

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

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Розроблення програми поліпшення нематеріальної мотивації персоналу підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Іванченко Катерина Максимівна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Осадчук Оксана Павлівна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Іванченко Катерини Максимівни

1. Тема роботи «Розроблення програми поліпшення нематеріальної мотивації персоналу підприємства»

керівник роботи Осадчук О.П., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Сквирський КХП»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи організації нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

Розділ 2. Аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП».

Розділ 3. Розроблення програми поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 12 рисунках та 25 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	23.12.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Катерина ІВАНЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Оксана ОСАДЧУК

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Іванченко Катерина Максимівна. Розроблення програми поліпшення нематеріальної мотивації персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Сквирський КХП» за 2022 – 2023 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування основ організації нематеріальної мотивації персоналу підприємства – визначено її економічний зміст та надано видову характеристику, досліджено сучасні методи та інструменти нематеріальної мотивації, зокрема, з урахуванням зарубіжного досвіду.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано результати господарської діяльності та кадрове забезпечення ТОВ «Сквирський КХП». Детально проаналізовано особливості функціонування системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрямки удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП», запропоновано програму заходів її поліпшення, яка передбачає проведення конкурсу на визначення кращого робітника, висвітлення досягнень працівників на дошці пошани, публікацію інформаційного бюлетеня для співробітників та навчання керівників ефективним комунікаціям з підлеглими. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження запропонованої програми заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «Сквирський КХП».

Робота містить 92 сторінки основного тексту, 25 таблиць, 12 рисунків, 59 використаних джерел.

Ключові слова: нематеріальна мотивація, програма, заходи поліпшення, мотив, ефективність.

ABSTRACT

Ivanchenko Kateryna Maksymivna. Development of a program to improve the intangible motivation of the enterprise's personnel. – Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was carried out on the materials of LLC «Skvytsky KHP» for 2022 – 2023 years.

In the first section of the work, a theoretical justification of the foundations of the organization of intangible motivation of the enterprise's personnel was carried out - its economic content was determined and a specific characteristic was provided, modern methods and tools of intangible motivation were studied, in particular, taking into account foreign experience.

In the second section of the qualification work, the results of economic activity and personnel support of LLC «Skvytsky KHP» were analyzed. The features of the functioning of the system of intangible motivation of the enterprise's personnel were analyzed in detail.

The third section of the qualification work substantiates the directions for improving the system of non-material motivation of the personnel of LLC «Skvytsky KHP», proposes a program of measures for its improvement, which provides for holding a competition to determine the best worker, highlighting the achievements of employees on the honor board, publishing an information bulletin for employees and training managers in effective communication with subordinates. The economic feasibility of implementing the proposed program of measures with a positive impact on the indicators of economic activity of LLC «Skvytsky KHP» is substantiated.

The work contains 92 pages of the main text, 25 tables, 12 figures, 59 sources used.

Key words: non-material motivation, program, improvement measures, motive, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність мотивації персоналу та її вплив на ефективність діяльності підприємства	10
1.2. Організація нематеріальної мотивації персоналу підприємства	17
1.3. Методи та інструменти нематеріальної мотивації персоналу у контексті зарубіжного досвіду	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КХП»	32
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сквирський КХП»	32
2.2. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Сквирський КХП»	41
2.3. Особливості функціонування системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПОЛІПШЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КХП»	61
3.1. Напрямки удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП»	61
3.2. Економічне обґрунтування програми заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП»	69
3.3. Оцінка ефективності програми заходів та її вплив на основні економічні показники діяльності підприємства	75
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	86
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану, коли українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, питання ефективної мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Значна частина компаній стикається з фінансовими труднощами, які обмежують можливості застосування традиційних матеріальних стимулів. У цьому контексті нематеріальна мотивація виступає ключовим інструментом підтримки працездатності та залученості працівників, сприяє формуванню комфортних умов праці, наданню можливостей для професійного і особистісного розвитку, визнанню досягнень та підтримці високого рівня корпоративної культури.

Впровадження нематеріальних методів мотивації не лише компенсує підприємствам обмеженість фінансових ресурсів, але й підвищує лояльність співробітників та продуктивність їх праці, що є критично важливими передумовами для забезпечення стабільності роботи компаній на ринку.

Істотний внесок у розвиток теорії мотивації загалом і нематеріальної мотивації, зокрема, а також в дослідження її інструментарію та пошук шляхів удосконалення здійснили Бондар Т.В., Васюта В.Б., Винничук Р.О., Долгальова О.В., Жолонко Т.В., Кісіль З.Р., Літинська В.А., Попик О.В., Попроцький О.П., Сайко В.Р., Стефанюк О.Д., Устіловська А.С., Щетініна Л.В. та інші.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних основ розроблення програми поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП».

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі було поставлено і вирішено низку завдань, серед яких:

- розкрити сутність мотивації персоналу та її вплив на ефективність діяльності підприємства;
- розглянути організацію нематеріальної мотивації персоналу підприємства;
- здійснити огляд методів та інструментів нематеріальної мотивації персоналу у контексті зарубіжного досвіду;

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Сквирський КХП»;
- проаналізувати кадрове забезпечення ТОВ «Сквирський КХП»;
- виявити особливості функціонування системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства;
- визначити напрямки удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП»;
- здійснити економічне обґрунтування програми заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП»;
- оцінити ефективність програми заходів та її вплив на основі економічні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес поліпшення нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розроблення програми поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП».

Методи дослідження: при проведенні досліджень використовувались методи логічного та системного аналізу і синтезу, описовий (теоретичні узагальнення, формулювання висновків), економіко-статистичні методи збору й обробки інформації (для аналізу господарської діяльності та кадрового забезпечення підприємства), експертного опитування (для оцінки особливостей системи нематеріальної мотивації підприємства та визначення впливу заходів на його показники діяльності), табличний, графічний (для наочного представлення результатів розрахунків), метод оцінки інвестиційних проєктів (для визначення економічної ефективності запропонованої програми заходів).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення організації мотивації персоналу підприємств, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження, звітність ТОВ «Сквирський КХП» за 2022 – 2023 рр.

Структура та обсяг роботи. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 103 сторінки комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 92 сторінки. Робота містить 25 таблиць, 12 рисунків, додатки на 11 сторінках, список використаної літератури – 59 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації персоналу та її вплив на ефективність діяльності підприємства

Персонал для кожного підприємства є рушійною силою ведення виробничо-господарської діяльності. Для досягнення максимальної ефективності роботи співробітників важливо забезпечити умови, за яких їх праця буде сприйматись не лише як обов'язок, а як можливість для самореалізації та розвитку. Для того, щоб працівники розглядали свою роботу як свідому діяльність, спосіб самовдосконалення та основу до професійної реалізації, необхідно створити на підприємстві дієву систему мотивації.

Для того, щоб комплексно зрозуміти сутність поняття «мотивація персоналу», необхідно розглянути її складові, що зазначені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика складових мотивації персоналу

№	Складові	Характеристика
1	Потреба	Відчуття нестачі в будь-чому, що спонукає працівника до активних цілеспрямованих дій для задоволення цієї потреби
2	Інтерес	Увага працівника до будь-чого (будь-кого), висока зацікавленість цим
3	Мотив	Усвідомлене спонукання працівника до дії, пов'язане із задоволенням певних потреб; предмет, засіб задоволення потреби
4	Стимул	Інструменти, які викликають дію певних мотивів; зовнішнє спонукання до дії та певної поведінки працівника

Джерело: складено автором за даними [16, с. 158-159; 31, с. 66].

Процес мотивації починається з усвідомлення потреби, коли працівник відчуває брак чогось на робочому місці і це спонукає його до певної дії.

Звичайно, що адекватною реакцією працівника на будь-яку потребу є бажання її задовольнити. Поява чіткого розуміння потреби призводить до появи інтересу, розуміння якого є джерелом виникнення мотиву – безпосередньо того, що спонукає працівники робити ті чи інші дії.

Існує багато різновидів класифікації мотивів у трудовій діяльності, зокрема, з наступним групуванням:

- мотиви вигоди (матеріальна – зарплата, корпоративне житло тощо; соціальна вигода – професійне самоствердження);
- мотиви безпеки (фізична, яка пов'язана з життям та здоров'ям працівника; матеріальна, породжена острахом працівника втратити /недоотримати зарплату як джерела існування; загроза громадських заходів впливу, коли працівник може втратити повагу колег по роботі);
- мотиви зручності (працівник має природне бажання вибрати серед доступних йому способів виконання завдань найпростіший, який потребує мінімальних фізичних і розумових зусиль, що залежить від індивідуальних можливостей самого працівника);
- мотиви задоволеності (працівник виконує роботу чи завдання тому, що сам процес їх виконання приносить йому задоволення, і така його схильність може змінюватись, працівник набуває або втрачає її під час виконання конкретних завдань) [19, с. 121].

Потреби, мотиви та інтереси виникають практично одночасно. Проте, як зауважує Сайко В.Р., мотиви є частково автономними, незважаючи на те, що формуються на основі виниклих потреб, адже потреби не можуть сформувати кінцеву сукупність мотивів та їх силу через те, що працівники мають різні підходи до задоволення своїх потреб [31, с. 66]. Водночас, варто відзначити, що мотив є внутрішнім усвідомленням працівника, яким важко, але можливо управляти ззовні, для чого підприємства використовують стимули – спонукання до певної дії чи поведінки працівника, яке реалізує той чи інший мотив на практиці.

Для мотивації працівників використовують як позитивні, так і негативні стимули. Прикладами позитивних стимулів є: бонус, додаткова винагорода, просування по службі, підвищення, визнання тощо. Іноді на роботу працівника вдається вплинути тільки негативними стимулами: попередженням, зауваженням, критикою, доганою, штрафуванням [5, с. 84], оскільки страх перед ними має здатність змусити працівника поводитись бажаним для підприємства чином.

Варто погодитись з думкою Гончаренко Т.І., що різниця між мотивом і стимулом породжує різницю між супутніми їм процесами – мотивацією та стимулюванням, яка полягає в тому, що перша є, передусім, внутрішнім бажанням та зацікавленістю конкретної людини щось роботи, а друге не можна здійснити без зовнішнього впливу на людину (працівника), їх групу чи організаційну систему [7, с. 257]. Причому не завжди ефект від такого зовнішнього впливу на думку роботодавця і самого працівника (його прагнень, пріоритетів і уподобань) збігається.

Щодо трактування поняття мотивації персоналу, то в економічних наукових джерелах спостерігаємо багатоваріантність його визначення через те, що дослідники використовують різноманітні методи вивчення його суті, природи та структури.

Так, українська вчена Настенко М.М. під мотивацією персоналу вбачає сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, що спонукають персонал ефективно працювати та досягати поставлених цілей на робочому місці [24]. Схоже, але більш деталізоване щодо наслідків впливу трактування цього поняття знаходимо в роботі Заставнюк Л.І.: мотивація – це «комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких націлене на зацікавлення, спонукування та стимулювання персоналу підприємства в контексті підвищення ефективності та продуктивності праці» [15, с. 168].

Кара Н.І. і Паук Н.І. визначають мотивацію як процедуру, яка спонукає персонал до ефективної роботи для досягнення поставлених цілей, задовольняючи різноманітні потреби працівників [18, с. 42].

Ігнатюк В.В. розглядає мотивацію персоналу як «процес формування своєрідних і необхідних передумов, які мають прямий вплив на поведінку працівника, і які направляють його в потрібне для організації русло, і регулюють інтенсивність

його діяльності, межі, які проявляються до прояву сумлінності, наполегливості, старанності в ході досягнення поставлених перед ним цілей і завдань» [17, с. 81]. Кісіль З.Р. і Швець Д.В. також досліджують мотивацію з позиції процесного підходу, формулюючи її як процес свідомого вибору працівником того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників [19, с. 116].

Гончаренко М.Л. і Мацола О.П. наголошують на необхідності розгляду мотивації як базової функції управління на ряду з плануванням, організацією та контролем, що лише в сукупності забезпечить ефект від управлінських дій [6, с. 205]. Адже, на думку дослідників, керівники підприємств та представники теорії менеджменту донедавна не вбачали в мотивації невід'ємну частину управлінського процесу, що зводило її до примітивного пропонування грошової винагороди в обмін на працю і звужувало її можливості виключно до фінансових стимулів.

Таким чином, сутність мотивації персоналу зводиться до її тлумачення з позиції комплексу чинників впливу, процедури спонукання, процесу та функції управління.

Традиційно мотивацію поділяють на матеріальну та нематеріальну, і цей поділ залишається актуальним для побудови ефективних команд будь-якого підприємства. Розуміння обох аспектів дозволяє знайти баланс між задоволенням базових потреб працівників і стимулюванням досягнень через їх внутрішню самореалізацію.

Матеріальний тип мотивації є найбільш поширеним та простим, і є, по суті, системою винагороди працівникам у формі заробітної плати (її розміру та підвищення), додаткових до неї виплати (премії, надбавки, доплати тощо), соціальний (компенсаційний) пакет, системи знижок на продукти чи послуги компанії роботодавця і т. п. Розрізняють щонайменше два види матеріальної мотивації:

- 1) грошова, яка виражається у наданні фінансового заохочення персоналу;
- 2) ресурсна (негрошова), яка полягає в наділенні працівників матеріальними благами, які становитимуть для них певний ресурс в майбутньому, зокрема, пільгові кредити, гарантії безпеки, розпорядження предметами, які забезпечують базові потреби працівників (спеціальний одяг, харчування, житло тощо), подарунки [29, с. 57].

Нематеріальна мотивація є більш складною, але не менш ефективною системою впливу на трудову поведінку. Головним чином, вона спрямована на підвищення рівня залученості та лояльності працівників, дає змогу впливати на глибинні аспекти людської психології, має більш тривалий мотиваційний ефект і, зрештою, дає змогу зекономити ресурси підприємства [14, с. 26]. Більш детально зміст, складові та інструменти нематеріальної мотивації персоналу буде розкрито у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Попри те, що мотивація, як правило, асоціюється зі стимулюванням досягнень і винагородами, деякі науковці [30, с. 47] пропонують доповнити її базові типи (матеріальну і нематеріальну) системою штрафів і покарання, яка відіграє важливу роль у підтримці дисципліни і формуванні бажаної поведінки працівника, приміром: покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановлені терміни та інші адміністративні порушення, позбавлення преміальних виплат усіх співробітників відділу за незадовільні результати роботи, введення «штрафного» робочого годинника та інше. Проте така система має застосовуватись обережно, бути справедливою, прозорою і відповідати цілям компанії, щоб не спричинити зворотний ефект (демотивацію). В роботі [11] зустрічаємо схожий підхід, тільки система штрафів і покарань замінюється на поняття «негативна мотивація», яка полягає у застосуванні засудження, несхвалення, що призводить до покарання не лише в матеріальному, але і психологічному сенсі цього слова [11, с. 108]. Причому вона буде більш ефективною, якщо застосовуватиметься одразу після небажаних дій співробітника.

У сучасному світі стрімких змін і високої конкуренції підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення своєї ефективності. Традиційні ресурси, такі як капітал чи технології, вже не завжди гарантують успіх. Водночас, людський фактор набуває вирішального значення. У цьому контексті мотивація персоналу перетворюється на ключовий інструмент досягнення стратегічних цілей і суттєво впливає на ефективність діяльності підприємств, як це зображено на рис. 1.1.

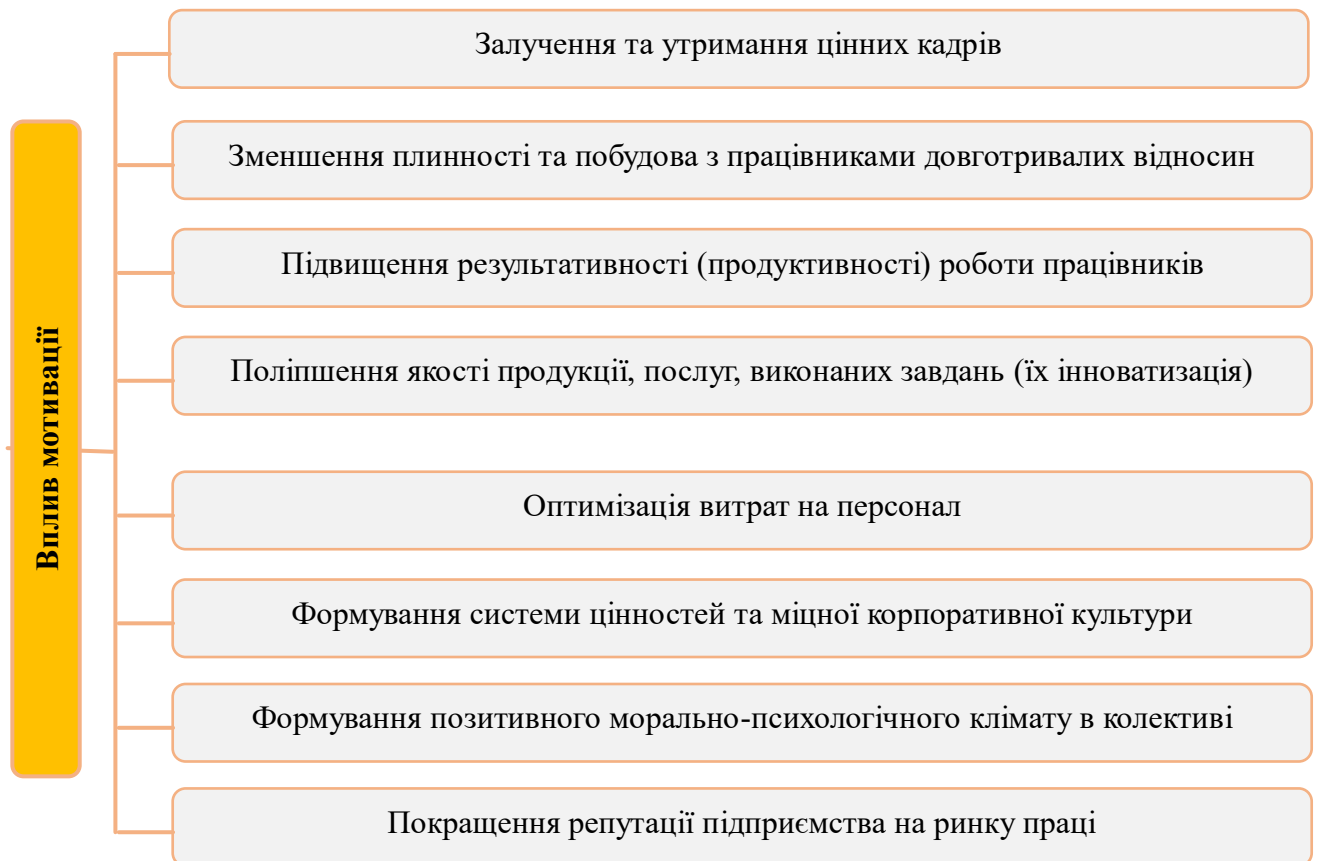


Рис. 1.1. Наслідки впливу мотивації на ефективність діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [14, с. 25; 17, с. 77].

Дієва система мотивації, особливо поєднання високої заробітної плати з привабливими умовами праці, з одного боку, дає підприємствам можливість відібрати на ринку праці найбільш цінні кадри, продуктивність яких потенційно вища за середню, з іншого – утримати їх, формуючи довгострокову лояльність до роботодавця, адже вони глибоко залучаються в роботу. При цьому компанії можуть постійно оцінювати та підвищувати рівень залученості працівників за допомогою цілої низки методів, серед яких системи зворотного зв'язку з працівниками, опитування персоналу, покращення комунікації та корпоративні заохочення [18, с. 45].

Добре організована мотивація сприяє створенню комфортного середовища, в якому працівники не шукають альтернативних варіантів роботи, а значить – зменшує плинність. До того ж, низька плинність економить витрати роботодавцю на підбір та навчання новачків, дозволяючи зберігати стабільність команди і формувати з ними

довгострокові відносини. Саме тому на рис. 1.1 також виділено ще один наслідок впливу мотивації на ефективність діяльності підприємства – оптимізація витрат на персонал.

Невмотивовані працівники не зацікавлені в покращенні результатів своєї праці, а це призводить до зменшення продуктивності виробництва та низької якості товарів та послуг [8, с. 91]. Натомість висока мотивація сприяє більш ретельному виконанню завдань працівниками, зменшує кількість помилок в роботі, заохочує ініціативу і стимулює їх до продукування нових, часто – інноваційних ідей, що, безперечно, сприяє підвищенню продуктивності праці та поліпшенню якості виконаних завдань (продукції, послуг).

Система мотивації персоналу, якщо вона грамотно розроблена, орієнтована на поєднання фінансових стимулів із нематеріальними чинниками, як то: визнання, розвиток, співпраця, соціальна підтримка, формує у працівників розуміння цілей компанії та спонукає досягати їх спільними зусиллями. Коли співробітники усвідомлюють цінність своїх дій для досягнення загального успіху, вони починають переймати корпоративні цінності як свої власні, що стає фундаментом для побудови міцної корпоративної культури. За твердженням Бондар Ю. А. і Мірошниченко З. А., її наявність є критично важливою для компанії, оскільки вона отримує переваги серед кандидатів – пошукачів роботи (керівникам простіше найняти кращих співробітників), процес їх адаптації спрощується та скорочується (допомагає відчуття причетності до загальних цілей), а управляти командою стає набагато легше (команда працює самостійно на відміну від натовпу) [2, с. 161].

Мотивація, яка враховує потреби працівників, створює гармонійний морально-психологічний клімат в колективі, де панує взаєморозуміння, довіра та підтримка. Позитивна атмосфера через мотивацію досягається заходами, які сприяють неформальному спілкуванню та зміцненню командного духу. Корпоративні заходи, приміром, спільні подорожі, залучення працівників в корпоративну спортивну команду, тимблдинги тощо, згуртовують трудовий колектив та підсилюють взаємодію працівників в процесі виконання завдань [20].

Насамкінець, дієва мотивація формує позитивний імідж роботодавця, демонструючи його як компанію, що цінує та підтримує своїх працівників, які стають амбасадорами бренду, та привертає увагу талановитих фахівців.

Отже, мотивація є ключовим чинником впливу на ефективність діяльності підприємства, значна частина якого, як можна зрозуміти за наслідками такого впливу на рис. 1.1, припадає на нематеріальну мотивацію.

1.2. Організація нематеріальної мотивації персоналу підприємства

Як зазначає вітчизняний дослідник Свидрук І. І., матеріальна мотивація через привабливу зарплату і бонуси здатна залучати до підприємств кваліфіковані кадри, проте неспроможна мотивувати їх більшість до тривалого прагнення самовдосконалюватись, розвиватись і досягати креативних результатів [32, с. 44], адже гроші не здатні надовго компенсувати дефіцит сенсу роботи і брак свободи. Крім того, складна економічна ситуація в країні обмежила можливості багатьох вітчизняних підприємств до матеріальної мотивації співробітників, натомість, відкрила можливості для пошуку ефективних факторів нематеріальної мотивації.

На думку Гончаренко М.Л. і Мацоли О.П., нематеріальні (негрошові) форми винагороди виконують подвійне завдання:

- 1) вони мають достатню цінність і привабливість, щоб стимулювати працівників до підвищення ефективності їх праці;
- 2) забезпечують визнання, яке для сучасних працівників набуває все більшого значення [6, с. 206].

На подвійній природі нематеріальної мотивації наголошує інший український вчений – Винничук Р.О., який проектує її на заходи з утвердження довіри, що, з одного боку, приносять користь працівнику, а з іншого – зміцнюють організаційну структуру та підтримують моральний стан робочого середовища [5, с. 85].

Авторський колектив під керівництвом Щетініної Л.В., під нематеріальною (негрошовою) мотивацією вбачають «комплекс засобів, способів створення у

співробітників позитивного враження, настрою від трудової діяльності, що забезпечує підвищення продуктивності праці» [44, с. 270]. Водночас, авторами сформульовано її переваги та недоліки:

- до переваг відносять те, що нематеріальна мотивація доповнює матеріальне стимулювання працівників, не вимагає великих фінансових затрат та посилює у працівників самомотивацію, що значно зменшує зусилля підприємства, спрямовані на матеріальну мотивацію;

- серед її недоліків виділяють неспроможність нематеріальної мотивації абсолютно повністю замінити матеріальну, часто – потребу у фінансових витратах на реалізацію відповідних заходів, а головне – необхідність підтримки у працівників внутрішньої мотивації.

Спрямованість нематеріальної мотивації на отримання співробітниками емоційних вигід відзначає економістка Устіловська А.С., яка описує ці вигоди у різних формах, наприклад, підвищення самооцінки, психологічний комфорт, гордість за працю тощо, і зазначає, що найбільш часто цей вид мотивації застосовують на рівні мотивації всього колективу організації, оскільки це дозволяє сформувати причетність до неї кожного працівника [39, с. 113].

Доволі комплексним є визначення поняття нематеріальної мотивації персоналу, сформульоване науковцем Попиком О.В. як інструменту заохочення працівників через систему заходів та впливів, що визначаються метою, психологічними передумовами та статево-віковою структурою (відповідно до основних теоретичних підходів в сфері мотивації), можуть мати інвестиційну складову (що не має прямого виразу у грошовому винагородженні, однак потребує капіталовкладень) та прямий чи опосередкований вплив [28, с. 189-190].

Інвестиційну складову нематеріальної мотивації також розглядає Шаманська О.І. в роботі [42], розуміючи під нематеріальними факторами заохочення високо результативної роботи, які не видаються працівникам у вигляді готівки чи в безготівковій формі, але можуть вимагати від роботодавців інвестицій в якість робочої сили, зокрема, у розвиток та навчання, планування кар'єри, організацію комфортних

робочих місць тощо. Саме тому віднесення деякими авторами [15, с. 170] до складових нематеріальної мотивації персоналу підприємств соціального (компенсаційного) пакету, який включає оплату роботодавцем проїзду, харчування, медичного страхування, абонементів у спортивні зали, путівок на відпочинок і т. п., вважаємо необґрунтованим, адже ці елементи мають чіткий грошовий еквівалент і безпосередньо підвищують фінансове благополуччя працівника, що доцільніше вважати матеріальними факторами. Так, авторський колектив під керівництвом Шубалого О.М. [38, с. 301] не безпідставно досліджує всі означені складові соціального пакету у контексті традиційної форми непрямого матеріального стимулювання.

Організація нематеріальної мотивації персоналу – це система методів, інструментів і заходів, спрямованих на підвищення продуктивності, залученості та лояльності працівників до роботодавця без використання фінансових впливів. Вона орієнтована на задоволення нематеріальних потреб персоналу, що зображені графічно на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Нематеріальні потреби персоналу в системі мотивації

Джерело: взято автором з джерела [39, с. 113].

Для задоволення нематеріальних потреб працівників підприємства використовують чотири основні підходи (в ідеалі – одночасно), які залежно від стимулів, розкривають моральний, психологічний, організаційний і соціальний аспекти нематеріальної мотивації, характеристика яких представлена на рис. 1.3.

Моральна мотивація персоналу ґрунтується на базовій потребі в повазі, а її суть полягає в поширенні інформації про результати трудової діяльності, заслуги та досягнення працівників перед колективом та організацією, що повинно викликати позитивні емоції і настрої, формувати сприятливе ставлення до роботи, підвищувати цінність роботодавця в очах персоналу і значимість його праці [9, с. 22-23].

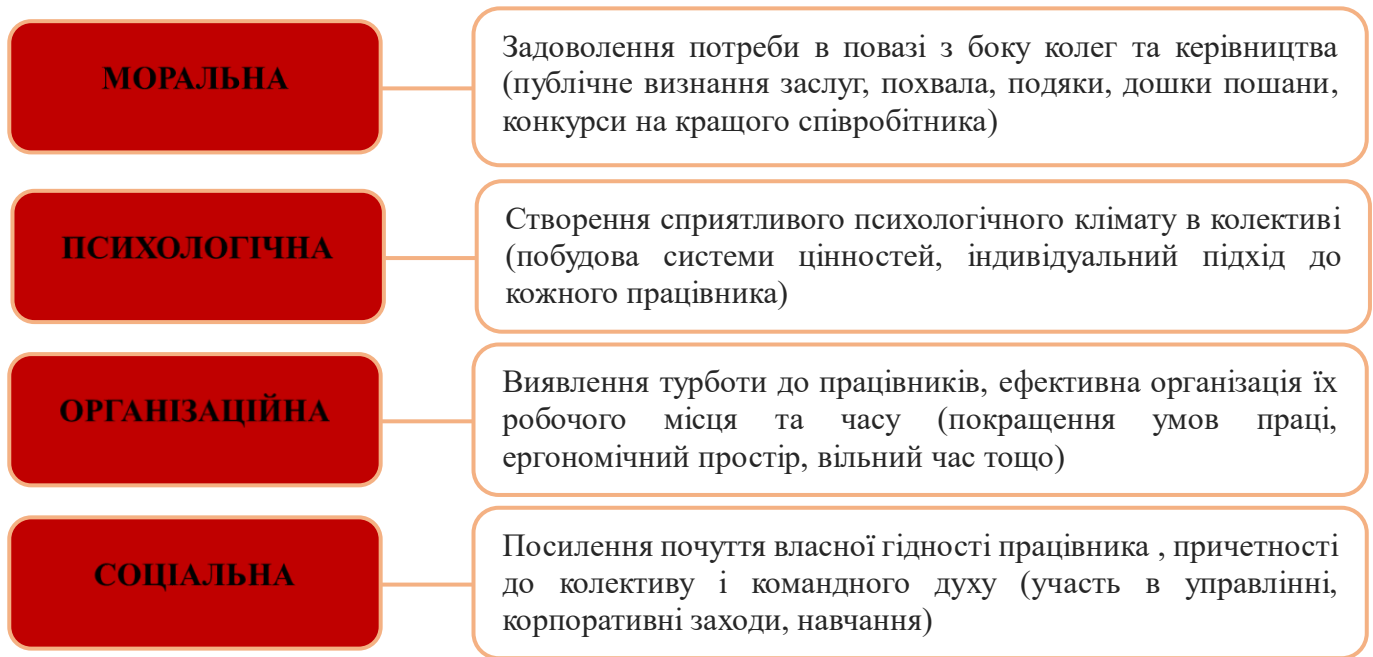


Рис. 1.3. Аспекти (види) нематеріальної мотивації персоналу підприємства

Джерело: складено автором на підставі [5, с. 85-86; 9, с. 22-24].

Система моральної мотивації персоналу містять такі елементи, які враховуються при її організації, як то:

- створення умов, за яких працівники відчували б професійну гордість за те, що краще за інших можуть впоратись із дорученими завданнями, особисту відповідальність і цінність результатів роботи;
- наявність виклику, забезпечення умов, за яких кожен працівник здатен продемонструвати свої здібності і реалізуватись в процесі праці;
- особисте та публічне визнання заслуг. Особисте визнання відбувається у вузькому колі, коли працівника, що відзначився, представляють керівництву чи персонально вітають на свята. Публічне визнання здійснюється відкрито, коли за зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення якості продукції чи

продуктивності праці, новаторство, тривалу чи бездоганну роботу та інші досягнення працівникам оголошуються подяки, присвоюються почесні звання свого роботодавця чи представляють їх до винагороди перед ширшою аудиторією, зокрема, на корпоративних заходах [21, с. 62].

Звісно, похвала працівника та публічне визнання його заслуг, як вербальне, так і невербальне, є одними з найпоширеніших методів нематеріальної мотивації персоналу. Проте формальне маніпулювання повсякденною похвалою замість бажаного стимулу до самовдосконалення може спровокувати протилежний ефект: якщо керівники ніколи не хвалять, співробітники скаржаться, а якщо хвалять занадто часто, похвалу сприймають несерйозно, вона перетворюється в рутину [32, с. 44]. Для того, щоб запобігти цьому, деякі дослідники [1] радять перетворити похвалу на конкретний, дозований і регулярний процес, побудований на об'єктивних критеріях.

Психологічна мотивація базується на потребі людини у спілкуванні і спрямована на створення сприятливого середовища в колективі з урахуванням потреб кожного працівника [5, с. 86]. Мотиваторами при цьому виступає система цінностей, та індивідуальний підхід, за якого кожен працівник відчуває себе унікальним і важливим для підприємства. Щодо системи цінностей, то варто зазначити, що існування невизнаних співробітниками чужих їм цінностей, норм і правил поведінки, що розходяться з реальною практикою в компанії, задекларованих тільки на папері не принесе належного стимулюючого ефекту [43, с. 465], а ігнорування індивідуальних відмінностей працівників (від соціально-демографічних до психологічних характеристик) призведе до того, що працівники не відчуватимуть, що їх зусилля цінуються і може сформувати відчуття несправедливості через різне сприйняття одного і того нематеріального стимулу.

Організаційна мотивація передбачає регулювання поведінки працівників шляхом підвищення рівня їх задоволеності роботою через застосування комплексу заходів, що впливають на якість трудового життя: поліпшення умов праці, створення ергономічного, безпечного і здорового робочого середовища та винагороду вільним часом. Дефіцит вільного від роботи часу та поширення концепції «work-life balance» викликали необхідність використання сучасними підприємствами заохочень

працівників за високу продуктивність і трудові досягнення у форматі вільного часу за трьома напрямками:

- встановлення гнучкого режиму робочого часу (саморегулювання працівником початку і закінчення робочого дня / тижня);
- застосування гнучких форм зайнятості (робота за змінним графіком, часткова зайнятість, дистанційна і надомна робота);
- надання додаткового часу для відпочинку (додаткові відпустки за досягнення, творчі, відгули тощо) [9, с. 24].

Соціальна мотивація спрямована на посилення у працівника почуття власної гідності шляхом залучення до процесів прийняття рішень, участі в управлінні командою і делегування важливих повноважень. Також існує думка, що цей тип мотивації доцільно використовувати з працівниками, які прагнуть просування кар'єрними сходинками і зайняття високих посад [44, с. 271], адже навчання допомагає їм зрозуміти значення своєї позиції в компанії та реалізувати власні професійні амбіції. Нерідко провідних спеціалістів можна утримати на підприємстві тільки можливістю отримання додаткових знань, оскільки від цього залежить перспектива їх подальшого кар'єрного просування [28, с. 186].

При організації нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві важливо відзначити, що комбінація різних її аспектів (видів), представлених на рис. 1.3, особливо у поєднанні з фінансовими стимулами, буде більш ефективною, ніж поодиноке врахування одного чи декількох з них.

Організація нематеріальної мотивації на підприємстві – це структурований і поетапний процес, де кожен етап спрямований на підвищення зацікавленості і задоволеності працівників в роботі без додаткових фінансових важелів, а саме:

- 1) Проведення соціальної діагностики.
- 2) Складання переліку ключових проблем нематеріальної мотивації персоналу підприємства.
- 3) Розробка стратегії та відповідної їй програми заходів з покращення нематеріальної мотивації на основі отриманих даних.

4) Планування процесу впровадження програми заходів (виконавців, термінів, необхідних ресурсів) разом з їх запуском і тестуванням [17, с. 77-78].

5) Моніторинг та оцінка ефективності мотиваційної програми. Регулярний моніторинг дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію нематеріальної мотивації, для чого можна вдаватись до різних методів, як то: опитування, інтерв'ю, аналіз ключових показників ефективності, а в якості критеріїв успішності мотиваційних програм варто обирати: рівень задоволеності працівників роботою, плинність кадрів, продуктивність праці, відгуки клієнтів тощо [9, с. 25].

Незважаючи на потужний потенціал нематеріальної мотивації персоналу, деякі науковці справедливо стверджують, що на вітчизняних підприємствах домінантною є матеріальна форма мотивації, а головним її інструментом – заробітна плата [15, с. 167]. Крім того, має місце необґрунтоване застосування зарубіжного досвіду мотивації праці, зокрема, нематеріальної, коли не враховується менталітет працівників, національні особливості організаційної культури (консервативність, неготовність до змін) та обмежені фінансові можливості вітчизняних роботодавців, що потребує більш детального дослідження та співставлення з українськими реаліями HR-менеджменту. Адже в епоху глобалізації та швидкої інноватизації бізнесу неможливо залишатись осторонь світових тенденцій.

1.3. Методи та інструменти нематеріальної мотивації персоналу у контексті зарубіжного досвіду

В сучасному бізнесі нематеріальна мотивація стає важливим засобом для залучення та утримання талановитих співробітників, для чого провідні світові компанії активно впроваджують ефективні методи та інструменти. При цьому методи нематеріальної мотивації – це загальні підходи, які використовуються для стимулювання персоналу без прямого фінансового впливу (визначають, як саме компанія хоче впливати на працівників). Такі методи є частиною організаційної культури, а головна їх мета полягає в залученні персоналу до спільного вирішення

завдань організації [42]. Інструменти нематеріальної мотивації є конкретними діями, кроками та засобами, за допомогою яких метод втілюється в життя. Тобто методи створюють основу мотивації, а інструменти реалізують її на практиці.

Спираючись на результати авторитетних міжнародних досліджень, на рис. 1.4 нами представлено перелік найбільш популярних методів нематеріальної мотивації персоналу у зарубіжній HR-практиці, більшість з яких поступово впроваджуються в практику українських компаній.

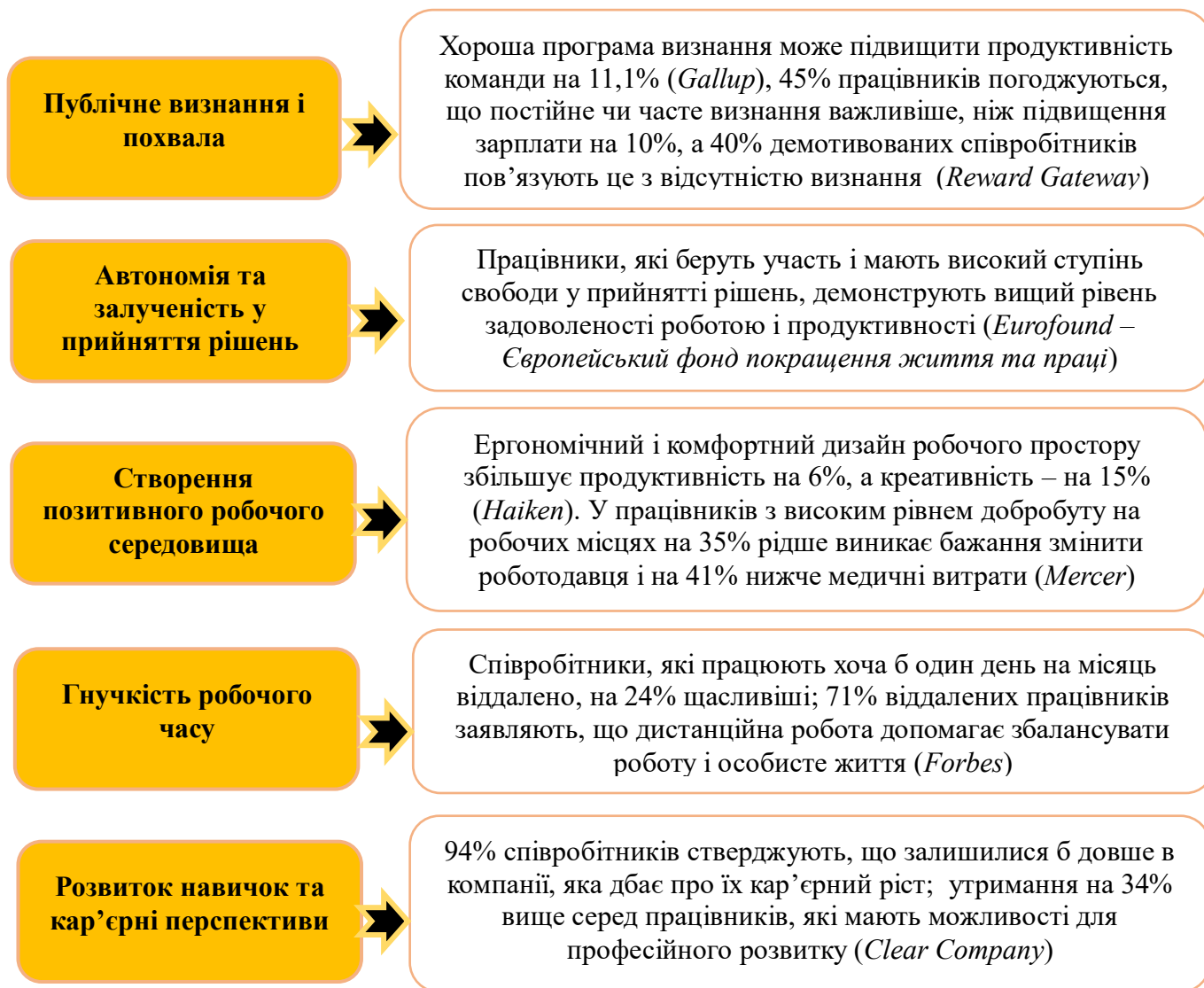


Рис. 1.4. Популярні методи нематеріальної мотивації персоналу та докази їх дієвості за даними авторитетних міжнародних досліджень

Джерело: складено автором на підставі [3, с. 420; 45; 49; 51; 53; 56 49; 45].

Нижче буде розглянуто інструменти їх реалізації на прикладі відомих брендів.

Компанії в усьому світі все частіше запроваджують програми визнання заслуг, які можуть приймати просту форму похвали, або гібридну – у поєднанні з фінансовими бонусами. Так, компанія Google реалізує програму визнання під назвою gThanks, яка дозволяє співробітникам висловлювати віртуальні подяки колегам, що відображаються на корпоративній платформі; The Walt Disney Company має програму карток подяки за зусилля «Four Keys Fanatic» та корпоративних значків за стаж роботи в компанії; мережа готелів Marriott International влаштовує щорічні церемонії нагородження працівників за відмінний сервіс «Awards of Excellence» та тижні подяки, які супроводжуються святковими заходами, неформальними зустрічами з керівниками і нагородженням кращих співробітників [48].

Програма «Zollars» від компанії Zappos є внутрішньою системою визнання, яка, з одного боку, заохочує співробітників відзначати досягнення та позитивні вчинки своїх колег публічно (подяки відображаються у відкритому доступі на спеціальній онлайн-платформі), з іншого – формами подяки є спеціальна внутрішня валюта «Zollars», яку можна обміняти на різноманітні товари, починаючи від практичних (відкривачі для пляшок, USB-флешки, пляшки для води) до розважальних (кубик Рубіка, набори доміно, інші настільні ігри), або використати для підтримки благодійних ініціатив, таких як місцеві продовольчі банки [55]. Це приклад гібридної системи мотивації, яка поєднує нематеріальні її елементи з матеріальними (фінансовими бонусами) для досягнення більшого стимулюючого ефекту.

Автономність у виконанні завдань, наданих керівництвом, також є потужним методом нематеріальної мотивації персоналу, який успішно застосовується в багатьох міжнародних компаніях. Мультинаціональна корпорація The 3M Company впровадила таку звану «Культуру 3М 15%», яка дозволяє працівникам виділяти 15% свого робочого часу на реалізацію власних проєктів. Завдяки програмі було створено велику кількість інновацій, включаючи багатошарову оптичну плівку, абразивні зерна Cubitron, гібридний очищувач Emphaze AEX, клей без спалаху APC та інші [54]. Координуючи роботу з керівником, співробітники корпорації отримують можливість спробувати щось нове та відмінне від своїх функціональних обов'язків, беручи на себе повну відповідальність за прийняття рішень.

Музичний сервіс Spotify раз на рік влаштовує Hack Week – тиждень, під час якого співробітники з різних підрозділів по всьому світу отримують можливість працювати над ідеями, які поєднують їх навички, креативність і пристрасті (хобі), на спеціальному порталі Skill Exchange, де вони знаходять партнерів для спільної роботи і самостійно розподіляють ролі в тимчасових командах. Hack Week залучає не лише інженерів, але і представників інших професій в Spotify: дизайнерів, членів музичної команди, менеджерів різних рівнів і т. д. [58]. Тематики проєктів у Hack Week задаються керівництвом спільно департаментом інновацій та HR і за останні роки охоплювали сфери екологічної стійкості, боротьби зі зміною клімату та використання штучного інтелекту.

Позитивне робоче середовище як популярний метод нематеріальної мотивації, з одного боку, включає роботу компаній над фізичним робочим середовищем (комфорт, ергономіка, дизайн, додаткові офісні зручності), а з іншого – над психологічним благополуччям персоналу (управління стресом, профілактика конфліктів, боротьба із професійним вигоранням, створення дружної корпоративної культури). Серед цікавих інструментів реалізації цього методу нематеріальної мотивації відомими брендами можна навести наступні:

- IT-компанія Dropbox обладнала офіс кімнатою, де співробітники грають на різних музичних інструментах, а відомий американський виробник енергетичної їжі та напоїв Clif Bar & Company – стіною для скелелазіння;
- офіси усіх відомих IT-гігантів (Apple, Facebook (Meta), Microsoft, Salesforce і т. п.) нагадують футуристичні міста з парками і садами на даху, гірками, зонами відпочинку, тематичними кімнатами, велосипедними доріжками тощо;
- відомий виробник одягу Patagonia організував корпоративний дитячий садок. Як результат, всі (100%) жінки-працівниці, які виходять з декрету, продовжують працювати в компанії [41].

Не відстають від сучасних трендів в організації робочого простору українські компанії або осередки міжнародних компаній в Україні. Так, IT-компанія Jooble перетворила офіс на коворкінг, головні офіси GlobalLogic та креативної агенції

Ванда оформлені як художні галереї і мають Smart-зонування для різних типів приміщень (робочі зони, кімнати для відпочинку та медитації, переговорні, кухні, зони принтерів), а інтер'єр інноваційного робочого хабу Fozzy Group можна змінювати під запит, оскільки всі його елементи (столи, стільці, дошки, фліпчарти, панелі) є рухомими [22].

Глобальна криза ментального здоров'я, загострення синдрому професійного вигорання у працівників в усьому світі (2019 року ВООЗ віднесло його до переліку хвороб згідно 11-го Міжнародного класифікатора) та конкуренція за молоді таланти на ринку праці, які тяжіють до підтримуючого робочого середовища, стимулювали інтерес роботодавців до програм добробуту персоналу, націлених на зміцнення психологічного та емоційного комфорту персоналу. Наприклад, компанія онлайн-продажу взуття Zappos допомагає співробітникам впоратись із життєвими проблемами послугами лайф-коучингу, а американська авіакомпанія Southwest Airlines – анонімними психологічними консультаціями [41].

Світовий лідер на ринку продуктів харчування і товарів побутової хімії – компанія Unilever впровадила ініціативу «Lamplighter», спрямовану на покращення добробуту співробітників. Програма включає оцінку фізичного та ментального здоров'я, індивідуальні плани розвитку та підтримку працівників в досягненні особистих цілей. Крім того, в штаті компанії працює так звана група Global Health and Wellbeing, яка складається з психологів та HR-спеціалістів, професійний обов'язок яких – забезпечувати профілактичні перевірки та щорічні медичні огляди персоналу на робочих місцях, доступ до медичної допомоги, коли це необхідно, вирішувати конфлікти ситуації та надавати психологічні консультації [47].

Відомий американський виробник морозива Ben&Jerry's, що також належить корпорації Unilever, в намаганні розрядити психологічну атмосферу в колективі реалізує ініціативу, спрямовану на зменшення ієрархічних бар'єрів між керівництвом і рядовими працівниками [57]. Компанія запровадила практику, яку проводить декілька разів на рік: керівники й підлеглі працюють разом під час громадських заходів або на виробничих лініях, щоб посилити відчуття рівності і зближення.

Сучасні працівники цінують можливість налаштовувати свій робочий графік самостійно. За даними опитувань тисяч співробітників компаній, проведених Forbes, 98% з них хочуть хоча б деякий час працювати віддалено або за гнучкими режимами часу [49]. Інструмент нематеріальної мотивації, який набуває популярності в світі, однак поки не отримав поширення в HR-практиці українських компаній, це модульна система компенсації вільним часом, коли розходження у навантаженні працівників, які обумовлені роботою у різний час доби і дня тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками [28, с. 189]. Приміром, в Німеччині ця система відома як Freizeitausgleich, коли замість грошей за додаткові години роботи співробітники компаній мають право обрати додаткові дні відпустки [27]. В деяких відомих компаніях, зокрема, ІТ-сфери, як то Google і Apple, взагалі відмовились від жорсткої регламентації робочого часу [14, с. 27]. Їх співробітники можуть працювати за робочим графіком, встановленим самостійно, тобто в будь-який зручний для себе час, але за умови виконання поставлених завдань у задані терміни.

Нематеріальна мотивація через розвиток навичок і кар'єрні перспективи для працівників є ключовим елементом успішних HR-стратегій провідних світових компаній, щодо якого можна сформулювати декілька ключових тенденцій:

Персоналізовані програми навчання і кар'єрного росту, які в зарубіжній практиці отримали назву Personal Development Plans (PDP) і, по суті, є дорожньою картою розвитку конкретного співробітника в компанії.

Внутрішнє навчання співробітників через відокремлені структурні підрозділи – корпоративні університети. Флагманами у цій царині стали корпоративний університет Crotonville компанії General Electric та Університет Гамбургерології корпорації McDonald's, де співробітники, крім стандартизованого професійного навчання, проходять адаптовані до сучасних викликів навчальні програми з цифрової трансформації, сталого розвитку і глобалізації. На сьогодні більшість компаній, що входять до списку Forbes, мають свої корпоративні виші, які не лише підвищують кваліфікацію співробітників, а й розвивають лідерські та управлінські якості і часто стають центрами інновацій [25].

Для пришвидшення обміну знань провідні компанії використовують власні онлайн-платформи (Adobe Learning Network від компанії Adobe, Kraft Heinz Learning Zone від компанії Kraft Heinz) та широкий спектр технологій співпраці (Systems for Collaboration). До них належать понад 150 інструментів, які поділяються на такі категорії: спільне написання та редагування контенту, планування подій, миттєві повідомлення, аудіо та відео-конференції, веб-презентації, робочі групи, обмін документами (включаючи WiKi) і файлами, ментальні карти, вебінари, спільний перегляд документів тощо [33, с. 69].

При практичному впровадженні того чи іншого методу (інструменту) нематеріальної мотивації персоналу важливо пам'ятати, що його ефективність залежить не лише від корпоративної культури чи ресурсних можливостей конкретної компанії, а й від національних особливостей, менталітету та соціальних умов країни її перебування, де підходи до нематеріальної мотивації можуть суттєво варіюватись.

В табл. 1.2 узагальнено особливості використання методів та інструментів нематеріальної мотивації персоналу у розрізі країн світу.

Таблиця 1.2

Особливості використання методів та інструментів нематеріальної мотивації персоналу у країнах світу

Країни	Інструменти та методи нематеріальної мотивації
<i>1</i>	<i>2</i>
Японія	<ul style="list-style-type: none"> • Публічне визнання заслуг (грамоти, присудження звань), при цьому уникаючи публічних доган • Підвищення за вислугою років • Командна культура і солідарність (приміром, корпоративи, організація ювілеїв та церемоній нагородження за рахунок роботодавця, спортивні змагання та інші види тимбілдингів) • Активне спонсорвання роботодавцями програм навчання • Групова психологія (робочі групи 4 – 6 людей) • Гуртки якості (кайдзен-групи) для спільного вирішення працівниками проблем, пов'язаних

1	2
США	<ul style="list-style-type: none"> • Сімейні програми (гнучкий графік, корпоративні ясла, організація сімейних свят та часткове вирішення домашніх справ силами роботодавця) • Підбір роботи за цікавістю, змістовної та посиленої за психологічним станом працівника • Стимулювання здорової конкуренції між працівниками через корпоративні конкурси
Швеція	<ul style="list-style-type: none"> • Участь працівників у раді директорів з правом голосу • Програми підтримки балансу роботи і особистого життя (гнучкі графіки, фріланс, дистанційна робота) • Програми корпоративної соціальної відповідальності (залучення працівників до участі в благодійних заходах і екологічних проектах)
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> • Участь працівників у прийнятті рішень через виробчі ради, де спільно з керівниками вони приймають важливі для підприємства рішення (питання робочого часу, соціального забезпечення тощо) • Система опитувань співробітників про рівень їх мотивації, зацікавленості в роботі • Заходи поліпшення добробуту працівників (щедрі відпустки, пільги для здоров'я) • Компенсації вільним часом
Норвегія	<ul style="list-style-type: none"> • Програми підтримки балансу роботи і особистого життя та корпоративної соціальної відповідальності, як в Швеції • Програми гендерної рівності, різноманіття та інклюзивності робочого середовища

Джерело: складено автором за даними [12, с. 144-145; 17; 24].

Система мотивації персоналу в Японії загалом і нематеріальної, зокрема, базується на двох концепціях: довічного найму і кайдзен. Перша передбачає, що працівник веде трудове життя в одного роботодавця, тому нематеріальна мотивація спрямована на побудову довготривалих відносин з працівниками через публічне визнання, забезпечення змістовності роботи та посилення соціальної взаємодії. Друга – побудована на філософії постійного удосконалення і залучення персоналу до процесів поліпшення в компанії інструментами командної роботи і професійного розвитку.

В компаніях США значна увага приділяється так званій «сімейній мотивації», оскільки середній вік більшої частини персоналу – близько 40 років, це, як правило, люди, що мають родини, часто – з дітьми [12, с. 144], тому нематеріальні бонуси, зокрема, в компаніях IBM, AT&T, спрямовані на підтримку сімейних цінностей та

часткове вирішення побутових проблем сімейних співробітників. На відміну від японського підходу, де в системі нематеріальної мотивації домінує стимулювання до командної роботи, у американських компаніях превалюють заохочення індивідуальних досягнень та конкуренції між працівниками.

Шведські роботодавці акцентують увагу на реалізації концепції балансу роботи і особистого життя, різноманітних програмах корпоративної відповідальності, які підвищують сенс роботи і допомагають зберегти високий моральний дух [24], а німецькі – на добробуті персоналу (well-being), ефективних способах зворотного зв'язку з персоналом та участі працівників у прийнятті рішень. Зокрема, на німецьких підприємствах з чисельністю персоналу понад 100 осіб передбачена можливість формування економічних рад, що складаються з членів виробничої ради та представників роботодавця, які вирішують економічні питання підприємства, а з чисельністю понад 500 осіб – спостережних рад, у тому числі за участі галузевих спеціалістів [34, с. 101].

Методи (інструменти) нематеріальної мотивації, що їх використовують шведські компанії, є також актуальними для роботодавців Норвегії, із ще більшим нахилом на такий аспект корпоративної відповідальності, як забезпечення гендерної та іншої рівності на робочих місцях. Подібні інструменти (розробка політик рівних можливостей, підтримка жінок-працівниць у STEM, проведення антидискримінаційних просвітницьких тренінгів тощо) сприяють розвитку атмосфери довіри та взаємної поваги.

Аналізуючи особливості використання нематеріальної мотивації в різних країнах, можна зробити висновок, що універсального підходу не існує. Ефективна мотивація потребує врахування як глобальних трендів, так і локальних культурних та соціальних особливостей. Саме адаптивність і гнучкість у підходах до нематеріальної мотивації дозволяють компаніям досягати високих результатів, зберігаючи лояльність і залученість своїх співробітників у будь-якій точці світу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КХП»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сквирський КХП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сквирський комбінат хлібопродуктів» (далі – ТОВ «Сквирський КХП») є одним з найбільших виробників круп, гречаного і кукурудзяного борошна, а також пластівців в Україні. Історія розвитку компанії налічує майже сто років, а основні її етапи представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Історичні етапи розвитку ТОВ «Сквирський КХП»

Роки	Етапи планування
1	2
1930	У м. Сквирі засновано пункт прийому зерна «Заготзерно»
1945 – 1956	Будівництво складів для зернових культур, потокової лінії та зерносушарки
1956 – 1969	Комплексна механізація складського господарства
1986	Введено в експлуатацію під'їдні колії, обладнання для очистки та сушіння зерна; прийнято рішення на базі Сквирського пункту прийому зерна побудувати комбінат хлібопродуктів для забезпечення гречаним борошном виробників дитячого харчування в Україні на сусідніх країнах
1987 – 1992	Будівництво заготівельного елеватора потужністю 16 тис. тон, промислового елеватора потужністю 36 тис. тон для зберігання зерна гречки, цеху її переробки (100 тон на добу), цеху виробництва гречаного борошна, оснащеного обладнанням швейцарського концерну «Bühler»
2000	Модернізація лінії переробки зерна гречки (збільшення потужності до 140 тон на добу)
2010	Налагодження виробництва безглютенової продукції, сертифікація систем управління якістю ISO 9001 та системи управління безпекою продуктів харчування ISO 22000 HACCP
2012	Встановлення лінії з виробництва кукурудзяних круп і кукурудзяного борошна; установка комплексної лінії підготовки крупи для виробництва європейських дрібних пластівців, що не потребують варки
2014 – 2015	Сертифікація комбінату на відповідність вимогам органічного виробництва (HALAL, Kosher, EU Organic Bio та Bio Suisse), налагодження виробництва органічної продукції
2016 – 2018	Модернізація лінії переробки кукурудзи зі збільшенням потужності вдвічі; установка комплексної лінії переробки зерен пшениці, ячменю, жита, проса; збільшення потужності лінії для переробки вівса

1	2
2019	Будівництво сучасного складу готової продукції класу «А+»; сертифікація систем менеджменту безпеки харчових продуктів FSSC 22000
2021	Завершення процесу повного переходу на виробництво продукції під власною торговельною маркою «Сквирянка» на внутрішньому ринку та торговельною маркою «Skvira» на європейському і азіатському ринках (вихід на ринок Китаю)
2023	З початком повномасштабного вторгнення підприємство налагодило продаж власної продукції, а не під Privat Label європейської торговельної мережі, у польських супермаркетах Carrefour і Auchan, і веде перемовини з німецькими продуктовими мережами

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту підприємства [36].

Юридична адреса підприємства: 09001, Київська область, м. Сквиря, вул. Київська, 25.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Сквирський КХП» за КВЕД є 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, а додатковими:

- 01.50 Змішане сільське господарство;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 52.10 Складське господарство;
- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення;
- 71.20 Технічні випробування та дослідження [36].

За даними аналітичного сервісу You Control [37] статутний капітал підприємства розміром 6144112 грн. розподілено між 5 учасниками, серед яких 4 – фізичні особи, одній з яких належить максимальна частка 36%, іншим трьом – по 18%, та ПАТ «Закритий не диверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Акорд-Фінанс» (найменша частка – 10%).

Територія розташування ТОВ «Сквирський КХП» займає 21,2 га у м. Сквиря, обмежена приватним сектором (північна сторона) та залізничною дорогою південно-західного спрямування.

Загальний асортимент продукції підприємства в натуральному вимірі та згрупований за основними товарними групами представлено в табл. 2.2.

Динаміка асортименту продукції ТОВ «Сквирський КХП» за 2022 – 2023 рр.

№	Товарна група	Обсяг виробництва продукції, тон		Питома вага, %		Відхилення		
		2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне	Відносне, %	За питомою вагою, %
1	Крупи	11939,1	9103	44,5	44,3	-2836,1	-23,8	-0,2
2	Пластівці	8095,1	5664,5	30,2	27,6	-2430,6	-30,0	-2,6
3	Борошно	6808,8	5767,4	25,4	28,1	-1041,4	-15,3	2,7
4	Всього	26843	20534,9	100	100	-6308,1	-23,5	х

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Майже половину асортименту продукції підприємства стабільно складають крупи: 44,3% в 2023 р., або на 0,2% менше, ніж в 2022 р. На другому місці в структурі асортименту продукції ТОВ «Сквирський КХП» – пластівці, питома вага яких скоротилась з 30,2% до 27,6% за звітний період, на третьому – борошно, частка якого складає 28,1%, що на 2,7% більше, ніж у попередньому періоді.

Військові дії, і пов'язані з ними логістичні та сировинні проблеми призвели до відчутного зниження обсягів виробництва продукції підприємства: з 26843 до 20534,9 тон в 2022 – 2023 роках, або на 23,5%. Падіння спостерігаємо за усіма товарними групами продукції, найбільше (30%) – за пластівцями, оскільки це високомаржинальний продукт, і в умовах низької купівельної спроможності населення попит на нього знижується.

ТОВ «Сквирський КХП» виробляє крупи, розфасовані у поліпропіленову упаковку вагою 500 г, 600 г та 800 г, пластівці (їх суміш) у поліпропілені вагою 400 г і картонні коробки по 700 г, а також борошно у паперових пакетах вагою 500 г, 800 г і 1000 г. У складі всіх зазначених в табл. 1.2 товарних груп продукції підприємства містяться лінійки органічної продукції, яка сертифікована за європейськими стандартами EU Organic Bio та Bio Suisse, а також продукція без глютену (для людей, хворих на целиацію). Крім того, певна частина продукції компанії має сертифікат HALAL (надає можливість експортувати її в країни арабсько-мусульманського світу) та Kosher (сертифікат якості згідно єврейського дієтарного закону).

Станом на початок 2023 року продукція під торговельною маркою «Сквирянка» представлена у мережесих супермаркетах (всєукраїнських – Сільпо, Novus, Fozzy, METRO, Auchan, ЕКО маркет, локальних – «Рукавичка», «МакМаркет», «Полісся-Продукт», «РОСТ» тощо), додатково органічна і безглютенова продукція реалізується в магазинах здорового харчування та органічних лавках (загальна кількість мережесих торговельних точок – близько 5000). На ринках поза межами України продукція підприємства реалізується під торговельною маркою Skvira.

Реалізація продукції підприємства відбувається за 4 каналами:

1) Експорт (69 країн світу). Близько 20% продукції постачається в країни Європейського Союзу (переважно пластівці), також активно розвиваються експортні поставки в країни Середньої Азії та Африки (кукурудзяна крупа, борошно і пластівці, суміш).

2) Ключові клієнти – промислові виробники. Підприємство співпрацює зі світовими брендами дитячого харчування (Nestle, Nutricia (Danon), Heinz, Hipp), а також у невеликих обсягах (70 – 80 тон щомісячно) здійснюють закупку виробники кондитерських виробів.

3) Мережева дистрибуція через роздрібні торговельні точки в усіх областях України.

4) Регіональна дистрибуція в радіусі 400 км від місця виробництва.

Військова агресія росії вплинула на структуру реалізації продукції підприємства, що можна простежити за даними рис. 1.1. Проїшов перерозподіл обсягів реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках. Так, на 14,5% скоротилась питома вага продаж ключовим клієнтам (до 23,8% в 2023 р.), що можна пояснити логістичними труднощами промислових підприємств у складі клієнтської бази ТОВ «Сквирський КХП» і тимчасовим скороченням деякими з них, як, приміром, Nestle, обсягів виробництва на території України.

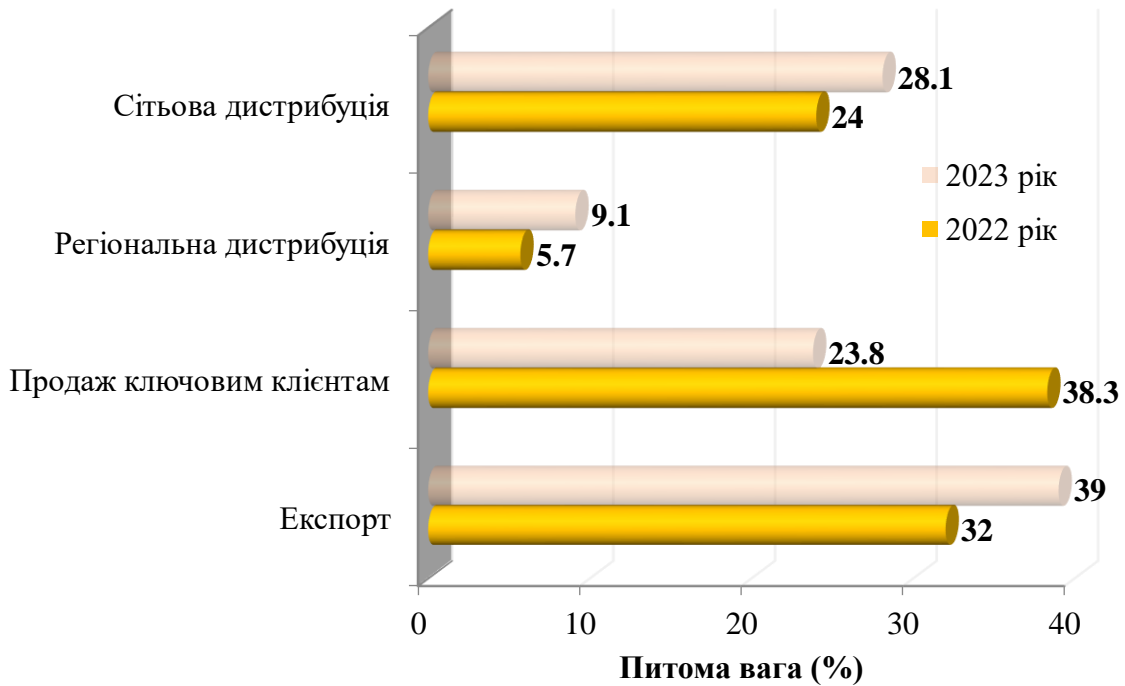


Рис. 2.1. Структурний розподіл обсягів продаж ТОВ «Сквирський КХП» за ринками збуту в 2022 – 2023 рр.

Джерело: складено за даними Звіту з управління із офіційного сайту підприємства [36].

При цьому, як бачимо з рис. 2.1, на 7% зросла питома вага експорту продукції ТОВ «Сквирський КХП», яка в 2023 р. становила 39% в загальній структурі продукції на реалізацію (це максимальна частка серед усіх каналів розподілу). Тут слід зазначити, що війна привернула увагу до українських виробників, чим скористалось керівництво комбінату, уклавши за період 2022 – 2023 рр. декілька крупних торговельних і гуманітарних угод з країнами ЄС. Крім того, зростає попит на пластівці та борошно в країнах, що розвиваються (Середня Азія, Африка).

Питома вага обсягів продаж у регіональній та сітевій дистрибуції зросла на 3,4% та 4,1% відповідно, досягнувши 9,1% і 28,1% в 2023 р. Регіональна дистрибуція стала зручнішою через менші логістичні витрати та більш швидкий доступ до споживачів, а обсяги продаж у сітевій дистрибуції (роздрібні магазини) зросли внаслідок підвищеного попиту серед українців на продукцію тривалого зберігання, фінансово доступну та споживну, як то крупи і борошно.

Щодо спектра конкурентів ТОВ «Сквирський КХП» у середньому ціновому діапазоні, то в сегментах гречаного і кукурудзяного борошна підприємство змагається за лідируючу частку ринку з ТОВ «Калуський комбінат хлібопродуктів», в сегменті круп і каш швидкого приготування – із ТОВ «Інтерлінк», ТОВ «Рідний продукт» (ТМ «Хуторок»), ТОВ «Фабрика бакалейних продуктів» (ТМ «Жменька»), ТОВ «Добродія Фудз» (ТМ «Добродія»), ТОВ «Фірма Діамант ЛТД» (ТМ «Козуб») і ТОВ «Бук Пак» (ТМ «Хатинка»). На ринку пластівців конкурентів значно більше, зважаючи на наявність як локальних виробників, так і міжнародних гравців з потужною бренд-стратегією.

У рейтингу Національного сертифікаційного органу в галузі органічної сертифікації «Органік Стандарт» за 2023 рік в сегменті органічних круп, борошна і пластівців на внутрішньому ринку, поряд з досліджуваним підприємством, лідирують ТОВ «Органік Оригінал» (ТМ «Екород»), ТОВ «Терра» (ТМ «ViFood»), ТОВ «Фірма «Діамант ЛТД» (ТМ «Козуб») і ТОВ «Органік лайф» (ТМ «Organic Country») [23], а на зовнішньому ринку (експорт) ТОВ «Сквирський КХП» займає третю позицію [26].

Організаційна структура управління ТОВ «Сквирський КХП» належить до лінійно-функціональної (рис. 2.2), де лінійні директори очолюють функціональні підрозділи, якими керують функціональні керівники. До очевидних переваг лінійно-функціональної структури управління, як у ТОВ «Сквирський КХП», можна віднести можливість оперативно приймати та реалізовувати управлінські рішення з огляду на ієрархічність підпорядкування, чітка спеціалізація функціональних підрозділів на виконанні певних управлінських функцій. Серед її основних недоліків – тенденція до надмірної централізації і, як наслідок, можливі проблеми з координацією діяльності між різними функціональними підрозділами та/або лінійними і функціональними керівниками, а також ризик опору організаційним змінам.

Як товариство з обмеженою відповідальністю підприємство має вищий орган управління – збори учасників, а вирішенням поточних управлінських завдань займається виконавчий колегіальний орган – дирекція, яку формують директори всіх структурних підрозділів.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Сквирський КХП»

Джерело: складено за даними підприємства.

Спираючись на дані фінансової звітності підприємства [Додаток А, Додаток Б], в табл. 2.3 розраховано техніко-економічні показники його діяльності в 2022 – 2023 рр.

Таблиця 2.3

**Показники господарської діяльності ТОВ «Сквирський КХП» за
2022 – 2023 рр.**

№	Показник (в тис. грн.)	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	659186	522772	-136414	-20,7
2	Обсяг виробництва продукції	465834	394270	-71564	-15,4
3	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	329	325	-4	-1,2
4	Середньорічна вартість основних засобів	471490	462168	-9322	-2,0
5	Фонд оплати праці штатних працівників	77003	71419	-5584,0	-7,3
6	Собівартість реалізованої продукції	498277	391153	-107124	-21,5
7	Адміністративні витрати	25669	26214	545	2,1
8	Витрати на збут	85633	80757	-4876	-5,7
9	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	609579	498124	-111455	-18,3
10	Інші операційні доходи	13153	6867	-6286	-47,8
11	Інші операційні витрати	7354	6181	-1173	-16,0
12	Валовий прибуток	160909	131619	-29290	-18,2
13	Фінансовий результат від операційної діяльності	55406	25334	-30072	-54,3
14	Чистий прибуток (збиток)	7371	-37020	x	x
15	Продуктивність праці штатного працівника	2003,6	1608,5	-395,1	-19,7
16	Середньорічна заробітна плата штатного працівника	234,1	219,8	-14,3	-6,1
17	Фондоозброєність	1433,1	1422,1	-11,0	-0,8

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А, Додаток Б].

Динаміку економічного стану ТОВ «Сквирський КХП» за два роки можна охарактеризувати як негативну. Так, чистий дохід від реалізації продукції скоротився за період на 20,7%, а обсяги її виробництва – на 15,2%. Середньооблікова кількість

штатних працівників підприємства скоротилась на 4 особи – до 325 осіб в 2023 р., а фонд оплати їх праці скоротився на 5584 тис. грн., або 7,3%. При цьому середньорічна заробітна плата штатного працівника зменшилась на 6,1% (до 219,8 тис. грн. в 2023 р.).

Середньорічна вартість основних засобів товариства знизилась на 9322 тис. грн., або на 2%, що на фоні менш інтенсивного скорочення чисельності персоналу призвело до зниження рівня фондоозброєності праці з 1433,1 тис. грн. до 1422,1 тис. грн. на штатного працівника.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції ТОВ «Сквирський КХП» впали у 2023 р. до 391153 тис. грн., або на 21,5%. Внаслідок зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції її собівартість стала меншою на 21,5%, а збутові витрати – на 5,7%. Одночасно спостерігаємо приріст адміністративних витрат на 2,1%, що за умов падіння виробничого потенціалу є негативним трендом.

Щодо фінансових результатів діяльності підприємства, то вони також відзначаються спадною динамікою: величина валового прибутку зменшилась на 18,2%, фінансового результату від операційної діяльності – більше, ніж впововину (на 54,3%), а в 2023 р. перейшло у стан збитковості, отримавши чистий збиток в розмірі 37020 тис. грн.

Також негативних змін зазнала продуктивність праці у розрахунку на одного штатного працівника, яка знизилась з 2003,6 тис. грн. до 1608,5 тис. грн., або на 19,7% за період.

Отже, в 2022 – 2023 рр. відбулось скорочення масштабів господарської діяльності підприємства, зниження ефективності і фондоозброєності праці, формування збитковості, що загрожує втратою фінансової стійкості і звуженням (у гіршому випадку при затяжній тенденції – втратою) джерел самофінансування розвитку ТОВ «Сквирський КХП».

2.2. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Сквирський КХП»

За даними табл. 2.4 проаналізуємо склад і структуру персоналу підприємства в 2022 – 2023 рр.

Таблиця 2.4

Склад та структура персоналу ТОВ «Сквирський КХП» за категоріями в 2022 – 2023 рр.

№	Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
		Осіб	%	Осіб	%	Абсолютне	В структурі, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	329	100,0	325	100,0	-4	x
2	Непромисловий персонал	9	2,7	8	2,5	-1	-0,2
3	ПВП, всього, у т. ч.:	320	97,3	317	97,5	-3	0,2
3.1.	Виробничий:	219	66,6	217	66,8	-2	0,2
	робітники	199	60,5	198	60,9	-1	0,4
	інший персонал	20	6,1	19	5,8	-1	-0,3
3.2.	Адміністративно-управлінський:	101	30,7	100	30,8	-1	0,1
	керівники	28	8,5	28	8,6	0	0,1
	спеціалісти	62	18,8	62	19,1	0	0,3
	службовці	11	3,3	10	3,1	-1	-0,2

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Загальна чисельність персоналу ТОВ «Сквирський КХП» скоротилась за період на 4 особи і в 2023 р. становила 325 осіб, в тому числі 8 працівників непромислового персоналу (персонал їдальні, медичного пункту, паркувальник стоянки персональних авто у передзаводській зоні) та 317 працівників в категорії промислово-виробничого персоналу (далі – ПВП). Чисельність працівників з числа непромислового персоналу скоротилась на 1 особу, а ПВП – на 3, в тому числі стало менше на 2 працівників виробничого персоналу (робітника та працівника молодшого обслуговуючого персоналу) і на 1 управлінця (службовця). Кількість керівників та спеціалістів незмінна.

На рис. 2.3 зображено структуру персоналу підприємства за категоріями працівників, де максимальна питома вага припадає на робітників (60,5% в 2022 р. та 60,9% в 2023 р.).

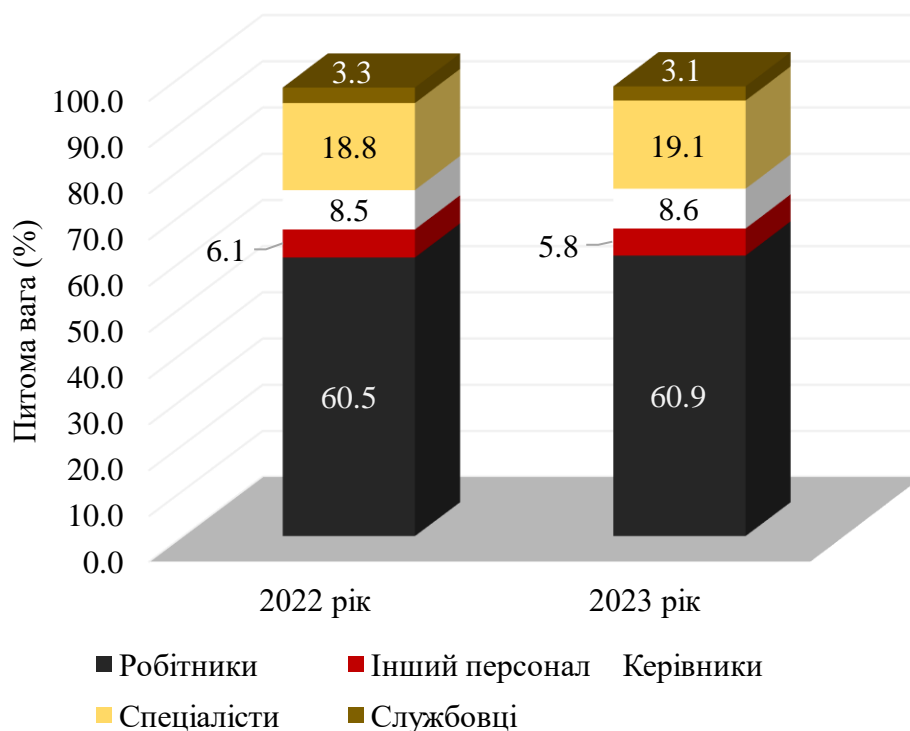


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Сквирський КХП» за категоріями в 2022 – 2023 рр.

Джерело: розраховано за даними табл. 2.4.

Другу структурну позицію займають спеціалісти, питома вага яких збільшилась з 18,8% до 19,1% за два роки, а третю – керівники (8,5% і 8,6% на початок та кінець дослідження). Найменшими є частки іншого персоналу та службовців, які втратили в структурі 0,3% (до 5,8% в 2023 р.) і 0,2% (до 3,1% в 2023 р.) відповідно.

Розподіл ПВП ТОВ «Сквирський КХП» за гендерною ознакою представлено в табл. 2.5. В складі ПВП підприємства у 2023 р. працювало 175 жінок, що на 2 особи менше, ніж в 2022 р., і 142 чоловіки, що на 1 особу менше за попередній рік. Кількість управлінців-чоловіків в 2022 – 2023 рр. була незмінною – 41 особа, а кількість жінок в управлінській ланці скоротилась з 60 до 59 осіб.

**Динаміка промислово-виробничого персоналу ТОВ «Сквирський КХП» за
гендерною ознакою в 2022 – 2023 рр.**

Стать	Кількість, осіб		Питома вага, %		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне, осіб	В структурі, п. п.
<i>Промислово-виробничий персонал</i>						
Чоловіки	143	142	44,7	44,8	-1	0,1
Жінки	177	175	55,3	55,2	-2	-0,1
Всього	320	317	100	100	-3	х
<i>Адміністративно-управлінський персонал</i>						
Чоловіки	41	41	40,6	41,0	0	0,4
Жінки	60	59	59,4	59,0	-1	-0,4
Всього	101	100	100	100	-1	х
<i>Виробничий персонал</i>						
Чоловіки	102	101	46,6	46,5	-1	-0,1
Жінки	117	116	53,4	53,5	-1	0,1
Всього	219	217	100	100	-2	х

Джерело: розраховано за даними підприємства.

У складі виробничого персоналу підприємства в 2023 р. працювало 116 жінок і 101 чоловік, що на 1 особу в кожній гендерній групі менше, ніж в 2022 р.

Гендерна структура промислово-виробничого персоналу ТОВ «Сквирський КХП» за 2022 р. проілюстрована на рис. 2.4.

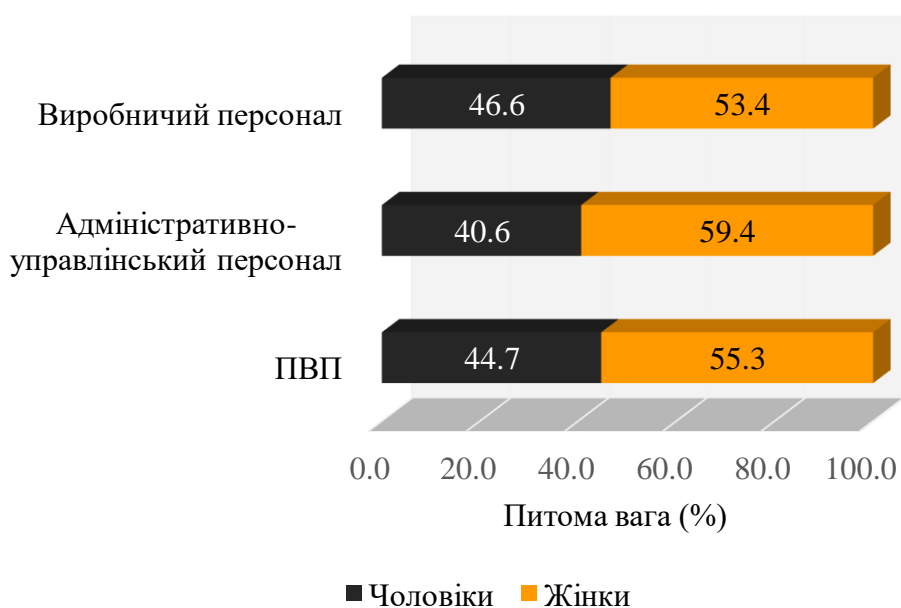


Рис. 2.4. Гендерна структура ПВП ТОВ «Сквирський КХП» в 2022 р.

Джерело: розраховано за даними табл. 2.5.

Бачимо, що в структурі ПВП підприємства переважають жінки, частка яких становила 53,3%. Подібна ситуація спостерігається в розрізі персоналу за категоріями: в структурі адміністративно-управлінського персоналу питома вага працівниць-жінок складала 59,4%, а в структурі виробничого персоналу – 53,4%.

Гендерна структура ПВП ТОВ «Сквирський КХП» за 2023 р. зображена на рис. 2.5.

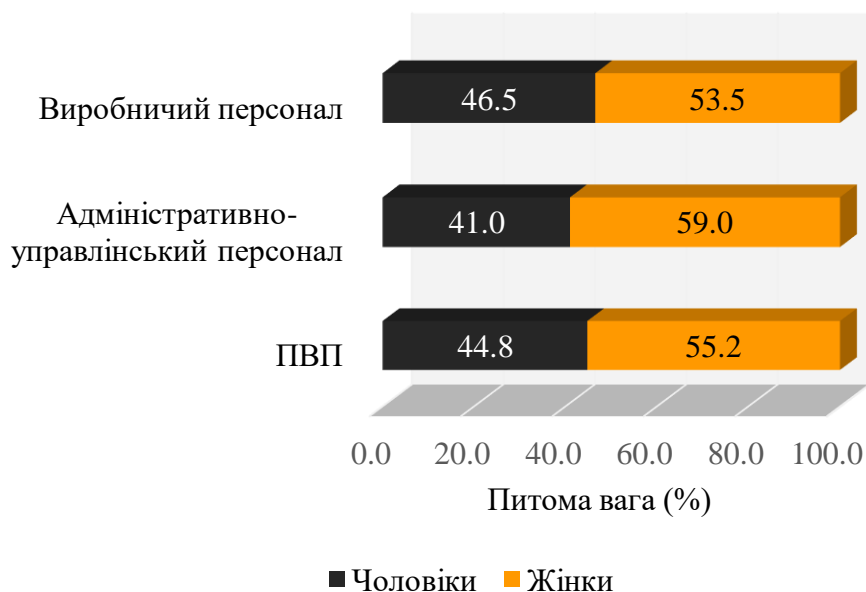


Рис. 2.5. Гендерна структура ПВП ТОВ «Сквирський КХП» в 2023 р.

Джерело: розраховано за даними табл. 2.5.

Кадрове забезпечення підприємства варто розглянути не лише за гендерною, але й за іншими ознаками, як то: вік, ступінь освіти, стаж роботи на підприємстві, які можна проаналізувати за даними табл. 2.6. При цьому стать і вік є соціально-демографічними, а ступінь освіти і стаж роботи – освітньо-досвідними ознаками. Серед працівників підприємства майже третина (30,9%) припадає на осіб віком 41 – 50 років. Наймолодших за віком працівників на підприємстві нараховувалось 41 особа в 2023 р., що на 1 особу менше, ніж в 2022 р. Їх частка в структурі персоналу скоротилась з 13,1% до 12,9%. Питома вага працівників у віці 29 – 40 років складала 27,5; в 2022 р. і на 0,1% менше в наступному році.

Групування промислово-виробничого персоналу ТОВ «Сквирський КХП» за соціально-демографічними та освітньо-досвідними ознаками в 2022 – 2023 рр.

Групи персоналу за:	Кількість, осіб		Питома вага, %		Відхилення		
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне, осіб	Відносне, %	В структурі, п. п.
Статтю:							
Чоловіки	143	142	44,7	44,8	-1	-0,7	0,1
Жінки	177	175	55,3	55,2	-2	-1,1	-0,1
Віком:							
15-28 років	42	41	13,1	12,9	-1	-2,4	-0,2
29-40 років	88	87	27,5	27,4	-1	-1,1	-0,1
41-50 років	99	98	30,9	30,9	-1	-1,0	0,0
51-60 років	74	75	23,1	23,7	1	1,4	0,6
Понад 60 років	17	16	5,3	5,0	-1	-5,9	-0,3
Ступенем освіти:							
Середня	6	6	1,9	1,9	0	0,0	0,0
Професійно-технічна	20	18	6,3	5,7	-2	-10,0	-0,6
Молодший бакалавр	35	36	10,9	11,4	1	2,9	0,5
Бакалавр	111	110	34,7	34,7	-1	-0,9	0,0
Магістр	148	147	46,3	46,4	-1	-0,7	0,1
Стажем роботи:							
Менше 1 року	12	10	3,8	3,2	-2	-16,7	-0,6
1-5 років	69	68	21,6	21,5	-1	-1,4	-0,1
5-10 років	78	77	24,4	24,3	-1	-1,3	-0,1
10-15 років	104	106	32,5	33,4	2	1,9	0,9
Понад 15 років	57	56	17,8	17,7	-1	-1,8	-0,1
Всього	320	317	100,0	100,0	-3	-0,9	x

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Частка працівників вікової групи 51 – 60 років зросла найбільше – на 0,6%, або до 23,7% в 2023 р., а працівників пенсійного віку скоротилась на 0,3%, або до 5% на кінець періоду. Таким чином, спостерігаємо домінування працівників старшого віку в структурі персоналу ТОВ «Сквирський КХП».

В 2023 р. по відношенню до 2022 р. кількість працівників підприємства з професійно-технічною освітою скоротилась на 2 особи, бакалаврів і магістрів – на 1 особу в обох категоріях, а молодших бакалаврів побільшало на 1 особу. В цілому, зміни в освітній структурі персоналу можна оцінити позитивно, оскільки частка

працівників з середньою освітою є стабільно мінімальною (1,9% продовж двох років), з іншими ступенями освіти, що не належать до вищої, – посередньою, а з вищою – максимальною, зокрема, частка бакалаврів складає 34,7% весь період, а в магістрів вона хоч і несуттєво, але зросла до 46,4% в 2023 р.

Більша частина персоналу працює у ТОВ «Сквирський КХП» відносно довго – понад 10 років, і це не дивно, оскільки підприємство є одним з найпотужніших роботодавців міста і Білоцерківського району загалом. Третина ПВП працює в компанії 10 – 15 років: 33,4% в 2023 р., що на 0,9% більше, ніж в 2022 р. Найдовше (понад 15 років) працює 17,7% персоналу в 2023 р. проти 17,8% в 2022 р., найменше (до 1 року) – 3,2% проти 3,2% ПВП на початок та кінець періоду. Питома вага працівників зі стажем роботи на підприємстві від 1 до 5 років та від 5 до 10 років в 2023 р. становила 21,5% і 24,3% відповідно, або на 0,1% менше за попередній рік.

У цілому, структура промислово-виробничого персоналу товариства за наведеними в табл. 2.6 групами залишалась відносно стабільною, проте серед негативних тенденцій можна виділити не високу частку молоді серед працівників.

Кадрове забезпечення та рух персоналу є взаємопов'язаними процесами, оскільки аналіз показників другого надає інформацію для коригування стратегії першого. В табл. 2.7 узагальнено результати розрахунку показників руху персоналу на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу ТОВ «Сквирський КХП» за період 2022 – 2023 рр.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Вихідні показники (осіб)					
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	329	325	-4	-1,2
2	Прийнято штатних працівників	12	16	4	33,3
3	Вибуло штатних працівників із причин:	19	21	2	10,5
3.1	з причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	19	21	2	10,5
4	Облікова кількість працівників на кінець року	330	325	-5	-1,5

1	2	3	4	5	6
Розрахункові показники (%)					
5	Коефіцієнт загального обороту	9,4	11,4	2,0	х
6	Коефіцієнт обороту по прийому	3,6	4,9	1,3	х
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	5,8	6,5	0,7	х
8	Коефіцієнт плинності кадрів	5,8	6,5	0,7	х
9	Коефіцієнт відновлення працівників	63,2	76,2	13,0	х
10	Коефіцієнт постійності кадрового складу	100,3	100,0	-0,3	х

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Інтенсивність вибуття і прийняття персоналу в штат ТОВ «Сквирський КХП» є порівняно невисокою, що можна пояснити тим, до підприємство належить до категорії локально-регіональних, де вибір альтернативних місць роботи, зокрема, за профілем харчової промисловості достатньо обмежений. Крім того, як з'ясовано раніше, переважна частина персоналу підприємства – люди середнього і старшого віку, які мають меншу мобільність, ніж молодь. Також варто вказати на конкурентний рівень заробітної плати на підприємстві, про що йтиметься далі, що також є причиною відносно стабільного кадрового складу підприємства. В 2023 р. ТОВ «Сквирський КХП» прийняв 16 новачків, що на 4 особи більше, ніж в 2022 р., а звільнились – 21 особа, що на 2 особи більше за попередній рік, тобто обсяги вибуття перевищують обсяги прийняття кадрів кількісно, але поступаються у відносному вимірі (менша інтенсивність). Це відобразилось на коефіцієнті відновлення працівників, який суттєво збільшився – з 63,2% до 76,2% за період, а також на величині коефіцієнтів обороту по прийому та вибуттю, з-поміж яких перший кількісно вищий за другий. Наприклад, в 2023 р. коефіцієнт обороту по прийому становив 4,9% (на 1,3% більше, ніж в 2022 р.), а по вибуттю – 6,5% (на 0,7% більше, ніж в 2022 р.).

Коефіцієнт плинності кадрів за величиною відповідає коефіцієнту обороту по вибуттю, адже працівники звільнялись з ТОВ «Сквирський КХП» лише із причин плинності кадрів. Його величина не є критичною, а, навпаки, доволі невисокою, проте динаміку оцінюємо негативно, адже плинність зростає.

На несприятливу динаміку стабільності персоналу товариства вказує зниження коефіцієнта постійності кадрового складу зі 100,3% в 2022 р. до 100% в 2023 р.

Кадрове забезпечення тісно пов'язане із рівнем заробітної плати як елементом матеріальної мотивації праці, який впливає на здатність підприємства забезпечувати себе необхідним персоналом. В табл. 2.8 представлено інформацію про рівень заробітної плати працівників ТОВ «Сквирський КХП», зокрема, у співвідношенні адміністративно-управлінського і виробничого персоналу.

Таблиця 2.8

**Динаміка заробітної плати працівників промислово-виробничого персоналу
ТОВ «Сквирський КХП» в 2022 – 2023 рр.**

№	Показник	Одиниці виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
					Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість ПВП:	осіб	320	317	-3	-0,9
1.1.	виробничий персонал		219	217	-2	-0,9
1.2.	адміністративно-управлінський персонал		101	100	-1	-1,0
2	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	77003	71419	-5584	-7,3
2.1.	Фонд оплати праці ПВП:	тис. грн.	75077,9	69847,8	-5230,1	-7,0
2.1.1.	виробничий персонал		49743,9	46279,5	-3464,4	-7,0
2.1.2.	адміністративно-управлінський персонал		25334,0	23568,3	-1765,7	-7,0
3	Середньомісячна зарплата одного працівника ПВП:	грн.	19552	18362	-1190	-6,1
3.1.	виробничий персонал		18928	17772	-1156	-6,1
3.2.	адміністративно-управлінський персонал		20903	19640	-1262	-6,0
4	Коефіцієнт відношення середньомісячної зарплати адміністративно-управлінського та виробничого персоналу	коефіцієнт	1,10	1,11	0,01	x

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Як бачимо, середньомісячна зарплата працівників підприємства в 2022 – 2023 рр. зазнала скорочення: у виробничого персоналу – на 1156 грн., в адміністративно-управлінського – на 1262 грн., що пов'язано зі збитковим станом ТОВ «Сквирський КХП» в 2023 р. та економією на фонді оплати праці шляхом скорочення (скасування) частини премій і додаткових виплат в межах чинного трудового законодавства. Проте

величина зарплати на підприємстві залишається доволі високою для Київської області і України загалом. Для прикладу, за даними Державної служби статистики України, середньомісячна зарплата українців складала 17442 грн. в 2023 р. [10]. На підприємстві ж в цей час вона становила 17772 грн. у виробничників і 19640 грн. в управлінців. Співвідношення між рівнем середньої зарплати працівників адміністративно-управлінського і виробничого персоналу на підприємстві складається на користь других: 1,10 в 2022 р. і 1,11 в 2023 р. через різницю в ступені відповідальності робіт, яка у управлінців вища.

Завершимо аналіз персоналу ТОВ «Сквирський КХП» оцінкою ефективності його використання за показником продуктивності праці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка продуктивності праці (виробітку) промислово-виробничого персоналу ТОВ «Сквирський КХП» в 2022 – 2023 рр.

№	Показник	Одиниці виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
					Абсолютне	Відносне, %
Вихідні показники						
1	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	465834	394270	-71564	-15,4
2	Обсяг виробництва продукції	тон	26843	20535	-6308	-23,5
3	Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т. ч.:	осіб	320	317	-3	-0,9
3.1.	робітники	осіб	199	198	-1	-0,5
4	Відпрацьовано всіма робітниками	люд.-днів	45571	47520	1949	4,3
5	Відпрацьовано всіма робітниками	люд.-годин	362289	380160	17871	4,9
Розрахункові показники						
7	Середньорічний виробіток на:					
7.1.	працівника ПВП	тис. грн.	1455,7	1243,7	-212,0	-14,6
7.2.		тон	83,9	64,8	-19,1	-22,8
7.3.	робітника	тис. грн.	2340,9	1991,3	-349,6	-14,9
7.4.		тон	134,9	103,7	-31,2	-23,1
8	Відпрацьовано одним робітником в рік	днів	229	240	11	4,8
9	Тривалість робочого дня	год.	7,95	8	0,05	0,6
10	Питома вага робітників в складі ПВП	п. п.	0,622	0,625	0,003	0,4
11	Середньогодинний виробіток одного робітника	тис. грн.	1,286	1,037	-0,249	-19,3

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Використовуюючи розрахункові показники з табл. 2.9, серед яких є результативний показник – середньорічний виробіток на одного працівника ПВП і фактори, що на нього впливають (показники під номерами 8 – 11), проведемо факторний аналіз продуктивності праці (виробітку) способом абсолютних різниць. Його результати, отримані в програмному середовищі Excel, наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати факторного аналізу продуктивності праці (виробітку) одного працівника ПВП ТОВ «Сквирський КХП» за 2022 – 2023 рр.

№	Динаміка факторів	Результат впливу фактору на відхилення продуктивності праці (виробітку)		
		Розрахунок абсолютного відхилення	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	$11 \cdot 7,95 \cdot 0,622 \cdot 1,286$	69,9	4,8
2	Зміна тривалості робочого дня	$240 \cdot 0,05 \cdot 0,622 \cdot 1,286$	9,5	0,6
3	Зміна питомої ваги робітників у складі ПВП	$240 \cdot 8 \cdot 0,003 \cdot 1,286$	7,4	0,5
4	Зміна середньогодинного виробітку одного робітника	$240 \cdot 8 \cdot 0,625 \cdot (-0,249)$	-298,8	-20,5
5	Зміна продуктивності праці (виробітку)	$69,9 + 9,6 + 6,7 - 298,2$	-212,0	-14,6

Джерело: розраховано за даними табл. 2.9.

Отже, продуктивність праці (виробіток) одного працівника ПВП підприємства за період скоротилась на 212 тис. грн., або 14,6%. Це відбулось, переважно, за рахунок зниження середньогодинного виробітку одного робітника з 1,286 тис. грн. в 2022 р. до 1,037 тис. грн. в 2023 р., що скоротило величину результативного показника на 20,5% (298,8 тис. грн.). Інші три фактори мали слабший, але позитивний вплив на продуктивність праці ПВП ТОВ «Сквирський КХП». Так, збільшення кількості днів, відпрацьованих одним робітником підприємства в рік, з 229 днів до 240 днів призвело до приросту продуктивності праці ПВП на 4,8% (69,9 тис. грн.). Подовження тривалості робочого дня з 7,95 до 8 годин спричинило зростання результативного показника на 0,6% (9,5 тис. грн.), а його приріст на 0,5% (7,4 тис. грн.) відбувся

унаслідок збільшення частки робітників у складі ПВП з 0,622 до 0,625 процентних пунктів. У цілому, ефективність праці персоналу підприємства знизилась через погіршення динаміки показника виробітку за період.

2.3. Особливості функціонування системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства

Стан системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства відображає те, наскільки ефективно воно використовує нематеріальні фактори для підтримки мотивації працівників. Універсальних методик його оцінки не існує, тому для подальших досліджень необхідно сформулювати перелік нематеріальних факторів мотивації персоналу та обрати спосіб їх оцінювання.

Для вирішення першої задачі пропонуємо скористатись теорією мотивації Фредеріка Герцберга як базою для складання переліку факторів нематеріальної мотивації, а точніше – запропонованими ним факторами, розподіленими на групи мотиваційних, що безпосередньо підвищують мотивацію, та гігієнічних, які усувають незадоволеність працівників, але самі по собі не мотивують. Проте, з нашого погляду, не варто розділяти їх в окремі групи, оскільки, по перше, в реальних умовах мотиваційні та гігієнічні фактори взаємодіють, і працівники часто не відчують різницю між ними, а по друге – метою аналізу є розуміння загального стану нематеріальної мотивації та її проблемних аспектів, для чого не потрібне розмежування факторів на категорії.

Спираючись на інформацію з профільних джерел [4, с. 33 – 34; 13; 35, с. 282 – 283], проведемо оцінку стану нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП» за такими нематеріальними факторами, як: досягнення; публічне визнання; змістовність роботи; кар'єрне просування; професійне зростання; політика компанії; умови праці; міжособистісні стосунки в колективі; безпека на робочому місці; стиль керівництва. Зазначимо, що в моделі Герцберга присутні також матеріальні фактори мотивації, які в даній роботі не розглядаються.

Оцінити нематеріальні фактори мотивації пропонуємо за двома характеристиками – задоволеністю ними та важливістю кожного з них, з використанням 5-бальної шкали Лайкерта (умовної психографічної шкали в діапазоні від мінімуму до максимуму з нейтральним варіантом), де бал «1» інтерпретується як «дуже незадоволений / неважливий» і так по мірі зростання балу до максимальних «5», коли працівник дуже задоволений, а фактор – дуже важливий. Для оцінки важливості фактору обрано саме бальну шкалу, а не ранжування, оскільки метою дослідження є встановлення важливості кожного фактору окремо, а не їх порядку.

За результатами оцінювання можна побудувати матрицю «Задоволеність» (вертикаль) – «Важливість» (горизонталь) щодо нематеріальних факторів мотивації персоналу на підприємстві розмірністю від 1 до 5 із центром у точці 3 за обома осями. Як наслідок, утвориться матриця з 4 квадрантів, якими можна описати стан нематеріальної мотивації працівників і які представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Інтерпретація квадрантів матриці «Задоволеність – важливість»
нематеріальних факторів мотивації персоналу підприємства**

№	Квадрант	Опис
1	Проблемна зона (верхній лівий)	Висока важливість, низька задоволеність. Зона критично важливих для покращення факторів, на яких має бути сфокусована увага
2	Зона сильних сторін (верхній правий)	Висока важливість, висока задоволеність. Нематеріальні фактори оцінені найвище, які потребують подальшого розвитку
3	Зона низького пріоритету (нижній лівий)	Низька важливість, низька задоволеність. Нематеріальні фактори, які потребують мінімум уваги, оскільки не відіграють значної ролі в мотивації, і щодо яких варто оптимізувати інвестиції і заходи
4	Зона підтримки (нижній правий)	Низька важливість, висока задоволеність. Ці нематеріальні фактори варто підтримувати для балансу, оскільки вони додають мотивації позитивного фону

Джерело: складено автором самостійно.

Для проведення оцінювання за описаним вище алгоритмом нами сформовано групу респондентів з числа працівників ТОВ «Сквирський КХП» у кількості 32 особи (це 10% від середньооблікової чисельності персоналу станом на 2023 рік), з яких

третина – це члени профспілки товариства, інші – представники адміністративно-управлінського та виробничого персоналу практично в однакових пропорціях.

В табл. В.1 і табл. В.2 [Додаток В] представлено анкету для опитування працівників на предмет їх задоволеності факторами нематеріальної мотивації, що їх вживає роботодавець, та важливості для мотивації праці. Результати опитування зведені в табл. Г.1 і табл. Г.2 [Додаток Г] та узагальнені в табличній формі нижче (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати оцінювання працівниками ТОВ «Сквирський КХП» задоволеності нематеріальними факторами мотивації та їх важливості

№	Нематеріальні фактори мотивації	Середній бал:	
		Задоволеність	Важливість
1	Досягнення	2,97	3,44
2	Публічне визнання	2,84	4,09
3	Змістовність роботи	2,97	3,31
4	Кар'єрне просування	3,50	3,47
5	Професійне зростання	4,06	4,19
6	Політика компанії	4,03	3,44
7	Умови праці	3,19	4,69
8	Міжособистісні стосунки в колективі	2,94	4,16
9	Безпека на робочому місці	4,38	4,63
10	Стиль керівництва	3,81	2,84

Джерело: складено автором за даними табл. Г.1 і табл. Г.2 [Додаток Г].

За даними табл. 2.12 було побудовано матрицю «Задоволеність – важливість» (рис. 2.6), якою можна характеризувати поточний стан нематеріальної мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

Так, в «проблемну зону» матриці потрапили такі фактори, як: досягнення, публічне визнання, змістовність роботи і міжособистісні стосунки в колективі. Найгірша ситуація спостерігається за фактором публічного визнання, задоволеність яким найнижча – 2,84, а важливість доволі висока (4,09), хоча і не найвища.

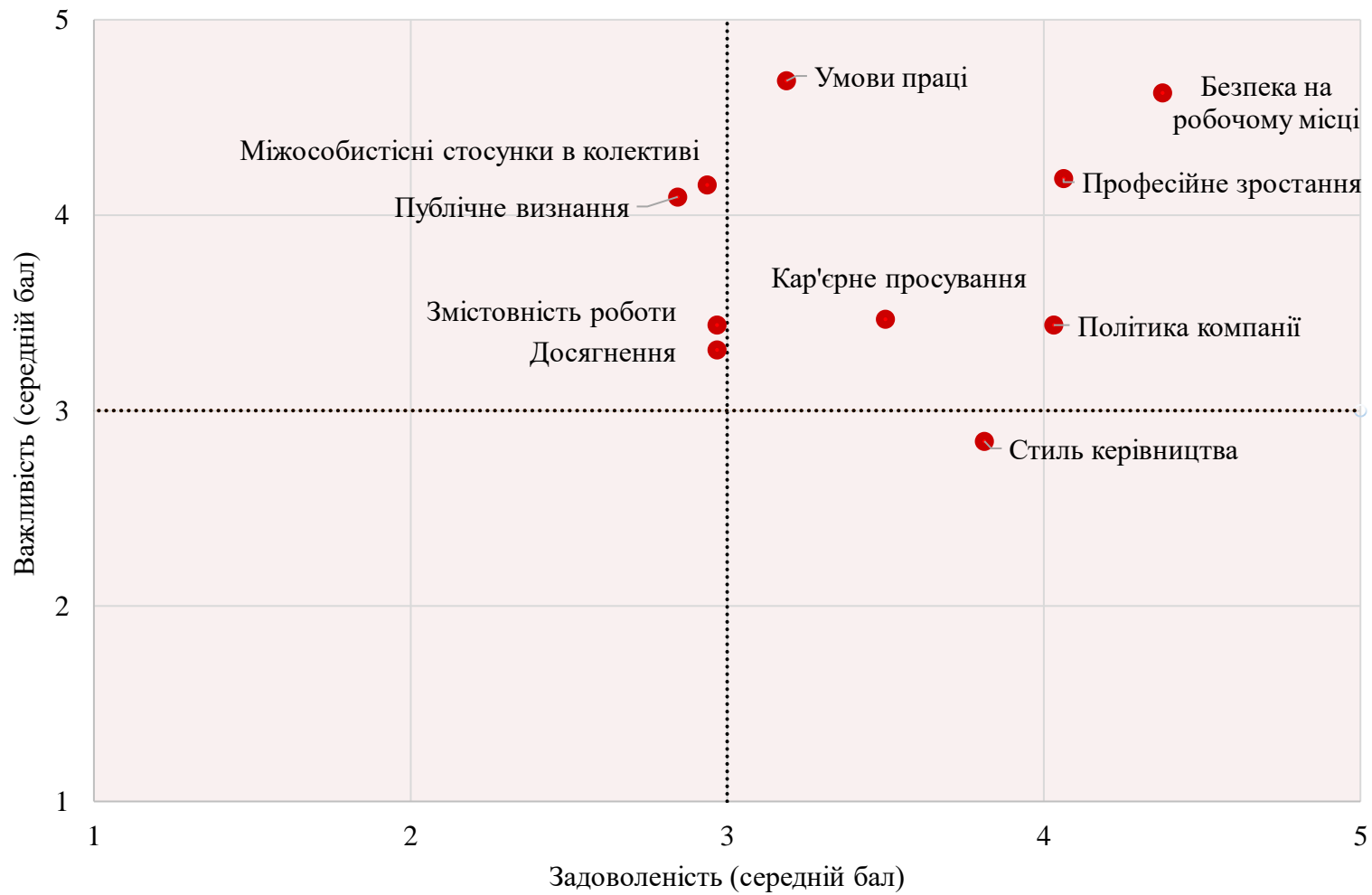


Рис. 2.6. Матриця «Задоволеність – важливість» нематеріальних факторів мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП»

Джерело: складено автором за даними табл. 2.13

За твердженням самих респондентів (опитування у запропонованій анкеті передбачало деталізацію оцінок), у ТОВ «Сквирський КХП» дійсно практично повністю відсутня чітка і регулярна практика визнання досягнень, тим більше персоналізованих, і не має жодного матеріального підкріплення. Якщо вона виявляється, то в більшості випадків – по відношенню до відділу (бригади, підрозділу) загалом, а не конкретного працівника.

Другим за ступенем проблемності фактором з рівнем задоволеності 2,94 і відносно важливим (4,19) є міжособистісні стосунки в колективі, що, на думку працівників, є наслідком браку відкритої і продуктивної комунікації, коли робочі завдання спускаються згори і не враховуються пропозиції чи ідеї покращення від працівників, незначної кількості заходів, які б згуртовували команду, та низького рівня конфлікт-менеджменту, коли працівникам доводиться вирішувати проблемні ситуації один з одним чи між окремими групами працівників самостійно. Також до проблемної зони потрапили такі нематеріальні фактори, як досягнення і змістовність роботи. Незадоволеність першим (рівень задоволеності – 2,97, важливості – 3,44) викликана нерозумінням більшістю респондентів критеріїв «досягнення» в їх роботі, слабким зворотним зв'язком за результатами роботи і демотивуючою дією фактору публічного визнання, який практично відсутній. Незадоволеність другим (рівень задоволеності – 2,97, важливості – 3,31) спричинена широким спектром причин, що були зазначені респондентами, тому потребуватиме більш глибокого аналізу в подальшому.

Такий фактор, як контроль і стиль керівництва, єдиний, що потрапив до зони підтримки. Він задоволений в достатній мірі (3,81), оскільки працівники вважають стиль управління демократичним і відкритим, але має низьку важливість (2,84).

Сильними сторонами системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП» є:

- умови праці (на території підприємства функціонує їдальня, медпункт, місця для відпочинку, на виробництві задіяно сучасне обладнання, відремонтовано адміністративний корпус, для управлінців діють гнучкі графіки роботи);
- кар'єрне просування (налагоджена система роботи з кадровим резервом);

- професійне зростання (програми навчання співробітників, наставництво);
- прозора політика компанії (відкритість у комунікації з керівниками та їх доступність, чіткі стандарти роботи, інформування про зміни);
- безпека на робочому місці – найбільш задоволений і важливий для працівників фактор (інструктажі, тренінги з техніки безпеки, засоби індивідуального захисту для працівників на виробництві, обладнане укриття, промислові генератори).

Зауважимо, що за результатами оцінювання зона низького пріоритету (нижній лівий квадрант) виявилась порожньою, що вказує на небайдужість працівників підприємства до питань нематеріальної мотивації, адже жоден з факторів не отримав низьких оцінок за ступенем важливості, а значить – працівники зацікавлені у їх використанні роботодавцем.

Оскільки ключові нематеріальні фактори мотивації, що прямо чи опосередковано пов'язані з роботою (її змістовність, досягнення, визнання), справляють на персонал ТОВ «Сквирський КХП» демотивуючий вплив, вважаємо, варто дослідити детальніше її характеристики, які впливають на ступінь залученості працівників, їх бажання виконувати її якісно та ефективно. Для цього скористаємось методикою розрахунку показника мотиваційного потенціалу роботи (motivating potential score, далі – MPS), запропонованою дослідниками Річардом Хекманом і Греггом Олдемом. Вона акцентує увагу саме на тих характеристиках роботи, що мають здатність мотивувати персонал без додаткових грошових чи матеріальних негрошових стимулів зі сторони роботодавця (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Характеристики роботи та їх вплив на нематеріальну мотивацію персоналу підприємства (за методикою MPS)

№	Характеристика роботи	Зміст	Вплив на нематеріальну мотивацію
1	2	3	4
1	Різноманітність навичок (Skill variety)	Перетворює роботу на більш цікаву, менш монотонну, де працівники проявляють свої різноманітні компетенції	Стимулює професійний розвиток працівників через можливість використання різних вмінь і здібностей, та відчуття компетентності

1	2	3	4
2	Цілісність робочих завдань	Працівники бачать роботу у всій своїй повноті – від початку до кінця із встановленими дедлайнами	Посилює відчуття відповідальності за виконання робочих завдань, допомагає оптимально розподіляти зусилля між завданнями та контролювати дедлайни
3	Значущість робочих завдань	Створення умов, за яких працівники розуміють свою користь від роботи і свій внесок в роботу команди	Посилює в працівників відчуття причетності до команди, гордості за виконану роботу, яка впливає на загальний результат
4	Автономність	Ступінь незалежності і свобода дій працівників	Свобода у прийнятті рішень і плануванні роботи дає працівникам відчуття контролю, стимулює креативність та інновації
5	Зворотний зв'язок	Створення умов, коли працівники отримують чітку, конкретну та корисну інформацію щодо ефективності їх роботи	Дозволяє працівникам усвідомлювати свої досягнення, провадити роботу над помилками і підвищувати особисту ефективність

Джерело: складено автором на підставі [50].

Загалом, етапи оцінювання показника MPS, яким пропонується виміряти рівень нематеріальної мотивації персоналу роботою на підприємстві, можна звести до наступних [46, с. 163 – 164]:

- 1) Сформувані групи експертів для проведення опитування.
- 2) Надати експертам опитувальник, що містить 15 питань-тверджень, які необхідно оцінити за шкалою від 1 (зовсім не точно) до 7 (дуже точно) (зразок анкети представлено в табл. В.1 [Додаток В]). При цьому слід зазначити, що кожен характеристику роботи з табл. 2.13 оцінюють трьома питаннями з опитувальника: перші три питання характеризують різноманітність навичок, з 4 по 6 питання – цілісність робочих завдань, з 7 по 9 питання – їх значущість і т. д.
- 3) Розрахувати показник MPS за формулою:

$$MPS = \frac{SV + TI + TS}{3} * A * F \quad (2.1)$$

де SV (Skill variety) – бал за характеристикою «Різноманітність навичок»; TI (Task identity) – за цілісністю робочих завдань; TS (Task significance) – за їх значущістю; A (Autonomy) – за автономією; F (Feedback) – за зворотним зв'язком.

4) Інтерпретувати результати оцінювання. Здійснивши підстановку у формулу (2.1) стає зрозумілим, що мінімальне значення показника MPS дорівнює 1 ($1*1*1$), а максимальне – 343 ($7*7*7$). Нормативного еталону для нього не існує, оскільки значення MPS може варіювати залежно від багатьох ознак, як то: категорія персоналу, професійні обов'язки за посадою, тип бізнесу компанії-роботодавця і навіть країна.

Діапазон значень MPS розподілено на чотири відносно рівномірні інтервали:

1 – 85 балів – низький рівень нематеріальної мотивації роботою за низького значення MPS, коли робота на підприємстві має слабо виражені мотиваційні характеристики і практично не приносить задоволення;

86 – 171 бал – середній рівень нематеріальної мотивації роботою, що відповідає середньому значенню MPS;

172 – 257 балів – високий рівень нематеріальної мотивації роботою за високого значення MPS, коли на підприємстві є умови для професійної і особистої реалізації працівників;

258 – 343 бали – дуже високий рівень нематеріальної мотивації роботою, що відповідає максимальному діапазону значень MPS і відображає оптимальний стан мотивації працівника через його залученість, задоволеність і самореалізацію.

Результати опитування респондентів-працівників ТОВ «Сквирський КХП», що також буди задіяні на попередньому етапі досліджень, наведені в [Додаток Г]. Здійснивши їх підстановку у формулу (2.1), отримаємо наступне значення MPS:

$$MPS = \frac{4,79 + 5,23 + 4,58}{3} * 4,02 * 4,52 = 88,9$$

Графічно результати оцінювання показника MPS представимо на рис. 2.7. Рівень нематеріальної мотивації персоналу роботою у ТОВ «Сквирський КХП» оцінено

респондентами як низький. Жодна зі складових роботи не отримала середній бал вищий за 6. Цілісність робочих завдань оцінено працівниками максимально – 5,23, що є наслідком більш-менш чіткого розподілу обов’язків та завдань в командах та підвищує задоволеність працівників підприємства роботою. Мінімально респонденти оцінили свою автономність – 4,02, проблеми з якою можуть бути пов’язані із надмірним контролем з боку керівництва або суворими регламентами роботи, які в деяких ситуаціях є виправданими. Недостатній рівень автономності знижує відчуття відповідальності та ініціативності працівників, що, в свою чергу, може негативно впливати на їх мотивацію.

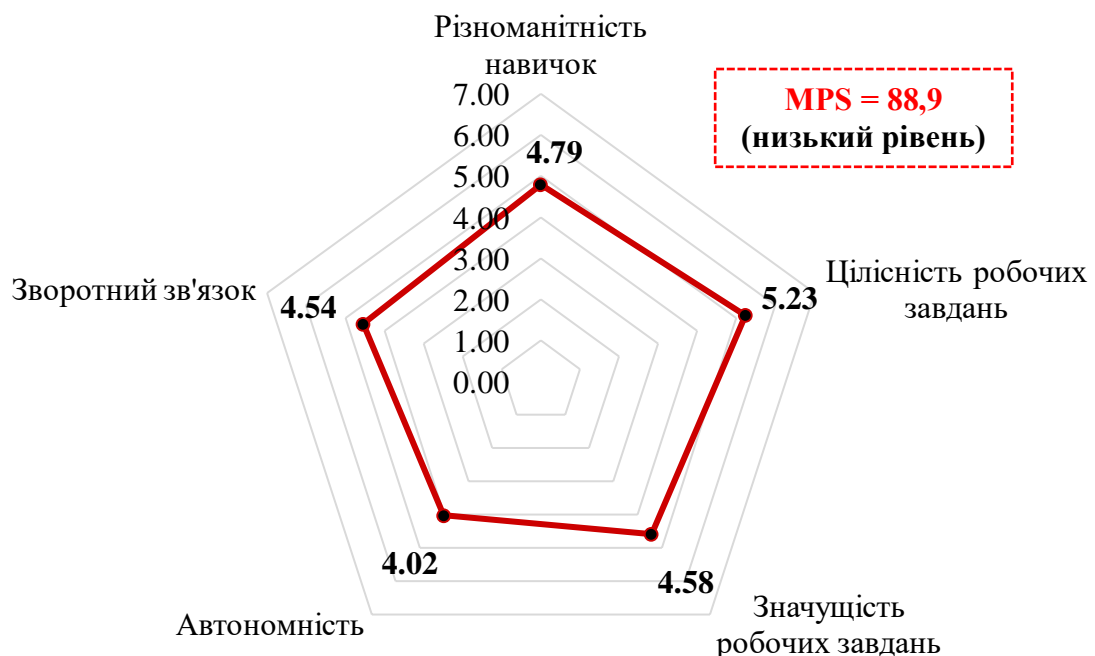


Рис. 2.7. Оцінка рівня нематеріальної мотивації персоналу роботою в

ТОВ «Сквирський КХП» за показником MPS та його складовими

Джерело: побудовано автором за результатами анкетування з табл. Г.2 [Додаток

Г].

Бальна оцінка зворотного зв'язку і значущості робочих завдань знаходиться на невисокому рівні – 4,54 та 4,58 відповідно. Така оцінка першої із зазначених характеристик роботи свідчить про неналагоджену систему комунікації з

керівниками, колегами, підлеглими (для керівників), що є важливим чинником нематеріальної мотивації, оскільки результати зворотного зв'язку орієнтують працівників на подальший розвиток. До слабкого відчуття працівниками ТОВ «Сквирський КХП» значущості робочих завдань може призвести низка причин: відсутність командної взаємодії, де працівники бачать і розуміють внесок кожного члена команди; відсутність умов для делегування більш складних і відповідальних завдань; монотонність і рутинність роботи; недостатня соціальна та емоційна залученість працівників у колектив через благодійні ініціативи чи тимбілдинги.

Посередня оцінка різноманітності навичок (4,79 бали) може вказувати на певну одноманітність роботи, зокрема, працівників на виробництві, що також входили в експертну групу, чи недостатньо розвинену систему ротації кадрів на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПОЛІПШЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КХП»»

3.1. Напрямки удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП»

В ході аналізу системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП», було виявлено декілька проблем, які потребують першочергового вирішення і зображені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Недоліки системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП» як напрямки для подальших удосконалень

Джерело: складено автором.

Для вирішення першого і третього із зазначених на рис. 3.1 недоліків пропонуємо впровадити у ТОВ «Сквирський КХП» так звану програму визнання заслуг, яка передбачатиме практику:

- проведення конкурсу «Кращий робітник кварталу» серед працівників виробничих бригад;
- висвітлення досягнень працівників на стіні слави (дошці пошани);
- публікації інформаційного бюлетеня для співробітників.

За результатами опитування працівників з попереднього розділу кваліфікаційної роботи з'ясовано, що найбільш проблемним фактором нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві є відсутність публічного визнання заслуг. Працівники не отримують належної уваги та похвали, навіть ті, хто демонструє високі результати, а рівень задоволеності від роботи знижується через відсутність відчуття значущості власних досягнень та рутину, особливо у виробничих цехах. Керівництво обмежується виключно преміальними виплатами робітникам за перевиконання норм виробітку, ігноруючи важливість нематеріальної мотивації, навіть елементарного привітання. Для того, щоб урізноманітнити та пожвавити робочий процес у зазначеному контексті, пропонуємо запровадити на досліджуваному підприємстві щоквартальний конкурс на визначення кращого робітника. Аналогічні конкурси за кордоном (Employee of the Month/Quarter/Year, Outstanding Performer, Star Employee Program) є обов'язковою частиною всіх програм визнання співробітників (Employee Recognition Programs). У свою чергу, такі програми є стандартною практикою для більшості компаній в США та Європі, і включають, крім конкурсної частини, різноманітні інструменти, як то: Дні вдячності працівникам, Дні членів команди, публічна похвала перед колегами офлайн і онлайн, святкування ювілеїв та річниць роботи працівників в компанії, стіна слави (дошка пошани), корпоративні ЗМІ, листівки подяки чи ранкова кава з босом для найбільш продуктивних співробітників, тимблдингові активності, персоналізовані робочі місця тощо [59].

Елемент конкурсних змагань в програмі визнання заслуг працівників ТОВ «Сквирський КХП» добавить декілька вагомих нематеріальних стимулів в систему їх

мотивації, а саме: відчуття визнання та гордості за результати роботи, підвищення самооцінки, емоційне задоволення від виконання щоденних обов'язків, зниження емоційного вигорання, відчуття справедливості через чіткі та прозорі критерії конкурсу, реалізацію бажання бути поміченим. Натомість для підприємства проведення конкурсу на звання кращих співробітників є джерелом підвищення продуктивності праці (працівники отримують стимул виконувати свої обов'язки більш якісно та швидше, щоб здобути визнання) та стимулювання інновацій (один зі шляхів стати кращим – ініціювати нові ідеї), а також можливість виявити талановитих лідерів в команді.

В якості офіційної підстави для проведення конкурсу на кращого робітника ТОВ «Сквирський КХП» слід затвердити відповідне Положення, яким фіксуються всі необхідні умови. Зокрема, для забезпечення об'єктивності оцінювання конкурсантів варто передбачити створення тимчасової комісії у складі генерального директора, директора з виробництва та представника відділу персоналу, які визначатимуть переможців. Начальники робочих бригад подаватимуть комісії списки претендентів, які оцінюватимуться за критеріями, запропонованими в табл. 3.1. Основна увага приділяється критерію «Продуктивність праці» (ваговий коефіцієнт – 35%), оскільки виконання і перевиконання плану є критичним для досягнення виробничих цілей підприємства, тим більше збиткового. Навіть висока продуктивність втрачає цінність, якщо вироблена продукція має високий відсоток браку, тому цей критерій є другим за важливістю (25%). Дисципліна, безпека праці, ініціативність та залученість в роботу мають однаковий ваговий коефіцієнт – 15% і включені в систему критеріїв оцінювання, оскільки враховують поведінкові аспекти роботи працівників, які забезпечують стабільність виробничого процесу, стимулюють їх до активної участі в розвитку підприємства і власного професійного удосконалення.

За результатами конкурсу пропонуємо визначати 5 переможців щокварталу з винагородою у вигляді додаткових днів відпустки наступним чином: 1 місце – 3 оплачувані дні відпустки з правом першим обирати дати для основної відпустки, зручні зміни і графіки в межах змінності, брати участь у засіданнях керівників як представник колективу; 2 місце – 3 дні і 3-5 місця – 2 дні відпустки понад основну.

Система критеріїв для визначення кращого робітника кварталу у ТОВ «Сквирський КХП»

№	Критерій (вага)	Об'єкт оцінки	Джерело оцінки	Розподіл балів					
				20	18	15	10	5	0
1	Продуктивність праці (30%)	Відсоток виконання / перевиконання норми виробітку робітником	Дані виробничих звітів	Перевиконання плану на:			Виконання плану на:		
				10% і більше	5-9,9%	1-4,9%	100%	90-99,9%	Менше 90%
2	Якість роботи (25%)	Відсоток бракованої продукції	Дані контролю якості	0%	0,1%	0,2%	0,3%	0,4%	0,5% і вище
3	Дисципліна (15%)	Кількість запізень і прогулів, дисциплінарні стягнення	Журнали і табелі обліку робочого часу	Наявність дисциплінарного стягнення чи прогулу – 0 балів в цілому за критерій. Відсутність запізень – 20 балів, 1-2 запізнення – 15 балів, 3 і більше запізень – 0 балів					
4	Безпека праці (15%)	Факти дотримання правил техніки безпеки	Журнал реєстрації порушень охорони праці	Наявність будь-якого порушення правила техніки безпеки – 0 балів в цілому за критерій, відсутність – 20 балів					
5	Ініціативність та залученість в роботу (15%)	Кількість пропозицій для оптимізації чи покращення роботи, факт наставництва чи підвищення кваліфікації	Журнал реєстрації раціоналізаторських пропозицій, службові записки чи протокол зборів із зафіксованою пропозицією, наказ про призначення наставника, сертифікат про підвищення кваліфікації	Кожна пропозиція (ідея), реалізована чи схвалена до реалізації, участь у програмі наставництва чи підвищенні кваліфікації оцінюється в 10 балів, але не більше 20 балів за квартал					

Джерело: складено автором.

Фінальним етапом конкурсу стане урочисте вручення іменних сертифікатів на додаткові дні відпустки працівникам-переможцям керівниками підприємства, що підсилює його престижність та задовольнить потребу учасників конкурсу у визнанні.

Важливими інструментами інформування про заслуги і досягнення працівників, які не використовуються у ТОВ «Сквирський КХП», є дошки пошани та інформаційні бюлетені. В зарубіжній практиці дошка пошани у фізичному чи цифровому форматах має назву «стіни слави» («The wall of fame») і є неодмінним атрибутом усіх програм визнання. Метою таких стін є візуальне відображення прагнення компанії визнавати та цінувати робочу силу, будь то індивідуальну, чи командну, що сприяє підвищенню морального духу та рівня залученості працівників в роботу, формуванню їх впевненості у власних силах та здорової самооцінки, зміцнює корпоративну культуру вдячності та демонструє відповідні їй цінності [52]. На стіні слави (дошці пошани) комбінату можна розміщувати фотографії та короткий опис досягнень працівників: переможців конкурсу «Кращий робітник кварталу» (підкреслює їх досягнення); які отримали зовнішнє визнання, наприклад, за професіоналізм у галузевих конкурсах (підвищує репутацію підприємства і стимулює працівників бути його амбасадорами); з багаторічним стажем роботи на підприємстві у випадку річниць (5, 10, 15, 20+ років) (стимулює лояльність персоналу); чиї раціоналізаторські пропозиції було впроваджено і отримано економічний ефект (мотивує інших генерувати ідеї); за участь у соціальних чи благодійних ініціативах в ролі ініціатора та/або виконавця.

Створення корпоративних інформаційних бюлетенів («Employee Newsletter») також є поширеною практикою нематеріальної мотивації за кордоном. Це ефективний інструмент внутрішньої комунікації, який дозволяє залучати співробітників в життя компанії і оперує набором різних нематеріальних факторів мотивації, залежно від змісту бюлетеня. З огляду на недоліки системи мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП», які необхідно ліквідувати, контент його щоквартального інформаційного бюлетеня під назвою «Крупний план» (гра слів, яка відображає спеціалізацію підприємства на виробництві круп та висвітлення його важливих подій) буде таким, як це представлено в табл. 3.2.

Контент рубрик інформаційного бюлетеня «Крупний план» та очікуваний вплив на нематеріальну мотивацію персоналу ТОВ «Сквирський КХП»

№	Рубрика	Контент	Очікуваний вплив на нематеріальну мотивацію
1	Наша робота	Інформація про досягнення комбінату, запуск нових продуктів, їх корисність для здоров'я споживачів, модернізацію обладнання, внесок комбінату в благодійність та його соціальні проєкти, про стратегічні плани та цілі	Створення відчуття причетності до успіху роботодавця і гордості за роботу, усвідомлення її значимості та стратегічних векторів розвитку роботодавця
2	Зірки команди	Інформація про працівників, які мають відзнаки (внутрішні, зовнішні, інноваторів, активістів) зі стіни слави (дошки пошани), інтерв'ю з кращими працівниками про їх досвід та мотивацію	Підвищення значущості досягнень працівників та їх мотивація досягати більшого
3	Корисні поради	Work-life balance, інформація про доступні співробітникам соціальні пільги, рекомендації щодо здорового способу життя, рецепти смачних і корисних страв з продукції комбінату, анонси подій, приміром, вебінари з психологами, поради з безпеки на виробництві	Демонстрація турботи про благополуччя співробітників
4	Ваші ідеї	Опис нововведень, що були запропоновані працівниками та реалізовані на практиці (приміром, поліпшення умов праці, економія ресурсів, волонтерські ініціативи), та успішних кейсів співпраці працівників з керівниками	Посилення довіри до керівництва та стимулювання активності, адже працівники бачать, що їх думки (ініціативи) враховуються і мають реальний вплив
5	Час змін	Графік проведення опитувань, анкетувань чи зборів працівників з питань покращення робочого середовища, що заплановані на наступний квартал (інформацію по деяким опитуванням можна збирати безпосередньо в бюлетені через QR-коди, e-mail, посилання на Google-анкети)	Формування відчуття причетності до процесу прийняття рішень на підприємстві та відповідальності за загальний результат
6	Святкуємо разом	Список співробітників, які святкують дні народження у відповідному кварталі. Додатково можна додати фото, побажання від колективу для тих, у кого ювілейні дати.	Створення родинної атмосфери, формування відчуття уваги до кожного члена команди
7	Інтерактивності	Конкурси, приміром, за найбільш креативне фото з продукцією комбінату, переможці отримують згадку в бюлетені	Додає елемент залученості в життя підприємства

Джерело: складено автором

Стіну слави (дошку пошани) та інформаційний бюлетень як способи нематеріальної мотивації планується реалізувати у ТОВ «Сквирський КХП» в декількох форматах:

1) Фізичному. Стіну слави у вигляді стенду з фотографіями співробітників і коротким описом їх досягнень варто розмістити в холі адміністративної будівлі, через який всі працівники щоденно входять і виходять з роботи, а інформаційний бюлетень друкувати у паперових примірниках. Зважаючи на той факт, що більша частина співробітників підприємства – це люди середнього і старшого віку (30,9% у віці 41 – 50 років та 28,7% – понад 51 рік), саме фізичний формат буде для них прийнятним через меншу залученість в соціальні мережі та інші цифрові платформи, якщо вони не є частиною їх професійної діяльності (приміром, для робітників виробничих цехів), звичкою отримувати інформацію через традиційні канали та вищий ступінь довіри до них.

2) Цифровому. Інформаційний бюлетень «Крупний план» також планується поширювати у pdf-форматі шляхом e-mail-розсилки представникам адміністративно-управлінського персоналу і розміщення на сторінках підприємства у Facebook (аудиторія – понад 13 тис. підписників) та Instagram (аудиторія – майже 3 тис. підписників). Віртуальний формат розрахований на співробітників підприємства молодшого віку, а також на привернення уваги молодих кандидатів, забезпечивши їм зручний доступ до інформації про життя компанії, створивши образ відкритого і прогресивного роботодавця.

Опитування працівників ТОВ «Сквирський КХП» щодо задоволеності та важливості різних нематеріальних факторів мотивації, проведене у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, дозволило виявити ще одну проблему, пов'язану з низькою культурою міжособистісних комунікацій в колективі підприємства, зокрема, відсутністю продуктивної взаємодії і взаєморозуміння між керівниками та рядовими працівниками, самостійним вирішенням робочих конфліктів всередині команд через брак управлінської підтримки, розрізненості колективу, на думку самих працівників. Для вирішення означених проблем рекомендуємо звернути увагу, в першу чергу, на розвиток навиків ефективних комунікацій і конфлікт-менеджменту у керівників вищої

та середньої ланок управління ТОВ «Сквирський КХП» через низку причин, які підкріплюють обґрунтованість цієї ініціативи:

1. Керівники є ключовою ланкою у комунікаційному ланцюгу, від навичок яких залежить, наскільки чітко підлеглі розуміють цілі, отримують завдання і відчують підтримку в своїй роботі, а їх відсутність найчастіше призводить до непорозумінь і зростання напруги.

2. Вміння керівників швидко та конструктивно вирішувати конфлікти є критично важливим, адже конфліктні ситуації є неминучими в будь-якому робочому середовищі. Брак цих навичок може призвести до того, що дрібні розбіжності між працівниками переростають в серйозні протистояння, які впливають на продуктивність і атмосферу в колективі. Навчання основам конфлікт-менеджменту дозволить керівникам отримати інструменти не лише подолання суперечок, але їх ідентифікації на ранніх стадіях і профілактики.

3. Рівень довіри підлеглих до керівників зростає, коли вони бачать їх компетентність у вирішенні проблемних ситуацій та вміння ефективно спілкуватись.

4. Високі комунікаційні навички у керівників (вміння вести діалог, слухати пропозиції підлеглих, грамотно доносити свої очікування) сприяють покращенню комунікацій між рівнями управління, адже працівники ТОВ «Сквирський КХП» скаржаться саме на те, що їх ідеї не враховуються, а завдання спускаються згори-вниз без пояснень.

Ринок корпоративних освітніх послуг в Україні пропонує велику кількість тренінгів за напрямком ефективних комунікацій і конфлікт-менеджменту. Найбільш дієвим, з нашого погляду, будуть не разові активності, а курс тренінгів, що дозволить керівникам підприємства глибше і поступально засвоїти знання, натренувати навички і розвинути звичку до безперервного вдосконалення за цим напрямком. В якості авторитетного провайдера обрано Центр бізнес-технологій ТОТ, умови навчання на курсі «Ефективна комунікація з підлеглими» якої представлені в табл. 3.3. Тематики тренінгів безпосередньо відповідають виявленим недолікам у взаємодії керівників з працівниками підприємства і спрямовані на вибудовування довірчих і конструктивних стосунків між ними, що є основою для підвищення мотивації.

**Умови навчання на курсі тренінгів «Ефективна комунікація з підлеглими» від
Центру бізнес-технологій ТОТ**

№	Умови	Зміст
1	Навчальні модулі	Курс складається з 10 тем: Зміст роботи менеджера (керівника). Структура компетенції «комунікації» для керівника підрозділу. Процес комунікації. Техніки ефективної комунікації з підлеглими. Спостереження в процесі слухання. Тактичні способи впливу на підлеглого. Мотивація і стимулювання підлеглих. Зворотний зв'язок, що створює упевненість. Проведення робочих зустрічей. Управління конфліктом Кожна тема включає лекційний матеріал, проведення практичних занять і симуляцій
2	Тривалість курсу	16 академічних годин, які в корпоративному форматі можна розбити за різними варіантами, приміром, 1-2 заняття на тиждень по 4 години
3	Формат проведення	Онлайн на платформі відеоконференцій Zoom (обрано цей варіант через економію витрат часу та коштів на логістику учасників курсу) або офлайн на території підприємства-замовника
4	Тренер	PhD з економіки, сертифікований бізнес-тренер, експерт з управлінського консалтингу та організаційного розвитку, консультант Європейського банку реконструкції та розвитку
5	Сертифікація та пост-підтримка	Учасники, які пройшли повний курс навчання, отримують сертифікат та 3-місячну підтримку групи менторів (одноразово на місяць)

Джерело: складено автором за даними компанії-провайдера [40].

Окреслені вище напрямки удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП» та відповідна їм програма заходів потребує економічного обґрунтування.

3.2. Економічне обґрунтування програми заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП»

В ході дослідження нами було сформовано програму заходів щодо поліпшення системи нематеріальної мотивації персоналу досліджуваного підприємства, які спрямовані на вирішення її актуальних проблем. Дані табл. 3.4 демонструють вплив кожного заходу на різні аспекти поліпшення нематеріальної мотивації працівників, які опосередковано впливатимуть на економічні результати діяльності комбінату.

Вплив запропонованої програми заходів на поліпшення нематеріальної мотивації персоналу

ТОВ «Сквирський КХП»

№	Вектори впливу на поліпшення нематеріальної мотивації	Заходи програми			
		Проведення конкурсу «Кращий робітник кварталу»	Стіна слави (дошка пошани)	Інформаційний бюлетень «Крупний план»	Курс тренінгів «Ефективна комунікація з підлеглими» для керівників
1	Визнання заслуг і досягнень	+	+	+	
2	Покращення міжособистісних стосунків в колективі				+
3	Підвищення якості зворотного зв'язку			+	+
4	Залучення працівників до діалогу	+		+	+
5	Зменшення кількості конфліктів в колективі				+
6	Підвищення значущості робочих завдань	+	+	+	
7	Прозорість та відкритість у внутрішніх комунікаціях			+	+
8	Враховання думки (ідей) працівників та підвищення їх ініціативності	+			+

Джерело: складено автором.

Метою економічного обґрунтування програми заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП» є підтвердження їх доцільності з точки зору співвідношення витрат і очікуваних вигід. Незважаючи на те, що запропоновані заходи не передбачають прямих грошових виплат персоналу, підприємство потребує фінансових ресурсів на їх реалізацію, тому важливо оцінити їх обсяг та економічний ефект. Такий підхід дозволить раціонально розподілити ресурси, забезпечити довгострокову результативність і мінімізувати ризики неефективних інвестицій.

Отже, за перемогу в конкурсі «Кращий робітник кварталу» передбачено винагороду у вигляді оплачуваних за рахунок роботодавця днів відпустки: 1-2 місця – 3 дні, 3-5 місця – 2 дні, всього – 12 днів на квартал і 48 днів на рік. ТОВ «Сквирський КХП» оплатить 48 робочих днів як відпустку, і за цей час працівники не будуть виконувати свої функціональні обов'язки, а значить для підприємства – це втрачена вигода, яку можна розглядати як суму витрат за заходом.

Середньомісячна зарплата одного працівника промислово-виробничого персоналу на підприємстві в 2023 р. становить 18362 грн. Якщо вважати, що у середньому в місяці 21 робочий день, то вартість одного дня відпустки буде дорівнювати 874,4 грн. ($18362 \div 21$). Значить, комбінат витратить на оплату додаткових днів відпустки для працівників-переможців конкурсу 51204,9 грн. ($874,4 * 1,22 * 48$) із врахуванням суми єдиного соціального внеску (далі – ЄСВ), оскільки такі витрати включаються до фонду оплати праці, який є базою для нарахування ЄСВ.

Також за програмою в холі адміністративного корпусу підприємства буде розміщено стіну слави (дошку пошани), яка матиме вигляд стенду, що кріпиться на стіну, з кишенями для змінної інформації, зокрема, фотографій співробітників і друкованої довідки про їх досягнення. Вартість конструкції залежить від габаритів, матеріалу стенду (найміцніший і найдорожчий варіант – композит), необхідності брендуння та інших індивідуальних побажань замовників. Композитний стенд розміром 1650*1000 мм з відтворенням фірмового дизайну ТОВ «Сквирський КХП» та LED-підсвіткою за середньо ринковими розцінками буде коштувати близько 18000

грн. 10% від вартості стенду передбачено на його оформлення: друк кольорових фотографій, табличок та іншого ілюстративного матеріалу.

Створення інформаційного бюлетеня «Крупний план» за програмою заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП» потребуватиме витрат:

1. На підготовку текстових і фото матеріалів за рубриками бюлетеня з табл. 3.2, їх редагування та коректуру для забезпечення грамотності і структурованості. З огляду на HR-контент матеріалів, ці функції покладатимуться на одного з менеджерів персоналу підприємства, за що передбачено виплату квартальної премії в розмірі 30% від посадового окладу. Оскільки його розмір на підприємстві не відомий, для визначення витрат скористаємось величиною середньої зарплати адміністративно-управлінського персоналу підприємства в 2023 р. – 19640 грн. Квартальна премія менеджера персоналу за підготовку контенту для інформаційного бюлетеня з урахуванням ЄСВ буде становити 7188,2 грн. ($19640 * 0,3 * 1,22$). За рік підприємство витратить на ці цілі 28752,8 грн. ($7188,2 * 4$).

2. На дизайн, верстку і друк бюлетеня. Він буде створений у вигляді кольорового міні-журналу з глянцевиими сторінками формату А5 і м'якою палітуркою, скріпленою на скобах. На підприємстві відсутні спеціалісти, які могли б виконати означений фронт робіт, та технічні можливості друку, тому вони будуть передані на аутсорсинг одній із київських друкарень. Розробка дизайну та макету бюлетеня – це разові витрати, оскільки надалі макет може використовуватись для всіх випусків. Орієнтовна вартість цього напрямку робіт з креативним виконанням становить 5 тис. грн. Середня ціна верстки за сторінку сягає 90 грн., друку – 60 грн. за один примірник з кількістю сторінок 10-12 для невеликих партій (до 200 примірників). Зважаючи на те, що бюлетень «Крупний план» буде також поширюватись в цифровому форматі, вважаємо оптимальною кількістю примірників 150 – по декілька примірників на кожен структурний підрозділ (департамент, відділ, бригаду, цех тощо). Квартальні витрати на верстку дорівнюватимуть 1080 грн. ($90 * 12$), на друк – 9000 грн. ($60 * 150$), а річні – вчетверо більше.

Ще один напрямок витрат за програмою – навчання керівників підприємства на курсі «Ефективна комунікація з підлеглими» від Центра бізнес технологій ТОТ. Для корпоративного онлайн-формату вартість навчання становить 10700 грн. на особу [40], що у розрахунку на 28 керівників коштуватиме ТОВ «Сквирський КХП» 299 600 грн. за весь курс (16 навчальних годин).

В табл. 3.5 узагальнено бюджет витрат на запропоновану програму заходів.

Таблиця 3.5

Річний бюджет витрат за програмою заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП»

№	Стаття витрат бюджету	Сума, тис. грн.
1	Витрати на проведення конкурсу «Кращий робітник кварталу» серед виробничих бригад:	51,2
1.1	Втрачена вигода від оплати підприємством додаткових днів відпустки робітникам-переможцям (у розрахунку 48 днів на рік на всі призові місця)	51,2
2	Витрати на встановлення стіни слави (дошки пошани):	19,8
2.1	Вартість дизайнерського стенду	18
2.2	Поточні витрати на оформлення стенду (10% від його вартості)	1,8
3	Витрати на створення і випуск інформаційного бюлетеня «Крупний план»:	74,0
3.1	Річна премія менеджера персоналу за підготовку текстових і фото матеріалів за рубриками бюлетеня (у розрахунку 30% квартальної премії від окладу з урахуванням ЄСВ)	28,7
3.2	Витрати на розробку дизайну макету (разові)	5,0
3.3	Витрати на верстку	4,3
3.4	Витрати на друк	36,0
4	Витрати на проходження керівниками курсу тренінгів «Ефективна комунікація з підлеглими» (у розрахунку на 28 керівників)	299,6
5	Бюджет	444,6

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, загальна вартість бюджету на реалізацію програми становить 444,6 тис. грн.

Кожен із запропонованих заходів вирішує поточні проблеми нематеріальної мотивації персоналу підприємства, а в сукупності вони формують умови для довготривалого зростання продуктивності праці та покращення інших економічних

показників, тобто з високою імовірністю матимуть економічний ефект, як це обґрунтовано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозований економічний ефект від впровадження програми заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП»

№	Економічний ефект	Обґрунтування
1	Зростання продуктивності праці	Заходи 1 – 3 мотивують працівників досягати кращих результатів в роботі, щоб бути поміченими і оціненими публічно, а захід 4 допомагає керівникам підтримувати їх в цьому шляхом більш ефективної взаємодії і мотивації (чітко ставити завдання, давати зворотний зв'язок за результати їх виконання, надихати працювати старанніше тощо)
2	Підвищення якості продукції	Одним із критеріїв перемоги для робітників підприємства в заході 1 є якість роботи, яку вони умотивовано будуть підвищувати, задаючи високі стандарти якості для всіх членів колективу
3	Розвиток інновацій	Одним із критеріїв перемоги для робітників підприємства в заході 1 ініціативність у форматі ідей і пропозицій, яку вони умотивовано будуть розвивати, аби виділитись. Захід 3 сприяє обміну інноваційними практиками та досвідом працівників-інноваторів, роблячи їх доступними для колективу
4	Зниження плинності кадрів	Заходи 1 – 3 забезпечують відчуття визнання, що знижує бажання працівників змінити роботу. Захід 3 підтримує залученість, а захід 4 навчить керівників ефективній взаємодії з підлеглими, що, у свою чергу, сприятиме покращенню психологічної атмосфери в колективі, адже негативний мікроклімат часто стає причиною звільнень
Номери заходів в таблиці: 1 – конкурс №«Кращий робітник кварталу», 2 – стіна слави (дошка пошани), 3 – інформаційний бюлетень «Крупний план», 4 – курс тренінгів «Ефективна комунікація з підлеглими» для керівників		

Джерело: складено автором.

Як бачимо з даних табл. 3.6, стратегічний показник, на який спрямовані всі заходи програми, це продуктивність праці, приріст якої також потребує економічного обґрунтування з метою визначення ефективності реалізації програмних заходів та їх впливу на зміну основних показників діяльності ТОВ «Сквирський КХП».

3.3. Оцінка ефективності програми заходів та її вплив на основні економічні показники діяльності підприємства

Для прогнозування приросту продуктивності праці персоналу підприємства внаслідок реалізації програми заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації сформовано групу експертів у кількості 7 осіб з числа працівників ТОВ «Сквирський КХП», задіяних у виробничих процесах (директор з виробництва, головний інженер, заступник технічного директора) та операційній діяльності (директор з економіки та фінансів, інженер з праці, HR-спеціаліст, головний бухгалтер), та проведено їх опитування. Експертні оцінки необхідно перевірити на узгодженість за коефіцієнтом варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{X}} \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

де \bar{X} – середнє значення прогнозованого приросту показника (в нашому випадку – продуктивності праці, у %), σ – його середнє квадратичне відхилення, обчислене за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}}, \quad (3.2)$$

де X_i – значення прогнозованого приросту показника, надане i -тим експертом з групи у кількості n .

В табл. 3.7 наведено дані щодо прогнозу приросту продуктивності праці за запропонованою програмою заходів та розрахунок коефіцієнту варіації як критерію узгодженості експертних оцінок. З огляду на величину останнього (9,6%) можна зробити висновок про високий рівень узгодженості думок експертів, а їх прогнози слід вважати достовірними.

**Експертний прогноз приросту продуктивності праці персоналу ТОВ
«Сквирський КХП» за програмою заходів щодо поліпшення нематеріальної
мотивації та його перевірка на узгодженість**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Всього
Прогноз приросту продуктивності праці, %	0,45	0,44	0,51	0,50	0,55	0,59	0,52	X
Середній прогноз приросту	0,51							
Відхилення прогнозу приросту від середнього	-0,06	-0,07	0,00	-0,01	0,04	0,08	0,01	
Квадрат відхилення	0,003	0,005	0,0000	0,0001	0,002	0,007	0,0001	0,017
Середнє квадратичне відхилення	$\sigma = \sqrt{\frac{0,017}{7}} = 0,049$							
Коефіцієнт варіації	$cv_{\sigma} = \frac{0,049}{0,51} \cdot 100\% = 9,6\%$							

Джерело: розраховано автором за даними опитування.

Очікуваний прогноз приросту продуктивності праці визначимо за формулою:

$$\Delta X = \frac{X_O + 4 \cdot X_B + X_{II}}{6}, \quad (3.3)$$

де О, В, II на місцях нижніх індексів означають відповідно оптимальний, вірогідний і песимістичний прогнози.

В табл. 3.7 оптимальний прогноз приросту продуктивності праці відповідає максимальному значенню із усіх прогнозованих (0,59%), вірогідний – середньому (0,51%), а песимістичний – мінімальному (0,44%). Здійснивши підстановку в формулу (3.3), отримаємо очікуваний прогноз приросту продуктивності праці за запропонованою програмою заходів:

$$\Delta X = \frac{0,59 + 4 \cdot 0,51 + 0,44}{6} = 0,51\%$$

За умови, що кількість працівників або затрати праці у ТОВ «Сквирський КХП» залишаться незмінними, приріст продуктивності праці призведе до еквівалентного за величиною приросту обсягів виробництва продукції. Керуючись припущенням, що вироблена на підприємстві продукція повністю реалізується, цей приріст (0,51%) також співпадатиме з приростом обсягів реалізації продукції, тому можна визначити, як зміняться основні економічні показники діяльності комбінату унаслідок реалізації програмних заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Зміна основних економічних показників діяльності ТОВ «Сквирський КХП»
внаслідок реалізації програми заходів щодо поліпшення нематеріальної
мотивації персоналу**

№	Показники	2023 рік	Зміна показників (тис. грн.)
1	Чистий дохід від реалізації продукції	522772	$522772 * 0,0051 = 2666,1$
2	Постійні витрати	104606,0	0
3	Змінні витрати	393518,0	$393518 * 0,0051 = 2006,9$
4	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	498124	$2006,9 + 444,6 = 2451,5$
5	Фінансовий результат від операційної діяльності	25334,0	$2666,1 - 2451,5 = 214,6$
6	Чистий прибуток (збиток)	-37020,0	$214,6 * 0,82 = 176$

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А, Додаток Б].

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства виріс на 2666,1 тис. грн., або на 0,51%. На цей же відсоток зазнали приросту змінні витрати, що у грошовому еквіваленті становить 2006,9 тис. грн. Постійні витрати залишаться незмінними. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції ТОВ «Сквирський КХП» підвищились на суму приросту змінних витрат і витрат за програмою заходів з табл. 3.5, що загалом становить 2451,5 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства виросте на різницю чистого доходу і повних витрат на виробництво і реалізацію продукції, тобто

на 214,6 тис. грн. Після оподаткування податком на прибуток за ставкою 18% розмір чистого збитку комбінату скоротиться на 176 тис. грн.

Скориставшись отриманими даними, визначимо показники економічної ефективності програми заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП». Для початку варто відмітити, що програма не потребує капітальних витрат на придбання чи модернізацію основних засобів, тому сума початкових інвестицій складається виключно з приросту нормативу оборотних коштів, який виникне внаслідок прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації продукції, а саме:

$$\Pi = \Delta OK = 2006,9 \cdot 0,85 \cdot 0,06 = 102,4 \text{ тис. грн.}$$

де 2006,9 тис. грн. є приростом змінних витрат за програмою заходів, від 85% якого береться 6% як приріст нормативу оборотних коштів.

Чистий грошовий потік за програмою заходів (ЧГП) відповідає за величиною приросту чистого прибутку з табл. 3.8, тобто становить 176 тис. грн.

Програму заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу підприємства розраховано на 2 роки, тому необхідно провести дисконтування грошових потоків по роках з урахуванням дисконтованого множника, що обчислюється за формулою:

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

де p – відсоток дисконту (20%); i – відповідний рік реалізації запропонованої програми заходів.

Дисконтований множник по роках реалізації програми буде таким:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,2)^1} = 0,83$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,2)^2} = 0,69$$

Нинішню вартість майбутніх грошових потоків за програмою заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП» обчислимо з урахуванням величини чистого грошового потоку і дисконтованих множників як:

$$\sum_{i=1}^n HB_i = HB_1 + HB_2 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2) \quad (3.5)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 176 \cdot (0,83 + 0,69) = 267,5 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків за програмою за урахуванням суми початкових інвестицій буде дорівнювати:

$$ЧНВ = \sum_{s=1}^n HB_s - ПІ \quad (3.6)$$

$$ЧНВ = 267,5 - 102,4 = 165,1 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований термін окупності коштів, інвестованих в запропоновану програму заходів, визначимо за формулою:

$$T_d = \frac{ПІ}{ЧНВ} \quad (3.7)$$

$$T_d = \frac{102,4}{267,5 \div 2} = 0,77 \text{ року}$$

Насамкінець, розрахуємо два відносні показники ефективності інвестицій – індекс доходності (ІД) та прибутковості (ІП):

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ІП} \quad (3.8)$$

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^n НВ_i}{ІП} \quad (3.9)$$

Індекс доходності інвестицій має перевищувати нульову позначку, а індекс прибутковості – одиницю. Для програми заходів, що розглядається до впровадження у ТОВ «Сквирський КХП», означені показники будуть такими:

$$ІД = \frac{165,1}{102,4} = 1,61 > 0$$

$$ІП = \frac{267,5}{102,4} = 2,61 > 1$$

Узагальнимо отримані вище розрахункові дані в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники ефективності програми заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП»

№	Показник	Значення
1	Початкові інвестиції в програму, тис. грн.	102,4
2	Чистий грошовий потік, тис. грн.	176
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	267,5
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	165,1
5	Дисконтований термін окупності інвестицій, років	0,77
6	Індекс доходності інвестицій	1,61
7	Індекс прибутковості інвестицій	2,61

Джерело: розраховано автором.

Отже, вклавши в реалізацію програми заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу 102,4 тис. грн. початкових інвестицій, підприємство отримуватиме чистий грошовий потік у розмірі 176 тис. грн. щорічно.

За два роки її реалізації нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде становити 267,5 тис. грн., а їх чиста нинішня вартість – 165,1 тис. грн.

Програмні заходи окупляться відносно швидко – за 0,77 року, або 279 днів.

Величина індексів доходності та прибутковості інвестицій за програмою є прийнятними – 1,61 та 2,61 відповідно, що вказує на високу інвестиційну привабливість заходів.

Вплив запропонованої програми заходів на економічні показники діяльності підприємства представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вплив програми заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу на основні економічні показники діяльності ТОВ «Сквирський КХП»

№	Показники	2023 рік	Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %	Прогноз
1	Чистий дохід від реалізації продукції	522772	2666,1	0,51	525438,1
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	498124	2451,5	0,49	500575,5
2.1.	Постійні витрати	104606,0	0,0	0,00	104606,0
2.2.	Змінні витрати	393518,0	2006,9	0,51	395524,9
3	Фінансовий результат від операційної діяльності	25334,0	214,6	0,85	25548,6
4	Чистий прибуток (збиток)	-37020,0	176,0	-0,48	-36844,0

Джерело: розраховано автором.

Бачимо, що економічний стан ТОВ «Сквирський КХП» поліпшиться за усіма основними показниками. Так, чистий дохід від реалізації продукції за прогнозом становитиме 525438,1 тис. грн., що на 2666,1 тис. грн., або 0,51% більше, ніж в 2023 р. Повні витрати підприємства також зростуть, але зі стриманішою динамікою, ніж доходи: на 2451,5 тис. грн., або 0,49%. Як наслідок, фінансовий результат від

операційної діяльності комбінату зазнає приросту в розмірі 2006,9 тис. грн., або на 0,85%, що розцінюється позитивно, адже в 2023 р. він втратив більше половини операційного прибутку, а програма заходів, хоча і несуттєво, але дає можливість його підвищити.

У кінцевому підсумку, реалізація програмних заходів щодо поліпшення нематеріальної мотивації персоналу дозволить ТОВ «Сквирський КХП» отримати додатковий чистий прибуток в обсязі 176 тис. грн., що на 0,48% скоротить його чистий збиток за прогнозом.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито змістовні теоретичні аспекти мотивації персоналу: надано характеристику її складовим (потреба, інтерес, мотив, стимул), типам, наведено визначення поняття мотивації загалом і нематеріальної мотивації, зокрема, у наукових колах та висвітлено наслідки її впливу на ефективність діяльності підприємства. Особливу увагу приділено організації нематеріальної мотивації персоналу підприємства: її видами (моральній, психологічній, організаційній, соціальній), методам на інструментах. В роботі представлено популярні методи нематеріальної мотивації та докази їх дієвості за даними авторитетних міжнародних досліджень і на прикладах відомих брендів, а також особливості їх використання в низці країн світу, як то: Японії, США, Швеції, Німеччині та Норвегії.

В другому розділі кваліфікаційного дослідження проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Сквирський КХП» – одного з найбільших виробників круп, гречаного і кукурудзяного борошна та пластівців в Україні, продукція якого відома і за її межами під торговельною маркою «Сквирянка».

Результати аналізу економічного стану підприємства за 2022 – 2023 рр. показали, що відбулось скорочення масштабів його діяльності, зниження ефективності та фондоозброєності праці, формування збитковості (розмір чистого збитку в 2023 р. становить понад 37 млн. грн.), що загрожує втратою фінансової стійкості і звуженням (у гіршому випадку при затяжній тенденції – втратою) джерел самофінансування розвитку.

Аналіз кадрового забезпечення комбінату дозволив визначити типові характеристики його персоналу, а саме: переважна частина колективу – це жінки; вік майже 60% працівників становить 41 рік і вище; понад 2/3 співробітників мають вищу освіту; більша частина співробітників працює в ТОВ «Сквирський КХП» відносно довго – понад 10 років, і це не дивно, оскільки підприємство є одним з найпотужніших роботодавців міста і Білоцерківського району загалом.

Величина показника плинності кадрів комбінату не є критичною, а, навпаки, доволі невисокою, проте його висхідну динаміку в діапазоні 5,8% – 6,5% оцінено негативно. Продуктивність праці ПВП скоротилась на 69,9 тис. грн., або 4,8%, причому негативний вплив на неї спричинило зменшення середньогодинного виробітку одного робітника.

Особливості функціонування системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП» виявлені шляхом експертної оцінки. Працівники підприємства визначили рівень задоволеності десятьма нематеріальними факторами мотивації та ступінь їх важливості, що стали координатами матриці, за допомогою якої вдалось з'ясувати проблемні аспекти та сильні сторони системи.

Детально досліджено характеристики самої роботи на комбінаті, для чого використано методіку розрахунку показника мотиваційного потенціалу роботи (motivating potential score), яка показує, наскільки робота в конкретній компанії здатна мотивувати працівника виконувати її якісно та ефективно без додаткових зовнішніх стимулів, таких як бонуси чи примус.

В ході аналізу системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП», було виявлено декілька проблем, які потребують першочергового вирішення, а саме: повна відсутність чіткої, регулярної та персоналізованої практики визнання заслуг і досягнень працівників; проблеми з комунікацією та міжособистісними стосунками в колективі, які обумовлені відсутністю діалогу між керівництвом та підлеглими, ігноруванням ідей працівників і слабкою системою конфлікт-менеджменту; незадоволеність працівників такими нематеріальними факторами роботи, як значущість робочих завдань і зворотний зв'язок. З метою їх вирішення у третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано до реалізації програму, яка складається з чотирьох заходів:

- 1) проведення конкурсу «Кращий робітник кварталу» серед працівників виробничих бригад, для чого визначено критерії їх оцінки та нагорода переможцям у вигляді додаткових днів оплачуваної за рахунок роботодавця відпустки;
- 2) висвітлення досягнень працівників на стіні слави (дощі пошани);

3) публікація інформаційного бюлетеня для співробітників під назвою «Крупний план», контент якого об'єднано в 7 рубрик, кожна з яких задовольняє ту чи іншу потребу працівників, зокрема, у визнанні, відчутті причетності до успіху роботодавця та процесу прийняття рішень, уваги та турботи про них;

4) розвиток навиків ефективних комунікацій і конфлікт-менеджменту у керівників вищої та середньої ланок управління ТОВ «Сквирський КХП» на курсі тренінгів «Ефективна комунікація з підлеглими» від Центру бізнес-технологій ТОВ.

В роботі визначено різносторонній вплив запропонованої програми заходів на поліпшення нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Сквирський КХП», а також складено річний бюджет на її впровадження. У перспективі програма формуватиме умови для зростання продуктивності праці та покращення інших економічних показників діяльності підприємства, тобто матиме економічний ефект, що підтверджено розрахунками. Так, вклавши в реалізацію програми 102,4 тис. грн. початкових інвестицій, комбінат поверне кошти за 0,77 року, або 279 днів. При цьому величина індексів доходності та прибутковості інвестицій є прийнятними – 1,61 та 2,61 відповідно, що вказує на високу інвестиційну привабливість заходів. Крім того, поліпшиться економічний стан підприємства за усіма основними показниками, а головне: запропонована програма дозволить йому отримати приріст фінансового результату від операційної діяльності на 0,85% та скоротити розмір чистого збитку на 0,48%, що також підтверджує економічну вигоду від її виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-114.
2. Бондар Ю. А., Мірошніченко З. А. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. *Підсумки розвитку наукової свідомості: матеріали практичної конференції (22 грудня 2019 р.)*. Сеул (Південна Корея), 2019. С. 27 – 29.
3. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. Т. 11, № 526. С. 419 – 424. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>.
4. Васюта В.Б. Мотивування персоналу. Навчальний посібник. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. 140 с.
5. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (33). 2021. С. 83 – 88. DOI: 10.32782/easterneurope.33-12.
6. Гончаренко М.Л., Мацола О.П. Грошові та негрошові форми мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 204 – 207.
7. Гончаренко Т.І. «Мотивація» як предмет економічного дослідження. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 25. С. 257. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2019_25_114.
8. Горовий Д.А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90 – 96. DOI: 10.32515/2663-1636.2019.3(36).90-96.
9. Громцев К.М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 4 (74). С. 20 – 28. DOI: 10.15276/ETR.04.2024.3.

10. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Дослідження мотивації як важливої складової механізму управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2022. №5–6 (78–79). С. 103 – 109. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.103.
12. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3. С. 140 – 147. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.
13. Дуброва Н.П. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. Випуск 68. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>.
14. Жолонко Т.В, Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (61). С. 23 – 28. DOI: 10.32689/2523-4536/61-4.
15. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 166 – 172. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf.
16. Здирко Н. Г., Козаченко А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156 – 161. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.156.
17. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. P. 75 – 83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.
18. Кара Н.І., Павук Н.І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. №1 (9). С. 40 – 49. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31253/menedzhment-44-53.pdf>.

19. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
20. Крикавський Є.В., Калинець К.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-9.
21. Літинська В.А., Баранецька Н.М. Визначення методів нематеріальної мотивації трудової діяльності. *Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф.* (14-16 трав. 2020 р.). Хмельницький : ХНУ, 2020. С. 62 – 64. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/03d88e90-fecd-4415-a3f5-93df53888ae1>.
22. Міроненко Т., Наконечна А., Карманська Ю. Вісім українських компаній, які перетворили офіс на інструмент мотивації працівників. *Forbes* : вебсайт. 17 грудня, 2021. URL: <https://forbes.ua/company/visim-ukrainskikh-kompaniy-yaki-peretvorili-ofis-na-instrument-motivatsii-pratsivnikov-vibir-forbes-17122021-3008>.
23. Названо топ-5 виробників органічної бакалійної продукції : *Ukragro* : вебсайт. URL: <https://ukragro.net.ua/nazvano-top-5-vyrobnykiv-orhanichnoi-bakalijnoi-produktsii>.
24. Настенко М.М.. Зарубіжний досвід керування персоналом в розробці оптимальної моделі мотиваційного менеджменту підприємств України. *Матеріали LIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 20-22 березня 2024 р. Вінниця, 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/20675>.
25. Неделіна А. Кадри за свій рахунок. Навіщо компанії вкладають гроші в корпоративні університети. *Ділова столиця* : вебсайт. 21 липня, 2021. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/spec/kadri-za-sviy-rahunok-navishcho-kompaniji-vkladayut-groshi-v-korporativni-universiteti-21072021-431769>.
26. Підкорювачі ринку 2024: ТОП-5 українських експортерів органічної продукції з доданою вартістю. *Brand Story* : вебсайт. URL: <https://brandstory.com.ua/rejtingi/pidkoruvaci-rinku-2024-top-5-ukrains-kih-eksporteriv-organichnoi-produktsii-z-dodanou-vartistu>.

27. Понаднормова робота в Німеччині. *Properjobs* : вебсайт. 18 липня 2024. URL: https://www.properjobs.de/uk/понаднормова-робота-в-німеччині/?utm_source=chatgpt.com.
28. Попик О.В. Організаційні аспекти нематеріальної мотивації персоналу в системі управління якістю підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2021. №2. С. 181 – 192. DOI: 10.33245/2310-9262-2021-169-2-181-192.
29. Попроцький О. П. Мотивація як складова управлінського процесу. *Університетські наукові записки*. 2019. Том 18. № 4 (72). С. 55 – 62. DOI: 10.37491/UNZ.72.6.
30. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємства в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2. С. 45 – 48. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-2-8.
31. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 36. 2023. С. 60 – 69. DOI: 10.5281/zenodo.7723519.
32. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 28. 2020. С. 42 – 45.
33. Ситник Н. Трансформація моделі професійного навчання персоналу сучасних організацій. *Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»* (22 квітня 2020 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 68 – 69. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201208>.
34. Соболенко В., Сокольська І. Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 10. С. 99 – 101.
35. Стефанюк О.Д. Система нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. №4. С. 277 – 283. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_4_45.

36. ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» : вебсайт. URL: <https://skviryanka.com.ua/uk>.
37. ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». Досьє компанії. *You Control* : вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00954544.
38. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
39. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112 – 115.
40. Центр бізнес технологій TOT : вебсайт. URL: <https://www.tot.com.ua/communication-with-subordinates>.
41. Цікаві бонуси для персоналу, що практикуються успішними компаніями. *Management.com.ua. Блог* : вебсайт. 1 серпня, 2018. URL: https://www.management.com.ua/blog/3410?utm_source=chatgpt.com.
42. Шаманська О.І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf.
43. Шульженко І. В., Борисенко Ю.В., Алейнікова В.С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу організації. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 37. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/37-2019>.
44. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І.С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. №2. С. 268 – 275. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf.
45. 27 Surprising Employee Development Statistics You Haven't Heard Of. *Clear Company* : website. 2 August, 2023. URL: <https://blog.clearcompany.com/27-surprising-employee-development-statistics-you-dont-know>.
46. Akın M., Ozturk H., Demiral Ö., Yilmaz I., Basar U. Test of Hackman and Oldham's Job Characteristics Model at General Media Sector. *International Journal of Social Science and Economic Research*. 2018. Vol. 3, No. 5. P. 1917 – 1932. URL:

https://www.researchgate.net/publication/325122227_Test_of_Hackman_and_Oldham's_Job_Characteristics_Model_at_General_Media_Sector.

47. Employee health and wellbeing. *Unilever* : website. URL: https://www.unilever.com/sustainability/responsible-business/employee-wellbeing/?utm_source=chatgpt.com.

48. Fields J. 5 companies that have successful employee recognition programs. *Assembly* : website. July 8, 2024. URL: https://www.joinassembly.com/blog/companies-that-have-successful-employee-recognition-programs?utm_source=chatgpt.com.

49. Haan K., Holznienkemper L. Remote Work Statistics And Trends In 2025. *Forbes* : website. URL: https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/?utm_source=chatgpt.com.

50. Hackman and Oldham Model. *Humaans HR Glossary* : вебсайт. URL: <https://humaans.io/hr-glossary/hackman-and-oldham-model>.

51. How does employee involvement in decision-making benefit organizations? Working Conditions Survey. 2020. Publications Office of the European Union (Eurofound), Luxembourg. 24 p. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/how-does-employee-involvement-decision-making-benefit-organisations>.

52. Rabha M. Employee Recognition Wall: How to Design with ideas. Vantage Circle: website. 16 October, 2024. URL: <https://www.vantagecircle.com/en/blog/employee-recognition-wall>.

53. Statistics On Employee Recognition & Motivation (2025). *EFX* : website. 2 January, 2025. URL: https://www.efx.co.uk/36-statistics-on-employee-recognition-and-motivation/?utm_source=chatgpt.com/

54. The 3M Company. Science Applied to Life. 3M Careers : website. URL: https://www.3m.co.uk/3M/en_GB/careers/culture/15-percent-culture/?utm_source=chatgpt.com.

55. The HR guide to employee recognition programs. *Rippling Blog* : website. September 19, 2024. URL: https://www.rippling.com/blog/employee-recognition-programs?utm_source=chatgpt.com.

56. The impact of office design on productivity & employee well-being. Haiken : website. 23 June, 2023. URL: https://www.haiken.com/insights/impact-of-office-design-on-productivity-and-wellbeing?utm_source=chatgpt.com.

57. The Inside Scoop on Ben&Jerry's Unique Company Culture. Namely : website. 27 July, 2017. URL: https://namely.com/blog/ben-jerrys-unique-company-culture/?utm_source=chatgpt.com.

58. Tips for Creating a Successful Hack Week. *Spotify* : website. Murch 16, 2023. URL: https://newsroom.spotify.com/2023-03-16/tips-for-creating-a-successful-hack-week/?utm_source=chatgpt.com

59. Vreede C. Employee Appreciation Best Practices: Strategies and Benefits. Shift base : website. 2 January, 2025. URL: <https://www.shiftbase.com/glossary/employee-appreciation>.

ДОДАТКИ

За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
 (усі суми наведені в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю
 «Сквирський комбінат хлібопродуктів»
 Територія: Київська

Організаційно-правова форма господарювання:
 Товариство з обмеженою відповідальністю
 Вид економічної діяльності:

Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
 Середня кількість працівників 325

Адреса: вулиця Київська, буд 25, м. Сквир, Білоцерківський район Київська обл, 09001
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць,
 число)
 за ЄДПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ
 за КВЕД

2024 01 01
00954544
UA32020150010094707
240
10.61

v
-

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 на 31 грудня 2023 року**

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Стаття	Прим.	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	I	1000	709	607
первісна вартість		1001	1,973	1,467
накопичена амортизація		1002	(1,264)	(860)
Незавершені капітальні інвестиції	III	1005	9,909	16,681
Основні засоби	II	1010	466,552	457,784
первісна вартість		1011	1,385,146	1,389,589
знос		1012	(918,594)	(931,805)
Інвестиційна нерухомість		1015	1,549	1,468
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	4,945	4,945
знос інвестиційної нерухомості		1017	3,396	3,477
Усього за розділом I		1095	478,719	476,540
II. Оборотні активи				
Запаси	VIII	1100	108,443	120,929
Виробничі запаси		1101	72,845	83,980
Незавершене виробництво		1102	5	24
Готова продукція		1103	35,418	36,852
Товари		1104	175	73
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	IX	1125	98,980	89,507
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами		1130	12,147	7,197
з бюджетом		1135	3,305	9,301
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	11	98
Гроші та їх еквіваленти	VI	1165	636	2,455
Готівка	VI	1166	60	2
Рахунки в банках		1167	576	2,453
Витрати майбутніх періодів		1170	125	148
Інші оборотні активи		1190	3,477	1,597
Усього за розділом II		1195	227,124	231,232
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи				
		1200	-	-
Баланс		1300	705,843	707,772

ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ відповідно до НП(С)БО

За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
 (усі суми наведені в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Стаття	Прим.	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал		1400	6,144	6,144
Капітал у дооцінках		1405	339,946	339,031
Додатковий капітал		1410	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	(37,089)	(73,194)
Неоплачений капітал		1425	-	-
Усього за розділом I		1495	309,001	271,981
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання		1515	-	-
Усього за розділом II		1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків		1600	147,000	187,700
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			-	-
довгостроковими зобов'язаннями		1610	82,044	-
товари, роботи, послуги		1615	15,062	15,755
розрахунками з бюджетом		1620	1,156	1,083
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	-
розрахунками зі страхування		1625	968	868
розрахунками з оплати праці		1630	3,706	3,253
одержаними авансами		1635	3,749	4,352
розрахунки з учасниками		1640	-	-
Поточні забезпечення	VII	1660	7,009	4,245
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання		1690	136,148	218,535
Усього за розділом III		1695	396,842	435,791
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу				
		1700	-	-
Баланс		1900	705,843	707,772



Дорошенко Віктор Олександрович
 Генеральний директор
 ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»
 04 червня 2024 року

Доценко Ганна Андріанівна
 Головний бухгалтер
 ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»
 04 червня 2024 року

ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ відповідно до НП(С)БО

За рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
(усі суми наведені в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю
«Сквирський комбінат хлібопродуктів»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2024 01 01
00954544

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		2000	522,772	659,186
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		2050	(391,153)	(498,277)
Валовий:				
прибуток		2090	131,619	160,909
збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	V	2120	6,867	13,153
Адміністративні витрати		2130	(26,214)	(25,669)
Витрати на збут		2150	(80,757)	(85,633)
Інші операційні витрати	V	2180	(6,181)	(7,354)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	25,334	55,406
збиток		2195	-	-
Доход від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи		2220	-	-
Інші доходи	V	2240	42	208
Фінансові витрати		2250	(61,661)	(46,925)
Інші витрати	V	2270	(735)	(1,318)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	-	7,371
збиток		2295	(37,020)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток		2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	-	7,371
збиток		2355	(37,020)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(37,020)	7,371

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	309,491	402,981
Витрати на оплату праці	2505	71,419	77,003
Відрахування на соціальні заходи	2510	15,112	16,276
Амортизація	2515	24,309	25,197
Інші операційні витрати	2520	94,238	104,348
Разом	2550	514,569	625,805

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток), що припадає на одну просту акцію, грн	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток), що припадає на одну просту акцію, грн	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Дорошенко Віктор Олександрович
Генеральний директор
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

04 червня 2024 року

Доценко Ганна Андріанівна
Головний бухгалтер
ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

04 червня 2024 року

АНКЕТА

для оцінки стану системи нематеріальної мотивації персоналу

ТОВ «Сквирський КХП»

Задача 1. В табл. В.1 наведено перелік нематеріальних факторів мотивації персоналу. Оцініть задоволеність ними на Вашому підприємстві за шкалою:

1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Дуже незадоволений	Незадоволений	Нейтрально	Задоволений	Дуже задоволений

Зазначте відповідний бал в останній колонці табл. В.1.

Таблиця В.1

Оцінка задоволеності нематеріальними факторами мотивації персоналу

ТОВ «Сквирський КХП»

№	Нематеріальні фактори мотивації	Задоволеність у балах
1	Досягнення	
2	Публічне визнання	
3	Змістовність роботи	
4	Кар'єрне просування	
5	Професійне зростання	
6	Політика компанії	
7	Умови праці	
8	Міжособистісні стосунки в колективі	
9	Безпека на робочому місці	
10	Стиль керівництва	

Опишіть причини трьох найвищих і найнижчих оцінок факторів: _____

Задача 2. В табл. В.2 наведено перелік нематеріальних факторів мотивації персоналу. Оцініть їх важливість для Вашої мотивації праці за 5 шкалою:

1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Неважливий	Маловажливий	Нейтрально	Важливий	Дуже важливий

Зазначте відповідний бал в останній колонці табл. В.2.

Таблиця В.2

Оцінка важливості нематеріальних факторів мотивації персоналу

ТОВ «Сквирський КХП»

№	Нематеріальні фактори мотивації	Важливість у балах
1	Досягнення	
2	Публічне визнання	
3	Змістовність роботи	
4	Кар'єрне просування	
5	Професійне зростання	
6	Політика компанії	
7	Умови праці	
8	Міжособистісні стосунки в колективі	
9	Безпека на робочому місці	
10	Стиль керівництва	

Задача 3. Оцініть питання-твердження в табл. В.3 за шкалою від 1 балу (зовсім не точно) до 7 балів (дуже точно). Наведені твердження відображають те, як внутрішні характеристики роботи на Вашому підприємстві мотивують або демотивують Вас без залучення фінансових стимулів (нематеріально).

Таблиця В.3

**Опитувальник діагностики характеристик роботи як мотивуючих
(демотивуючих) факторів впливу на рівень нематеріальної мотивації персоналу
(за методикою MPS Р. Хекмана і Г. Олдема)**

№	Питання	Бал
1	2	3
1	Наскільки різноманітною є ваша робота? Вона вимагає від вас виконання різних завдань, використовуючи усі можливі навички та таланти, це вірно?	
2	Робота вимагає використання складних або високорівневих навичок. Наскільки це твердження описує вашу роботу?	
3	Робота є досить простою та повторюваною. Наскільки це твердження описує вашу роботу?	
4	Наскільки ваша робота включає виконання «цілого» і зрозумілого завдання? Ваша робота є завершеним завданням з очевидним початком і кінцем – це так?	
5	Умови роботи дають вам можливість повністю завершувати робочі завдання, які ви починаєте	
6	Робота побудована так, що ви маєте можливість виконати робоче завдання від початку до кінця	
7	Наскільки важливою є ваша робота? Результати вашої роботи значно впливають на життя, добробут, задоволеність інших людей	
8	Ця робота є такою, де багато людей можуть бути залежними від того, наскільки добре вона виконана	
9	Ваша робота є дуже значущою та важливою у широкому контексті	
10	Скільки автономності у вашій роботі? Ваша робота дозволяє вам самостійно вирішувати, як виконувати завдання	
11	Робота надає вам значні можливості для незалежності та свободи у тому, як ви виконуєте завдання	
12	В роботі ви можете використовувати особисту ініціативу чи судження	
13	На роботі ви маєте доступ до інформації про вашу продуктивність	
14	Сам процес виконання роботи надає багато можливостей зрозуміти, наскільки добре ви справляєтесь	
15	Коли ви закінчуєте роботу, ви знаєте, чи виконали її добре	

Джерело: перекладено автором з джерела [46]

**Результати оцінки працівниками задоволеності нематеріальними факторами
мотивації у ТОВ «Сквирський КХП»**

Респонденти	Номер нематеріального фактору мотивації з табл. В.1 [Додаток В]										Середнє
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	2	3	3	4	3	3	2	4	4	3,10
2	3	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3,60
3	2	3	3	2	4	4	4	2	5	4	3,30
4	2	4	2	3	5	5	2	3	5	4	3,50
5	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3,60
6	3	2	3	3	4	4	3	3	5	4	3,40
7	4	2	4	4	3	4	3	4	3	5	3,60
8	3	3	4	4	4	5	2	4	5	4	3,80
9	4	2	3	4	3	4	3	2	5	4	3,40
10	3	3	3	4	4	3	3	3	5	3	3,40
11	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3,50
12	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,80
13	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3,60
14	2	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3,60
15	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3,60
16	4	3	2	5	5	4	3	3	5	4	3,80
17	3	3	2	4	4	4	4	4	5	4	3,70
18	3	2	3	4	4	5	3	2	4	3	3,30
19	4	3	3	4	4	4	2	4	5	3	3,60
20	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3,90
21	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3,20
22	3	4	3	4	4	4	3	2	5	4	3,60
23	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3,40
24	3	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3,60
25	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3,70
26	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3,20
27	2	2	3	3	4	4	4	2	3	3	3,00
28	2	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3,30
29	3	2	2	4	4	4	4	2	4	3	3,20
30	3	2	3	3	4	5	3	3	4	3	3,30
31	4	2	2	3	5	3	2	2	4	4	3,10
32	3	3	3	3	4	4	3	2	5	3	3,30
Середнє	2,97	2,84	2,97	3,50	4,06	4,03	3,19	2,94	4,38	3,81	x

**Результати оцінки працівниками важливості нематеріальних факторів
мотивації у ТОВ «Сквирський КХП»**

Респонденти	Номер нематеріального фактору мотивації з табл. В.2 [Додаток В]										Середнє
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	4	3	2	4	3	5	4	4	3	3,50
2	4	3	4	4	5	3	5	4	5	2	3,90
3	4	4	3	3	4	4	5	3	5	3	3,80
4	4	5	4	4	5	3	5	4	5	2	4,10
5	4	4	3	3	3	4	4	5	5	3	3,80
6	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4,10
7	4	5	4	3	5	4	4	5	5	2	4,10
8	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3,70
9	2	4	3	5	4	4	5	3	5	3	3,80
10	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	3,80
11	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3,90
12	1	5	3	4	5	4	5	3	4	2	3,60
13	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3,60
14	2	4	4	2	5	4	5	4	4	3	3,70
15	4	5	2	4	4	3	5	5	5	4	4,10
16	3	4	3	2	4	3	5	4	4	3	3,50
17	3	3	3	4	5	4	4	4	5	2	3,70
18	4	4	3	3	5	3	5	4	4	3	3,80
19	3	5	4	3	4	4	5	5	5	3	4,10
20	4	4	3	4	5	3	5	4	5	2	3,90
21	3	4	3	3	4	3	5	5	4	3	3,70
22	4	5	3	4	5	3	5	4	5	2	4,00
23	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3,80
24	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4,30
25	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3,60
26	4	4	3	4	4	3	5	4	5	1	3,70
27	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3,40
28	3	4	4	4	4	2	4	5	4	3	3,70
29	4	5	4	3	3	3	5	4	5	4	4,00
30	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3,90
31	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4,00
32	3	4	3	4	4	3	5	4	5	3	3,80
Середнє	3,44	4,09	3,31	3,47	4,19	3,44	4,69	4,16	4,63	2,84	x

**Результати анкетування працівників ТОВ «Сквирський КХП» за
опитувальником діагностики характеристик роботи як факторів впливу на
нематеріальну мотивацію персоналу (за методикою MPS Р. Хекмана і
Г. Олдема)**

Респонденти	Номер питання з табл. В. 3 [Додаток В]														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	5	4	2	6	5	4	5	4	5	5	4	5	4	6	4
2	4	4	2	4	5	3	4	5	6	3	4	2	6	6	6
3	5	3	3	6	5	4	3	4	6	2	3	4	4	5	6
4	4	5	4	4	5	6	2	3	3	4	4	2	5	3	3
5	5	6	4	6	3	6	5	4	2	4	3	3	6	6	6
6	7	6	5	6	2	3	2	2	3	3	5	3	3	4	4
7	6	6	5	5	5	6	5	4	4	4	4	3	5	4	6
8	6	4	5	5	6	5	2	3	5	6	5	3	4	4	5
9	4	5	4	6	5	4	4	5	6	4	5	3	5	4	5
10	4	5	6	5	5	6	5	4	5	4	5	5	4	4	3
11	3	5	4	6	6	6	3	5	3	4	4	4	3	5	5
12	5	6	5	6	4	6	6	3	3	5	5	4	4	5	6
13	4	5	5	5	6	6	4	5	6	5	5	5	6	4	3
14	6	6	6	7	6	4	4	2	4	4	3	2	4	3	4
15	2	4	4	5	5	3	6	6	2	3	4	4	3	3	5
16	4	3	5	5	6	6	3	5	2	4	5	4	4	5	3
17	5	5	5	6	4	6	7	6	6	4	4	3	4	5	5
18	5	6	5	5	6	5	6	6	4	4	6	4	5	5	6
19	5	5	4	4	2	4	6	6	7	4	4	5	5	4	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	7	5	4	6	4	5	5
21	4	4	5	6	5	3	5	5	6	5	5	5	5	3	7
22	5	6	6	6	6	6	4	5	5	4	3	5	3	4	5
23	5	6	6	7	5	6	5	5	6	4	4	5	4	5	4
24	4	6	4	4	6	5	5	6	4	3	4	4	5	4	4
25	5	6	5	5	6	4	6	4	5	3	2	2	5	5	3
26	6	5	5	6	6	6	4	5	5	4	4	5	3	4	5
27	6	4	4	6	6	6	4	6	4	5	4	4	5	5	4
28	5	3	4	6	6	4	6	6	7	3	5	3	5	5	5
29	4	6	6	4	6	7	4	5	4	4	3	4	4	5	5
30	5	5	2	6	5	6	4	6	5	4	4	5	4	4	4
31	4	6	6	4	6	7	5	4	5	5	3	5	5	4	5

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>
32	5	6	6	6	6	6	3	4	5	4	5	4	6	5	5
Характеристики роботи	Різноманітність навичок			Цілісність робочих завдань			Значущість робочих завдань			Автономність			Зворотний зв'язок		
Середній бал	4,79			5,23			4,58			4,02			4,54		

Джерело: складено автором за результатами анкетування