

Міністерство освіти і науки України  
 Національний технічний університет  
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

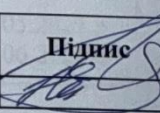
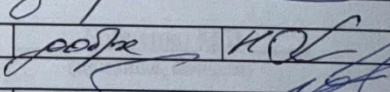
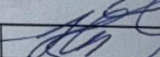
**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Шаферової Софії Михайлівни

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства»

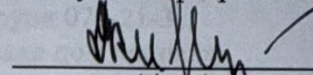
Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бойченко М.В.	78	добре	
Рецензент	Раданська Н.М.	78	добре	
Нормоконтролер	Бойченко М.В.	80	добре	

Дніпро

2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту


 Швець В.Я.

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**
студенту(ці) Шаферовій Софії Михайлівніакадемічної групи 073-21-3спеціальності 073 Менеджментна тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства»затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи обґрунтування рішень у сфері управління персоналом	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз та оцінка діяльності ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування ефективних рішень у сфері управління персоналом ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

  
 (підпис керівника)

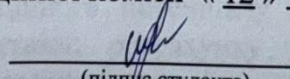
Бойченко М.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
 (підпис студента)

Шаферова С.М.

(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073-21-3  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Шаферової Софії Михайлівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом  
підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ПОСЛУГИ, ПЕРСОНАЛ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Структура роботи: 69 сторінок комп'ютерного тексту; 8 рисунків; 17 таблиць; 28 джерел посилання.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом підприємств в сучасних умовах господарювання

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом відділу продажів шляхом формування дієвої системи мотивації.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджені теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом; проаналізована діяльність ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж», проаналізована система управління персоналом ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»; обґрунтовані ефективні рішення у сфері управління персоналом.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та систематизації, аналітичний, метод анкетування, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання вітчизняними будівельними підприємствами.

Сфера застосування – діяльність компаній з обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Запропоновані рішення дозволять удосконалити систему управління персоналом, оцінити рівень заохочення працівників підприємства та мотиваційного потенціалу, що позитивно вплине на результати їх діяльності.

Значимість роботи – практична цінність результатів роботи полягає у розробці рекомендацій щодо формування та удосконалення системи мотивації робітників; оцінки мотиваційного потенціалу робітників ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»; розрахунку додаткової заробітної плати працівників; визначення основних напрямків удосконалення системи мотивації.

## **ABSTRACT**

Bachelor's qualification thesis's  
Student group 073-21-3  
Dnipro University of Technology

Shaferova Sofiia

Subject: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of  
personnel management of the enterprise

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MOTIVATION SYSTEM, WAGES,  
SERVICES, PERSONNEL, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT METHODS.**

Thesis's structure: 69 pages of computer text; 8 pictures; 17 tables; 28 literature sources.

Object – the process of human resource management at enterprises under current economic conditions.

Objective of the work – theoretical justification and development of practical recommendations for effective management of the sales department personnel through the formation of an effective motivation system.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: theoretical foundations for the justification of managerial decisions in the field of personnel management were explored; the activities of LLC “Construction Company Dniproenerhomontazh” were analyzed; the personnel management system of LLC “Construction Company Dniproenerhomontazh” was examined; effective decisions in the field of human resource management were substantiated.

Research methods – theoretical generalization and systematization, analytical method, questionnaire survey method, graphical method.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for implementation by domestic construction enterprises.

The area of implementation – the activity of companies in the field of justification of managerial decisions related to enterprise human resource management.

The economic efficiency of the proposed measures. The proposed decisions will improve the personnel management system, assess the level of employee incentives and motivational potential, which will positively affect the results of their activities.

The importance of the research – the practical value of the research lies in the development of recommendations for the formation and improvement of the employee motivation system; assessment of the motivational potential of the employees of LLC “Construction Company Dniproenerhomontazh”; calculation of additional wages; and determination of key directions for improving the motivation system.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1. Сутність процесу управління персоналом підприємства .....	10
1.2. Методичні підходи до формування системи управління персоналом підприємства .....	21
2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ДНІПРОЕНЕРГОМОНТАЖ» .....	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» .....	28
2.2. Аналіз та оцінка системи управління персоналом ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж».....	31
2.3. Аналіз та оцінка потенціалу працівників ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» .....	39
3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ДНІПРОЕНЕРГОМОНТАЖ» .....	47
3.1. Розробка моделі оцінки системи мотивації працівників ТОВ «Проммашредуктор» .....	47
ВИСНОВКИ.....	71
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	73

## ВСТУП

Актуальність теми зумовлена сучасними соціально-економічними викликами, які постають перед українськими підприємствами в умовах повномасштабної війни. Збройна агресія проти України спричинила суттєве ускладнення функціонування господарських суб'єктів, зниження економічної активності, порушення логістичних ланцюгів, міграцію робочої сили та зростання рівня соціальної напруги. У таких умовах роль ефективного управління персоналом, зокрема у стратегічно важливих підрозділах, таких як відділ продажів, істотно зростає, адже саме від якості роботи співробітників залежить фінансова стабільність підприємства та його здатність адаптуватися до кризових обставин.

Наразі значна частина підприємств стикається з проблемами кадрового дефіциту, демотивації працівників, зниження продуктивності праці та нестабільності робочих процесів. У цих умовах особливо важливим є науково обґрунтований підхід до ухвалення управлінських рішень, які стосуються персоналу. Відповідно, зростає потреба у формуванні ефективних систем мотивації, орієнтованих не лише на матеріальні стимули, але й на розвиток професійних компетенцій, залучення до корпоративної культури та підвищення рівня задоволеності роботою.

Таким чином, дослідження механізмів і підходів до підвищення ефективності управління персоналом, із фокусом на мотиваційний інструментарій у відділі продажів, є надзвичайно актуальним у сучасних умовах.

Мета та завдання роботи. Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом відділу продажів шляхом формування дієвої системи мотивації.

Завдання роботи:

- дослідити теоретичні засади управління персоналом в сучасних умовах господарювання;

- виконати аналіз та оцінку системи управління персоналом відділу продажів ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»;
- виконати оцінку мотиваційного потенціалу працівників відділу продажів ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж».

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємств в сучасних умовах господарювання.

Предметом розроблення є сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління персоналом підприємницької організації.

Метод дослідження. Узагальнення та систематизації – для визначення задач процесу управління персоналом, визначення порівняння індивідуальної та групової мотивації; метод анкетування – для оцінки мотиваційного потенціалу працівників відділу продажів; аналітичний метод – для розрахунку складових премії; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Практична значущість. Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо формування та удосконалення системи мотивації робітників; оцінки мотиваційного потенціалу робітників ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»; розрахунку додаткової заробітної плати працівників; визначення основних напрямків удосконалення системи мотивації.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Сутність процесу управління персоналом підприємства

Сутність процесу управління персоналом полягає у забезпеченні ефективного використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних та операційних цілей компанії. Управління персоналом охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, набір, розвиток, мотивацію та оцінку працівників. Важливою складовою є планування персоналу, яке включає аналіз поточних та майбутніх потреб у працівниках, а також розробку стратегій залучення та утримання талановитих фахівців.

Процес управління персоналом починається з набору працівників, що включає розробку вакансій, пошук та відбір кандидатів, з метою забезпечення компанії компетентними та відповідними до вимог працівниками. Після цього, особлива увага приділяється навчанню та розвитку персоналу, що дозволяє підвищити їх професійні навички та компетенції, а також сприяє кар'єрному зростанню.

Мотивація є ключовим аспектом управління персоналом, оскільки забезпечує високий рівень залученості та продуктивності працівників. Це досягається через систему матеріального та нематеріального стимулювання, яка включає заробітну плату, премії, соціальні пільги та інші форми винагороди.

Оцінка ефективності роботи працівників здійснюється на основі встановлених критеріїв, що дозволяє визначити їх внесок у досягнення цілей компанії та надати зворотний зв'язок для подальшого розвитку.

Управління персоналом також включає підтримку сприятливої корпоративної культури, що сприяє формуванню командного духу та відкритих комунікацій. Це важливо для створення позитивного робочого середовища, яке

сприяє залученню працівників до процесів компанії та підвищенню їх задоволеності.

Таким чином, процес управління персоналом є багатоаспектним і спрямований на максимізацію потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей компанії та створення сприятливого робочого середовища.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукують людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, що впливають на поведінку людей [1]. На поведінку людей у процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності та які можна поділити на:

- зовнішні – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства;
- внутрішні – складна структура самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини).

Найбільш активна роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини, із зовнішніх факторів - стимулам.

Варто розрізняти «мотивацію праці» і «мотивацію трудової діяльності» як складові процесу управління персоналом. Праця – це цілеспрямована діяльність людини щодо зміни і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Процес праці включає три моменти: власне праця, предмети і засоби праці. Але трудова діяльність не обмежується лише процесом праці. Діяльність – це специфічна форма відношення до навколишнього світу, змістом якої є його корінна зміна і перетворення в інтересах людей, зміна, що включає мету, засоби, результат і сам процес.

Трудова діяльність здійснюється в умовах суспільного поділу праці під впливом освіти, кваліфікації, стажу роботи, трудової активності, ціннісних орієнтацій і пріоритетів індивіда, ситуації на ринку праці та ін. Таким чином, мотивація трудової діяльності включає цілу низку мотиваційних складових. Якщо мотивація праці є тільки спонуканням працівника до ефективної праці, то мотивація трудової діяльності у цілому включає мотивацію праці, мотивацію

зайнятості, мотивацію до володіння засобами виробництва, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію до розвитку конкурентоздатності працівника.

Мотиватори – це фактори, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – це зовнішній вплив на працівника. Внутрішні мотиватори – внутрішні сили, що спонукують людину до праці.

Мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоздатності, реалізації в роботі добутих знань, здібностей, умінь, навичок.

Сила мотивації (мотиваційна поведінка) – інтенсивність наміру працівника, ступінь його готовності до трудової діяльності для досягнення поставлених цілей [2].

Змінити поведінку людей, активізувати їхню діяльність менеджмент може, спираючись насамперед на зовнішній тип мотивації, який може породжувати і визначену внутрішню мотивацію.

Якщо мотивацію розглядати, як процес впливу на людину факторів – мотиваторів, то теоретично її можна розділити на 6 послідовних етапів [3]. Саме така кількість етапів – це умовність: на практиці не завжди зберігається чітка їхня послідовність і чіткий поділ процесів мотивації. Тому для встановлення логіки, «технології» процесу мотивації доцільно розглянути етапи:

На першому етапі відбувається виникнення потреби. Вона з'являється як відчуття людиною недостачі чого-небудь. Ця недостача дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення.

Другий етап – це пошук способів задоволення потреби. Задоволення потреби жадає від людини визначеної реакції. Люди по-різному можуть домагатися задоволення потреби: задовольняти, стримувати, не побороти. Але в більшості випадків виникає необхідність щось зробити, здійснити, виконати визначені дії.

На третьому етапі відбувається визначення цілей, напрямків дій. Людина визначає, що їй потрібно конкретно одержати і зробити для задоволення потреби. На цій стадії здійснюється узгодження чотирьох моментів:

- що я буду мати після задоволення потреби;
- що я можу зробити, щоб одержати те, чого хочу;
- наскільки досягне те, чого я хочу;
- наскільки те, що я можу реально одержати, задовольнить потребу.

Четвертий етап пов'язаний з виконанням конкретних дій. Людина докладает зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

На п'ятому етапі одержуються винагороди за виконання дій. Людина докладает визначені зусилля і одержує те, що може задовольнити потребу або те, що він може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. У залежності від цього здійснюється ослаблення, скорочення або посилення мотивації.

На шостому етапі відбувається задоволення потреби. У залежності від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності прикладеним зусиллям, людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошук шляхів для задоволення існуючої потреби.

Розглянувши дану модель мотивації, встановлено, що менеджер має створити таку систему винагород, яка б давала упевненість у задоволенні потреб за рахунок дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Кожній людині властива цілком визначена мотиваційна структура. Менеджер повинен постійно враховувати велику кількість різноманітних потреб персоналу, їх важливі інтереси. Проблема полягає у тому, що мотиви змінюються залежно від особистості працівника, завдань діяльності організації та часу. Тому, навіть при глибокому вивченні мотиваційної структури людини, системи мотивів її дій, можливі зовсім непередбачені зміни в поведінці людини і несподівана його реакція на мотивуючі впливи. Отже, констатуємо той факт, що процес мотивації дуже складний, багатоплановий і неоднозначний.

Поняття мотивації тісно пов'язано з проблемою керування персоналом. Нові економічні відносини, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

Методи мотивації персоналу – це сукупність прийомів і способів спонукання працівників для досягнення цілей організації на основі узгодження з цілями робітників. Ці методи засновані на дії законів та закономірностей управління, вони передбачають використання різноманітних прийомів впливу на персонал підприємства для активізації його діяльності.

Виділяють три групи методів мотивації – соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні методи [4]. Але, недолік цих методів полягає в тому, що вони не передбачають цілеспрямованої зміни потреб працівника, зміни його мотиваційної направленості. Всі ці методи мотивації взаємопов'язані між собою.

Економічні методи мотивації використовуються за допомогою розпоряджень, адміністративних рішень, тобто адміністративних, організаційних методів з врахуванням соціального статусу працівника, особливостей психологічного сприйняття ним процесу мотивації, соціальних та психологічних методів.

Деякі автори [5,6] наголошують на необхідності одночасного використання різних методів впливу на персонал, необхідності їх органічного доповнення, але ніхто з них не пропонує такого порядку підбору, поєднання методів мотивації, яке б синергетично підвищило сукупний ефект мотивації.

Економічні методи мотивації – це методи, що спираються на економічні інтереси працівників їх основу складає формування доходів підприємств і організацій, а також кожного працівника в залежності від особистого внеску. Серед різноманітних економічних методів мотивації можна виділити, наприклад, форми оплати праці (почасова чи відрядна); преміювання (колективне чи індивідуальне); можливість участі у прибутку, власність на засоби виробництва (комісійні виплати чи володіння акціями).

Звідси робимо висновок, що методи економічної мотивації - це сукупність розроблюваних і здійснюваних прийомів, спрямованих на посилення зацікавленості персоналу і кожного працівника в одержанні найбільш високого прибутку. Економічна мотивація повинна орієнтуватися на дотримання таких основних принципів: взаємозв'язок і узгодженість цілей економічної мотивації з цілями розвитку організації; диференціація економічної мотивації, спрямована на реалізацію необхідних змін у структурі виробництва; об'єднання економічної мотивації з іншими методами мотивації; узгодження економічної мотивації з економічними санкціями, які передбачають матеріальну відповідальність організацій і окремих працівників.

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на владі, дисципліні і відповідальності. Вони здійснюються через загальні й окремі організаційно-адміністративні акти управління (розпорядження) відповідних суб'єктів, розвивають, конкретизують і втілюють у визначену форму організаційне регламентування [7].

Організаційно-адміністративний вплив здійснюється у таких основних видах [8]:

- наказ – найбільш тверда форма розпорядницького впливу, він обов'язковий для виконання і припускає юридичну відповідальність за невиконання;
- вказівка – вимога зробити щось, викладається зі значно меншим ступенем категоричності ніж наказ, припускає адміністративну відповідальність у випадку її невиконання;
- установка – вказівка, як правило, вищої посадової особи організації, що має загальне призначення і стосується принципово важливих питань діяльності організації;
- розпорядження – викладається, як правило, у письмовому вигляді, вказівка, адресована головним чином конкретним особам чи органам управління, що наближається за силою розпорядницького впливу до наказу;

- рішення – форма реалізації керуючого впливу керівника, колегіального органу управління, що діє тільки на підставі повноважень першого керівника (директора, президента, начальника і та ін) даної організації;

- пряма адміністративна вказівка, має обов'язковий характер адресується конкретним керованим особам, впливає на конкретну ситуацію, що склалася;

У рамках організації розрізняють наступні форми прояву організаційно-адміністративних методів [9]:

- обов'язкова (наказ, розпорядження, заборона тощо);
- договірна (компроміс, узгодження, кооперація тощо);
- рекомендаційна (порада, роз'яснення, консультація, пропозиція, побажання тощо).

Основною формою реалізації і застосування організаційно-адміністративних методів мотивації є розпорядження й оперативне втручання у процес управління з метою координації зусиль його учасників для виконання поставлених перед ними задач [10].

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на встановлених організаційних відносинах між суб'єктом і об'єктом даної системи управління, що виражаються в підпорядкованості, фіксованих умовах функціонування системи, припустимих відхиленнях від заданого режиму, межах дозволеної і недозволеної поведінки учасників управлінського процесу і впливу на них у випадку порушення таких обмежень. Серед методів цієї групи виділяють: методи організаційно-стабілізуючого й організаційно-розпорядницького впливу.

Методи організаційно-стабілізуючого впливу використовуються для чіткого визначення і закріплення функціональних обов'язків персоналу, установлення припустимих границь поведінки і дій, роз'яснення цілей і задач виробничої чи службової діяльності, ознайомлення з порядком і умовами виконання покладених на працівників функцій чи окремих доручень тощо. Відповідно вони включають методи організаційного регламентування, нормування й інструктування [11].

Організаційне регламентування припускає наявність системи узагальнених правил і стандартів, що забезпечують точне виконання персоналом своїх обов'язків. Регламентування значно підвищує культуру, надійність і якість управління.

Нормування як метод керуючого впливу в соціальному управлінні включає правове регулювання діяльності підприємства і нормування праці його працівників. Правове регулювання діяльності цієї чи іншої організації забезпечується Законами України, а також підзаконними, у тому числі і відомчими нормативними актами, значна частина яких має безпосереднє відношення до організації управління діяльністю підприємства. Нормування праці як метод організації управління застосовується в основному у відношенні технічного і допоміжного складу апарату управління.

Інструктування як метод організаційно-стабілізуючого впливу припускає роз'яснення працівникам цілей і задач майбутньої роботи, ознайомлення з умовами її виконання, а також роз'яснення норм, що визначають порядок здійснення цієї роботи [12].

Метод дисциплінарного впливу припускає у випадку невиконання зазначених вище організаційно-адміністративних актів управління, порушення встановлених правил і норм поведіння накладення суб'єктом управління на виконавців стягнень, передбачених трудовим законодавством, у межах наданих повноважень.

Організаційні методи стимулювання в управлінні діяльністю організації ґрунтуються на спонуканні виконавця до ініціативної праці через задоволення його власних, внутрішніх потреб через організацію, нормування праці, створення сприятливих умов для роботи, підвищення комфорту робочого місця. При цьому вплив на виконавця здійснюється за допомогою різного роду стимулів, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними.

Організаційно-адміністративні методи в основному спираються на владу менеджера, його права, властиву організації дисципліну і відповідальність. Однак, адміністративні методи мотивації не слід ототожнювати з вольовими і

суб'єктивними методами управління, тобто адмініструванням. Організаційно-адміністративні методи мотивації впливають на об'єкт мотивації через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їхнім виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни та ін. Вони покликані забезпечити організаційну чіткість і дисципліну праці.

Об'єктивною основою використання організаційно-адміністративних методів мотивації виступають організаційні відносини, що складають частину механізму управління. Оскільки через їхнє посередництво реалізується одна з найважливіших функцій управління - функція організації, вважаємо, що задача організаційно-адміністративних методів мотивації складається з координації дій підлеглих. Також, ніякі економічні методи мотивації не зможуть існувати без організаційно-адміністративного впливу, що забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи і, таким чином, ще раз підтверджується взаємозв'язок різних методів мотивації.

Для ефективного управління персоналом важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних, економічних, соціальних, психологічних та ідейно-виховних методів мотивації [13].

Соціально-психологічні методи часто виступають як комплексні, але, вважаємо, їх треба розмежовувати. Зміст соціальних методів мотивації визначається поняттям «соціальне», яке охоплює людські взаємовідносини. Наприклад, соціальна захищеність, якість соціального впливу, почуття соціальної причетності до справ фірми, участь у прийнятті управлінських рішень та ін. - це приклад соціальних методів мотивації. Також соціальні методи мотивації включають широкий спектр методів соціального нормування, соціального регулювання відносин у колективі. Наприклад, методи соціального нормування дозволяють упорядкувати соціальні відносини між соціальними групами, колективами й окремими працівниками шляхом введення різних соціальних норм [14].

До конкретних методів соціального нормування відносять правила внутрішнього трудового розпорядку, правила внутріфірмового етикету, форми дисциплінарного впливу. Методи соціального регулювання застосовуються для упорядкування соціальних відносин шляхом виявлення і регулювання інтересів і цілей різних колективів, груп і індивідів. До цих методів відносяться договори, взаємні зобов'язання, системи добору персоналу, розподілу і задоволення соціальних потреб.

Соціальні методи управління включають соціальні способи і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, на процеси спілкування, які протікають усередині нього. Дані методи основані на використанні механізмів формальних і неформальних груп, соціальних ролей і статусу особистості, системи особистих взаємин, соціальних потреб й інших соціальних аспектів. Практичні дані свідчать, що соціальні методи мотивації мають величезний потенціал та вплив на трудову поведінку працівників. Соціальний аспект, роль колективу та професійного й особистісного спілкування відіграють велике для них значення.

У цілому соціальні і психологічні методи мотивації – це способи керуючого впливу, що спираються на об'єктивні закони соціального розвитку і закони психології. Об'єктом впливу тут є соціальні і психологічні процеси на рівні населення, виробничого колективу чи його структурної ланки, окремого працівника.

Крім наведеної класифікації, методи мотивації ще поділяють на індивідуальні й групові (табл. 1.1), а також на зовнішні винагороди та внутрішні. До внутрішніх відносять задоволення від виконаної роботи, відчуття власної компетентності та самоповаги. Зовнішні — це винагорода, що забезпечується керівником. Зовнішня винагорода безпосередньо пов'язана із системою стимулювання, яка включає три рівні: визнання заслуг працівника керівництвом, матеріальні стимули залежно від величини трудового вкладу та можливість підвищення по службі.

Таблиця 1.1 – Порівняння індивідуальної та групової мотивації

Порівняльні ознаки	Індивідуальна мотивація	Групова мотивація
Ціль	Ціль самовираження, креативність особистості	Спільна мета, формування колективу креативних фахівців
Кар'єрний ріст	Розвиток кар'єри працівника	Зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновації
Умови праці	Право самостійного розвитку, творчі відрядження, гнучкий графік	Заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником і підлеглими
Матеріальне заохочення	Разові винагороди, премії	Участь в прибутках; частка частини прибутку визначається в процентах до особистого внеску працівників групи
Нематеріальне заохочення	Регулювання поведінки працівника на основі почуття його задоволеності реалізацією творчих здібностей, креативних ідей	Розширення інноваційних можливостей організації і посилення її конкурентоспроможності

У залежності від конкретної ситуації потреби людини змінюються, що може призвести до непередбаченої реакції працівників на мотивуючий вплив з боку керівництва. З цієї причини аналіз процесу мотивації необхідно проводити використовуючи відповідні методи дослідження змісту і характеру мотиваційного процесу, методи, які дають змогу отримати достовірну інформацію про актуальні потреби працівників.

Підсилення вмотивованості праці передбачає [15]:

- відповідність матеріальної винагороди працівника діяльності, яка сприяє високій продуктивності та ефективності роботи підприємства в цілому;
- широке визнання досягнень тих людей, чиї результати праці перевищують середні показники, характерні для працівників підприємства даної категорії;
- участь працівників в розробці показників, за якими оцінюються результати діяльності підприємства;

- запобігання ситуаціям, де інтереси працівників суперечать інтересам підприємства;
- уточнення і чітке визначення посадових обов'язків працівників підприємства;
- відсутність будь-яких соціальних привілеїв для керівництва, які поглиблюють диференціацію між ним і рядовим працівником.

Мотивація ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у системі внутрішньофірмового управління. Вона доповнює адміністративне управління і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси працівників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів [16].

Актуальність пошуку дієвих механізмів управління трудової діяльності персоналу обумовила необхідність створення нових методів мотивації. Суть нових методів повинна полягати в індивідуальному підході, у розширенні сфери діяльності працівника і залученні його в справи організації в цілому.

## 1.2. Методичні підходи до формування системи управління персоналом підприємства

Принципи управління персоналом відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, тому і самі є об'єктивними. Управління персоналом традиційно здійснюється на основі таких принципів [17]:

- науковість;
- демократичний централізм;
- плановість;
- принцип першої особи;
- єдність розпорядництва;
- відбір і розстановка кадрів;

- поєднання єдиноначальності та колегіальності, централізації та децентралізації;
- лінійність, функціональність та цільове управління;
- контроль виконання рішень тощо.

В умовах ринкової економіки в підприємницьких організаціях активно застосовуються сучасні методи управління персоналом. Тому актуальним є узагальнення передового зарубіжного досвіду з метою його практичного використання у вітчизняних організаціях. Сучасні зарубіжні концепції і підходи до управління персоналом виділяють наступні принципи управління персоналом [18]:

- орієнтація на стратегічний підхід до управління персоналом;
- підхід до працівника як вирішального фактору ефективності та конкурентоспроможності організації;
- економічна доцільність інвестицій в формування і розвиток людських ресурсів;
- соціальне партнерство і демократизація управління;
- збагачення праці і підвищення якості трудового життя;
- безперервне навчання і розвиток людських ресурсів;
- професіоналізація управління персоналом.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації [19]. Традиційно виділяють три групи методів управління персоналом (рис. 1.1):

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Розглянемо адміністративні методи управління персоналом. Група адміністративних методів базується на застосуванні влади та нормативне забезпечення трудової діяльності. Адміністративні методи управління

реалізуються у формі організаційного та нормативного впливу.

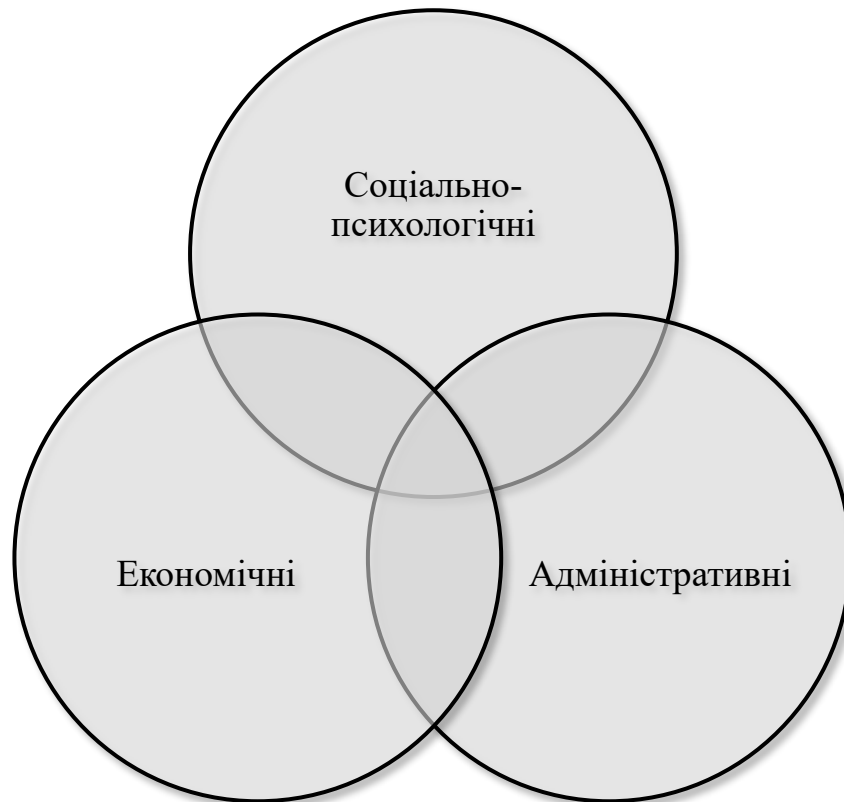


Рисунок 1.1 – Методи управління персоналом підприємств

Організаційний вплив включає:

- організаційне регламентування (розробка положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розкладу);
- організаційне нормування (розробка різних нормативів, наприклад, трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку тощо);
- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції тощо).

Акти організаційного нормування і організаційно-методичного інструктування є нормативними.

Розпорядничий вплив виражається у формі наказу, розпорядження або вказівки, які є правовими актами ненормативного характеру. Вони видаються з метою надання юридичної сили управлінським рішенням. Накази видаються

лінійним керівником організації, розпорядження і вказівки – керівниками підрозділів.

Наказ – це письмова або усна вимога керівника вирішити певне завдання.

Розпорядження – це письмове або усне вимога до підлеглих вирішити окремі питання, пов'язані з поставленим завданням.

Розглянемо економічні методи управління персоналом. Під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується функціонування і розвиток організації [20]. Роль економічних методів управління персоналом полягає в мобілізації трудових ресурсів на досягнення певного результату.

Найважливішим методом є мотивація трудової діяльності, що полягає у більшості випадків в матеріальному стимулюванні працівників. Основним мотиваційним фактором, як правило, є заробітна плата. Крім того, істотний інструментарій управління персоналом є система виплат, надбавок, пільг тощо, що надає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію співробітників. Також до економічних методів можна віднести елементи соціального забезпечення співробітників (наприклад, оплата харчування, проїзду, відпочинку, надання різних видів страхування, в тому числі медичного тощо).

Застосування економічних методів має строго базуватися на їх окупності. Це означає, що інвестування коштів в матеріальне стимулювання співробітників повинні принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконуваних робіт в планованому періоді.

Соціально-психологічні методи управління персоналом засновані на використанні закономірностей соціології і психології та полягають переважно у впливі на інтереси особистості, групи, колективу [21]. Для здійснення впливу на окрему особистість використовуються психологічні методи, для впливу на групу, колектив – соціологічні.

До найбільш важливих результатів застосування психологічних методів можна віднести мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів тощо), управління формуванням кар'єри на основі психологічних особливостей

кожного співробітника, забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки і образу ідеального співробітника.

Соціологічні методи дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів, зв'язати мотивацію з результатами трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації, дозволити виробничі конфлікти [22]. Соціологічні методи також є науковим інструментарієм в роботі з персоналом і дозволяють зібрати необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу, а також обґрунтовано приймати кадрові рішення. Інструментарій соціологічних методів становить анкетування, інтерв'ювання, соціометричний метод, метод спостереження тощо.

Методи управління персоналом також можна класифікувати за ознакою приналежності до функцій управління (нормування, планування, організації, координації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку). За цією ознакою виділяються методи [23]:

- забезпечення організації персоналом;
- оцінки персоналу;
- організації оплати праці;
- управління кар'єрою;
- професійного навчання;
- управління дисциплінарними відносинами;
- забезпечення безпечних умов праці.

Розглянемо більш детально задачі управління персоналом компаній [24] (рис. 1.2):

1. Планування та аналіз потреб у персоналі – визначення поточних і майбутніх потреб компанії у працівниках на основі стратегічних цілей та планів розвитку.

2. Набір і відбір персоналу – залучення, оцінка та відбір кандидатів на вакантні посади, з метою забезпечення компанії висококваліфікованими та відповідними до вимог працівниками.

3. Навчання та розвиток – організація навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників для підвищення їх компетенцій та продуктивності.



Рисунок 1.2 – Задачі процесу управління персоналом

4. Оцінка та управління продуктивністю – встановлення критеріїв оцінки ефективності роботи працівників, проведення регулярних оцінок та надання зворотного зв'язку з метою підвищення продуктивності.

5. Мотивація та винагородження – розробка та впровадження системи мотивації, включаючи матеріальне та нематеріальне стимулювання, для забезпечення високого рівня залученості та задоволеності працівників.

6. Управління кар'єрою – підтримка професійного зростання працівників через планування їх кар'єрного шляху, забезпечення можливостей для внутрішнього просування та розвитку.

7. Підтримка корпоративної культури та внутрішніх комунікацій – формування та підтримка сприятливого робочого середовища, що сприяє командній роботі, відкритим комунікаціям і залученню працівників до процесів компанії.

8. Управління змінами – підтримка персоналу під час організаційних змін, забезпечення ефективної комунікації та адаптації працівників до нових умов.

9. Розв'язання трудових конфліктів – вирішення конфліктних ситуацій та спорів між працівниками або між працівниками та керівництвом, забезпечення справедливого та законного вирішення питань.

10. Забезпечення дотримання трудового законодавства – контроль за відповідністю дій компанії нормам трудового законодавства, дотримання правил безпеки та охорони праці.

11. Планування та управління соціальними програмами – розробка та впровадження соціальних програм, які покращують якість життя працівників, включаючи медичне страхування, програми підтримки сім'ї тощо.

## **2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ДНІПРОЕНЕРГОМОНТАЖ»**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»**

ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» є підприємством, що працює у сфері будівельно-монтажних і електромонтажних робіт, а також здійснює торгівельну й посередницьку діяльність. Компанія зареєстрована у місті Дніпро та з моменту заснування у 2019 році позиціонує себе як надійний підрядник на ринку будівельних послуг [25]. Основними напрямками її діяльності є виконання електромонтажних робіт, монтаж систем опалення, водопостачання, вентиляції, виконання підготовчих та загальнобудівельних робіт, а також оптова й роздрібна торгівля будівельними матеріалами, обладнанням та металевими виробами.

Метою діяльності компанії є забезпечення комплексного виконання будівельно-монтажних послуг відповідно до сучасних вимог якості та безпеки. ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» орієнтується на впровадження новітніх технологій, підвищення ефективності робочих процесів, збереження конкурентних позицій на ринку та розширення присутності в регіонах України. Вона прагне стати стратегічним партнером у реалізації інфраструктурних і промислових проєктів, зберігаючи репутацію відповідального виконавця.

Основними цілями компанії є своєчасне та якісне виконання будівельних проєктів різного масштабу, розширення географії робіт, інтеграція повного спектра послуг від проєктування до здачі об'єкта в експлуатацію, а також розвиток торговельного напрямку через реалізацію обладнання, матеріалів та супутніх товарів. Компанія також приділяє увагу фінансовій стабільності,

контролю витрат, оптимізації ресурсів та підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» охоплює низку функціональних підрозділів, серед яких технічний відділ, відділ постачання, управління проектами, фінансово-бухгалтерська служба, юридичний супровід, служба логістики, відділ контролю якості та адміністративний персонал. Особливо важливу роль у структурі відіграє відділ продажів, який відповідає за комерційну діяльність компанії.

До основних функцій відділу продажів належать дослідження ринку, виявлення потенційних клієнтів, розробка та просування комерційних пропозицій, участь у переговорах та тендерах, укладання договорів на виконання робіт. Відділ також забезпечує післяпродажний супровід клієнтів, веде облік виконаних зобов'язань та підтримує базу постійних замовників. Його діяльність ґрунтується на принципах прозорості, результативності та клієнтоорієнтованості, що дозволяє зміцнювати ринкові позиції компанії та сприяти її сталому розвитку.

Відділ здійснює пошук потенційних клієнтів, аналізує ринкову кон'юнктуру, розробляє комерційні пропозиції, бере участь у тендерних процедурах та укладає договори на виконання будівельно-монтажних робіт і постачання обладнання. Його діяльність спрямована як на залучення нових замовників, так і на підтримку постійних клієнтів.

Окремий напрямок у роботі відділу продажів займає дистанційна взаємодія з клієнтами. Співробітники цього підрозділу здійснюють професійні консультації засобами телефонного зв'язку, електронної пошти, месенджерів і спеціалізованих онлайн-платформ. Вони оперативно реагують на вхідні звернення, проводять попередні розрахунки вартості робіт чи товарів, формують персоналізовані пропозиції та супроводжують клієнтів на всіх етапах продажу. Така гнучка модель дозволяє компанії охоплювати ширше коло споживачів, знижувати витрати на обслуговування та підвищувати швидкість опрацювання запитів.

Наявність дистанційного каналу комунікації підвищує доступність послуг компанії, особливо для замовників з інших регіонів або тих, хто потребує оперативної інформації без необхідності особистого візиту. Таким чином, відділ продажів виступає ключовим елементом у забезпеченні динамічного зростання компанії, поєднуючи традиційні методи роботи з інструментами цифрової взаємодії.

Проведений аналіз основних статей балансу за останні три роки свідчить про те, що їх величина з кожним роком зростає. Так, величина активів зростає з 16174271 тис. у 2022 році до 18940271 тис. у 2024 році, тобто на 2766000 тис. або 17,1%, величина зобов'язань зростає з 13861582 тис. у 2022 році до 16558396 тис. у 2024 році, тобто на 2696814 тис. або 19,5%, а величина власного капіталу зростає у 2024 році порівняно з 2022 роком на 114909 тис. або 4,9%.

Таблиця 2.1 – Аналіз балансу ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Стаття балансу	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення , +,-	Відхилення , %
Активи	16174271	15828359	18940271	+2766000	+17,1
Зобов'язання	13861582	13461443	16558396	+2696814	+19,5
Власний капітал	2312689	2366916	2427598	+114909	+4,9

Проаналізуємо величину чистого прибутку використовуючи звіт про фінансові результати за 2022-2024 роки.

Проведений аналіз величини чистого прибутку, показав, що найбільша його величина спостерігалася у 2010 році (52815 тис. ), у 2024 році його величина зменшилася на 29967 тис., а порівняно з 2022 роком - збільшилася на 4988 тис. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз чистого прибутку відділу продажів за 2022 – 2024 роки, тис. грн.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, +,-	Відхилення, %
Чистий прибуток	17860	52815	22848	+4988	+27,9%

В результаті аналізу величини чистого прибутку відділу продажів ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» за 2022 – 2024 показав, що найбільша його величина спостерігалася у 2023 році (42340,47 тис. грн.), а у 2024 році його величина зменшилася на 22050,17 тис. грн., а порівняно з 2022 роком - збільшилася на 4993,25 тис. грн.

## 2.2. Аналіз та оцінка системи управління персоналом ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Почнемо аналіз процесу мотивації персоналу з оцінки діючої системи мотивації, оскільки основою поведінки та активізації зусиль працівників компанії, які спрямовані на підвищення результативності своєї діяльності, є саме мотивація праці. Для створення належного відношення до праці потрібно забезпечити такі умови, які допомогли б працівникам сприймати свою працю як свідому діяльність, що є основою професійного та службового зростання, засобом самовдосконалення. Мотиваційний механізм повинен розвивати почуття належності до свого підприємства.

Проаналізуємо стан мотивації праці на підприємстві в даний час. В останні роки приділяється значна увага ефективності управління і використання кадрового потенціалу ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж».

Окремої служби, яка б займалась збором необхідної інформації та розробкою ефективної мотиваційної моделі, з метою її практичного застосування для досягнення високих результатів діяльності на підприємстві не має. Тому, функціональні обов'язки щодо мотивації праці розподілені між такими

відділами: відділ кадрів, бухгалтер із зарплати, відділ охорони праці і безпеки та блок по роботі з людьми.

Відділ кадрів вивчає ділові якості й інші індивідуальні особливості спеціалістів підприємства з метою відбору кадрів на суміщення посад, приймає участь в організації підвищення кваліфікації спеціалістів, визначає коло спеціалістів, що потребують чергової і повторної атестації; організовує підготовку матеріалів для представлення робітників і службовців до заохочень і нагород; приймає міри щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами; аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовки пропозицій по усуненню виявлених недоліків, забезпечує постійне підвищення рівня загальноосвітньої і професійної підготовки та майстерності робітників у відповідності з вимогами освоєння нових видів продукції, техніки, технології; керує організацією підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві, практичного навчання молодих спеціалістів в період проходження ними стажування.

Бухгалтер із заробітної плати даного підприємства здійснює роботу з удосконалення організації праці, форм і систем заробітної плати, матеріального і морального заохочення робітників; аналізує ефективність застосування діючих форм і систем оплати праці, матеріального і морального заохочення, забезпечує розробку пропозицій з їх удосконалення, а також проекти положень про преміювання робітників; керує проведенням робіт з вивчення організації і умов праці та виявлення резервів росту продуктивності праці, створення сприятливих умов праці; організовує роботу з нормування праці, впровадження технічно обумовлених нормативів, удосконалення нормування на основі застосування міжгалузевих, галузевих та інших прогресивних нормативів з праці; приймає участь в підготовці проектів кошторисів використання фондів соціально-культурних заходів.

Відділ охорони праці і техніки безпеки здійснює контроль за створенням безпечних і здорових умов праці на підприємстві, дотриманням діючого законодавства, інструкцій, правил з охорони праці, з наданням робітникам

встановлених пільг і компенсацій за умови праці; організовує вивчення умов праці на робочих місцях, перевірку технічного стану обладнання, застережних і захисних засобів; приймає участь в розробці проектів з покращення умов праці на підприємстві, в аналізі причин виробничого травматизму, професійних і непрофесійних захворювань, заходи із їх попередження і ліквідації; приймає участь у впровадженні більш досконалих конструкцій та засобів захисту, раціональних режимів праці і відпочинку, рекомендацій науково-дослідних закладів з наукової організації праці для збереження здоров'я і працездатності, підвищення змістовності і привабливості праці; контролює правильність складання заявок на спецодяг, спеціальні захисні пристрої, своєчасність видачі робітникам засобів індивідуального захисту.

Блок по роботі з людьми здійснює роботу, пов'язану з адаптацією нових співробітників підприємства. В період стажування, у перші три місяці представники анкетують нових робітників, збираючи інформацію про те, чи комфортно працювати людині, як її прийняв колектив, які відносини складаються з прямим керівником та як довго людина планує працювати тут. Після випробного терміну блок інформує кожного робітника про головні події в компанії, про соціальні проекти та найважливіші події.

За останні три роки загальна чисельність персоналу та її зміни відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Зміни чисельності персоналу

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення до 2022 р.	
				+, -	%
Чисельність працівників відділу	72	137	168	+96	+233

Проведений аналіз чисельності працівників свідчить про те, що їх чисельність з кожним роком зростає, також зростає і чисельність працівників відділу продажів (рис 2.1.).

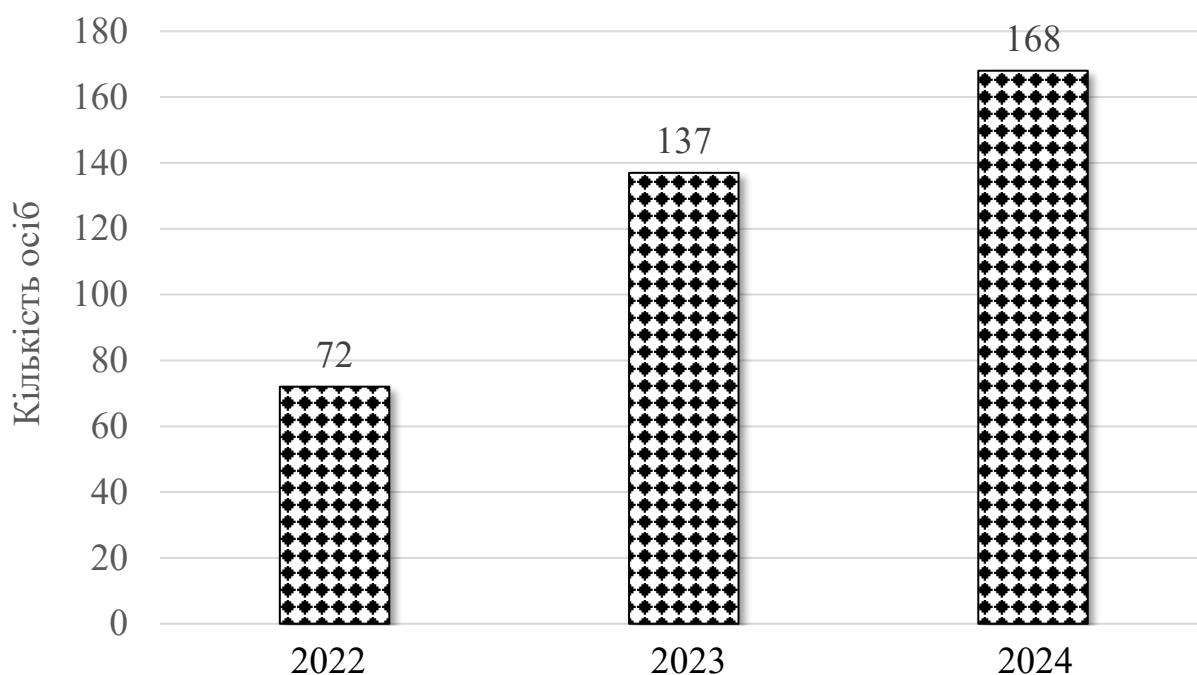


Рисунок 2.1 – Чисельність працівників ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Безперечно, оплата праці відіграє важливу роль в мотиваційному плані. Заробітна плата нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. Заробітна плата в компанії нараховується за штатним розписом, а також за тарифам і відрядними ставками в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працівників. На досліджуваному підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі. Склад фонду оплати праці робітників відображено в табл. 2.4.

У 2024 році фонд оплати праці становив 1093,1 тис. грн., що на 102,5 тис. грн. і 139,7 тис. грн. більше ніж у 2023 і 2022 роках відповідно. Частка кожного елемента зарплати в загальному її обсязі у 2023 році складає:

- фонд основної заробітної плати - 78,4%;
- фонд додаткової заробітної плати - 21,6%.

Дані значення показують, що побудова основних складових фонду оплати праці на підприємстві є правильним. Адже фонд основної заробітної плати повинен становити більшу частку, ніж фонд додаткової заробітної плати. Проте

на теперішній момент за даними компанії бонуси перевищують заробітну плату. Працівник отримує частку своєї заробітної плати за виконану ним роботу, а не за результати роботи підприємства за певний період. Саме заробітна плата є одним із основних мотиваторів працівників до ефективної діяльності.

Таблиця 2.4 – Аналіз фонду оплати праці робітників ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Назва показників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+,-) до	
				2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці всіх працівників	953,4	990,6	1093,1	139,7	102,5
Фонд основної заробітної плати	791,9	786,3	865,5	73,6	79,2
Фонд додаткової заробітної плати	151,0	198,2	229,5	78,5	31,3
Заохочувальні виплати і компенсації	10,5	6,1	7,1	-3,4	1,0

На підприємстві заробітна плата за кожний місяць виплачується з 10 по 16 числа наступного місяця з авансуванням до 23 числа. Розмір авансу встановлюється не більше 50% від тарифу.

З метою підвищення стимулюючого впливу ланки управління на покращення кінцевих результатів, підвищення ефективності виробництва та якості праці запроваджено преміювання керівних працівників, фахівців та службовців. Преміювання відбувається за основні результати діяльності та проводиться з фонду оплати праці за результатами роботи товариства. Загальний розмір премій може складати до 120% посадового окладу пропорційно відпрацьованому часу.

Основні показники діяльності, за які здійснюється преміювання, та відсотки премій наведені у табл. 2.5.

Розміри премій визначаються з урахуванням доплат і надбавок, що виплачуються працівникам за суміщення посад, виконання обов'язків відсутнього працівника, високу кваліфікацію.

У випадку особистого внеску працівника у загальну діяльність підприємства з врахуванням якості роботи премія, нарахована працівнику за виконання встановлених нормативів, може бути підвищена чи знижена, але не більше, ніж на 25%.

Таблиця 2.5 – Показники діяльності та відсотки преміювання

Показники	Питома вага від загального розміру премій, %
Виконання плану	50
Виконання плану на 120 та 150 відсотків	25
Проходження прослуховування та рівень задоволеності клієнтів	15
Відсутність скарг	10
Всього	100 %

Уважне ставлення з боку керівництва, відповідно, спонукає працівників підвищувати свою трудову активність. Проте, всі пільги та заохочення повинні бути економічно виправданими і достатніми для сприяння мотиваційному механізму.

Крім мотиваційних заходів, що заохочують персонал підприємства до активних дій передбачені певні міри впливу у випадку порушення технології, трудової дисципліни. Так, наприклад, згідно Положення про порядок преміювання керівних працівників, фахівців та службовців встановлено, що премія за основні результати діяльності зменшується або взагалі не

виплачується працівникам якими були допущені виробничі порушення трудової дисципліни і на них були покладені дисциплінарні або громадські стягнення. Це відбувається у випадку порушення правил санітарного та технологічного режиму, вимог з охорони праці та протипожежних заходів, трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку (а саме – спізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, прогули, поява на роботі у нетверезому стані); нанесення матеріальних збитків підприємству, крадіжки власності; притягнення до адміністративної та карної відповідальності, невиконання наказів керівника. Відміна премій та стягнення можливі у випадку дій, які були визнані, як шахрайські, з метою отримати більший прибуток.

Також, значна увага приділяється організації охорони праці з точки зору її мотиваційного ефекту. Керівництво створює безпечні умови праці для своїх працівників та здійснює контроль за дотриманням правил безпеки праці. Охорона праці на підприємстві це сукупність правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини.

В ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» функціонує нова модель мотивації і стимулювання працівників замість виплати винагороди за річними підсумками (так званої «тринадцятої зарплати»), яка перестала виконувати функцію заохочення, перетворившись на формальний засіб підвищення зарплати. Істотна відмінність нового підходу до преміювання людей за загальні підсумки полягає у тому, що встановлено пряму залежність величини бонусу від трудового внеску, рівня кваліфікації і стажу роботи людини.

Така премія виплачується основному менеджменту організації. Вона включає: виконання плану за певний період, проходження підлеглою групою листа оцінки та середній бонус підлеглої групи.

До числа нововведень в системі оплати і стимулювання праці працівників товариства належить Положення про порядок заохочень працівників за реалізацію творчих ідей, ініціатив і укладання вигідних контрактів. Преміюються за даним положенням робітники структурних підрозділів, які

зайняті розробкою та реалізацію творчих завдань. Преміювання робітників за даним положенням проводиться за рахунок коштів, що відраховуються у заохочувальний фонд.

З метою посилення у працівників відповідальності за якість праці введено показник задоволеності клієнта, вирішення питання з першого разу, надання вірної інформації.

Після кожного діалогу клієнт, за бажанням, оцінює співробітника. Кожна оцінка фіксується в програмі, в кінці місяця підбиваються підсумки. Якщо рівень задоволеності клієнта в середньому 85-90 %, - співробітник впорався, якщо нижче 85 % - стягнення від середнього бонусу за місяць у розмірі 10 балів та проходження тренінгу з метою підвищення кваліфікації. Якщо рівень гарних оцінок складає більше 90 % - спеціаліст отримує 10 умовних балів.

Також всі діалоги з клієнтами записуються, що також сильно впливає на усвідомлення великої міри відповідальності. Вісім випадково взятих діалогів прослуховуються спеціалістами з оцінки якості і оцінюються від 1 до 100 %. В кінці місяця підводиться підсумок і підраховується середня оцінка. 85- 90 %, - співробітник впорався, якщо нижче 85 % - стягнення від середнього бонусу за місяць у розмірі 10 балів. та проходження тренінгу з метою підвищення кваліфікації. Якщо рівень гарних оцінок більше 90 % - спеціаліст отримує 10 умовних балів.

Поєднуючи два показники спеціаліст може отримати 10 и 20 % від своєї премії, якщо щось не виконано – мінус 20 % премії.

Як свідчить практика ця форма стимулювання якісної праці виправдовується: підвищилась трудова, виконавча й технологічна дисципліна, посилилась матеріальна зацікавленість.

Також існує можливість підвищити власний оклад: для цього спеціаліст мусить 4 місяці поспіль проходити тестування, виконувати план, проходити прослуховування. Таким чином кожен має можливість підвищити свій оклад до 19 %.

Окрім цього у спеціаліста завжди є змога професійного вдосконалення. Аналогом курсу підвищення рівня кваліфікації є тренінги. Існують підтримуючі тренінги на обов'язковій основі, для підтримання кваліфікації та тренінги, що дають змогу безкоштовно навчатись, отримувати нові навички у сфері продаж, нові знання, котрі потім можна притінити у щоденній праці і вдосконалити свої роботи, що, звичайно, відобразиться й на заробітній платі спеціаліста.

Підприємство значну увагу приділяє таким методам управління персоналом як покращення умов праці і, зокрема, робочих місць: кожне місце відокремлене звукоізолюючими панелями, задля максимального комфорту, завжди є питна вода, є їдальня, кімната відпочинку, доступ до інтернету та телебачення, є книги, що можна брати на деяких час, є автомати зі снеками.

Всі ці заходи сприяють вдосконаленню умов праці працівників, підвищенню професійної майстерності, а отже, викликає задоволення від здійснення своєї роботи. Умови праці, що виступають не лише у вигляді потреби, але й мотиву, і стимулюють працювати з певною віддачею можуть забезпечити відповідну продуктивність праці та ефективність виробництва в цілому.

Отже, можна визначити, що підприємство піклується про своїх працівників і зацікавлене у задоволенні їхніх матеріальних і моральних потреб. Слід відзначити і намагання створити сприятливі умови праці для подальшого розвитку трудового колективу підприємства.

### 2.3. Аналіз та оцінка потенціалу працівників ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

На багатьох підприємствах України управління персоналом традиційно розглядається окремо від обов'язкової вмотивованості працівників на досягнення якісних показників діяльності. Але ж працівник, безперечно, повинен бачити свою участь в реалізації стратегії розвитку організації, усвідомлюючи залежність від її успіху свого добробуту та особистого прогресу. Тобто кожен підрозділ і кожен працівник через проміжні параметри повинен

бути орієнтований на досягнення кінцевої мети організації. Іншими словами, завдання, які він виконує, повинні робити внесок у досягнення загального результату. У цьому випадку конкретна праця кожного працівника буде завжди корисною щодо інтересів організації.

Щоб досягти ефективного функціонування розроблено ряд заходів через мотивацію працівників:

1. Керівництво сформувало цілі організації відповідно до функцій та рівнів організації. При цьому цілі є вимірними.

2. Були встановлені відповідальність та повноваження до кожного працівника і ведеться інформованість про це в межах підприємства через написання посадових інструкцій.

3. Для розуміння, чи зможуть працівники виконувати поставлені цілі, проводиться тестування.

Мета даного тестування – надання працівникам додаткових можливостей професійної реалізації. За підсумками тестів, буде встановлено чи зможуть працівники досягнути цілей організації.

Підготовка та підвищення кваліфікації працівників носять безперервний характер з урахуванням цілей організації. При цьому посадові переміщення керівників та спеціалістів, встановлення рівня заробітної плати намагаються пов'язати з результатами навчання і практичного застосування отриманих знань, умінь та навичок.

Всі вище перераховані заходи є певним інструментом для мотивації працівників, але необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу з єдиною ціллю – налагодити систему стимулювання, яка направлена на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників.

Мотиваційний потенціал – мотивовані працівники, орієнтовані на досягнення цілей підприємства. Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий – у вимірі ступеня задоволеності виявлених потреб (рис. 2.2).

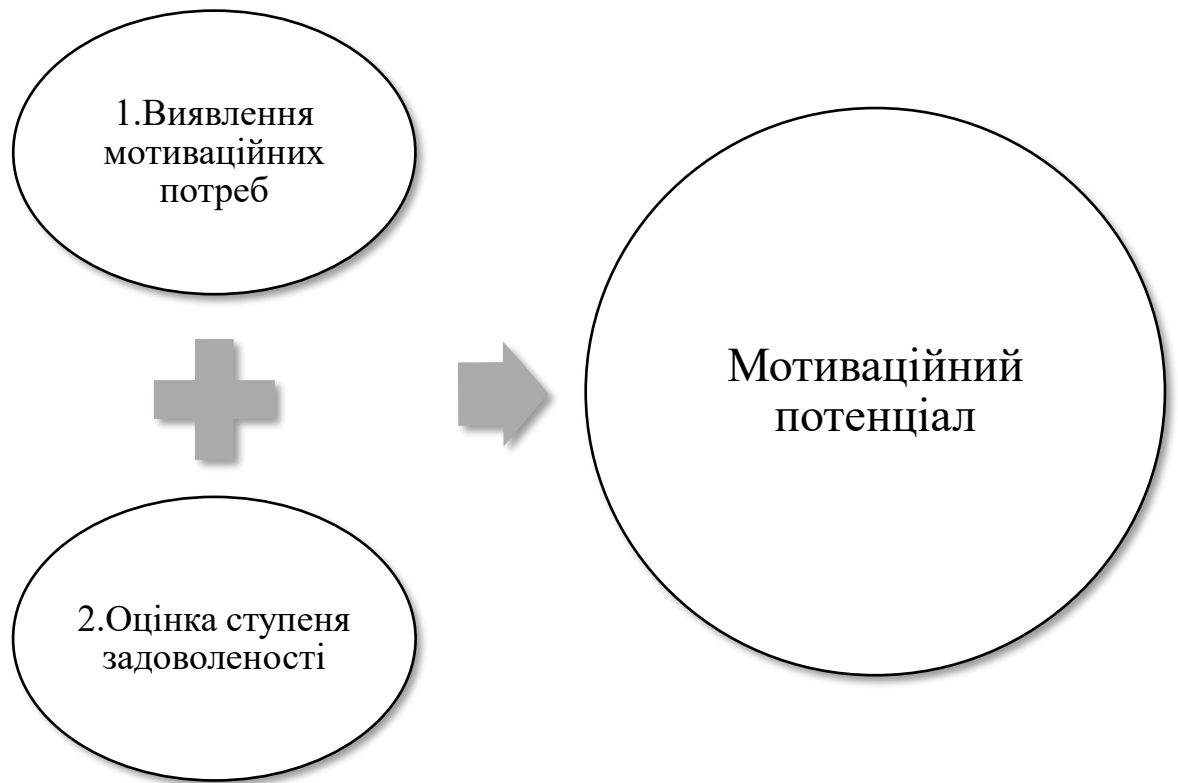


Рисунок 2.2 – Етапи визначення мотиваційного потенціалу

Для здійснення першого етапу розглядається можливість використання мотиваційного профілю. Він визначається за допомогою виявлення у працівників ставлення до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти.

Перелік дванадцяти факторів мотивації з поясненням їх сутності представлений в табл. 2.6.

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший через кількість балів, а який менш значніший для нього.

Таблиця 2.6 – Фактори мотивації працівників

N п/п	Фактор мотивації
1	Висока заробітна плата
2	Кар'єрний ріст
3	Гнучкий графік роботи
4	Фізичні умови праці
5	Різноманітна робота
6	Самовдосконалення
7	Цікава та корисна робота
8	Імідж компанії
9	Змога розвиватись та навчатись
10	Соціальні контакти

В опитуванні прийняли участь 10 респондентів (експертів). Перед ними стояла задача оцінити важливість факторів за шкалою від 1 до 10, де 1 – найменш важливий фактор. 10 – найбільш значущий. Відповіді опитуваних зображені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результат опитування респондентів

N фактору/експерт	Оцінка важливості від 1 до 10									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10
2	8	8	7	8	9	4	8	8	8	8
3	7	7	9	7	8	7	7	7	7	7
4	9	9	3	9	7	6	9	6	9	9
5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5
6	2	2	4	2	5	5	2	5	2	2
7	4	3	1	4	6	9	4	9	4	3
8	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
9	3	4	8	3	3	2	3	3	3	4
10	6	6	6	6	1	10	6	4	6	6

Результати опитування можна виразити діаграмою, яка наведена на рис.2.3.



Рисунок 2.3 – Мотиваційний профіль працівника компанії, %

Розрахуємо середнє арифметичне балів [26]:

$$\frac{m(n+1)}{2}, \quad (2.1)$$

де  $m$  - кількість респондентів,  $n$  - кількість факторів мотивації.

$$(10 \cdot (10+1)) / 2 = 55.$$

Потім розрахуємо суму квадратів відхилень балів за об'єктами експертизи від їх середнього арифметичного [26]:

$$S_w = \sum_{t=1}^7 \left( \sum_{f=1}^{10} r_{t,f} - 55 \right)^2 \quad (2.2)$$

$$S_w = 6368$$

Після всіх розрахунків формується узагальнююча табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Узагальнюючі розрахунки

N фактору/експерт	Оцінка важливості від 1 до 10										сума балів	відхил від середнього	квадрат відхилення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	99	44	1936
2	8	8	7	8	9	4	8	8	8	8	78	23	529
3	7	7	9	7	8	7	7	7	7	7	73	18	324
4	9	9	3	9	7	6	9	6	9	9	80	25	625
5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	45	-10	100
6	2	2	4	2	5	5	2	5	2	2	31	-24	576
7	4	3	1	4	6	9	4	9	4	3	47	-8	64
8	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	-43	1849
9	3	4	8	3	3	2	3	3	3	4	36	-19	361
10	6	6	6	6	1	10	6	4	6	6	57	2	4
Сума квадратів відхилень												6368	

Знайдемо величину конкордації за формулою [26]:

$$W = \frac{12S_w}{m^2(n^3-n)} \quad (2.3)$$

$$W = (12 \cdot 4289) / (10^2(10^3 - 10)) = 6368 / 99000 = 0.77$$

Якщо величина знаходиться в проміжках:

$0.7 \leq W \leq 1$  погодженість думок респондентів висока,

$0.3 \leq W \leq 0.7$  погодженість думок респондентів задовільна,

$W < 0.3$  не дійшли згоди.

Отже, ми робимо висновок, погодженість думок респондентів висока.

Зробимо медіальний аналіз отриманих даних.

Розглянемо отримані бали для першого фактору:

10	10	10	10	10	8	10	10	10	10
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----

Розташуємо їх у порядку зростання:

8	10	10	10	10	10	10	10	10	10
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Між п'ятою та шостою оцінкою знаходиться медіана, вона дорівнює 10.

Аналогічно знайдемо медіани для всіх факторів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Медіальний аналіз даних

№ п/п	Фактор мотивації	Медіана
1	Висока заробітна плата	10
2	Кар'єрний ріст	8
3	Гнучкий графік роботи	7
4	Фізичні умови праці	9
5	Різноманітна робота	5
6	Самовдосконалення	2
7	Цікава та корисна робота	4
8	Імідж компанії	1
9	Змога розвиватись та навчатись	3
10	Соціальні контакти	6

Зобразимо отримані дані на графіку (рис. 2.4).

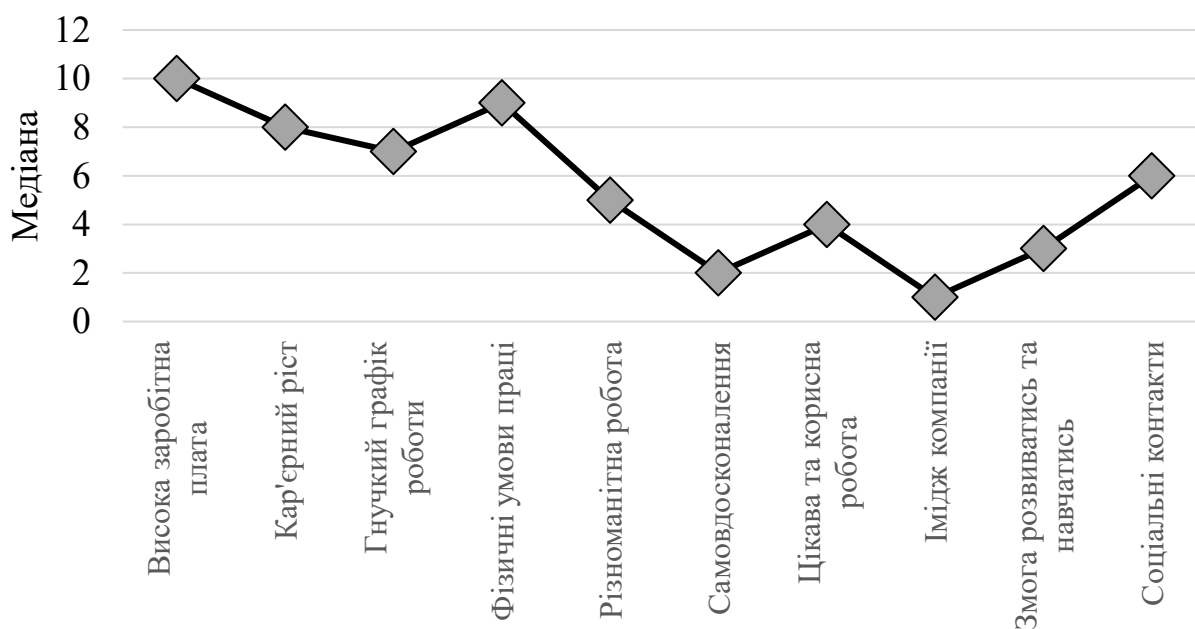


Рисунок 2.4 – Медіальний аналіз мотиваційних факторів

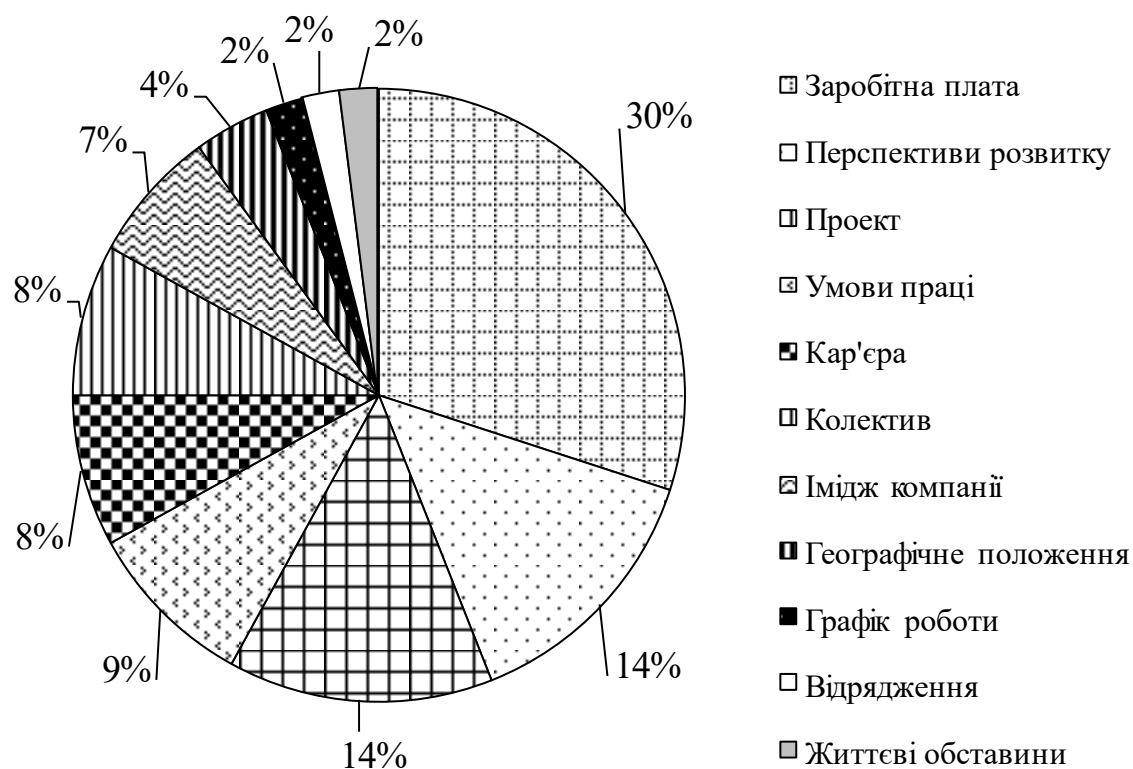


Рисунок 2.5 – Причини звільнення з відділу продажів ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

У проміжку від 10 до 7 балів знаходяться найбільш важливі фактори: висока заробітна плата, кар'єрний ріст, гнучкий графік роботи, фізичні умови праці. На них треба зробити максимальний акцент при розробці мотиваційної моделі. У проміжку від 7 до 4 балів знаходяться менш важливі фактори: соціальні контакти, різноманітна робота, цікава та корисна робота. У проміжку від 4 до 0 знаходяться не істотні фактори: змога розвиватись та навчатись, самовдосконалення, імідж компанії.

Задля того, щоб упевнитись у вірності проведеного опитування були розглянуті дані з відділу кадрів, які відображають найважливіші причини звільнення. З рис. 2.5 бачимо, що основною причиною зміни компанії є недостатньо висока заробітна плата.

### **3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ДНІПРОЕНЕРГОМОНТАЖ»**

#### **3.1. Розробка моделі оцінки системи мотивації працівників ТОВ «Проммашредуктор»**

Проведене в даній роботі дослідження теоретичних аспектів мотивації праці та системи управління підприємства дозволило визначити коло питань, пов'язаних з необхідністю адаптації системи мотивів і стимулів праці до мінливого ринкового середовища, створення системи мотивації праці, яка б враховувала характер спонукаючих факторів, швидку зміну умов зовнішнього середовища та ієрархії потреб людини.

На підприємстві діє певна мотиваційна система, яка включає матеріальні і нематеріальні стимули до праці. В даний час важливе місце мають саме заходи матеріального заохочення як умова забезпечення нормальної життєдіяльності працівників. Їх дієвість реалізується через грошові і матеріальні виплати, різні види винагород, доплати, надбавки та премії.

Система матеріального заохочення є, проте вона далеко недосконала і потребує певного доопрацювання після вирішення головних завдань фінансового оздоровлення підприємства.

Необхідно створити на підприємстві оптимальне співвідношення між фондами основної і додаткової оплати праці, враховуючи потреби та інтереси персоналу.

Жодна із розроблених і апробованих на практиці систем матеріальної мотивації не змогла таким чином мотивувати працівників усіх категорій, щоб вони прагнули до постійного самовдосконалення. Тобто робітники повинні самостійно намагатися якнайкраще реалізувати себе у трудовій діяльності для досягнення групового успіху, пов'язаного з цілями та результатами діяльності

всього підприємства. Із усього розмаїття показників, які характеризують результати праці різних категорій працівників, можна виокремити три універсальні ознаки: обсяг чи кількість виконаних робіт; дотримання термінів виконання робіт або завдань; якість виконаних робіт і завдань. Водночас праця характеризується ще й тривалістю робочого часу, витраченого на виконання завдань. І, природно, не увесь робочий час кожного виконавця може бути корисно витрачений при виконанні своїх функціональних обов'язків, а, отже, не увесь час входить до вартості кінцевих послуг.

Ураховуючи можливості соціального ланцюжка виконання завдань (від працівника до працівника) в організації, а також цінність такої категорії як робочий час, є актуальним використання універсальної бази методики оцінки результатів праці на основі обліку корисності витрат робочого часу.

Крім того, мотивуюча дія оплати праці спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. А оскільки можливості у підвищенні заробітної плати обмежені, то мають розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували мотивованість працівників на високому рівні. У цьому зв'язку важлива роль належить заходам соціального захисту, задоволенню потреб у спілкуванні, повазі, визнанні, самореалізації та інші, які забезпечують гнучке використання традиційних способів матеріального стимулювання, орієнтацію на конкретного працівника. Це справляє позитивний психологічний вплив на працюючого, в його трудовій поведінці починають діяти додаткові мотиви.

Засобами впливу на поведінку і дії працівників, що використовуються на досліджуваному підприємстві є покарання та штрафи за порушення правил внутрішнього трудового розпорядку та інші недоліки в роботі. Ці методи є важливими для підтримання належного рівня дисципліни на виробництві, проте не можуть бути оптимальним способом регулювання трудової поведінки працівників. Ці недоліки виявляються в тому, що ці методи негативної мотивації часто є причинами плинності кадрів, конфліктів, непорозумінь між працівниками і керівництвом підприємства. Тому на підприємстві слід більшу увагу приділяти позитивним заохочувальним методам мотивації ніж негативним.

Ще однією проблемою сучасної системи управління є те, що на сьогодні відділ кадрів на підприємстві не є методичним, інформаційним, координуючим центром управління працівниками, оскільки структурно відокремлений від бухгалтерії, відділу охорони праці та техніки безпеки, які також відіграють велику роль в процесі управління працівниками. У зв'язку з цим відділ кадрів не виконує цілого ряду завдань управління персоналом і забезпечення нормальних умов його роботи. Зокрема, це стосується управління трудовою мотивацією.

Для цього мають бути призначені відповідні фахівці. Відповідно обсяг функцій розшириться від питань, що стосуються фіксації і обліку руху персоналу до вироблення стратегічних і тактичних питань кадрової політики, формування справедливої системи винагород, управління професійним просуванням, вивчення ринку трудових ресурсів тощо.

Формування належного ставлення до праці здійснюється і через нематеріальні фактори – зміст праці, співвідношення розумової та інших видів діяльності, санітарно-гігієнічні умови праці та інше. Так, із збагаченням праці, урізноманітненням робіт, підвищенням вимог до рівня кваліфікації підвищується рівень задоволеності нею. На досліджуваному підприємстві не достатня увага приділяється розробці і впровадженню саме нематеріальних методів мотивації трудової активності.

Керівництво підприємства повинне постійно приділяти увагу підвищенню рівня кваліфікації і професійної майстерності персоналу, здійснювати планування кар'єрного росту, вживати заходів до наукової організації праці, це позитивно позначиться на мотивації працюючих.

На рівні підприємств необхідною є розробка спеціального відносно самостійного мотиваційного механізму, покликаною сприяти максимально ефективній реалізації мотиваційного процесу, здійснюючи безпосередній і опосередкований вплив на мотиви поведінки працівників. Основна засада вдосконалення організаційно-економічного механізму мотивації праці персоналу на підприємстві може бути сформульована наступним чином: для кожного працівника найвищий рівень матеріального достатку та морального

задоволення можливі лише в тому разі, коли цей працівник досягне найдоступнішого для нього рівня продуктивності праці.

На основі результатів теоретичного і практичного дослідження доцільно запропонувати ефективні шляхи вдосконалення організаційно-економічних аспектів мотивації праці на наступний період, які дозволять покращити показники діяльності підприємства. При здійсненні пропозицій слід враховувати реальні можливості підприємства та практичне значення запропонованих заходів. Важливим моментом є вивчення і освоєння досвіду економічно розвинених країн, в яких мотивація праці займає належне місце в управлінні персоналом. На закордонних підприємствах формуються різні мотиваційні системи. Найпоширеніші такі [27, 28]:

1. Системи мотивацій, що ґрунтуються на заробітній платні і матеріальних винагородах. Їх застосовують для стимулювання продуктивності та збільшення обсягів продажу.

2. Система зацікавлення у фінансових результатах. До неї належать участь у капіталі, у зростанні продуктивності, методи колективної винагороди за кінцеві результати роботи підприємства. Цю систему оформляють контрактом унаслідок переговорів між дирекцією і персоналом.

3. Система мотивації, що ґрунтується на людських стосунках. Її реалізують через потреби у повазі, сприйнятті іншими, участі у виробленні керівних ухвал.

4. Системи мотивації, що ґрунтуються на відповідності. Їх втілюють через систему участі та свободу дій, участь у самокеруванні (трудоий колектив може брати участь в ухваленні рішень, висуваючи своїх представників у раду керування підприємством).

З огляду на різноманітність мотиваційних моделей необхідно обрати таку з них, яка б повніше задовольняла управління ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж».

Як один із шляхів вдосконалення запропонована нова модель мотивації праці, яка враховує мотиватори зовнішнього середовища (соціально-психологічний вплив яких змінює мотиви людини до праці) і елементи

внутрішнього середовища (матеріальні, змістовні, процесуальні, національно-етнічно-регіональні мотиватори).

Ефективність моделі залежатиме від результату сумарного впливу на працівників підприємства усіх мотиваторів. Більшість з діючих мотиваторів мають випадковий характер. Впливаючи на людину, точніше на її ставлення до праці, вони можуть і впливати один на одного, посилюючи або послаблюючи спонукаючу дію кожного складового елемента мотиваційної моделі. Ефективне функціонування мотиваційної моделі підприємства можливо тільки у разі створення всіх необхідних організаційно-економічних умов.

Мотиваційна модель як об'єкт управління дає можливість постійно здійснювати контроль за її ефективністю і, за необхідності, втручатися в її функціонування з метою одержання бажаного результату.

Для здійснення порівняльного аналізу необхідний обчислювальний центр, що володіє необхідними інформаційними ресурсами для постійного відстеження фактору, який характеризує продуктивну працю та порівняння його з показниками попередніх періодів. Показником продуктивності праці виступатиме виробничий потенціал персоналу, співвідношення обсягу продажу всього відділу на 1 працівника.

Ефективність функціонування мотиваційної моделі визначається на основі вихідного параметра, що характеризує продуктивність праці шляхом порівняння фактичної величини з даними попередніх досліджень. Дуже важливо визначити функціональну залежність величини цього параметра від впливу мотиваторів, які використані в мотиваційній моделі.

Проте, вимірити вплив мотиваційних процесів на ріст продуктивності праці важко. Якщо неможливо чи важко виявити зміни продуктивності праці так само як і соціальну ефективність в залежності від дії мотивації, реально спробувати виміряти силу мотивації на базі теорії «очікування – валентність».

Оцінити силу мотивації праці можна на основі наступної формули:

$$M = \sum_{i=1}^n V_i P_i \quad (3.1)$$

$V$  - вага кожного з мотиваторів,

$P$  - ймовірність запровадження певного мотиватора;

$n$  - кількість мотивуючих факторів.

Цілі можуть досягатись при різних стратегіях. Оптимальна з них відповідає максимальному значенню  $M$ . Підсумкова вагомість усіх застосованих мотиваторів є функцією продуктивності праці.

Результат в теорії очікувань розглядається на двох рівнях. Результати першого рівня – це власне результати виконання роботи, здійснення дій. Вони полягають в якості і кількості наданих послуг (виробленого продукту), величині витраченого часу обсягу втрат часу тощо. Результати другого рівня – це ті наслідки для людини, які виходять з результатів першого рівня. Пов'язані вони з можливою винагородою або покаранням, які будуть з боку керівництва підприємства і оточення на основі оцінки ними результатів першого рівня.

Викладені положення базової моделі теорії очікування доцільно застосувати на підприємстві. Припустимо, у робітника є три варіанти виконання роботи: витрати великих зусиль, витрати помірних зусиль та витрати малих зусиль. Оцінки за кожним з результатів подані в табл. 3.1

1 варіант. Валентність результатів 1-го роду при витратах великих зусиль:

1. При досягненні високих результатів дорівнює:

$$2 \times 0,8 + 1 \times 0,5 + 4 \times 0,3 = 3,3.$$

2. При середньому результаті валентність дорівнює:

$$2 \times 0,5 + 1 \times 0,2 + 4 \times 0,1 = 1,6.$$

3. При низьких результатах:

$$2 \times 0,2 + 4 \times 0,0 + 1 \times 0,1 + 4 \times 0,0 = 0,5.$$

Мотиваційна сила дорівнює:

$$0,7 \times 3,3 + 0,2 \times 1,6 + 0,1 \times 0,5 = 2,68.$$

2 варіант. Валентність результатів 1-го роду при затратах помірних зусиль:

При досягненні високих результатів дорівнює:

$$2 \times 0,2 + 4 \times 0,4 + 0,4 \times 0 + 4 \times 0,1 = 2,4.$$

При середньому результаті валентність дорівнює:

$$2 \times 0,1 + 4 \times 0,4 + 1 \times 0,1 + 4 \times 0,0 = 1,9.$$

Таблиця 3.1 – Базова модель мотивації праці

Варіант	Результати 1-го роду та їх очікування	Результати 2-го роду та їх очікування	Валентність результатів 2-го роду
Витрати великих зусиль	Високий результат 0,7	Похвала начальства - 0,8 Вільний час - 0,0 Премія - 0,5 Просування службі - 0,3	2 4 1 4
	Середній результат 0,2	Похвала начальства - 0,5 Вільний час - 0,0 Премія - 0,2 Просування службі - 0,1	2 4 1 4
	Низький результат 0,1	Похвала начальства - 0,2 Вільний час - 0,0 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
Витрати помірних зусиль	Високий результат 0,2	Похвала начальства - 0,2 Вільний час - 0,4 Премія - 0,4 Просування службі - 0	2 4 1 4

	Середній результат 0,6	Похвала начальства - 0,1 Вільний час - 0,4 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Низький результат 0,2	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,4 Премія-0,0 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
Виграти малих зусиль	Високий результат 0,1	Похвала начальства - 0,1 Вільний час - 0,6 Премія-0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Середній результат 0,2	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,6 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Низький результат 0,7	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,6 Премія - 0,0 Просування службі - 0,0	2 4 1 4

При низьких результатах:

$$2 \times 0,0+4 \times 0,4+1 \times 0,0+4 \times 0,0=1,6.$$

Мотиваційна сила дорівнює:

$$0,2 \times 2,4+0,6 \times 1,9+0,2 \times 1,6=1,94.$$

На основі табл. 3.1 і можна розрахувати мотиваційні сили для кожного з можливих варіантів поведінки.

3 варіант. Валентність результатів 1-го роду при затратах малих зусиль:

При досягненні високих результатів дорівнює:

$$2 \times 0,1+4 \times 0,6+1 \times 0,1+4 \times 0,0=2,7.$$

При середньому результаті валентність дорівнює:

$$2 \times 0,0+4 \times 0,6+1 \times 0,0=2,4.$$

При низьких результатах:

$$2 \times 0,0+4 \times 0,6+1 \times 0,0+4 \times 0,0=2,4.$$

Мотиваційна сила дорівнює:

$$0,1 \times 2,7+0,2 \times 2,4+0,7 \times 2,4=2,43.$$

Таким чином можна побачити, що найбільша мотивуюча сила у першого варіанта, а далі на другому місці по привабливості йде третій варіант. У відповідності з теорією очікування підприємству слід зробити вибір на користь першого варіанту.

При реалізації даної мотиваційної моделі на практиці управління персоналом необхідно пам'ятати, що за цією теорією мотивація людини до діяльності визначається рівнем і структурою очікувань результатів другого роду і ступенем їх зв'язку у свідомості робітника з результатами першого роду. Тому в якості обов'язкових умов успішного мотивування необхідно знати структуру, валентність і величину очікування результатів другого роду. При цьому варто пам'ятати, що не може бути єдиного підходу до всіх робітників, тому що очікування результатів другого роду у всіх індивідуальні. Крім цього потрібно досягти ув'язки в свідомості робітника результатів другого року з результатами першого роду. Використовуючи різноманітні прийоми, менеджер для успішного

управління підлеглими можна побудувати управління організацією таким чином, що б робітник був впевнений, що, працюючи на досягнення організаційних цілей, він тим самим створює умови для найкращого досягнення результатів другого рівня.

Дана модель мотивації праці дасть можливість здійснити якісну та кількісну оцінку функціонування моделі на підприємстві спрогнозувати імовірний вплив визначальних характеристик, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища мотиваційної моделі на вихідні параметри фінансової діяльності.

Для здійснення ефективної мотиваційної політики у наступному періоді необхідно звернути увагу на можливе покращення традиційних методів мотивації та створення нових, прогресивних методів, що забезпечать досягнення певного соціального ефекту.

При нарахуванні заробітної плати працівникам підприємства за виконану ними роботу будемо враховувати ступінь її творчості, новизни, самостійності виконання, ступінь відповідальності та спеціалізації. Справедлива оцінка трудової діяльності за цими критеріями сприятиме підвищенню мотивації працівників.

Такою універсальною базовою методикою вступає кваліметрична оцінка роботи працівників. Оцінка роботи працівників усіх категорій через оцінку кількості чи обсягу виконаних робіт, своєчасності й якості їх виконання прямо пов'язана з кінцевими цілями підприємства. Перший етап експерименту із кваліметричної оцінки роботи працівників полягає у самообліку праці, зокрема в тому, що кожний працівник підрозділу впродовж місяця записує в оціночний лист усі виконані ним завдання, попередньо сформулювавши їх як завершені роботи. Окрім того, всі виконані роботи характеризуються тривалістю робочого часу, яку кожний виконавець сам для себе визначає орієнтовно. Терміни виконання визначаються керівником. Запровадження цієї системи нарахування надбавки за високу кваліфікацію дасть змогу вирішити такі проблеми:

- припинити конфлікти на підприємстві, зумовлені виплатою чи не виплатою винагороди;
- змусити працівників активно займатися впровадженням інновацій, на що раніше, як правило, не вистачало часу;
- стимулювати працівників підприємства займатися конкретними справами, переглянути організацію праці на своїх робочих місцях;

Метод кваліметричної оцінки може бути представлений у наступному вигляді (табл.3.2)

Таблиця 3.2 – Фактори якісної оцінки працівників різних посад

№ п/п	Фактори оцінки	Коефіцієнт значущості		
		Для керівників	Для наставників	Для спеціалістів
1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські якості	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особові якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
Разом		1,00	1,00	1,00

Виділення даних груп факторів припускає, що вони складають найбільш повну оцінку якостей, достатню для відображення «портрета» в цифровому вигляді. При знаходженні значення рейтингового коефіцієнта якостей працівників в діапазоні:

- від 0,2 до 0,49- працівник не відповідає займаній посаді;
- від 0,5 до 0,59- працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями щодо поліпшення роботи, підвищення кваліфікації тощо.
- від 0,6 до 0,8- працівник відповідає займаній посаді;
- понад 0,8- працівник може бути висунутий в резерв, призначений на вищу посаду, йому може бути збільшена зарплата.

Складемо модель комплексної оцінки рівня професійної мотивації (табл.

3.3), що дозволить визначити пріоритетні напрями удосконалення діючої системи мотивації.

Таблиця 3.3 – Модель комплексної оцінки рівня професійної мотивації

Вага фактору	Параметр комплексної оцінки рівня професійної мотивації	Критерії факторів	Значимість критерію $X_{ij}$
1	2	3	4
$\alpha_1=0,1$	Рівень орієнтації на успіх у професії	1. Повністю задоволений 2. Більш задоволений, ніж незадоволений 3. Більш незадоволений, ніж задоволений 4. Повністю незадоволений	1,0 0,8 0,4 0
$\alpha_2=0,2$	Рівень вимог у професійній діяльності	1. Повністю задоволений 2. Більш задоволений, ніж незадоволений 3. Більш незадоволений, ніж задоволений 4. Повністю незадоволений	1,0 0,6 0,3 0
$\alpha_3=0,5$	Рівень пріоритету матеріального винагородження перед моральним	1. Повністю задоволений 2. Більш задоволений, ніж незадоволений 3. Більш незадоволений, ніж задоволений 4. Повністю незадоволений	1,0 0,9 0,4 0
$\alpha_4=0,1$	Рівень професійної відповідальності	1. Повністю задоволений 2. Більш задоволений, ніж незадоволений 3. Більш незадоволений, ніж задоволений 4. Повністю незадоволений	1,0 0,8 0,3 0
$\alpha_5=0,1$	Рівень самоєфективності	1. Повністю задоволений 2. Більш задоволений, ніж незадоволений 3. Більш незадоволений, ніж задоволений 4. Повністю незадоволений	1,0 0,8 0,3 0
Формула для розрахунку: $\sum_{i=1}^5 \alpha_i x_{ij}$			

Розрахуємо для прикладу значення показника комплексної оцінки рівня професійної мотивації з найбільшим та найменшим значенням. Результати представимо у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок комплексної оцінки рівня професійної мотивації працівників відділу продажів ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Прізвище працівника	Рівень орієнтації на успіх у професії	Рівень вимог у професійній діяльності	Рівень пріоритету матеріального винагородження перед моральним	Рівень професійної відповідальності	Рівень самоефективності	Загальний бал
Кузьменко О.О	0,04	0,06	0,2	0,03	0,03	0,36
Матвієнко Ю.І.	0,1	0,2	0,5	0,1	0,1	1

Показник комплексної оцінки рівня професійної мотивації змінюється в діапазоні від 0,36 до 1. Чим більше значення, тим більше задоволеність працівника.

Складемо модель оцінки рівня поведінки комунікативної взаємодії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Модель оцінки рівня поведінки комунікативної взаємодії

Вага фактору	Параметр комплексної оцінки рівня поведінки комунікативної взаємодії	Критерії факторів	Значимість критерія $X_{ij}$
1	2	3	4
$\alpha_1=0,3$	Рівень успіху	1. Повністю задоволений 2. Більш задоволений, ніж незадоволений 3. Більш незадоволений, ніж задоволений 4. Повністю незадоволений	1,0 0,8 0,4 0
$\alpha_2=0,3$	Рівень відносин з колегами	1. Повністю задоволений 2. Більш задоволений, ніж незадоволений 3. Більш незадоволений, ніж задоволений 4. Повністю незадоволений	1,0 0,7 0,3 0

Кінець табл. 3.5

1	2	3	4
$\alpha_3=0,05$	Рівень організації праці	1. Повністю задоволений 2. Більш задоволений, ніж незадоволений 3. Більш незадоволений, ніж задоволений 4. Повністю незадоволений	1,0 0,7 0,3 0
$\alpha_4=0,15$	Рівень компетентності в спілкуванні	1. Повністю задоволений 2. Більш задоволений, ніж незадоволений 3. Більш незадоволений, ніж задоволений 4. Повністю незадоволений	1,0 0,6 0,3 0
$\alpha_5=0,2$	Рівень інформаційної забезпеченості	1. Повністю задоволений 2. Більш задоволений, ніж незадоволений 3. Більш незадоволений, ніж задоволений 4. Повністю незадоволений	1,0 0,8 0,3 0
Формула для розрахунку: $\sum_{i=1}^5 \alpha_i x_{ij}$			

Розрахуємо для прикладу значення рівня поведінки комунікативної взаємодії з найбільшим та найменшим значенням. Результати представимо у вигляді табл. 3.6.

Показник комплексної оцінки рівня поведінки комунікативної взаємодії змінюється в діапазоні від 0,33 до 1. Чим більше значення, тим більше задоволеність працівника.

Незважаючи на те, що первинними є показники значимості критеріїв, а вторинними - їх вагомість, зробимо такий висновок за даними таблиць:

- більшість співробітників задоволені пріоритетом матеріальної винагороди перед моральним
- більшість співробітників на даний момент незадоволені вибором своєї професії ;
- співробітники не прагнуть підвищити рівень професійної відповідальності.

Таблиця 3.6 – Розрахунок комплексної оцінки рівня професійної мотивації працівників відділу продажів ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Прізвище працівника	Рівень успіху	Рівень відносин з колегами	Рівень організації праці	Рівень компетентності в спілкуванні	Рівень інформаційної забезпеченості	Загальний бал
Кузьменко О.О	0,12	0,09	0,015	0,045	0,06	0,33
Матвієнко Ю.І.	0,3	0,3	0,05	0,15	0,2	1

Розглядаючи показники оцінки рівня професійної мотивації в наведеному прикладі, можна відзначити, що керівництво, використовуючи свої потенційні можливості, може змінити ситуацію на краще за конкретними напрямками. Багатьох хвилює також просування по службі (інтерес до досягнення професійної кар'єри займає друге місце).

Така оцінка отримана в результаті самоаналізу і самооцінки параметрів. Цю методику можна використовувати також для виявлення можливостей особистості з точки зору колег, підлеглих, керівника ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж». Іншими словами, одну і ту ж модель доцільно застосовувати як для отримання індивідом інформації про свій потенціал, так і для його оцінки іншими.

У процесі оцінки рівня мотивації поведінки потрібно спонукати людину, яка провадить оцінку, розбити розглянуту ним діяльність на складові частини і винести судження за кожним з параметрів. Це допомагає усунути необ'єктивність в процесі оцінювання, управляти мотивацією поведінки, інформувати співробітника і керівника про резерви розвитку (зростання), підвищувати рівень позитивного комунікативної взаємодії з навколишнім середовищем, тобто цілеспрямовано керувати продуктивною діяльністю.

Таблиця 3.7 – Модель оцінки складності робіт, які виконують співробітники  
ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість робіт (A)	Критерії оцінки факторів (j=1,2,3,..)	Значення Критерії в (X <sub>jj</sub> )
Ступінь творчості	0,30	Праця: творча; формально-логічна; технічна.	1,0 0,6 0,2
Ступінь новизни	0,25	Робота: лише розпочинається; повторюється нерегулярно; повторюється регулярно, впродовж кварталу.	1,0 0,5 0,2
Ступінь самостійності виконання	0, 20	Виконання роботи: самостійне; за загального керівництва начальника чи згідно із інструкцією; за безпосереднього керівництва начальника.	1,0 0,6 0,2
Ступінь відповідальності (через масштаб виробництва)	0,15	Відповідальний: за колектив; за роботу групи (2 і більше працівників); лише за себе.	1,0 0,6 0,3
Ступінь спеціалізації	0,10	Робота: різнопланова із усіх робіт підрозділу;	1,0 0,6 0,1

		різнопланова за визначеними розділами певної сфери; однопланова вузькоспеціалізована.	
Разом	1,0		

Розглянувши модель оцінки складності робіт, які виконують (табл. 3.7) дійдемо наступних висновків:

- найбільше значення – 1;
- найменше значення – 0,205.

Цей коефіцієнт перемножується на час роботи працівника, чим фактичний час збільшується на коефіцієнт і оплата праці проводиться уже за нововизначеним часом. Таким чином, виконуючи роботу різного ступеню складності, працівник має можливість донарахувати собі додатковий час, а разом з тим і додаткову оплату.

Важливим елементом винагороди працівника за його працю є премії. Вважається за необхідне розробити підходи до формування преміальних систем для працівників основної діяльності, виходячи з принципів, що повинні стати правилами, а саме:

- система повинна бути досить проста і зрозуміла кожному працівнику;
- система повинна бути гнучкою, що дає можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи;
- розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше);
- заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні;
- системи заохочень повинні формувати в працівників відчуття справедливості матеріальних винагород;
- системи заохочень повинні сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в

"ділових зв'язуваннях" з іншими співробітниками;

- працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами своєї роботи і діяльністю підприємства (до чого можуть привести помилки співробітників і до чого ведуть успіхи кожного з них).

Виходячи з цих правил запровадимо розробити нову систему преміювання. Будемо розглядати матеріальну та нематеріальну мотивацію співробітників підприємства. Розглянемо всі категорії працюючих у відділі продажів: спеціаліст, наставник, старший спеціаліст, тренер, спеціаліст з оцінки якості.

Відділ продаж займається реалізацією продуктів компанії. Кожному співробітникові обов'язково виплачується погодинна заробітна плата. За кожен проданий одиницю продукту співробітник отримує бонусну частину. Премія нараховується понад ставку та бонусну частину. На даному етапі вона залежить від оцінки клієнтів та оцінки якості. Це найважливіші показники якості роботи спеціаліста. Але це має свої недоліки. В оцінці кожного параметру присутній так званий «людський фактор». Кожному на роботі буває зле чи трапляються якісь проблеми, тому спеціаліст має право замінити один чи два найгірші діалоги в кінці місяця, за умови, якщо в нього виконано місячний план з продажу та рівень оцінки якості на даний момент.

Так само і оцінка клієнтом співробітника повинна підлягати оскарженню. Так як оцінки виставляються одразу ж після діалогу, спеціаліст може попросити прослухати цей діалог зі спеціалістом оцінки якості клієнтів з метою довести, що низький бал був поставлений клієнтом без об'єктивних причин і не повинен бути врахований у середній бал в кінці місяця. На даний момент система преміювання виглядає так: оцінка якості обслуговування клієнтів – 85% - 0 б, 90-99% -10 б. 100% - 20 б.

Така сама ситуація із якістю діалогів. Якщо спеціаліст набирає 20 б його премія дорівнює 10% від бонусної частини, якщо 30 балів і більше – 30 % від бонусної частини. За весь час існування даної системи преміювання тільки 7 чоловік отримало максимальні 30 %, що становить всього 4% від всіх спеціалістів. Враховуючи ті ж показники, якщо один з параметрів виконаний на

кінець місяця на 84% і нижче, а інший до 90 %, то спеціаліст отримує штраф у розмірі 30 % від премії. Враховуючи, що бонусна частина підлягає стягненню податків у розмірі 20 %, то спеціаліст втрачає 50 % своїх бонусів, котрі на підприємстві дають основний прибуток і становлять більшу частину заробітної плати. Відсоток людей, що штрафують, складає щомісячно 30-50%.

Система мотивації є недосконалою, і досить несправедливою, тому доцільно внести корективи. Якщо один з параметрів пройдено на 90 % і вище, спеціаліст отримує 10% від бонусів, якщо пройдено два - 20%, якщо обидва показники пройдені на 90 % і вище, та виконано план на місяць, спеціаліст отримує 30 % від бонусів. І система штрафів: показник нижче 85 – штраф 10 %. Два показники – 20% (рис. 3.1).

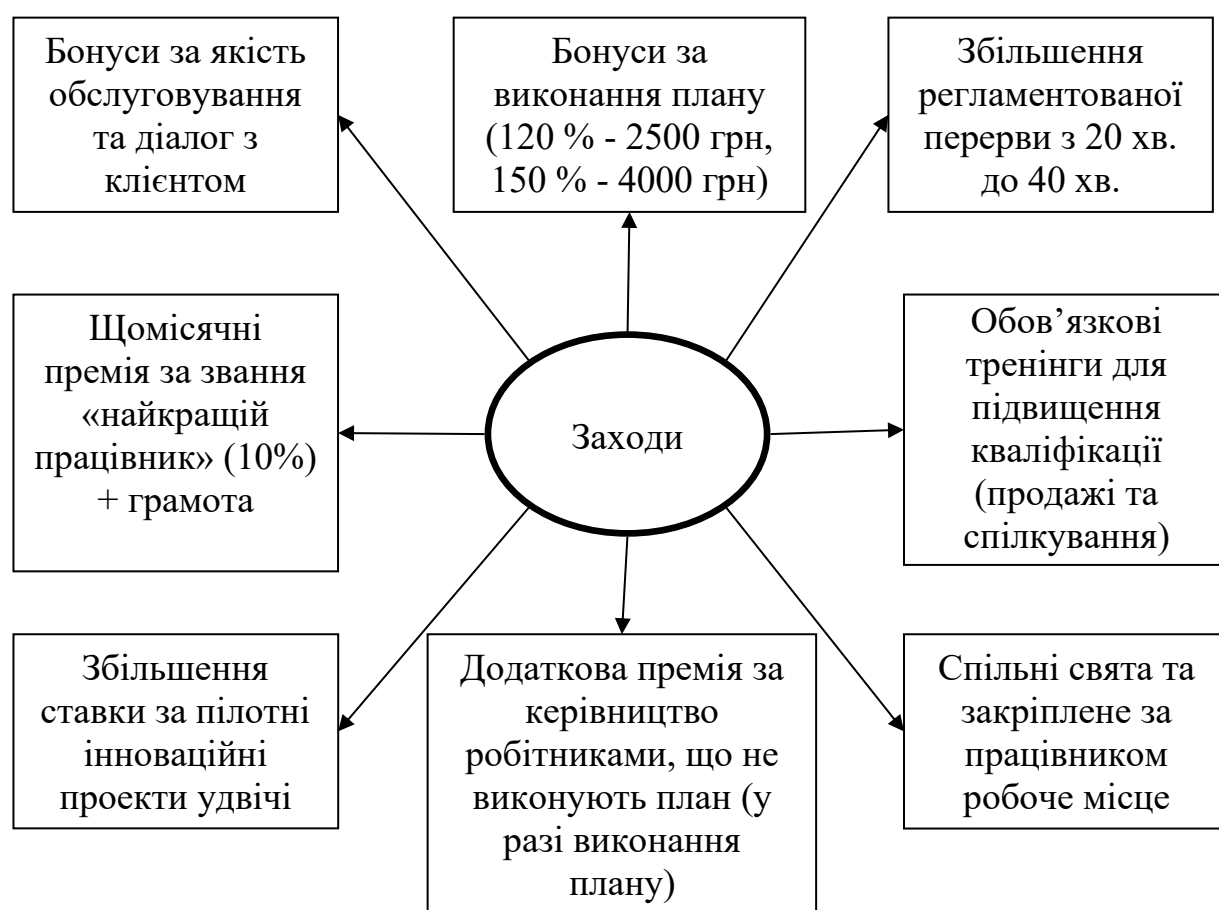


Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення системи мотивації із застосуванням дієвих методів управління персоналом

Таким чином позитивна мотивація премією буде розширена в позитивному напрямку і не буде мати на меті максимально оштрафувати спеціаліста.

У системі преміювання відсутня премія за викання плану з продажів. Але це є суттєвою помилкою, бо тільки матеріальна мотивація зможе допомогти співробітнику мати за ціль виконання поставленого плану. За виконання плану у розмірі 120 % - фіксована доплата у розмірі 2500 грн, виконання плану 150 % - 4000 грн. Доцільно створити окремий план на додаткові продукту клієнтів, перевиконання такого плану має винагороджуватися у розмірі 1000 грн. Це мотивує спеціалістів розширювати вміння і продавати якомога більше продуктів клієнтів. Кожного місяця встановлюється норма годин, яку має відпрацювати спеціаліст. Якщо працівник працює більше встановленої норми за власним бажанням чи за проханням керівництва він має отримувати подвійну погодинну оплату.

Що стосується штрафів за порушення внутрішнього трудового розпорядку, то діюча система є максимально ефективною. Штраф за пропуск робочого дня становить 1200 грн. Якщо перевищена норма власних переривів – вони відпрацьовуються безкоштовно. Проте згідно правил ВТР на 8 годин трудового дня дається всього 20 хвилин власного часу. Тобто на кожну відпрацьовану годину 2.5 хвилини. Так як робота постійна цього часу зовсім не вистачає на власні потреби і тягне за собою постійні порушення. Тому, задля комфортної праці, пропонується збільшити кількість власних переривів з розрахунку 5 хвилин власного часу на одну відпрацьовану годину.

Як було встановлено раніше дуже важливо урізноманітнювати роботу. В даному підприємстві це можливо за рахунок пілотних проектів. Майже кожного місяця формуються проекти, які треба втілювати в життя та оцінити їх вигідність для підприємства та його клієнтів в цілому. Вибирається невелика кількість працівників, яких навчають пілотному проекту. Проте, так як нове швидко засвоїти важко, проекти бувають не завжди вдалі. То бонус спеціаліста за період проекту дуже малий або зовсім відсутній. Але вимоги від керівництва дуже високі. Це сприяє тому, що жоден працівник не хоче працювати на пілотних

проектах і це завжди сприймається негативно. Щоб змінити ситуацію треба оплачувати пілотні проекти за подвійною ставкою. Тоді не буде проблеми з тим, що спеціаліст, який працює на пілотному проекті заробить менше чим міг би, а також усвідомлення того, що підвищена ставка посилює відповідальність і усвідомлення важливості участі у даному проекті, а вимоги керівництва більш обґрунтовані.

Кожен керівник прагне до найвищої якості свого продукту. Для цього використовують підвищення кваліфікацій, на підприємстві це можливо під час проходження тренінгів з різних тематик. Дуже позитивним моментом є те, що в компанії вони є абсолютно безкоштовні і відвідуються за власним бажанням. Але відвідати їх можна тільки у вільний від роботи час, отже дуже мала кількість працівників за власним бажання у свій вихідний день відвідує тренінги. Багато спеціалістів навіть не розуміють користь і важливість такого навчання. Тому є пропозиція зробити тренінги обов'язковими для проходження кожним працівником, але тільки у робочий час з урахуванням погодинної оплати. Це надасть можливість компанії мати більш кваліфікованих спеціалістів у своїй справі.

В компанії існує також нагорода «хом'яками». Так називають умовні бали, за які в подальшому можна обмінювати на товари: від ліхтариків до автомобілів. Але для більшості працівників умови отримання таких балів залишаються невідомі і можливість отримати їх дуже низька. Проте це є дуже гарним мотиватором. Тому слід розширити умови отримання «хом'яків». Кожного місяця вибирати найкращих робітників у різних напрямках і нагороджувати їх грамотами та «хом'яками».

Всі спеціалісти розбиті на групи по 20-30 чоловік і закріплені за старшим спеціалістом. Тому, окрім власного плану, є план встановлений на групу. Так як більшість працюючих є студентами, то зміна персоналу і плинність кадрів дуже велика. Незважаючи на це, для того, щоб досягти цілей, поставлених для всього відділу продажів, плани мають виконувати кожна група і кожен спеціаліст окремо. Дуже важливо, щоб група була згуртована і робітник спрямований не

тільки на власний результат, а на результат всієї групи. Задля цього треба організувати спільні свята та вільне проведення часом всією групою разом зі старшим спеціалістом, організувати змагання між різними групами, для того, щоб згуртувати колектив.

Також треба впровадити нематеріальні заохочувальні методи. Так як спеціалісти мають ненормований графік, то вони не мають свого місця на роботі, а сідають на будь-яке вільне. Тому значним привілеєм буде – закріплене за собою місце. Власний куток, щось своє на роботі. Кожного місяця спеціаліст планує свій графік роботи на наступний місяць, але після того, як група планувань розподіляю робочі години, він може бути скорегований. Отже, як нематеріальна мотивація може бути можливість за досягнення планувати графік на місяць без подальшого корегування. Змагання завжди були мотиватором на досягнення цілі. Тому щотижня треба вибирати найкращого співробітника та найгіршого, що буде прекрасною мотивацією зробити більше та краще.

Наставники – це спеціалісти з продажів, які окрім основної роботи, займаються допомогою в адаптації нових спеціалістів та покращення навиків інших спеціалістів. На даний момент план для таких працівників менше загального, так як вони менше часу працюють з клієнтами. Премія таким спеціалістам нараховується таким чином: за кожним наставником закріплено 4 спеціалісти, які не виконують план з продажів та не проходять оцінку якості. Якщо в кінці місяця закріплений спеціаліст проходить один з двох параметрів – наставник отримує премію у розмірі 4.5% від ставки. Але більшість часу наставник проводить не зі своїми підлеглими, працюючи на покращення їх результатів, а з усією групою, вирішуючи поточні питання та проблеми. Звісно, це впливає на кількість бонусів, адже робота з групою виконуються безкоштовно. Тому, враховуючи вище перелічені недоліки пропонується додатково ввести премію у розмірі 500 гривень.

Стосовно оплати премією старшого спеціаліста. Так як основною задачею є виконання плану групою, то виходячи з цього премія має нараховуватись від виконання цього плану, від середнього відсотку проходження оцінки якості.

Тренери займаються навчанням спеціалістів, тому їхній бонус має залежати від оцінки якості їх груп та проходження щомісячного тестування на знання своєї роботи.

Спеціалісти оцінки якості мають отримувати фіксовану ставку. Якщо вони будуть отримувати премію в залежності від відсотку проходження робітниками оцінки якості, то це може посприяти тому, що вони будуть неякісно виконувати свою роботу, навмисно завищуючи оцінки з метою підняття власної премії. Але можна ввести квартальне преміювання з урахуванням роботи всього відділу продажів.

Таким чином, при використанні даної преміальної системи отримає такі переваги:

- стабільне підвищення продуктивності праці, тобто більш ефективне використання ліній призводить до збільшення продажу продукції;
- виключення з преміальної системи осіб, що виконують контрольні функції, дозволяє зберігати суворий контроль за якістю і кількістю продукції, що випускається;
- зменшується оплачений підприємством невідпрацьований працівником час;
- мінімізуються невиробничі втрати часу, підвищується трудова дисципліна;
- зменшується розслабленість працівників, упевнених, що одержать свою заробітну плату в будь-якому випадку;
- підвищується зацікавленість працівників у результатах їхньої праці внаслідок прямої залежності.
- матеріальна зацікавленість самих працівників у результатах своєї праці дозволяє зменшити час начальника зміни і начальника виробництва, витрачений безпосередньо на організацію праці працівників, на інтенсифікацію їхньої роботи;
- працівники самі вишуковують невикористані резерви для підвищення ефективності роботи;

- залежність індивідуальних премій від результатів роботи усієї виробничої команди сприяє виникненню взаємної відповідальності;
- підвищується задоволеність працівником працею.

У зв'язку із застосуванням стимулюючої преміальної системи зменшується плинність кадрів і відповідно витрати, пов'язані зі звільненням працівників за недотримання трудової дисципліни, за власним бажанням (оскільки така система дозволить працівникам реалізувати свої сили на даному підприємстві).

Показники преміювання мають передбачати досягнення високих кінцевих результатів роботи підрозділу, інтенсивніше використання виробничого потенціалу, прискорення впровадження досягнень науки і техніки, прогресивних методів організації виробництва, зростання продуктивності праці, зменшення собівартості продукції, забезпечення ритмічності виробництва, поліпшення якості продукції.

Для ефективнішого керування програмами доплат необхідно ретельно їх відбирати, уникати надмірного охоплення і забезпечувати лише тими видами допомоги, які потрібні працівникам. Програми доплат потрібно доводити до відома працівників і роз'яснювати їм, щоб вони користувалися ними ефективно й цінили те, що пропонує їм керівництво підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретичне обґрунтовані та розроблені рішення щодо удосконалення системи управління персоналом.

1. Досліджені методи управління персоналом підприємницьких організацій, основними з яких є адміністративні, що базуються на застосуванні влади та нормативне забезпечення трудової діяльності, економічні – елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується функціонування і розвиток організації, соціально-психологічні методи управління персоналом, які засновані на використанні закономірностей соціології і психології та полягають переважно у впливі на інтереси особистості, групи, колективу.

2. Встановлено, що система мотивації працівників відділу продажів ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» не задовольняє сучасним вимогам господарювання та потребує удосконалення з метою підвищення рівня мотивації. Існуюча система оплати праці та нарахування премій, а як засіб для покращення стану мотивації персоналу на підприємстві основана на бонусній моделі, яка має бути змінена для урахування комплексної оцінки результатів праці.

3. Визначено мотиваційний профіль працівників компанії, основними складовими якого є: висока заробітна плата, фізичні умови праці, кар'єрний ріст, гнучкий графік роботи. На них треба зробити максимальний акцент при розробці мотиваційної моделі. За даними з відділу кадрів відсутність таких мотиваційних факторів є основними причинами звільнення з підприємства.

4. В результаті аналізу величини чистого прибутку ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж» за 2022 – 2024 рр. встановлено, що найбільша його величина спостерігалася у 2023 році (42340,47 тис. грн.), проте у 2024 році обсяг чистого прибутку зменшився на 22050,17 тис. грн., а порівняно з 2022 роком - збільшився на 4993,25 тис. грн.

5. Обґрунтовано, що вибір засобів і методів мотивації на підприємствах має ґрунтуватися не тільки на потребах, інтересах, мотивах та цінностях персоналу, але й враховувати корпоративну місію, ймовірні зміни зовнішнього середовища господарювання, а також стратегічних й оперативних цілей підприємства та окремих функціональних структур, що обумовило удосконалення системи мотивації персоналу.

6. Удосконалено процес прийняття управлінських рішень щодо преміювання робітників підприємства за умови його ефективної виробничо-господарської діяльності шляхом розробленої схеми комплексної оцінки ефективності виконання робіт.

7. Обґрунтовано, що у процесі реалізації моделі мотивації будуть отримані наступні результати: пов'язування матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат; зниження гнучкості і розмаїтості форм матеріальної винагороди працівників, у першу чергу, за рахунок розвитку системи додаткових пільг; збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород., збільшення ролі керівників лінійних підрозділів в оцінці своїх підлеглих, підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів.

8. Розроблена модель оцінки результатів праці робітників, що більш обґрунтовано визначає розмір одержуваної ними премії, яка складається з двох частин. Перша частина визначається виходячи із окладу працівника та прибутку підприємства та виплачується за успішне виконання працівником посадових обов'язків, що приводить до досягнення високих колективних результатів діяльності. Друга частина несе в собі важливе стимулююче значення, пов'язує рівень винагороди із загальною ефективністю діяльності підприємства і результатами діяльності самого працівника.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Заставнюк, Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022 №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
2. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. №2 (02), С. 45-48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
3. Климчук А.О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень, випуск 2016. № 1 (60). URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2016/60/pdf/135-141.pdf>
4. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. Випуск 2023. № 57. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3235/3158/&ved=2ahUKEwjz9bCBnZmHAxX0QvEDHRSUCNkQFnoECCkQAQ&usg=AOvVaw084L03F0m2ylH21iGpMSQn>
5. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20\\_37.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_37.pdf)
6. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. Том 2 № 15. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>
7. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки НТУ імені В.І. Вернадського. Серія: економіка і управління. 2020. №2. Том 31 (70).
8. Яковенко В.Г. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації.

Інфраструктура ринку. 2020. № 48. С. 241-245. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48\\_2020\\_ukr/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/46.pdf)

9. Вдовиченко О. М. Застосування методів публічного адміністрування в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. Південноукраїнський правничий часопис. 2022. №3. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/3/20.pdf>

10. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Випуск 31. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31\\_2020ua/25.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/25.pdf)

11. Продиус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Economics. 2020. №4 (50). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>

12. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. URL: [10.32702/2306-6806.2022.4.34](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34)

13. Дончак, Л. Г., Добіжа, В. В., Шкварук, Д. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. Економічний простір. 2020. №154. С. 104-108. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>

14. Андрусь О.І., Бойчук Н.Я. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 27. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298434>

15. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. №1(47). URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/download/531/503/&ved=2ahUKewjay->

[evo5mHAxU6RfEDHc0ZDRE4FBAWegQIDxAB&usg=AOvVaw1NQFH\\_P\\_26xSk  
WMZj6uiBL](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/20/20/&ved=2ahUKEwi1vIGQpZmHAxUZBNsEHWTxDwAQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw2vnW0p8Nksj9MWDTAkOOB-)

16. Прохоровська С.А. мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/20/20/&ved=2ahUKEwi1vIGQpZmHAxUZBNsEHWTxDwAQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw2vnW0p8Nksj9MWDTAkOOB->

17. Міценко Н. Г., Іванченко Г. В., Боднарюк В. А., Лозовий Т. І. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. № 67. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1143>

18. Сукрушева, Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-52>

19. Балусьва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Електронне наукове фахове видання: Ефективна економіка. 2020. №12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf)

20. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Електронне наукове фахове видання: Ефективна економіка. 2019. №12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf)

21. Бойда С.В. соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 46. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2014/1943/&ved=2ahU>

[KEwjm77v6p5mHAxW-](#)

[BdsEHaNcDysQFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw33EJIW16jZfMv-BoM6qvF6](#)

22. Kormyshkin, Yu. Umanska, V. Effective personnel management tools in local self-government bodies. Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science, 2021. № 25(4). С. 24-34. URL: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-4\(112\)-3](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-4(112)-3)

23. Гучко М.М. Трансформація організаційних механізмів управління персоналом у сучасних умовах перекваліфікації фахівців національних компаній в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 32 (71) № 6 2021. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/6\\_2021/4.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/6_2021/4.pdf)

24. Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. Національна економіка. 2021. №4. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021\\_4/6.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_4/6.pdf)

25. ТОВ «БК ДНІПРОЕНЕРГОМОНТАЖ». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43355729/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43355729/)

26. Раєвнева О.В., Аксьонова І.В., Бровко О.І. Статистика: навчальний посібник. За загальною редакцією проф. д.е.н. Раєвневої О.В. Харків. КЕНУ ім. С. Кузнеця. 2019. 389 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24523/1/2019%20-%20Раєвнева%20О%20В.pdf>

27. Кравченко О.А. організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Електронне наукове фахове видання: Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/62.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf)

28. Семенчук Т.Б., Гусак О.А. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. Економіка і управління: Збірник наукових праць. Випуск 47. 2020. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/29>

**ВІДГУК**

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студентки групи 073-21-3  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Шаферової Софії Михайлівни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлена сучасними соціально-економічними викликами, які постають перед українськими підприємствами в умовах повномасштабної війни. У цих умовах особливо важливим є науково обґрунтований підхід до ухвалення управлінських рішень, які стосуються персоналу.

Шаферова С.М. продемонструвала достатній рівень спеціалізованих концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати проблеми професійної діяльності.

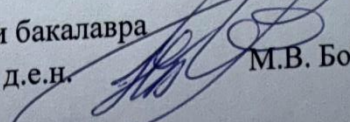
В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Шаферова С.М. виявила вміння збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, розв'язувати проблеми, що потребувало інтеграції знань, отриманих в ході вивчення дисциплін загального циклу підготовки та фахових дисциплін. При застосуванні знань в практичній діяльності були допущені незначні помилки.

Шаферова С.М. у тексті роботи продемонструвала здатність зрозуміло і недвозначно донести власні судження.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, виконання її основних розділів відповідно до встановлених календарних термінів, дозволяють стверджувати, що Шаферова С.М. має здатність до подальшого навчання.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам, мають місце незначні помилки. Також у викладенні матеріалу зустрічаються окремі недоліки.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Шаферової С.М. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре», 78 балів.

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра  
пофесор кафедри менеджменту, д.е.н.  М.В. Бойченко

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студентки групи 073-21-3  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Шаферової Софії Михайлівни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Дослідження проблем управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства, яке було проведено в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку промислового підприємства. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог методичних вказівок. Зміст пояснювальної записки відповідає меті роботи та поставленим завданням.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент. Використано такі наукові методи дослідження: теоретичного узагальнення та систематизації, аналітичний, метод анкетування, графічний.

Висновки та пропозиції містять обґрунтовані результати навчання. У роботі досліджені теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом; проаналізована діяльність ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж», проаналізована система управління персоналом ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж»; обґрунтовані ефективні рішення у сфері управління персоналом. Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі бакалавра Шафєрова С.М. мають практичне значення для ТОВ «Будівельна Компанія Дніпроенергомонтаж».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Шафєрової С.М. відповідають чинним вимогам, якість роботи достатньо висока. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

*К. В. Н., доцент  
кор ПЕЛЛУ*

*МФ*

*Тамара М.*