36.
39. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm (дата звернення: 18.11.2020).
40. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу. URL: http://toplutsk.com/articles-article_861.html (дата звернення: 14.12.2020).
41. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015. № 3. С. 114-120.
42. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
43. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 2. С. 237-244.
44. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 52-57.

45. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. С. 18-24.
46. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. С. 124-131.
47. Крушельницька О. В. Управління персоналом. Київ, 2010. 397 с.
48. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації для України. URL: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/75/11793.html> (дата звернення: 28.11.2020).
49. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2020. № 3-4. С. 33-37.
50. Новиков Д. А. Стимулирование в социально-экономических системах (базовые математические модели). Москва. 2018. 172 с.
51. Одегов Ю. Г. Банковский менеджмент: управление персоналом : учеб. пособ. Москва : Изд-во «Экзамен», 2015. 448 с.
52. Лазарев С. В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. *Мотивація і оплата праці*. 2013. № 1. С. 48-53.
53. Лapidус В. А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте. Москва : Приоритет, 2019. 207 с.
54. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 127-129.
55. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету*. Сер. Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 4. С. 186-189.
56. Мателешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер. Економіка. 2015. Вип. 1 (1). С. 166-168.

57. Мартиновський В. С., Філімончук Т. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарського підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Вип. № 1 (25). С. 49-52.
58. Міцкевич Н. В. Актуальні проблеми мотивації ефективної праці на підприємстві. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер. Економіка. 2014. Т. 247. Вип. 235. С. 76-81.
59. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2020. № 4. С. 44-49.
60. Петиченко А. М. Измените систему мотивации. *Стандарты и качество*. 2019. № 1. С. 56-60.
61. Погорелов М. І. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2019. № 22. С. 105-109.
62. Плотник О. Д. Мотиваційний моніторинг як чинник підвищення продуктивності праці в аграрних підприємствах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер. Економічні науки. 2019. № 4 (2). С. 300-304.
63. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством. *Економіст*. № 52-54, 2018. С.52-54.
64. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
65. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
66. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1. С. 86-93.

67. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2019. № 6. С. 93-96.
68. Ричи Ш. Управление мотивацией. Москва : Юнити-Дана, 2019. 399 с.
69. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету*. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». 2009. С. 59-66.
70. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1 (1). С. 306-311. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2014_1%281%29__52.
71. Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки. Дніпропетровськ: Інновація, 2019. 157 с.
72. Середа М. А. Засоби індивідуального захисту працівників на виробництві: класифікація та особливості застосування. *Довідник спеціаліста з охорони праці (МСFR)*. 2019. № 9. URL: <https://www.sop.com.ua/article/130-zasobi-ndivdualnogo-zahistu-pratsvnikv-na-virobnitstv-klasifkatsya-ta-osoblivost>.
73. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці. *Міжнародний науковий журнал*, 2016. № 9. С. 479-527.
74. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 323-333. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60.
75. Тертична Л. І. Особливості менеджменту інтелектуального капіталу. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали восьмої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 13-14 вересня 2019 р. Одеса: Бондаренко М. О., 2019. С. 97-98.

76. Тест Герчикова (Мотур): мотивація персонала в залежності від типу особистості. *Директор по персоналу*. URL: <https://www.hr-director.ru>.

77. Тростянецька Е. В., Гупалюк Г. Ю. Удосконалення мотивації праці в системі управління підприємством. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2016. № 4 (57). С. 73-83.

78. Черкасов А. В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2010. 20 с.

79. Dragan O., Tertychna L., Rybak N. Modern level of human capital of the Ukrainian enterprises in the conditions of technological spreads. *New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges : collective monograph VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship*. Sofia. Bulgaria: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2020. 309 p. P. 173-187.

80. YouControl: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38440953.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

| | | КОДИ | | |
|---|---|---------------------------|----|----|
| | | Дата (рік, місяць, число) | | |
| | | 2020 | 01 | 01 |
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю "Центр промислових засобів індивідуального захисту" | 38440953 | | |
| Територія | Київська обл. / Київ | 3200000000 | | |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю | 240 | | |
| Вид економічної діяльності | Виробництво спецодягу | 14.12 | | |
| Середня кількість осіб | 71 | | | |
| Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком | | | | |
| вул. М. Котельникова, буд. 1, м. Київ, 03115 | | | | |
| Адреса: 03115 | | | | |

1. Баланс
на 31.12. 2019 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

| Актив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 896,3 | 732,1 |
| Основні засоби: | 1010 | 4719,1 | 5758,8 |
| первісна вартість | 1011 | 8756,9 | 10345,3 |
| знос | 1012 | 4037,8 | 4586,5 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 5615,4 | 6490,9 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси: | 1100 | 1563,2 | 1632,5 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 189,2 | 180,4 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 5647,9 | 6743,5 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | - | - |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 876,9 | 943,2 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |

| | | | |
|--|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 189,2 | 168,3 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 8,4 | 11,4 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 8,9 | 64,2 |
| Усього за розділом II | 1195 | 8483,7 | 9743,5 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 14099,1 | 16234,4 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітнього року | На кінець звітнього періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1,5 | 1,5 |
| Додатковий капітал | 1410 | - | - |
| Резервний капітал | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 6874,3 | 7783,5 |
| Неоплачений капітал | 1425 | - | - |
| Усього за розділом I | 1495 | 6875,8 | 7785,0 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595 | 567,4 | 853,1 |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 345,1 | 127,4 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 1423,5 | 934,6 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 3974,3 | 4828,3 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | - | - |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | - | - |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 345,2 | 452,1 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | - | - |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 567,8 | 1253,9 |
| Усього за розділом III | 1695 | 6655,9 | 7596,3 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | - | - |
| Баланс | 1900 | 14099,1 | 16234,4 |

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

| | | КОДИ | |
|--|---|------------|-------|
| Дата (рік, місяць, число) | | 2019 | 01 01 |
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю "Центр промислових засобів індивідуального захисту" | 38440953 | |
| Територія | Київська обл. / Київ | 3200000000 | |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю | 240 | |
| Вид економічної діяльності | Виробництво спецодягу | 14.12 | |
| Середня кількість працівників, осіб | 69 | | |
| Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком | | | |
| Адреса: вул. М. Котельникова, буд. 1, м. Київ, 03115 | | | |

1. Баланс
на 31.12.2018 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

| Актив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 753,2 | 896,3 |
| Основні засоби: | 1010 | 4379,9 | 4719,1 |
| первісна вартість | 1011 | 7654,2 | 8756,9 |
| знос | 1012 | 3274,3 | 4037,8 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 5133,1 | 5615,4 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси: | 1100 | 1245,3 | 1563,2 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 229,3 | 189,2 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 6341,5 | 5647,9 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | - | - |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 456,3 | 876,9 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |

| | | | |
|--|-------------|--------------------------|----------------------------|
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 87,4 | 189,2 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 34,2 | 8,4 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 123,2 | 8,9 |
| Усього за розділом II | 1195 | 8517,2 | 8483,7 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 13650,3 | 14099,1 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1,5 | 1,5 |
| Додатковий капітал | 1410 | - | - |
| Резервний капітал | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 4395,1 | 6874,3 |
| Неоплачений капітал | 1425 | - | - |
| Усього за розділом I | 1495 | 4396,6 | 6875,8 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595 | 643,2 | 567,4 |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 563,2 | 345,1 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 2356,9 | 1423,5 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 4356,3 | 3974,3 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | - | - |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | - | - |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 334,6 | 345,2 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 200,1 | - |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 799,4 | 567,8 |
| Усього за розділом III | 1695 | 8610,5 | 6655,9 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | - | - |
| Баланс | 1900 | 13650,3 | 14099,1 |

**2. Звіт про фінансові результати
за 2019 рік**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

| |
|---------|
| 1801007 |
|---------|

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|--------------|----------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 34328,5 | 31357,9 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 6,9 | 12,3 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 34335,4 | 31370,2 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 21647,9 | 21476,2 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 8478,9 | 6785,3 |
| Інші витрати | 2270 | 76,4 | 85,3 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 30203,2 | 28346,8 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 4132,2 | 3023,4 |
| Податок на прибуток | 2300 | 743,8 | 544,2 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 3388,4 | 2479,2 |

Керівник

(підпис)

Голенко С.В.

(ініціали,
прізвище)

Головний
бухгалтер

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

**2. Звіт про фінансові результати
за 2018 рік**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

| |
|---------|
| 1801007 |
|---------|

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|--------------|----------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 31357,9 | 25647,8 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 12,3 | 167,9 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 0 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 31370,2 | 25815,7 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 21476,2 | 18536,4 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 6785,3 | 4546,8 |
| Інші витрати | 2270 | 85,3 | 127,9 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 28346,8 | 23211,1 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 3023,4 | 2604,6 |
| Податок на прибуток | 2300 | 544,2 | 468,8 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 2479,2 | 2135,8 |

Керівник

(підпис)

Голенко С.В.

(ініціали,
прізвище)

Головний
бухгалтер

(підпис)

(ініціали,
прізвище)

Офіційні статистичні дані ТОВ «Центр ПромЗІЗ»

Зведена таблиця з техніко-економічними показниками і даними по персоналу ТОВ «Центр ПромЗІЗ»

| № | Показники | Роки | |
|---|--|---------|---------|
| | | 2018 | 2019 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Внутрішні облікові дані, надані бухгалтером ТОВ «Центр ПромЗІЗ» | | | |
| 1 | Обсяг виробленої продукції, тис. грн. | 28937,5 | 30534,2 |
| 2 | Тисяч людино-днів, відпрацьованих робітниками | 11750 | 12548 |
| 3 | Тисяч людино-годин, відпрацьованих робітниками | 93435 | 100945 |
| 4 | Середня тривалість робочого дня виробничого персоналу, годин | 7,95 | 8,04 |
| 5 | Середня кількість робочих днів, що відпрацьована одним робітником підприємства | 250 | 251 |
| 6 | Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього, в тому числі: | 69 | 71 |
| 6.1 | <i>за категоріями промислово-виробничого персоналу</i> | * | * |
| 6.1.1 | управлінці (керівники, спеціалісти, службовці) | 16 | 17 |
| 6.1.2 | робітники (основні, допоміжні, інші) | 53 | 54 |
| 6.2 | <i>за статтю</i> | * | * |
| 6.2.1 | чоловіки | 29 | 28 |
| 6.2.2 | жінки | 40 | 43 |
| 6.3 | <i>за освітою</i> | * | * |
| 6.3.1 | середня освіта | 2 | 2 |
| 6.3.2 | професійно-технічна освіта | 8 | 6 |
| 6.3.3 | молодший бакалавр | 14 | 15 |
| 6.3.4 | бакалавр | 22 | 23 |
| 6.3.5 | магістр | 23 | 25 |
| 6.4 | <i>за віком:</i> | * | * |
| 6.4.1 | до 28 років | 9 | 10 |
| 6.4.2 | від 29 до 40 років | 17 | 18 |
| 6.4.3 | від 41 до 50 років | 21 | 21 |
| 6.4.4 | від 51 до 60 років | 19 | 18 |
| 6.4.5 | більше 60 років | 3 | 4 |
| Інформація, отримана шляхом підсумування даних форми №1-ПВ "Звіт із праці" (квартальна) ТОВ «Центр ПромЗІЗ» | | | |
| 7 | Кількість прийнятих штатних працівників (рядок 3020) | 7 | 9 |
| 8 | Кількість звільнених штатних працівників (рядок 3040) | 6 | 7 |
| 9 | Кількість звільнених штатних працівників із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (рядок 3050) | 0 | 0 |

Закінчення додатку Д

| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
|----------|--|----------|----------|
| 10 | Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (рядок 3060) | 6 | 7 |
| 11 | Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду | 66 | 68 |
| 12 | Фонд оплати праці штатних працівників, усього (рядок 5010) | 8476,0 | 9476,7 |
| 12.1 | Фонд основної заробітної плати (рядок 5020) | 6586,4 | 7464,3 |
| 12.2 | Фонд додаткової заробітної плати (рядок 5030) | 1865,4 | 1966,5 |
| 12.2.1 | Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (рядок 5040) | 1625,4 | 1775,3 |
| 12.2.2 | Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (рядок 5050) | 196,3 | 135,7 |
| 12.2.3 | Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (рядок 5051) | 43,7 | 55,5 |
| 12.2.4 | Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (рядок 5052) | 0,0 | 0,0 |
| 12.3 | Заохочувальні та компенсаційні виплати (рядок 5060) | 24,2 | 45,9 |
| 12.3.1 | Матеріальна допомога (рядок 5070) | 12,6 | 27,4 |
| 12.3.2 | Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (рядок 5080) | 11,6 | 18,5 |
| 12.3.3 | Оплата за невідпрацьований робочий час (рядок 5090) | 0,0 | 0,0 |

**Результати анкетування працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» на предмет їх
задоволеності системою мотивування персоналу**

Таблиця Е.1

**Відповіді респондентів з числа працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» на питання «Чи задоволені Ви підсистемою
матеріального мотивування персоналу на Вашому підприємстві?»**

| № респондента | Відповіді за варіантами | | | № респондента | Відповіді за варіантами | | |
|---------------|-------------------------|----------------------|----------------|---------------|-------------------------|----------------------|----------------|
| | Задоволений | Частково задоволений | Не задоволений | | Задоволений | Частково задоволений | Не задоволений |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> |
| 1 | + | | | 37 | + | | |
| 2 | | + | | 38 | + | | |
| 3 | | | + | 39 | | | + |
| 4 | + | | | 40 | | | + |
| 5 | + | | | 41 | + | | |
| 6 | | + | | 42 | | | + |
| 7 | + | | | 43 | | | + |
| 8 | | + | | 44 | | + | |
| 9 | | | + | 45 | | | + |
| 10 | + | | | 46 | | | + |
| 11 | | | + | 47 | | | + |
| 12 | + | | | 48 | | | + |
| 13 | | + | | 49 | + | | |
| 14 | + | | | 50 | + | | |

Закінчення табл. Е.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|---|---|---|----|---|---|---|
| 15 | | + | | 51 | | | + |
| 16 | + | | | 52 | + | | |
| 17 | | + | | 53 | | | + |
| 18 | | + | | 54 | | | + |
| 19 | + | | | 55 | + | | |
| 20 | | + | | 56 | | | + |
| 21 | + | | | 57 | | | + |
| 22 | | + | | 58 | + | | |
| 23 | + | | | 59 | | | + |
| 24 | + | | | 60 | + | | |
| 25 | + | | | 61 | + | | |
| 26 | | | + | 62 | | + | |
| 27 | | | + | 63 | | | + |
| 28 | | | + | 64 | | + | |
| 29 | + | | | 65 | | | + |
| 30 | | + | | 66 | | + | |
| 31 | + | | | 67 | | | + |
| 32 | | + | | 68 | | + | |
| 33 | + | | | 69 | | + | |
| 34 | + | | | 70 | | + | |
| 35 | | + | | 71 | | + | |
| 36 | | + | | * | | * | |

Примітка: в табл. Е.1 сірим кольором виділено респондентів з числа представників управлінського персоналу підприємства

Таблиця Е.2

Відповіді респондентів з числа працівників ТОВ «Центр ПромЗІЗ» на питання «Чи задоволені Ви підсистемою нематеріального мотивування персоналу на Вашому підприємстві?»

| № респондента | Відповіді за варіантами | | | № респондента | Відповіді за варіантами | | |
|---------------|-------------------------|----------------------|----------------|---------------|-------------------------|----------------------|----------------|
| | Задоволений | Частково задоволений | Не задоволений | | Задоволений | Частково задоволений | Не задоволений |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> |
| 1 | | + | | 37 | + | | |
| 2 | | | + | 38 | + | | |
| 3 | | | + | 39 | + | | |
| 4 | + | | | 40 | | + | |
| 5 | + | | | 41 | | | + |
| 6 | + | | | 42 | | + | |
| 7 | | + | | 43 | + | | |
| 8 | | + | | 44 | + | | |
| 9 | | + | | 45 | | | + |
| 10 | | | + | 46 | | | + |
| 11 | + | | | 47 | + | | |
| 12 | + | | | 48 | + | | |
| 13 | | + | | 49 | + | | |
| 14 | | | + | 50 | | + | |
| 15 | | | + | 51 | | + | |
| 16 | | | + | 52 | | + | |
| 17 | + | | | 53 | | | + |
| 18 | + | | | 54 | + | | |
| 19 | + | | | 55 | | + | |
| 20 | + | | | 56 | | + | |

Закінчення табл. Е.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|---|---|---|----|---|---|---|
| 21 | + | | | 57 | | | + |
| 22 | | + | | 58 | + | | |
| 23 | | | + | 59 | + | | |
| 24 | + | | | 60 | | + | |
| 25 | + | | | 61 | + | | |
| 26 | + | | | 62 | + | | |
| 27 | | + | | 63 | | + | |
| 28 | | + | | 64 | + | | |
| 29 | + | | | 65 | + | | |
| 30 | + | | | 66 | | + | |
| 31 | | | + | 67 | + | | |
| 32 | | + | | 68 | | + | |
| 33 | + | | | 69 | | | + |
| 34 | + | | | 70 | + | | |
| 35 | | + | | 71 | | + | |
| 36 | + | | | * | | | |

Примітка: в табл. Е.2 сірим кольором виділено респондентів з числа представників управлінського персоналу підприємства

**Методична база Motype для оцінки мотиваційного профілю (типу)
працівника**

Таблиця Ж.1

**Анкета для оцінки мотиваційного профілю (типу) працівника за
методикою Motype**

| № | Позиція (питання) | Відповідь |
|--|--|-----------|
| 1 | 2 | 3 |
| Інформаційна картка учасника анкетування | | |
| | Ваша позиція в компанії: керівник, спеціаліст, службовець, робітник (необхідне зазначте) | |
| | Стать: чоловік / жінка (необхідне зазначте) | |
| | Вік (зазначте повну кількість років) | |
| | Стаж роботи в даній компанії (зазначте кількість років та місяців) | |
| 1 | Що найбільше Ви цінуєте в роботі? | |
| 1 | Я сам приймаю рішення | |
| 2 | Вона дає мені можливість проявити те, що я знаю і вмю | |
| 3 | Я відчуваю себе потрібним та корисним | |
| 4 | Я маю достатньо прийнятний рівень зарплати | |
| 5 | Особливо нічого не ціную, ця робота мені відома та звична | |
| 2 | Який вираз із нижче зазначених Вам підходить найбільше? | |
| 1 | Я можу забезпечити працею себе і свою родину | |
| 2 | У своїй роботі я – господар | |
| 3 | У мене достатньо знань і досвіду, аби впоратись з будь-якими труднощами в роботі | |
| 4 | Я – цінний і незамінний співробітник | |
| 5 | Я завжди виконую те, що від мене вимагають | |
| 3 | Як Ви працюєте? | |
| 1 | Намагаюсь роботи те, що знайомо та звично | |
| 2 | Люблю, коли з'являються нові задачі, яких раніше не виконував | |
| 3 | Віддаю перевагу точності формулювання завдань і люблю, коли знаю, що за це отримаю | |
| 4 | Віддаю перевагу роботі під повну особисту відповідальність | |
| 5 | Готовий (-ва) робити все, що треба компанії | |
| 4 | Припустимо, Вам пропонують іншу роботу в Вашій компанії. За яких умов Ви би погодились? | |
| 1 | Якщо буде вища зарплата | |
| 2 | Якщо вона буде більш творчою або цікавою | |
| 3 | Якщо вона надасть мені більше самостійності | |
| 4 | Якщо це треба і попросить керівник | |
| 5 | За будь-яких умов я хочу залишитись на тій роботі, що є зараз | |
| 5 | Спробуйте визначити, що для Вас означає зарібок? | |
| 1 | Плата за час та зусилля | |
| 2 | Плата за знання і кваліфікацію | |
| 3 | Плата за індивідуальний внесок у колективний результат | |

| 1 | 2 | 3 |
|-----|--|---|
| 4 | Я потребую гарантованого заробітку, навіть мінімального | |
| 5 | Який би він не був, я заробив (-ла) його сама (сам) | |
| 6 | Як Ви відноситеся до перерахованих нижче джерел доходів? (тут вкажіть одну із 3-х варіантів відповідей – важливо, не дуже важливо, зовсім не важливо) | |
| 6.1 | Доплата за кваліфікацію | |
| 6.2 | Доплата за важкі та несприятливі умови праці | |
| 6.3 | Соціальні виплати і пільги | |
| 6.4 | Доходи на капітал (акції), % від прибутку компанії | |
| 6.5 | Доплати за понаднормову працю | |
| 6.6 | Доплати за понаднормову працю, але лише за своєю спеціальністю (фахом) | |
| 6.7 | Доходи від особистого господарства | |
| 6.8 | Виграші та пасивні доходи | |
| 7 | На яких принципах, з Вашої точки зору, мають базуватись відносини працівника і роботодавця? | |
| 1 | Працівник має відноситись до компанії як до «другої домівки», а компанія цінувати лояльність до неї | |
| 2 | Працівник продає роботодавцю свою працю, і якщо він не отримує прийнятну ціну, то іде до іншого | |
| 3 | Працівник у роботодавця, в першу чергу, реалізується, а роботодавець повинен забезпечити йому таку можливість | |
| 4 | Працівник витрачає на роботодавця свої сили, а він гарантує йому зарплату і соціальні блага | |
| 8 | Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи працівник виявляє ініціативу? | |
| 1 | Відчуває особисту відповідальність за роботу | |
| 2 | Із-за бажання реалізувати свої знання та досвід | |
| 3 | Із-за бажання покращити роботу в компанії | |
| 4 | Хочуть виділитись і завоювати довіру керівництва | |
| 5 | Хочуть заробити, оскільки кожна ініціатива має оплачуватись | |
| 9 | Яке судження про колективну роботу Вам ближче? | |
| 1 | Він для мене важливий, без спільних зусиль нічого не досягти | |
| 2 | Віддаю перевагу працювати автономно, люблю працювати з цікавим людьми | |
| 3 | Потребую свободу дій, а колектив частіше це обмежує | |
| 4 | Можна працювати в колективі, але платити треба за індивідуальними результатами | |
| 5 | Мені подобається працювати в команді, я там – свій серед своїх | |
| 10 | Уявіть, що у Вас з'явився шанс стати власником своєї компанії-роботодавця. Чи скористуетесь Ви цим шансом? | |
| 1 | Так, тільки так я зможу брати участь в управлінні | |
| 2 | Так, це може збільшити мій дохід | |
| 3 | Так, кожен працівник має право бути співвласником | |
| 4 | Навряд: на доходах це не відобразиться, участь в управлінні мене цікавить, а роботі це заважатиме | |
| 5 | Ні, не хочу зайвого навантаження | |

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| 11 | Уявіть, що Ви зараз шукаєте роботу. Вам пропонують декілька. Яку оберете? | |
| 1 | Найбільш цікаву і творчу | |
| 2 | Таку, щоб не від кого не залежати | |
| 3 | За яку гарно платять | |
| 4 | Щоб за посередні кошти та з найбільшим клопотом | |
| 5 | Не можу поки уявити, що піду з компанії | |
| 12 | Що, в першу чергу, Ви враховуєте, коли оцінюєте успіхи роботи колеги? | |
| 1 | Його зарплату і матеріальні статі | |
| 2 | Рівень професійності і кваліфікацію | |
| 3 | Наскільки гарно він влаштувався | |
| 4 | Наскільки його поважають в компанії | |
| 5 | Наскільки він є незалежним і самостійним | |
| 13 | Якщо справи Вашої компанії погіршаться, на які зміни у Вашій роботі і статусі погодитесь, аби залишитись? | |
| 1 | Освоїти нову професію | |
| 2 | Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу з меншою зарплатою | |
| 3 | Перейти на менш зручний режим роботи | |
| 4 | Працювати більш інтенсивно | |
| 5 | Погоджусь просто терпіти, бо діватись нікуди | |
| 6 | Скоріш за все, я піду | |
| Якщо ви НЕ Є керівником, те перейдіть до питання 14.2 | | |
| 14.1 | Якщо Ви керівник, то що вас приваблює на цій посаді найбільше? | |
| 1 | Можливість приймати самостійні рішення | |
| 2 | Можливість принести користь компанії | |
| 3 | Високий рівень зарплати | |
| 4 | Можливість організувати роботу інших людей | |
| 5 | Можливість проявити свої експертні знання і навички | |
| 6 | Нічого особливо не приваблює, не тримаюсь за керівну посаду | |
| 14.2 | Якщо Ви не є керівником, то хотіли б ним бути? | |
| 1 | Так, оскільки це дасть можливість приймати самостійні рішення | |
| 2 | Не проти, якщо це треба для справи | |
| 3 | Так, оскільки я зможу краще проявити свої знання і навички | |
| 4 | Так, якщо це буде гарно оплачуватись | |
| 5 | Ні, професіонал має відповідати лише за себе | |
| 6 | Ні, керівництво мене не приваблює, а гарно заробити я можу і на своєму місці | |
| 7 | Так, чим я гірший за інших? | |
| 8 | Ні, це надто високе навантаження | |

Інтерпретація результатів анкетування за методикою Motyre

| № питання | Мотиваційний профіль (тип) працівника, що ідентифікується відповідними варіантами (номерами) відповідей | | | | |
|----------------------------|---|-------------|------------|----------|--------|
| | Інструменталіст | Професіонал | Патріот | Господар | Люмпен |
| 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 |
| 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 6.1 | 1 | 1 | 3 | 3 | - |
| 6.2 | 1 | 3 | 3 | - | 1 |
| 6.3 | - | 3 | - | - | 1 |
| 6.4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 6.5 | 1 | - | 3 | - | 1 |
| 6.6 | 1 | 1 | - | 3 | 3 |
| 6.7 | - | - | - | 1 | - |
| 6.8 | 3 | 3 | - | - | 1 |
| 7 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 8 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 9 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 |
| 10 | 2 | 4 | 1 | 3, 1 | 5 |
| 11 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 |
| 12 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 13 | 4, 7 | 1, 4, 7 | 1, 2, 4, 5 | 1, 2, 4 | 2, 5 |
| 14.1 (лише для керівників) | 3, 7 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 14.2 | 4, 6 | 3, 5 | 2 | 1, 3 | 7, 8 |