

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій**

Ткач Жанна Володимирівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Застосування методів стимулювання персоналу підприємства»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Ж.В. Ткач

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто складну спеціалізовану задачу щодо підвищення ефективності роботи персоналу підприємства ТОВ «SRT MOTORS» через впровадження ефективних методів стимулювання. Основною метою дослідження стало вивчення теоретичних основ та практичних аспектів стимулювання персоналу, а також розробка рекомендацій для покращення мотивації працівників і підвищення їх продуктивності. Розглянуто, що дослідження методів стимулювання персоналу обумовлена необхідністю адаптації управлінських підходів до сучасних викликів, таких як швидка технологічна еволюція, глобалізація ринків та зміни в психології праці.

Метою дослідження вивчення теоретико-методичних засад та розробка рекомендацій щодо застосування методів стимулювання персоналу підприємства на прикладі SRT MOTORS.

Об'єктом дослідження є процес застосування методів стимулювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є застосування методів стимулювання персоналу підприємства.

Для досягнення мети роботи було виконано кілька завдань: проаналізовано сучасні теорії мотивації, вивчено механізми стимулювання, проведено діагностику наявної системи мотивації на підприємстві та розроблено комплекс заходів для її вдосконалення. У результаті виконаної роботи було запропоновано комплекс заходів для підвищення мотивації працівників, який спрямований на підвищення їхньої зацікавленості у результатах праці, збільшення продуктивності та зниження рівня плинності кадрів на підприємстві.

Кваліфікаційна робота містить 98 сторінок, 12 рисунків, 15 таблиць, 42 джерел, 3 додатки.

Ключові слова: персонал, стимулювання, мотивація, управління, ТОВ «SRT MOTORS», бізнес-процеси, ефективність, організаційна структура, кадри, діяльність, показники.

ABSTRACT

The qualification work addressed a complex specialized task of improving the efficiency of personnel at the company LLC "SRT MOTORS" through the implementation of effective stimulation methods. The main goal of the research was to study the theoretical foundations and practical aspects of personnel stimulation, as well as to develop recommendations for improving employee motivation and increasing their productivity. The study highlighted the need for adapting management approaches to modern challenges, such as rapid technological evolution, market globalization, and changes in labor psychology.

The aim of the study was to examine the theoretical and methodological foundations and develop recommendations for applying personnel stimulation methods at the example of SRT MOTORS.

The object of the research is the process of applying personnel stimulation methods at the enterprise. The subject of the research is the application of personnel stimulation methods at the enterprise.

To achieve the goal, several tasks were completed: analyzing modern motivation theories, studying stimulation mechanisms, diagnosing the existing motivation system at the company, and developing a set of measures to improve it. As a result of the work, a set of measures to increase employee motivation was proposed, aimed at enhancing their interest in work results, increasing productivity, and reducing employee turnover at the enterprise.

The qualification work contains 98 pages, 12 figures, 15 tables, 42 sources, and 3 appendices.

Keywords: personnel, stimulation, motivation, management, LLC "SRT MOTORS", business processes, efficiency, organizational structure, staff, activities, performance indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Поняття та особливості мотивації персоналу підприємств	10
1.2. Класифікація методів стимулювання персоналу	26
1.3. Методи та інструменти стимулювання персоналу підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА SRT MOTORS	36
2.1. Економічна характеристика підприємства SRT MOTORS.....	36
2.2. Основні елементи системи управління персоналом підприємства	43
2.3. Оцінка роботи системи стимулювання персоналу SRT MOTORS	50
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	61
3.1 Впровадження цифрових технологій у підвищенні ефективності стимулювання персоналу SRT MOTORS.....	61
3.2. Обґрунтування заходів стимулювання працівників персоналу SRT MOTORS	73
3.3. Розрахунок економічної ефективності застосування заходів стимулювання працівників персоналу SRT MOTORS.....	77
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

У сучасних умовах економічного розвитку ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором успіху підприємства. Одним із найважливіших елементів цього процесу є стимулювання персоналу, яке має забезпечувати не лише виконання поточних завдань, але й сприяти розвитку професійних навичок, підвищенню продуктивності праці та загальному покращенню ефективності роботи підприємства. Актуальність дослідження методів стимулювання персоналу обумовлена необхідністю адаптації управлінських підходів до сучасних викликів, таких як швидка технологічна еволюція, глобалізація ринків та зміни в психології праці.

Наукова проблема полягає в тому, що існуючі підходи до стимулювання персоналу часто не відповідають сучасним вимогам та умовам. В умовах інтенсивної конкуренції, розвиток нових інструментів та методів стимулювання, зокрема з використанням цифрових технологій, стає критично важливим для підвищення мотивації працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства. Хоча в науковій літературі достатньо широко висвітлені питання мотивації та стимулювання персоналу, інноваційні аспекти, пов'язані з використанням цифрових технологій для оптимізації цих процесів, потребують додаткового дослідження.

Таким чином, тема даної кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки дослідження системи стимулювання персоналу з фокусом на впровадження новітніх методів може дати підприємству значні конкурентні переваги.

Тема цієї кваліфікаційної роботи пов'язана із дослідженням методів стимулювання персоналу на прикладі підприємства SRT MOTORS. Хоча існує чимала кількість досліджень з питань мотивації та стимулювання, багато аспектів щодо впровадження інноваційних підходів залишаються недостатньо висвітленими у науковій літературі. Таким чином, дана робота спрямована на вивчення особливостей та удосконалення методів стимулювання, що можуть підвищити ефективність роботи персоналу.

Метою дослідження вивчення теоретико-методичних засад та розробка рекомендацій щодо застосування методів стимулювання персоналу підприємства на прикладі SRT MOTORS.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

1. Вивчити теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу.
2. Описати класифікацію методів стимулювання персоналу підприємств.
3. Проаналізувати існуючу систему стимулювання персоналу на підприємстві SRT MOTORS.
4. Знайти шляхи вдосконалення системи стимулювання з використанням цифрових технологій.
5. Обґрунтувати запропоновані заходи та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес застосування методів стимулювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є застосування методів стимулювання персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі використані такі методи дослідження: аналіз та синтез, порівняння, економіко-математичні методи, методи експертних оцінок. В результаті проведених досліджень були зроблені висновки щодо ефективності застосовуваних методів стимулювання та розроблено рекомендації з їх вдосконалення.

Наукова новизна роботи полягає у пропозиції вдосконалених методів стимулювання персоналу з використанням цифрових технологій, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій щодо стимулювання персоналу на підприємстві SRT MOTORS, що дозволить підвищити рівень мотивації працівників і, відповідно, покращити загальні показники діяльності компанії.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом підготовки тез та доповідей на науково-практичних конференціях, а також публікацій статей за матеріалами роботи.

Основними джерелами інформації для дослідження стали наукові праці з питань мотивації та стимулювання персоналу, законодавчі та нормативні акти, а також внутрішня документація підприємства SRT MOTORS.

Структура кваліфікаційної роботи включає три розділи. У першому розділі розглянуто теоретичні основи стимулювання персоналу. Другий розділ присвячений дослідженню діючої системи стимулювання на підприємстві SRT MOTORS. У третьому розділі наведено рекомендації щодо вдосконалення методів стимулювання персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та особливості мотивації персоналу підприємств

Одним із ключових шляхів підвищення продуктивності праці співробітників і покращення якості виконуваних ними завдань є формування відповідної трудової поведінки. У практиці управління використовуються різні підходи, зокрема матеріальне стимулювання, дисциплінарні заходи, позбавлення премій тощо. Хоча такі методи досі поширені на багатьох українських підприємствах, сучасні дослідження доводять, що максимальна віддача від співробітників досягається через створення умов для гармонізації інтересів працівників і роботодавців.

Цей підхід передбачає управління на основі взаємної згоди та партнерських відносин між сторонами. На кожному підприємстві є дві основні сторони, які мають дійти консенсусу для забезпечення ефективної роботи: роботодавець і працівники. Їх об'єднує спільна діяльність, яка у цьому контексті визначається як докладання інтелектуальних і фізичних зусиль з метою досягнення результату, що задовольняє як матеріальні, так і духовні потреби працівників.

При цьому роботодавець і співробітники мають різні очікування від результатів праці. Для роботодавця це може бути підвищення прибутковості, розширення ринкових можливостей або поліпшення іміджу підприємства. Для працівників важливими є стабільна оплата праці, комфортні умови роботи та можливості для професійного розвитку. Саме через узгодження цих очікувань і створення ефективної системи управління можна досягти оптимальної продуктивності праці та задоволеності обох сторін.

Мотиваційний механізм є основою для реалізації трудової діяльності, виступаючи комплексним інструментом, який трансформує потенційну мотивацію в реальну дію. Це система, що поєднує фактори, принципи, стимули, мотиви, цінності, очікування та поведінкові реакції, перетворюючи їх з окремих елементів у цілісний, безперервний процес.

У контексті економічної мотивації цей механізм виконує функцію реалізації та відтворення соціально-економічних ролей праці. Праця при цьому розглядається як засіб досягнення життєвих цілей, який функціонує на кожному етапі свого виконання у взаємодії з макро- та мікроекономічними умовами.

Крім того, мотиваційний механізм є джерелом самостимулювання, створюючи умови для перетворення мотивації з потенційної можливості в реальну активність. Завдяки цьому забезпечується гармонійна взаємодія економічних і соціальних аспектів трудової діяльності, сприяючи стабільному функціонуванню та розвитку як працівника, так і організації загалом.

Мотивація працівників та стимулювання їхньої праці є одними з ключових аспектів управління персоналом на сучасному етапі розвитку української економіки. Сьогодні більшість підприємств зосереджуються на підвищенні ефективності своєї діяльності та зміцненні конкурентних позицій на ринку. Успіх будь-якої компанії, зокрема, залежить від її людських ресурсів. Це обумовлено тим, що персонал є рушійною силою, яка визначає продуктивність підприємства та його здатність до розвитку. Важливими факторами успішності є правильний підбір кадрів відповідно до потреб компанії, їхні компетентності, ефективність у виконанні поставлених завдань і орієнтація на досягнення результатів.

Одним із основних компонентів ефективної діяльності підприємств є наявність дієвої системи мотивації працівників. Така система повинна заохочувати співробітників працювати продуктивніше, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення як власних, так і корпоративних цілей. На більшості вітчизняних підприємств мотиваційні системи орієнтовані насамперед на матеріальні стимули, основним елементом яких є заробітна плата. Однак, навіть

якщо компанії застосовують зарубіжний досвід у сфері мотивації, часто виникає проблема його адаптації до українських реалій, зокрема фінансових можливостей підприємств, умов ведення бізнесу та менталітету працівників.

Це підкреслює необхідність глибокого дослідження мотиваційних систем, що діють на сучасних підприємствах, і розробки на основі отриманих висновків ефективних мотиваційних стратегій. Мотивація, як процес, є досить складною категорією. Різні автори трактують її по-різному: як сукупність мотивів і стимулів, як взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників, або ж як процес спонукання людини до певних дій. Стимулювання, яке часто розглядається як частина мотивації, передбачає вплив на поведінку працівника за допомогою створення умов, які будуть мотивувати його до активної праці.

Мотиваційні аспекти завжди були актуальними для підприємств незалежно від їх форми власності та політичного ладу країни. Це пояснюється тим, що чітко організовані системи мотивації здатні впливати на соціальну та творчу активність працівників, а отже, на результати діяльності підприємства. Ефективні системи мотивації особливо важливі у впровадженні інноваційних процесів і новітніх технологій, які є ключовими для успішного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку.

Центральним елементом будь-якої мотиваційної системи є потреби працівників. Потреби, як фактор мотивації, визначаються як потреба в чомусь, що є необхідним для підтримання життєдіяльності та розвитку індивіда або соціальної групи. Вони можуть бути природними або соціальними, первинними чи вторинними, усвідомленими або неусвідомленими. У контексті управління персоналом важливими є також матеріальні, духовні та соціальні потреби, кожна з яких впливає на поведінку працівника.

Потреби мають кілька основних характеристик. По-перше, вони розвиваються кількісно та якісно, змінюючись залежно від рівня їх задоволення. По-друге, різні потреби можуть замінювати одна одну: наприклад, коли неможливо збільшити змістовність роботи, це можна компенсувати покращенням умов праці. По-третє, потреби відносні, тобто їх розвиток постійно

порівнюється з рівнем задоволення потреб інших людей, що формує соціальні очікування та стандарти.

З точки зору мотивації, створення сприятливих умов для задоволення потреб працівників є взаємовигідним процесом: підприємство забезпечує умови для задоволення потреб, а працівник у відповідь сприяє досягненню цілей компанії. Таким чином, мотивація стає своєрідним обміном діяльністю між працівником і підприємством. Деякі автори навіть ототожнюють поняття «стимул» та «заохочення», вважаючи їх синонімами.

Процес стимулювання часто направлений на підвищення продуктивності та якості праці, а також на спонукання працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків. Він може бути як індивідуальним, так і груповим, особливо коли йдеться про матеріальне стимулювання. Важливо зазначити, що мотивація та стимулювання є пов'язаними, але окремими категоріями. Мотивація, зазвичай, розглядається як внутрішній процес, що спонукає людину до дій для досягнення своїх цілей. Стимулювання ж є зовнішнім чинником, який створює умови для мотивації.

Отже, стимулювання можна вважати засобом, через який здійснюється мотивація. Принципова різниця між ними полягає в тому, що мотивація є більш широким поняттям, яке включає внутрішні й зовнішні фактори, тоді як стимулювання — це зовнішній вплив на працівника, що спрямований на активацію його внутрішніх потреб і бажань.

Мотивація — це комплекс внутрішніх та зовнішніх факторів, що спонукають людину до дії. Це ширше поняття, яке охоплює як внутрішні спонуки (особисті потреби, бажання, прагнення), так і зовнішні умови (соціальні фактори, робоче середовище). Мотивація базується на особистих цілях, цінностях і очікуваннях працівника, а також на його сприйнятті власної діяльності та результатів.

Отже, мотивація — це більш глобальне поняття, що охоплює широкий спектр факторів, які впливають на бажання працівника працювати, а стимулювання — це конкретний зовнішній вплив, що використовується для

активізації мотивації. Стимули служать інструментом для управління поведінкою працівників, допомагаючи спрямовувати їхні внутрішні потреби і прагнення в потрібному для організації напрямку.

Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в табл. 1. 1

Таблиця 1.1

Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
<ul style="list-style-type: none"> • наявність уподобань; • особисті здібності; • хобі 	<ul style="list-style-type: none"> • гроші; • умови (спосіб управління); • інструменти для праці; • безпека, надійність; • задоволення працею 	<ul style="list-style-type: none"> • визнання; • кар'єрний ріст; • відповідна робота; • надані впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> • неповага керівництва; • організаційний хаос; • непорозуміння в колективі та з керівництвом; • нестача відповідальності і вповноважень в роботі

Джерело: розроблено автором на підставі [12]

Процес мотивації значною мірою залежить від потреб, що його запускають. Якщо потреби працівників збігаються з потребами підприємства, то співробітники працюватимуть для власного задоволення, що позитивно вплине на підвищення продуктивності праці, зменшення собівартості та покращення якості продукції. Усе це разом сприятиме зростанню прибутку та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку. Крім того, потреби проявляються через мотиви, які спонукають людину до дій, спрямованих на їх задоволення.

Мотив, який є усвідомленою чи спонукальною причиною для дії, виступає суб'єктивним чинником. Основна його функція полягає в усвідомленні власних вчинків, що дозволяє людині формувати цілі, які мотивують до дії. Це відбувається через вплив зовнішніх чинників — стимулів, які усвідомлюються людиною. Таким чином, мотиви включають сукупність спонукальних чинників, обов'язків та прагнень до виконання певних завдань. Зв'язок між потребами та

мотивами полягає в тому, що потреби реалізуються через діяльність працівника за допомогою мотивів. Мотиви залежать від актуальності тієї чи іншої потреби, вони можуть відрізнитися за змістом і бути результатом як спрямованої, так і неспрямованої активності людини.

Чим сильніше прагнення працівника досягти певної вигоди і чим загальнішою є потреба в ній, тим активніше він діє. Існує також поширена думка, що поняття «мотив» та «стимул» тотожні, хоча це є предметом дискусії. Стимули представляють собою певні зовнішні блага, тоді як мотиви є прагненням людини їх отримати. Стимули, будучи зовнішніми спонуканнями, мають цільову спрямованість, а мотив є внутрішнім спонуканням до дії. Основою для мотиву може виступати як стимул у вигляді винагороди чи підвищення по службі, так і особисті чинники, такі як почуття обов'язку, відповідальності чи страх .

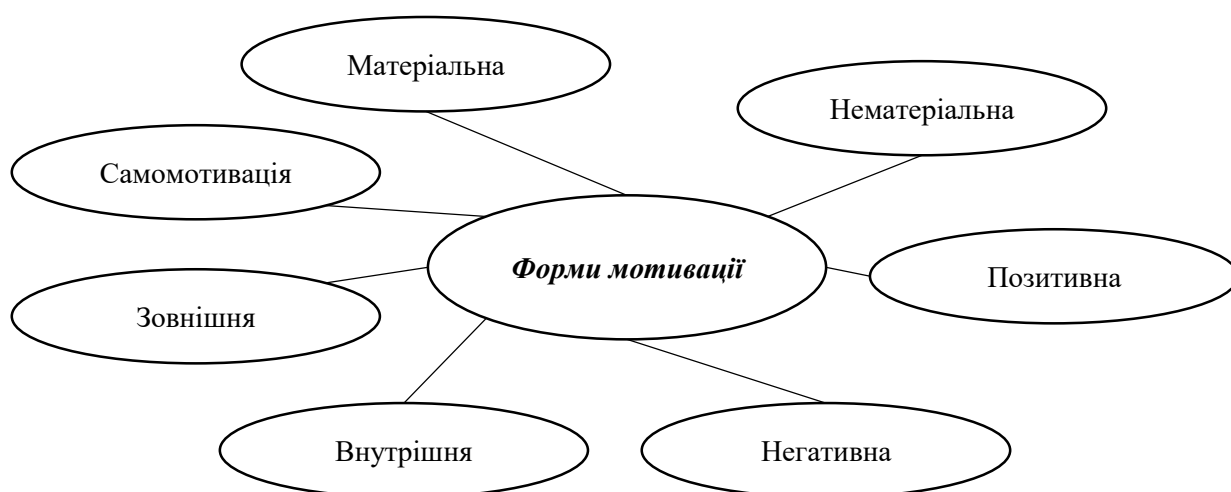


Рис. 1.1 Форми мотивації персоналу

Джерело: складено автором

Оскільки реакція людини на стимули може бути неусвідомленою і не завжди контрольованою, стимул перетворюється на мотив лише після його усвідомлення і прийняття людиною. Теоретичний аналіз свідчить про те, що найважливішу роль у мотиваційному процесі відіграють потреби, які його ініціюють, мотиви, що спрямовані на їх задоволення, та зовнішні чинники —

стимули. Тому правильне розуміння цих категорій є важливим для ефективного управління мотивацією працівників і дозволяє керівникам стимулювати співробітників для досягнення високої продуктивності.

З проведеного аналізу випливає, що основною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а головною метою мотивації є одночасне задоволення потреб як працівників, так і підприємства. Варто зазначити, що стимулювання виступає ефективним інструментом зовнішнього впливу на працівників під час розвитку мотиваційного процесу. Для досягнення цього використовуються різні форми мотивації.

Водночас мотивація та стимулювання мають протилежну спрямованість. Мотивація орієнтована на зміну поточного стану речей, тоді як стимулювання — на його закріплення, хоча обидва процеси взаємодоповнюють один одного. Мотивація спрямована на зміну комплексу внутрішніх мотивів людини під дією зовнішніх стимулів, а стимулювання полягає у виборі та застосуванні стимулів, які формують систему мотивів для досягнення очікуваних результатів. Тісний взаємозв'язок цих понять полягає в тому, що мотивація сприяє формуванню внутрішнього спонукання, тоді як стимулювання потребує зовнішніх факторів, таких як умови праці та соціальні чинники. Мотивація більше пов'язана з морально-статусними потребами, тоді як стимулювання — із матеріальними [5, с. 132].

В Україні існують численні проблеми, пов'язані з мотиваційною політикою на підприємствах. Серед них — незадоволення працівників рівнем заробітної плати, умовами праці та взаєминами з керівництвом. Основною перешкодою для вирішення цих питань є те, що керівництво не завжди враховує життєві та трудові умови людей, які безпосередньо генерують прибуток компанії [7, с. 32].

Керівники завжди розуміли необхідність мотивувати людей працювати на організацію, однак вважали, що достатньо лише матеріальних винагород. У роботі важливо розвіяти цей стереотип, що гроші є єдиним чинником, який спонукає до праці. Справжні мотиви, які змушують працівників викладатися на максимум, складні й важко визначаються. Опановуючи сучасні моделі мотивації,

керівники зможуть значно поліпшити свої можливості у залученні кваліфікованих працівників для досягнення організаційних цілей [25, с. 102].

Стимулювання працівників створює умови для задоволення їхніх потреб, забезпечуючи відповідну поведінку, яка необхідна для успішної роботи компанії.

Основними вимогами до ефективної організації стимулювання є:

- оперативність і гнучкість, що передбачає регулярний перегляд стимулів відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

- диференційованість, тобто індивідуальний підхід до різних груп працівників.

- комплексність, яка полягає у поєднанні моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значущість яких залежить від специфіки управління на підприємстві [15, с. 65].

Водночас, мотив — це внутрішнє спонукання особистості до певних дій, спрямованих на задоволення потреб. Мотиви виконують різні функції:

- мобілізуюча — мотив активізує працівника для досягнення важливих для нього цілей;

- орієнтувальна — мотив задає напрям поведінки в ситуації вибору;

- смислоутворювальна — мотив визначає суб'єктивну значущість поведінки;

- опосередковувальна — мотив формується на основі взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників;

- виправдувальна — мотив відображає ставлення індивіда до соціальних та моральних норм;

- спонукальна — мотив є основою для енергії, що спонукає до діяльності [5, с. 132].

Мотивація в організаційному контексті полягає в тому, що керівник спонукає співробітників працювати для досягнення цілей компанії, одночасно задовольняючи їхні особисті потреби. Навіть коли здається, що працівники діють лише для досягнення загальних цілей організації, насправді вони вбачають у цьому найкращий спосіб досягти власних цілей [14, с. 230].

Основними завданнями мотивації є:

- формування у кожного працівника розуміння важливості мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу та керівників основам психології спілкування;
- розвиток демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації [5, с. 132].

Однією з ключових умов підвищення ефективності мотивації є відповідність структури стимулюючих заходів структурі мотивації працівників, що включає матеріальні та престижні стимули, а також задоволення потреб у комфортних умовах праці. Для ефективного стимулювання важливо враховувати мотиваційні типи співробітників, оскільки неправильний вибір форми стимулювання може призвести до зворотних результатів.

Стимулювання є лише одним з елементів мотивації, і воно використовується рідше в тих організаціях, де рівень розвитку внутрішніх відносин вищий. У таких компаніях працівники проявляють зацікавленість у результатах роботи без необхідності зовнішнього впливу.

У сучасних організаціях більшість працівників (75-80%) мають матеріальні мотиви, що впливають на результативність їхньої праці. Ціннісні орієнтири притаманні меншості співробітників. Основними цілями системи мотивації є залучення працівників, їхнє утримання та стимулювання оптимальної поведінки для досягнення організаційних цілей [5, с. 132].

Узагальнено систему мотивації праці можна представити у вигляді двох основних блоків: матеріальне стимулювання та нематеріальне стимулювання. Матеріальне стимулювання полягає в тому, що додаткові зусилля працівників, які забезпечили суттєві результати для підприємства, будуть винагороджені у вигляді премій і соціальних благ. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та віддачі працівників [5, с. 132].

Розглядаючи вплив заробітної плати на мотивацію, варто звернути увагу на її двоїстий характер. З одного боку, внутрішня мотивація пов'язана з прагненням людини покращити власний добробут через досягнення певних

цілей. З іншого боку, зовнішня мотивація виникає під впливом зовнішніх факторів, які спонукають до дій.

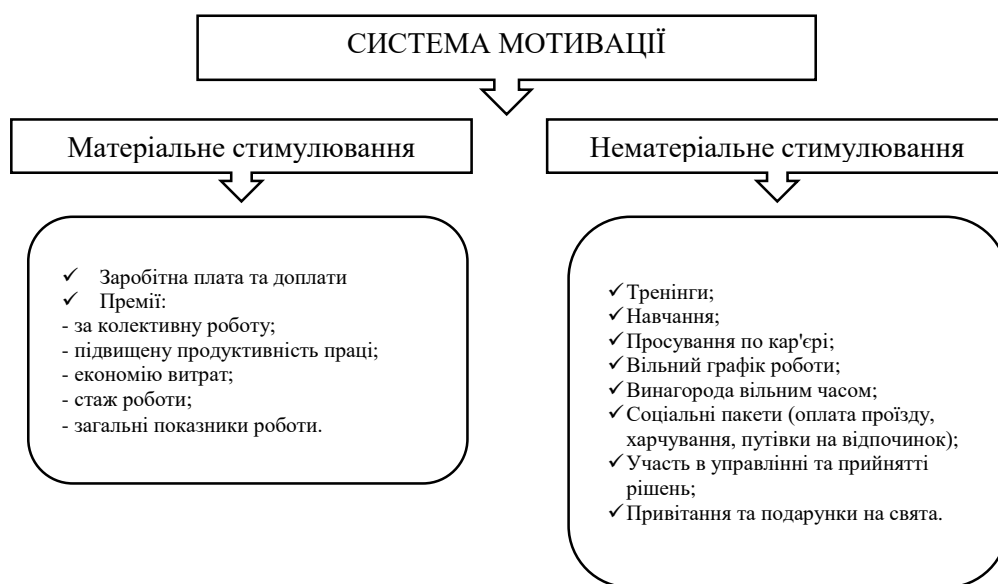


Рис. 1.2 Методи вдосконалення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах

Джерело: складено автором

Використання певної системи формування заробітної плати дозволяє роботодавцю впливати на інтенсивність праці, її якість і результативність [3, с. 47].

Соціально-психологічні методи мотивації також відіграють важливу роль. Важливою умовою їх ефективного використання є відкритість і довіра між керівництвом і працівниками. Постійне інформування про економічну ситуацію на підприємстві, зміни на ринку, перспективи і плани розвитку сприяють зміцненню довіри між керівництвом і колективом [4, с. 98].

Мотивація співробітників — це процес, що стимулює працівників до виконання своїх обов'язків, використовуючи їхні внутрішні мотиви для задоволення особистих потреб через трудову діяльність. Водночас основною метою мотивації є досягнення стратегічних завдань організації, що сприяють економічному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для кращого розуміння сутності цього процесу можна звернутися до візуалізації механізму мотивації працівників, представленого на схемі (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Процес мотивації персоналу

Джерело: складено автором

На основі наведеної схеми процесу мотивації персоналу можна зробити висновки про ключові етапи та фактори, які впливають на ефективність цього процесу. Основним стимулом для працівників є внутрішнє спонукання, що виникає через усвідомлення потреби. Для задоволення цієї потреби формується мета, яка є чітко визначеним шляхом її досягнення.

Роль зовнішніх спонукань у цьому процесі полягає в забезпеченні можливості реалізації обраного шляху задоволення потреби. Під час діяльності працівники використовують свої особисті здібності, що дозволяє досягати результатів, які можуть бути повним, частковим або взагалі не задовольняти потребу.

Отже, процес мотивації базується на взаємодії внутрішніх і зовнішніх спонукань, які впливають на поведінку працівників. Ефективність мотиваційного процесу залежить від того, наскільки добре узгоджуються потреби персоналу з цілями організації та створеними умовами для їх задоволення.

Основні методи формування та підтримки організаційної культури включають: поведінку керівництва, офіційні заяви та декларації, навчання персоналу, розвиток стимулюючої системи, критерії відбору персоналу, корпоративні традиції та символіку. Ці методи допомагають підтримувати стратегію розвитку підприємства і забезпечують ефективну організаційну культуру [1, с. 77].

На сучасному етапі розвитку економіки, людський ресурс стає одним із ключових факторів успіху компанії. Творчі особистості, здатні ефективно вирішувати проблеми та ініціювати зміни, є невід'ємною частиною успішної організації. Формування ефективної системи мотивації дозволяє створити оптимальні умови для продуктивної діяльності підприємства [6, с. 12].

Стимули, як зовнішній вплив, можуть стати мотивами тільки тоді, коли вони відповідають реальним потребам працівника. Таким чином, підприємства повинні розробляти і впроваджувати нові мотиваційні системи, що враховують індивідуальні особливості працівників, їхні потреби та якість виконаної роботи. Це дозволить залучати висококваліфікованих фахівців і підвищувати ефективність роботи [2, с. 105].

Ефективна система мотивації є важливим елементом управління персоналом, яка здатна значно підвищити продуктивність працівників, стимулювати їх до прояву творчої та соціальної активності, що в кінцевому підсумку позитивно відображається на результатах діяльності підприємства. Однак, для досягнення цієї мети, система мотивації повинна бути ретельно розроблена з урахуванням специфіки підприємства, і не може бути універсальною для всіх організацій.

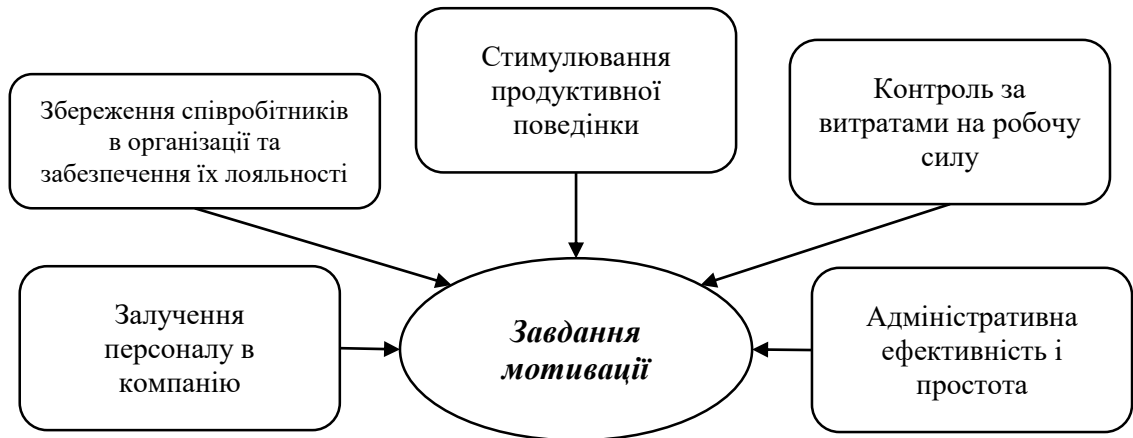


Рис. 1.4. Основні завдання мотивації

Джерело: [9]

Завдання мотивації працівників підприємства полягає у забезпеченні їх продуктивності, лояльності та залученості до досягнення стратегічних цілей організації. Основними завданнями є [18, с.69]:

1. Привернення уваги нових працівників. Підприємства ведуть активну конкуренцію за висококваліфікованих спеціалістів на ринку праці. Ефективна система мотивації повинна відповідати вимогам конкретної категорії працівників і стимулювати їх до вибору саме цієї компанії.

2. Утримання персоналу та підвищення його відданості. Якщо мотиваційна система не відповідає очікуванням працівників, компанія ризикує втратити фахівців і ресурси, витрачені на їх підбір, навчання та розвиток. Лояльність співробітників напряму залежить від рівня їх задоволеності умовами праці та роботою в компанії.

3. Стимулювання ефективної діяльності. Залучивши компетентний персонал, компанія має забезпечити підвищення його продуктивності та результативності. Це включає не лише контроль за виконанням завдань, але й врахування внеску працівників у досягнення корпоративних цілей. Творчий підхід, професійний досвід та лояльність співробітників повинні підтримуватися через відповідну реакцію керівництва, яка спрямована на задоволення їхніх мотиваційних потреб.

4. Оптимізація витрат на робочу силу. Добре організована система мотивації дозволяє ефективно управляти витратами, пов'язаними із забезпеченням необхідного штату персоналу, при цьому зберігаючи конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

5. Простота в адмініструванні. Система мотивації повинна бути зрозумілою для кожного працівника та легкою для управління. Це знижує потребу у значних витратах матеріальних і людських ресурсів для її стабільного функціонування.

Таким чином, завдання мотивації спрямовані на створення умов для зростання ефективності працівників, збереження кадрового потенціалу та раціонального використання ресурсів підприємства.

Успішна мотивація персоналу залежить від комплексного підходу, що базується на детальному аналізі ситуації в організації та мотиваційної поведінки її працівників. Важливою складовою цього процесу є залучення всіх рівнів персоналу до формування системи мотивації. Дослідження свідчать, що раціональна система мотивації може підвищити ефективність праці до 40% [18, с. 70].

Для розвитку мотивації використовуються різноманітні методи матеріального і нематеріального стимулювання, що сприяють задоволенню потреб персоналу та розвитку внутрішньої мотивації. Це включає відбір відповідних стимулів, які дозволяють співробітникам відчувати цінність своєї роботи.

Ефективна мотивація забезпечує не лише ентузіазм працівників, а й сприяє досягненню цілей компанії, підвищенню прибутковості та поліпшенню внутрішньої атмосфери. Поважне ставлення до персоналу сприяє розвитку довіри, посиленню відповідальності та готовності працівників приймати самостійні рішення.

Робота з персоналом означає не лише виконання поточних завдань, а й спільне зростання, навчання та отримання нового досвіду. Це дозволяє співробітникам відчувати себе важливими для організації. Мотивація є

ключовим чинником як для окремої людини, так і для успішного розвитку бізнесу в цілому.

Підвищена прихильність працівників	<ul style="list-style-type: none"> • Коли працівники мотивовані працювати, вони, як правило, докладають максимум зусиль до завдань, які їм доручають
Покращена задоволеність працівників	<ul style="list-style-type: none"> • задоволеність працівників важлива для кожної компанії, оскільки це може призвести до позитивного зростання для компанії
Постійний розвиток співробітників	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивація може сприяти досягненню працівником своїх особистих цілей, саморозвитку особистості. Як тільки він досягне початкових цілей, то усвідомить Чіткий зв'язок між зусиллями та результатами, що спонукає працювати на високому рівні
Покращена задоволеність працівників	<ul style="list-style-type: none"> • Щоб компанія отримала найкращі результати, працівник повинен мати хороший баланс між здатністю виконувати завдання та готовністю бажання його виконати.
Дисципліна	<ul style="list-style-type: none"> • мотивація сприяє самодисципліні. Віддані працівники дисциплінують себе, вони відчують, що тим самим вони сприяють розвитку власного інтересу
Знижується рівень плинності кадрів	<ul style="list-style-type: none"> • це може призвести до зниження витрат на навчання та найм

Рис. 1.5. Опис переваг вмотивованих працівників

Джерело: [18, с.70]

Схема демонструє ключові результати впровадження ефективної системи мотивації персоналу, що сприяє підвищенню прихильності працівників до виконання своїх обов'язків на високому рівні. Задоволеність працівників позитивно впливає на їхнє ставлення до роботи та загальну продуктивність компанії. Мотивація забезпечує постійний розвиток співробітників, допомагаючи їм досягати як професійних, так і особистих цілей. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності.

Важливим наслідком мотивації є формування дисципліни, коли працівники відповідально підходять до своїх завдань і демонструють високий рівень організованості. Крім того, мотивація значно знижує рівень плинності кадрів, що дозволяє підприємству мінімізувати витрати на адаптацію та навчання нових співробітників. Таким чином, мотивація персоналу виступає важливим

інструментом підвищення ефективності роботи підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Отже, ефективна система мотивації сприяє підвищенню творчої та соціальної активності працівників, що, своєю чергою, позитивно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Важливо враховувати, що кожна мотиваційна модель повинна бути адаптована до специфіки окремого підприємства і не може бути універсальною [7, с. 85].

Отже, успішна мотиваційна система допомагає підприємству не тільки утримувати продуктивних працівників, але й розвивати їхній потенціал, що у довгостроковій перспективі забезпечує стійкий розвиток та конкурентні переваги.

На основі проведеного аналізу вдалося досягти поставленої мети – підкреслено ключову роль мотивації персоналу в розвитку підприємства та розширено теоретичні засади її сутності. Мотивація визначається як внутрішній стан людини, викликаний зовнішніми або внутрішніми чинниками, що пов'язані з її потребами. Цей стан активізує, стимулює та спрямовує дії людини до досягнення визначеної мети. Інтенсивність дій людини прямо залежить від рівня її мотивації, адже задоволення потреб сприяє зниженню відчуття дискомфорту, викликаного їх браком.

Мотивація є постійним процесом, оскільки вона базується на нескінченних потребах. Потреби, інтереси, мотиви та стимули тісно взаємопов'язані й виступають рушійною силою для будь-якої дії. Ефективне управління підприємством будується на розвитку мотивації персоналу, що є фундаментом для зростання як самого персоналу, так і підприємства в цілому. Для цього необхідно створити дієву систему мотивації персоналу, яка стане невід'ємною складовою управлінської стратегії.

Розвиток підприємства, як стратегічна мета його діяльності, можливий лише за умови всебічного розвитку персоналу, який мотивований до досягнення цілей підприємства. Водночас важливо забезпечити задоволення потреб працівників через впровадження відповідних методів стимулювання. Лояльність

співробітників до підприємства можлива лише за умов їх залученості до процесів управління. Підвищення професійних навичок та продуктивності працівників стає вигідним як для них самих, так і для керівництва. Це, своєю чергою, формує позитивний імідж компанії на ринку та забезпечує високі результати її діяльності.

1.2 Класифікація методів стимулювання персоналу

Сучасна теорія мотивації, що ґрунтується на досвіді провідних компаній, сприяла формуванню нової філософії управління персоналом. Ця філософія поєднує традиційні та інноваційні підходи до впливу на поведінку та інтереси працівників. Дослідження різних методів стимулювання праці дозволяють виділити найефективніші інструменти заохочення персоналу, зокрема матеріальні та нематеріальні винагороди [1, с. 45].

Матеріальні винагороди охоплюють грошові або натуральні виплати, які підприємство надає працівникам у вигляді регулярних (щомісячних, щоквартальних) або одноразових бонусів (річних премій). Розмір цих виплат залежить від показників ефективності та специфічних умов діяльності компанії. До матеріальних компенсацій належать заробітна плата, яка становить 40-70% загального доходу працівника, а також надбавки, премії та комісійні, що можуть варіюватися від 10 до 100% винагороди. Крім того, для ключових співробітників може передбачатися участь у розподілі прибутку або отримання опціонів [2, с. 90].

До системи матеріальних компенсацій належать такі основні виплати:

- заробітна плата – основний інструмент мотивації працівників, що включає стандартну оплату праці, компенсацію за понаднормову роботу, а також надбавки і бонуси, що здатні значно підвищити дохід працівника.

- соціальні виплати та компенсації – додаткові пільги, такі як оплата транспортних витрат, житла, медичне страхування, навчання дітей та інші форми

підтримки. Ці виплати особливо актуальні для працівників, що працюють за міжнародними контрактами [3, с. 23].

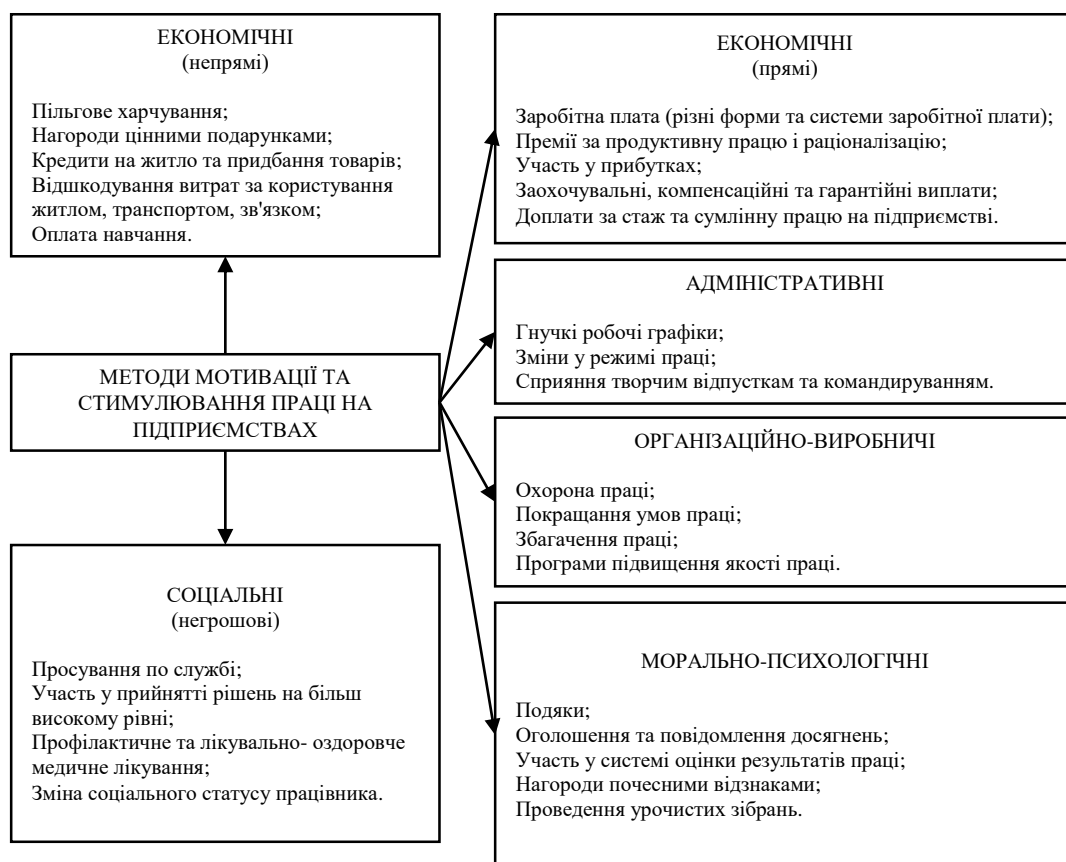


Рис. 1.6. Класифікація та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах

Джерело: складено автором

На схемі представлені основні методи мотивації та стимулювання праці на підприємствах, які розподілені на кілька ключових категорій[28]:

1. Економічні методи (прямі): Включають заробітну плату (різні форми та системи оплати), премії за продуктивну працю, участь у прибутках, компенсаційні та гарантійні виплати. Також передбачають доплати за стаж роботи або сумлінну працю на підприємстві.

2. Економічні методи (непрямі): Орієнтовані на непрямі фінансові стимули, такі як пільгове харчування, нагороди подарунками, кредити на житло чи товари, компенсація витрат на транспорт, зв'язок, оплату навчання.

3. Соціальні методи (негрошові): Передбачають просування по службі, участь у прийнятті рішень, профілактичне лікування, оздоровлення, зміна соціального статусу працівника.

4. Адміністративні методи: Включають запровадження гнучкого графіка роботи, зміну режиму праці, стимулювання творчості через відпустки та командировання.

5. Організаційно-виробничі методи: Спрямовані на забезпечення належних умов праці, охорону здоров'я, впровадження програм покращення якості праці та її умов.

6. Морально-психологічні методи: Передбачають подяки, оголошення досягнень, участь у системі оцінки результатів праці, нагородження почесними відзнаками, проведення урочистих заходів.

Кожна з категорій спрямована на задоволення різних потреб працівників – як матеріальних, так і нематеріальних, що забезпечує підвищення рівня задоволеності, продуктивності та лояльності персоналу до підприємства.

Нематеріальне стимулювання також відіграє важливу роль, оскільки надає працівникам визнання, можливості кар'єрного росту та підвищення соціального статусу. До таких заохочень належать подяки, нагороди, підвищення на посаді, участь у спеціалізованих програмах навчання та розвитку професійних навичок. Головна мета нематеріальних стимулів – задовольнити потреби працівників у соціальному визнанні та професійному розвитку [4, с. 65].

Кількість методів мотивації є значною, а їхній спектр охоплює широкий діапазон, тому вибір конкретних інструментів залежить від багатьох факторів. До основних факторів належать: чисельність та склад персоналу, корпоративна культура, поточні результати діяльності, тривалість існування компанії та її перспективи розвитку. Проте, сучасні умови свідчать про те, що на багатьох українських підприємствах існуючі системи мотивації та стимулювання

працівників часто стають бар'єром для розвитку як персоналу, так і самого підприємства. Хоча системи штрафів за помилки, заохочень за досягнення та оплати праці існують практично скрізь, ці заходи, здебільшого, забезпечують лише стабільність, але не сприяють ініціативності, новаторству чи залученню нових ідей, обмежуючи можливості співробітників стати каталізаторами прогресу [1, с. 112].

Як результат, підприємство, хоча й може демонструвати стабільні поточні показники та мати згуртований колектив, не розвивається: ринкова частка не збільшується, нові технології впроваджуються повільно, а асортимент продукції оновлюється недостатньо швидко. Це може бути зумовлено об'єктивними факторами, однак не виправдовує неефективність управління [2, с. 45].

Змішане стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні методи, створює збалансовану систему заохочень. Такі стимули включають пенсійні та страхові програми, службові автомобілі, корпоративні подарунки, оплачувані відпустки та подорожі, що спрямовані на підвищення лояльності та утримання працівників у компанії на тривалий час [3, с. 78].

На глобальному рівні на мотивацію працівників також впливають фактори світової економіки, зокрема рівень оплати праці та стандарти життя за кордоном, трудова міграція, конкуренція на світовому ринку праці, а також кваліфікаційні вимоги. Сучасні засоби комунікації та транспорту дозволяють українським працівникам дізнаватися про умови праці в інших країнах, що може впливати на їхні психологічні настрої та мотивацію до праці [4, с. 99].

Згідно з оцінками експертів, близько 5 мільйонів українців працюють за кордоном через недостатнє стимулювання на батьківщині. Одночасно, в Україні працює близько 1 мільйона іноземних працівників, що впливає на мотиваційні настрої та сприяє втраті трудового потенціалу [5, с. 55].

На національному рівні мотивація працівників залежить від загального стану економіки та державної політики щодо зайнятості та оплати праці. Важливими є рівень безробіття, мінімальна заробітна плата та її співвідношення із прожитковим мінімумом. Згідно з європейськими стандартами, мінімальна

заробітна плата повинна бути на рівні 2-2,5 прожиткових мінімумів і складати 35-40% від середньої заробітної плати, однак поточна ситуація в Україні відстає від цих стандартів [6, с. 66].

На галузевому рівні мотивація залежить від рентабельності різних секторів економіки та рівня оплати праці в них. У деяких галузях, де головну роль відіграє кваліфікація працівників, увага до мотивації є вищою, тоді як в інших, більш технічно орієнтованих секторах, мотивація менш актуальна [7, с. 88].

На рівні підприємства система мотивації персоналу формується безпосередньо. Вплив на працівника чинять власники компанії, менеджери, колеги, родина та особисті чинники. Роботодавці часто вагаються розширювати систему мотивації через додаткові фінансові витрати [8, с. 112].

Дослідження показують, що справедлива оцінка зусиль працівника є одним із ключових факторів мотивації. Якщо робота співробітника належно оцінюється, його продуктивність зростає, а недосконала система оцінки може знизити мотивацію. Важливо, щоб співробітники бачили чіткий зв'язок між своїми зусиллями та винагородами [9, с. 123].

З огляду на це, система мотивації повинна бути гнучкою, враховувати індивідуальні особливості та поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, щоб забезпечити довготривалу мотивацію та сприяти професійному розвитку працівників [10, с. 134].

1.3 Методи та інструменти стимулювання персоналу підприємства

З точки зору підприємства, однією з найважливіших вимог стосовно будь-якого його працівника, є висока ефективність праці. Існує багато різноманітних методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність функціонування персоналу. Найбільш вживані способи класифікації мотиваційного інструментарію працівників представлено нижче.

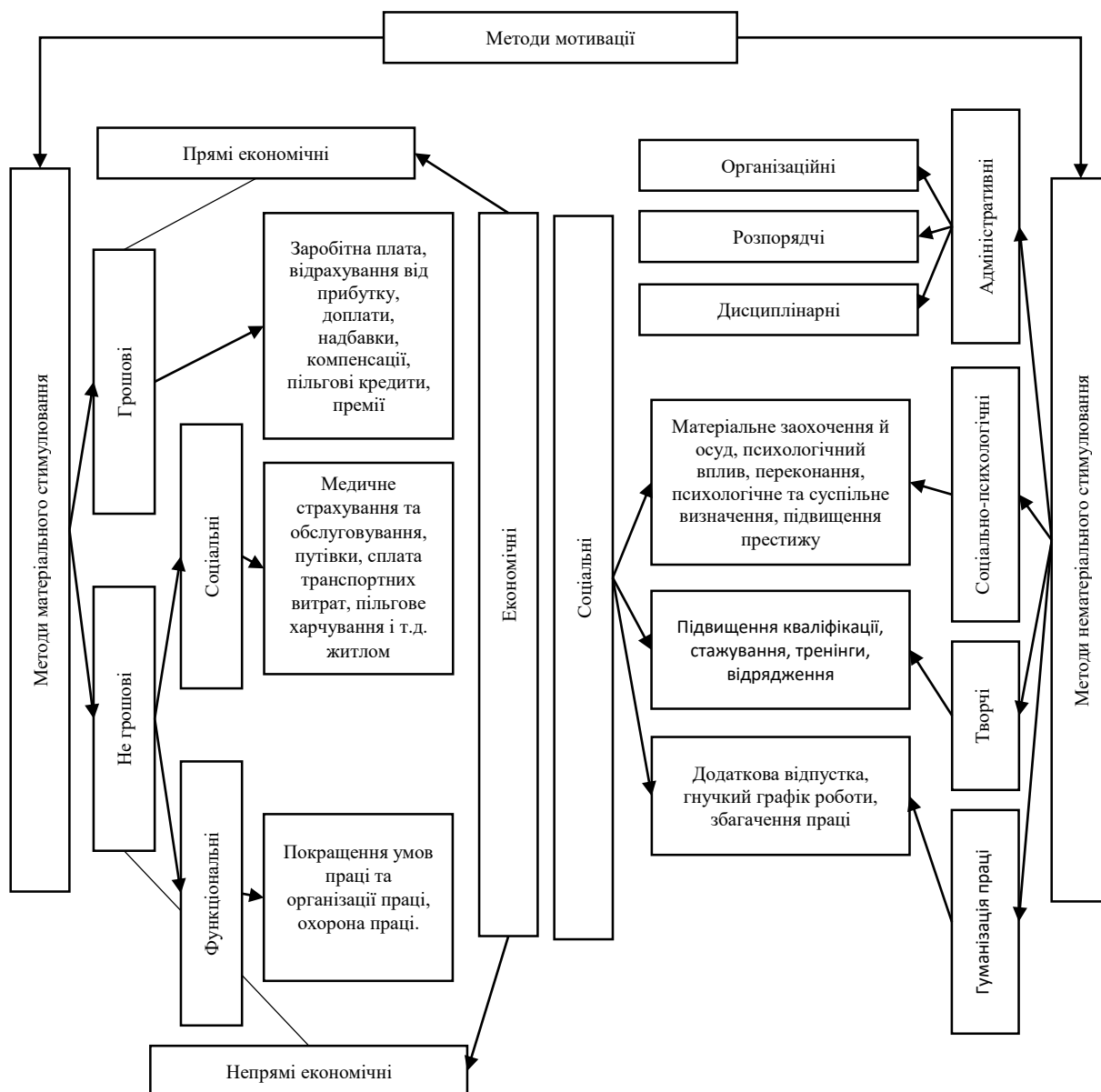


Рис. 1.7 Методи мотивації

Джерело: складено автором

На схемі представлені основні методи мотивації та стимулювання праці на підприємствах, які розподілені на кілька ключових категорій:

1. Економічні методи (прямі): Включають заробітну плату (різні форми та системи оплати), премії за продуктивну працю, участь у прибутках, компенсаційні та гарантійні виплати. Також передбачають доплати за стаж роботи або сумлінну працю на підприємстві.

2. Економічні методи (непрямі): Орієнтовані на непрямі фінансові стимули, такі як пільгове харчування, нагороди подарунками, кредити на житло чи товари, компенсація витрат на транспорт, зв'язок, оплату навчання.

3. Соціальні методи (негрошові): Передбачають просування по службі, участь у прийнятті рішень, профілактичне лікування, оздоровлення, зміна соціального статусу працівника.

4. Адміністративні методи: Включають запровадження гнучкого графіка роботи, зміну режиму праці, стимулювання творчості через відпустки та командировання.

5. Організаційно-виробничі методи: Спрямовані на забезпечення належних умов праці, охорону здоров'я, впровадження програм покращення якості праці та її умов.

6. Морально-психологічні методи: Передбачають подяки, оголошення досягнень, участь у системі оцінки результатів праці, нагородження почесними відзнаками, проведення урочистих заходів.

Кожна з категорій спрямована на задоволення різних потреб працівників – як матеріальних, так і нематеріальних, що забезпечує підвищення рівня задоволеності, продуктивності та лояльності персоналу до підприємства.

З огляду на сферу впливу серед них можна вирізнити:

- внутрішні чинники (такі як визнання чи престиж) – характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників, - зовнішні чинники (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії) – характеризуються швидким впливом на поведінку працівників. З огляду на форму можна вирізнити:

- матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання – для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль), - нематеріальні стимули (подяки, похвали, направлення на курси, місце для паркування і т. п.).

Різні напрями впливу на поведінку можна поділити на:

- позитивні чинники (нагороди), які сприяють закріпленню та підтриманню бажаної поведінки.

- негативні чинники (покарання), що спрямовані на усунення та попередження небажаної поведінки.

Заробітна плата займає важливе місце в системі мотивації завдяки виконанню ряду функцій:

1. Дохідна функція – зарплата є основною частиною доходів працівника.

2. Витратна функція – підприємство, наймаючи працівника, покриває витрати, пов'язані з його діяльністю.

3. Стимулююча функція – заробітна плата мотивує працівника відповідно до встановлених організацією очікувань [13, с. 179].

Для ефективної реалізації цих функцій, кожна організація повинна розробити систему винагород, що враховує:

- складові частини зарплати;
- принципи формування цих складових;
- форми заробітної плати;
- тарифи і таблиці зарплати [3, с. 65].

Основним підходом до управління зарплатою є поступове оновлення існуючої системи винагород. Проте довгострокове застосування застарілих практик управління зарплатою не вважається доцільним.

Крім фінансових заохочень, існують інші мотиваційні інструменти, що не пов'язані із заробітною платою. Це можуть бути:

- ротація роботи, яка полягає в періодичній зміні посадових обов'язків.

- розширення або збагачення роботи, що передбачає додавання нових задач для працівника.

- групові форми організації праці, де робота виконується в команді.

Додатковим мотиваційним фактором є участь персоналу в управлінні підприємством. Цей аспект дає працівникам можливість впливати на процеси, що підвищує їх мотивацію. У деяких випадках важливу роль відіграють і нематеріальні чинники мотивації. Наприклад, особисті зустрічі з коучем, під час

яких обговорюються результати роботи та надаються рекомендації для подальшого розвитку [24].

Окремо слід зазначити мотиваційний вплив створення партнерських колективів. У таких колективах керівник не виконує контрольних функцій, а виступає рівноправним учасником команди, що сприяє формуванню взаємодовіри і взаємоповаги. Учасники колективу позбавлені залежності від керівника, а він виконує лише функції зовнішньої презентації.

Окрім фінансових стимулів, існують також інші матеріальні винагороди, як-от: надання службового автомобіля, мобільного телефону тощо. Існує також цілий ряд нематеріальних мотиваторів, таких як задоволення від роботи, відчуття успіху, участь у важливих для підприємства процесах, наприклад, виведення його з кризи або участь у масштабних проектах [25].

Висновки до розділу 1

У розділі 1 було розглянуто ключові аспекти стимулювання персоналу підприємства, що дозволило систематизувати знання про мотиваційні підходи, класифікацію методів стимулювання та практичні інструменти їх застосування.

Поняття та особливості мотивації персоналу підприємств: Мотивація персоналу розглядається як комплексний процес впливу на працівників з метою досягнення ними поставлених цілей, підвищення продуктивності праці та реалізації стратегічних завдань підприємства. Основними особливостями мотивації є її динамічність, залежність від індивідуальних потреб та впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Класифікація методів стимулювання персоналу: Було виділено дві основні групи методів: матеріальні (фінансові) та нематеріальні (моральні). Матеріальні методи включають оплату праці, премії, бонуси, соціальні пакети, а нематеріальні – визнання, кар'єрне зростання, корпоративна культура, навчання. Така класифікація дозволяє підприємству обрати найбільш ефективний підхід відповідно до специфіки своєї діяльності.

Методи та інструменти стимулювання персоналу: У дослідженні були систематизовані конкретні інструменти мотивації, які підприємства можуть застосовувати залежно від своїх ресурсів та цілей. До них належать: система преміювання, програми лояльності, навчальні курси, створення комфортного робочого середовища та розробка гнучких графіків роботи. Особливий акцент зроблено на балансі між фінансовими та нематеріальними стимулами, оскільки їх поєднання забезпечує максимальний ефект у довгостроковій перспективі.

Таким чином, у розділі 1 обґрунтовано, що ефективне стимулювання персоналу базується на розумінні мотиваційних потреб працівників, гнучкому підході до вибору методів стимулювання та створенні системи заохочення, яка поєднує фінансові й нефінансові інструменти. Це сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню задоволеності персоналу роботою, зміцненню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА SRT MOTORS

2.1 Економічна характеристика підприємства SRT MOTORS

SRT MOTORS – сучасне підприємство, яке спеціалізується на купівлі, доставці та ремонті автомобілів будь-якої марки і класу з США до України. Компанія працює на ринку вже три роки і за цей час зарекомендувала себе як надійний постачальник автомобілів “під ключ”, що охоплює повний цикл послуг: від вибору і купівлі автомобіля до його доставки та ремонту.

Основні напрямки діяльності:

1. Купівля автомобілів з аукціонів США: SRT MOTORS має доступ до провідних автомобільних аукціонів, таких як Copart, IAAI та Manheim. Фахівці компанії допомагають клієнтам вибирати автомобілі з урахуванням їхніх уподобань і бюджету, пропонуючи варіанти з мінімальними ушкодженнями.

2. Доставка автомобілів: компанія організовує транспортування придбаних авто з США до України. Всі етапи доставки контролюються, включно з митним оформленням та страхуванням.

3. Ремонт автомобілів: SRT MOTORS має власний автосервіс, де проводяться ремонтні роботи будь-якої складності. Компанія пропонує повний спектр послуг: від кузовного ремонту до технічного обслуговування та тюнінгу.

4. Продаж автомобілів: після ремонту, автомобілі готові до продажу. Компанія також надає консультації щодо юридичних аспектів оформлення транспортних засобів в Україні.

Переваги SRT MOTORS:

- індивідуальний підхід до клієнта: компанія пропонує персоналізовані послуги для кожного клієнта, допомагаючи знайти оптимальні рішення на кожному етапі співпраці.

- прозорість угод: усі транзакції, від вартості автомобіля до доставки та ремонту, є прозорими. Компанія надає клієнтам детальну інформацію про всі витрати.

- висока якість обслуговування: завдяки кваліфікованим спеціалістам та сучасному обладнанню, ремонт і технічне обслуговування виконуються на найвищому рівні.

- гарантія на послуги: SRT MOTORS гарантує високу якість виконаних робіт, пропонуючи післяпродажне обслуговування та підтримку.

Протягом трьох років роботи на ринку, компанія показала стабільний ріст прибутків і кількості клієнтів. Успішна діяльність SRT MOTORS свідчить про ефективну бізнес-модель та високу затребуваність послуг у сегменті доставки та ремонту автомобілів.

Штат SRT MOTORS складається з висококваліфікованих фахівців у галузі автомобільного ремонту, менеджменту та логістики. Компанія активно інвестує у розвиток своїх працівників, забезпечуючи навчання та підвищення кваліфікації.

SRT MOTORS приділяє велику увагу мотивації співробітників, пропонуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули, такі як гнучкий графік роботи, можливість кар'єрного росту, додаткові бонуси за високі результати та корпоративні заходи.

Стратегічні цілі:

- збільшення частки ринку в Україні.
- вихід на нові регіони.
- розширення спектра послуг, включно з повною діагностикою автомобілів перед купівлею.
- інвестування в новітні технології ремонту та діагностики.

Підприємство SRT MOTORS прагне постійно вдосконалювати якість своїх послуг, орієнтуючись на довгострокове співробітництво з клієнтами та підвищення їхньої задоволеності.

З метою виявлення умов та можливостей для отримання прибутку проводиться аналіз фінансових результатів у ході, якого необхідно відповісти на такі питання:

1. Наскільки стабільні отримані доходи та вироблені витрати.
2. Які елементи звіту про прибутки та збитки можуть бути використані для прогнозування фінансових результатів.
3. Наскільки продуктивні витрати, що здійснюються.

Послідовність аналізу фінансових результатів така:

- Аналіз динаміки та структури основних елементів звіту про прибутки та збитки.
- Оцінка якості отриманого фінансового результату прогнозування майбутніх результатів.
- Аналіз прибутковості.

Більш детальний аналіз передбачає вивчення кожного елемента бухгалтерського прибутку та факторів, що вплинули на нього.

Чинники можна класифікувати на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів належать [1]:

- Соціально-економічні умови.
- Природні умови.
- Ціни на енергетичні ресурси тощо.

До внутрішніх факторів належать:

- Прибуток від продажу.
- Структура реалізації продукції.
- Собівартість продукції.
- Рівень цін на продукцію.
- Позареалізаційні доходи та витрати

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності SRT MOTORS**за 2021-2023 роки, тис.грн**

Стаття	Код рядка	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення з 2021 по 2023 рік	
					Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	323 330.00	664 775.0	677 951.00	13176	101,98
Інші операційні доходи	2120	10 573.00	18 996.00	26 122.00	7126	137,51
Інші доходи	2240	0	0	1 456.00	1456	0
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	333903	683771	704073	20302	102,97
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	229 392.00	434 744.00	466 190.00	31446	107,23
Інші операційні витрати	2180	12 307.00	55 119.00	28 997.00	-26122	52,61
Інші витрати	2270	607.00	1 012.00	2 613.00	1601	258,2
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	242 306	490 875	497 800	6 925	101,411
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	25 757.00	103 327.00	108 512.00	5185	105,018
Податок на прибуток	2300	-5 062.00	-21 870.00	-24 127.00	-2257	110,320
Чистий Прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	20 695.00	81 457.00	84 385.00	2928	103,595

Джерело: складено автором на основі додатку А

З даних таблиці, які взяті з форми № 2 «Звіт про фінансовий результат», видно, що з-поміж фінансових результатів найбільшу питому вагу має дохід від реалізації, але з кожним наступним роком, ми бачимо, що чистий дохід від реалізації збільшується. Основною причиною цього є збільшення запасів на складах та зменшення вартості продукції. Чистий прибуток зростає, та якщо зрівняти 2022 та 2023 рік, то приріст склав 2928 тис. грн.

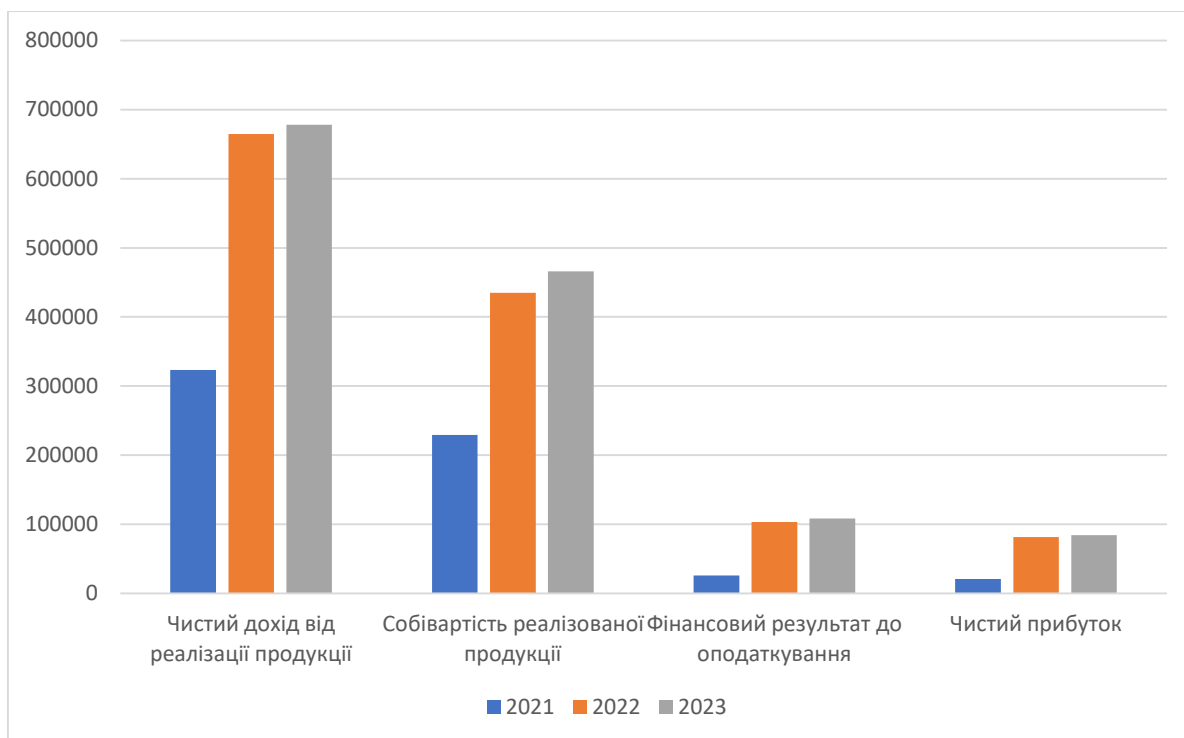


Рис. 2.1 Фінансовий результат діяльності SRT MOTORS за 2021-2023 р.р, тис.грн

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.1

Тобто SRT MOTORS має достатньо коштів у своєму розпорядженні і є фінансово стійким. Поряд з прибутком підприємство несе і витрати. Серед них значну частку складає собівартість реалізованої продукції, що у 2022 році становить 466190 тис, грн. Даний показник зріс в порівнянні з 2021 роком, тому підприємству необхідно вжити заходів для її зменшення. А ось операційні витрати зменшились на 26122 тис. грн. Показники фінансових результатів діяльності підприємства безпосередньо впливають на його фінансовий стан, оскільки він залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово – господарської діяльності.

Найважливішим складовим елементом бухгалтерського прибутку є прибуток від продукції. При аналізі прибутку від реалізації оцінюють її динаміку за роками, визначають фактори, що вплинули на її зміну. Найважливішою умовою розвитку підприємства є умова оптимізації прибутку – тобто. темп зростання прибутку від реалізації має бути більше темпу зростання собівартості

проданих товарів, тому при аналізі необхідно визначити, чи виконується умова оптимізації. прибутку. Аналіз проводять у таблиці, після чого робляться висновки.

Таблиця 2.2

Аналіз прибутку від реалізації продукції SRT MOTORS за 2021-2023 роки, тис.грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2023 до 2022 +/-	Темп приросту, 2023 до 2022 %
Виручка від реалізації	323 330.00	664 775.0	677 951.00	13176	101,98
Собівартість реалізованої продукції	229 392.00	434 744.0	466 190.00	31446	107,23
Валовий прибуток	93 938.00	230 031.0	211 761.00	-18 270	95
Фінансові витрати	2292	1 456.00	0	-1456	0
Чистий прибуток	20 695.00	81 457.00	84 385.00	2928	103,595

Джерело: складено автором на основі додатку А

Чистий прибуток у звітному році порівняно з попереднім збільшився на 2928 тис. грн. (3,59%), проте собівартість зросла на 31446 тис. грн. (7,23%). Фінансові витрати у звітному періоді відсутні. Отже основним резервом зростання прибуток від продажів є зниження витрат за виробництво і продукції.

Рентабельність - це відносний показник, що визначає рівень прибутковості бізнесу. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, дохідність різних напрямів діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної та тощо); вони повніше, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, оскільки їх величина показує співвідношення ефекту з готівкою чи спожитими ресурсами.

Таблиця 2.3

**Факторний аналіз рентабельності підприємства SRT MOTORS за
2021-2023 роки, тис.грн**

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021
	2021	2022	2023	
Рентабельність активів за чистим прибутком	0,06	0,21	0,81	0,60
Рентабельність виробничих фондів	0,12	0,47	0,46	-0,01
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,06	0,13	0,12	-0,01

Джерело: складено автором на основі додатку А

Дані таблиці 2.3 показують, що показник рентабельності SRT MOTORS має тенденцію до зменшення, а отже господарська та фінансова діяльність підприємства не досить ефективна

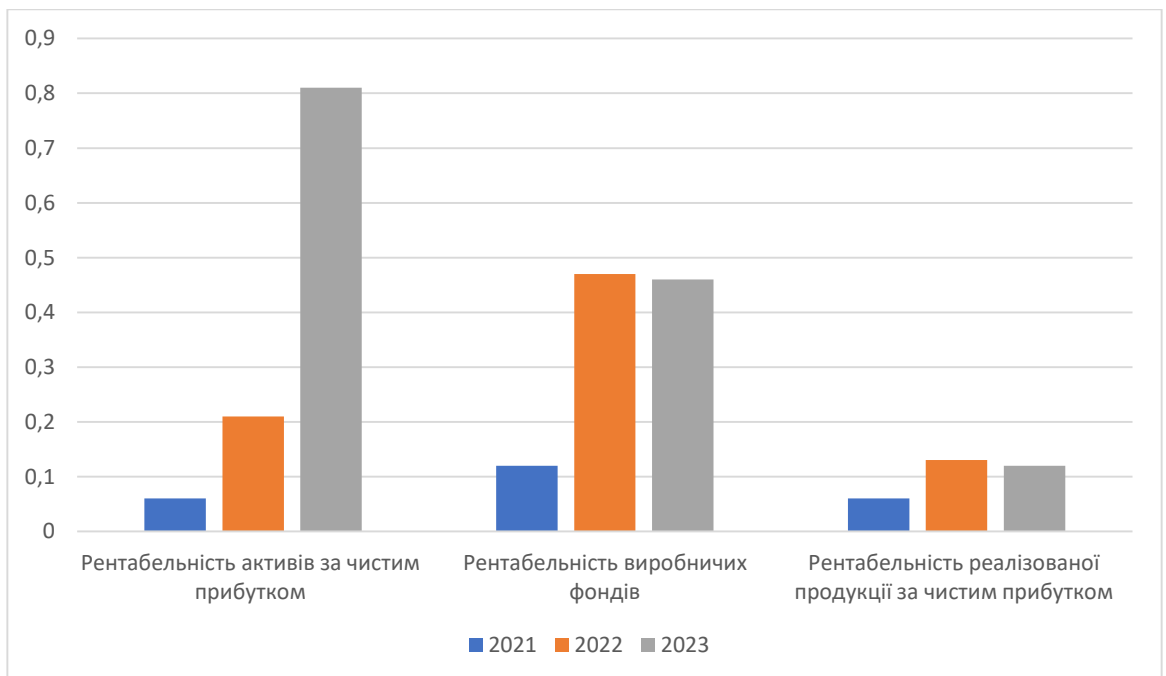


Рис. 2.3 Показники рентабельності підприємства SRT MOTORS за 2021-2023 р.р, тис.грн.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.3

Проведений аналіз визначення результативності роботи підприємства дає змогу зробити висновок, що використання показників можливе лише за умов комплексного підходу до прийомів аналізу, оскільки спроба механічного розрахунку набору показників не дає змогу виявити причини відхилень та пояснити природу їх виникнення.

2.2 Основні елементи системи управління персоналом підприємства

Проблема підвищення матеріальної мотивації працівників є однією з постійних викликів для підприємств, особливо в Україні. Це питання особливо гостро стоїть на тлі низьких доходів населення, спотвореної структури доходів та зниження загального рівня життя. На підприємстві SRT MOTORS система матеріальної мотивації регулюється законодавчими актами, такими як Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці» та інші нормативно-правові документи, а також Генеральною та Галузевою угодами. Однак, на підприємстві бракує власних внутрішніх нормативних документів, що могли б детальніше регламентувати процеси матеріального стимулювання персоналу.

Структура заробітної плати на SRT MOTORS складається з двох компонентів: основної та додаткової частин. Основна заробітна плата нараховується за виконання норм праці і представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для управлінського і технічного персоналу. Вона залежить від мінімальної заробітної плати, рівня кваліфікації працівника та зазначається в штатному розписі.

Додаткова заробітна плата охоплює різні види доплат та надбавок. Наприклад, доплата за тимчасове виконання обов'язків відсутнього працівника може досягати 100% від окладу. Доплати за роботу в позаробочий час складають 20% за вечірні зміни і 35% за нічні. Також передбачені надбавки за знання іноземних мов, що диференціюються в залежності від кількості та складності

мов: 10% за одну європейську мову, 15% за східну або угро-фінську, 25% — за знання двох і більше мов.

Важливим компонентом додаткової заробітної плати є оплата за невідпрацьований час, зокрема за щорічні та додаткові відпустки, виконання державних або громадських обов'язків, а також простої не з вини працівника. Крім того, премії за дотримання внутрішнього трудового розпорядку та посадових інструкцій виплачуються робітникам щоквартально в розмірі 20% від основної заробітної плати.

Однак, існуюча система преміювання має ряд суттєвих недоліків. Відсутність чітких показників, що впливають на розмір премій, недоліки в зв'язку між преміями та цілями підприємства, а також перетворення премій на стабільну форму виплат, знижують їхню мотиваційну роль. Показники преміювання на підприємстві не враховують індивідуальні досягнення, а кількість умов преміювання є надмірною.

Для керівників та технічних фахівців передбачена премія за професійні досягнення, яка виплачується раз на квартал. Однак і тут є недоліки: розмір премії недостатній, а критерії преміювання потребують вдосконалення. Процес оцінки досягнень працівників є стандартизованим, що також не завжди враховує індивідуальні внески.

Ефективна система управління персоналом на SRT MOTORS включає також елементи планування, набору, відбору та оцінки результативності працівників. Планування персоналу орієнтоване на довгострокове прогнозування потреб у кадрах, збалансоване використання постійного та тимчасового персоналу з урахуванням сезонних коливань попиту на продукцію.

Набір персоналу на SRT MOTORS проводиться через кілька основних каналів: інтернет-рекрутинг на платформах на кшталт LinkedIn та Work.ua, співпраця з технічними університетами для залучення молодих фахівців, а також внутрішній рекрутинг. Під час відбору кандидатів основну увагу приділяють технічній компетенції, досвіду роботи та особистісним якостям.

Процес адаптації нових працівників спрямований на швидке інтегрування

їх у робочі процеси через програми наставництва та тренінги з безпеки. Управління результативністю здійснюється через регулярну оцінку досягнень працівників, використовуючи як кількісні, так і якісні показники, що доповнюється мотиваційними бонусами за досягнення.

Розвиток персоналу на SRT MOTORS відбувається через постійні курси підвищення кваліфікації, стажування в закордонних філіях та участь у лідерських програмах. Мотиваційна система підприємства охоплює як матеріальні (заробітна плата, бонуси), так і нематеріальні аспекти (визнання досягнень, можливості кар'єрного росту).

Корпоративна культура на підприємстві орієнтована на підтримку інновацій, відповідальності та командної роботи. Основні цінності включають постійне впровадження нових технологій, високу відповідальність працівників за якість роботи та дотримання стандартів безпеки, а також розвиток командної співпраці.

SRT MOTORS також приділяє велику увагу соціальній відповідальності, впроваджуючи програми охорони здоров'я для працівників та їх сімей, а також екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище.

Розглянемо декілька програм стимулювання персоналу на підприємстві детальніше:

Програма 1: «Програма персональних досягнень»

Ця програма мотивує працівників через винагороди за індивідуальні досягнення та перевиконання показників.

Основні елементи програми:

- Фінансовий бонус: Працівники, які перевиконали квартальні цілі або виявили ініціативу, отримують грошовий бонус у розмірі 10-20% від заробітної плати.
- Нагорода "Кращий співробітник місяця": Окрім фінансового бонусу, працівники отримують публічне визнання через корпоративні канали (електронна дошка пошани, новини).

- Гнучкий графік або додаткові дні відпустки: Успішним працівникам пропонується вибір — скористатися гнучким графіком роботи або отримати додаткові дні відпустки.

Програма 2: «Командна мотивація»

Ця програма орієнтована на стимулювання командної роботи, що сприятиме поліпшенню колективної продуктивності та співпраці.

Основні елементи програми:

- Груповий бонус: Якщо команда досягла або перевищила планові показники, кожен член команди отримує бонус, розмір якого залежить від загальної продуктивності.

- Тимбілдинг заходи: Команда з найвищими показниками за місяць отримує спонсоровану підприємством подорож або участь у корпоративному тренінгу/семінарі.

- Навчання та розвиток: Команди, які досягли високих результатів, мають доступ до спеціалізованих тренінгів та курсів для покращення кваліфікації.

Програма стимулювання працівників під назвою "Програма персональних досягнень" націлена на підвищення мотивації та продуктивності через систему нагород і визнання за досягнення. На рис. 2.1 вона ілюструє три основні елементи, що використовуються для заохочення працівників до максимальної ефективності:

1. Фінансовий бонус:

Це матеріальна винагорода, яку працівник отримує за досягнення або перевищення встановлених планів та ключових показників ефективності (KPI). Бонус може виплачуватися щомісячно, щоквартально або на річній основі, залежно від результатів роботи. Така винагорода не тільки підвищує дохід співробітника, але й створює чітку залежність між його зусиллями та винагородою, мотивуючи працівника працювати ефективніше.

2. Нагорода "Кращий співробітник місяця":

Ця нематеріальна нагорода визнає досягнення окремого працівника, який продемонстрував видатні результати в роботі, високу продуктивність або

виняткові професійні якості. Відзначення найкращого співробітника місяця може супроводжуватися сертифікатом, публічним визнанням на загальних зборах компанії або навіть подарунками. Такий підхід допомагає стимулювати здорову конкуренцію між працівниками, що сприяє покращенню якості роботи та підвищенню корпоративного духу.

3. Гнучкий графік або додаткові дні відпустки:

Як частина програми нематеріальної мотивації, працівники можуть отримувати можливість працювати за гнучким графіком або отримувати додаткові дні відпустки як винагороду за досягнення особливо високих результатів у роботі. Такий підхід демонструє працівникам, що компанія цінує їх баланс між роботою та особистим життям, підвищуючи рівень їхньої задоволеності роботою і загальну лояльність до організації.

Ця програма стимулювання не лише покращує фінансовий стан працівників, але й сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі, мотивуючи досягати кращих результатів та підтримувати високі стандарти продуктивності.

Одним із показників, що вказує на ефективність організації оплати праці на підприємстві є структура фонду оплати праці. Проаналізуємо структуру фонду оплати праці на SRT MOTORS у 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура фонду оплати праці штатних працівників на SRT MOTORS

	2021		2022		2023	
	Обсяг, тис.грн	Чистка, %	Обсяг, тис.гр н.	Чистка , %	Обсяг, тис.грн	Чистка, %
Фонд оплати праці, всього	8171,5	100	9188,9	100	11270,0	100
Фонд основної заробітної плати	6205,7	75,94	6556,5	71,35	8166,7	72,46
Фонд додаткової заробітної плати	1965,8	24,06	2632,4	28,65	3103,3	27,54

З нього: Надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	669,2	8,19	791,8	8,62	797,9	7,08
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	758,2	9,28	907,1	9,87	1158,9	10,28
Виплати, пов'язані з індексцією заробітної плати	28,5	0,35	297,2	3,23	429,9	3,82
Оплати, за невідпрацьований час	509,9	6,24	636,3	6,93	716,6	6,36
Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-	-	-

Джерело: дані з підприємства

Для наочного відображення даних з таблиці 2.4 побудуємо діаграму (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Структура фонду оплати праці на SRT MOTORS у 2015 р.

Джерело: складено автором

Така структура фонду оплати праці неоднозначно впливає на рівень мотивації працівників. З одного боку, велика питома вага постійної частини заробітної плати дає впевненість працівнику в тому, що він отримує винагороду за роботу, забезпечує стабільність, що важливо при поточній економічній ситуації, підвищує лояльність до компанії. Але, з іншого боку, невелика питома

вага змінної заробітної плати, не здійснює достатньої мотивації персоналу. Крім того, відсутність заохочувальних та компенсаційних виплат не стимулює працівників до забезпечення високих кінцевих результатів діяльності підприємства. Отже, структура фонду оплати праці не відповідає стратегії підприємства. Якщо розглянути структуру фонду оплати праці у відповідності із життєвим циклом підприємства, то вона не відповідає вимогам. На підприємстві, яке перебуває на стадії росту, питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

Система управління персоналом на підприємстві SRT MOTORS є комплексною та орієнтованою на постійний розвиток як підприємства, так і його працівників. Від планування ресурсів до організації навчання та розвитку, компанія інтегрує сучасні підходи для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

2.3 Оцінка роботи системи стимулювання персоналу SRT MOTORS

Мотивація праці виступає основою соціально-економічною поведінки й має активізувати зусилля персоналу підприємства (організації), які спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності.

Система мотивації SRT MOTORS характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Фактори, котрі зумовлюють поведінку працівника та мають вплив враховуються на мотивацію трудової діяльності на SRT MOTORS:

- фізичній особистості працівника (вік, стать тощо),
- рівень самосвідомості та освіченості,
- професійна підготовка,
- психологічний клімат у колективі,
- вплив зовнішнього середовища тощо.

Для того, щоб стимулювати персонал до праці, досягнути більшої віддачі кожного працівника, керівнику важливо знати особисті якості своїх підлеглих, а

також їх основні потреби, що при вмілому використанні керівного ресурсу можна перетворити в сталі мотиви трудової діяльності.

Серед працівників SRT MOTORS певна частка – жінки, для яких головними стимулами є: увага до їх сім'ї чи дитини (оздоровлення у санаторії, пільги по оплаті за навчання у технікумі), гнучкий робочий графік, додаткові можливості заробітку. Формування дійової системи мотивації на підприємстві містить в собі аналіз і вдосконалення відносин між: найманими працівниками та роботодавцями; керівництвом та підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

Система мотивації на рівні підприємства базується на певних вимогах, а саме:

- однакових можливостей займати посади та просування за принципом результативності праці;
- відповідність оплати праці з результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх.

Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;

- створення на підприємстві умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників, відповідно до існуючого законодавства;
- забезпечення умов для зростання професійної компетентності, реалізації здібностей працівників, які мають на увазі створення на підприємстві програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, прагнення до реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

На SRT MOTORS використовуються наступні методи мотивації в таблиці 2.5.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата є домінуючою умовою праці на SRT MOTORS.

Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

- двосторонній зв'язок між працівниками та адміністрацією з приводу загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінювання виконаних робіт та визначення їх обсягу;
- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки робіт;
- виважені нормативи, їх контроль, системність та періодичність переглядів;
- чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності;
- винагородження, особливо додаткове, за високий рівень якісної роботи.

Таблиця 2.5

Методи мотивації

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
<ul style="list-style-type: none"> - відрядна оплата праці, - почасова оплата праці, - премії за раціоналізацію та винахідництво, - оплата навчання працівників, - рейтингові доплати, - виплати за максимальне використання робочого часу тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - доплати за стаж, - пільговий відпочинок, - пільгове користування транспортом. 	<ul style="list-style-type: none"> - охорона праці, - збагачення праці, - гнучкі робочі графіки, - програми підвищення якості праці.

Джерело: побудовано автором на підставі [9]

Саме ці принципи покладаються в основу організації оплати праці на SRT MOTORS, яка здійснюється відповідно до розробленого положення для оцінки персонального трудового внеску в загальні результати господарювання та нарахування на його основі заробітної плати. Оцінка проводиться по групах робітників - тимчасовим або постійним об'єднаним для виконання робочого

завдання. Нарахована групі винагорода розподіляється між її членами згідно з особистим внеском кожного працівника.

З метою розробки та обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу SRT MOTORS проаналізовано рівень існуючої системи мотивації в компанії. З метою визначення напрямку підвищення мотивації працівників SRT MOTORS за згодою адміністрації було проведено анкетування працівників під час переддипломної роботи та значення факторів, що впливають на мотивацію. Дані опитування дали наступні результати щодо визначення факторів, що впливають на вибір роботи (рис. 2.6).

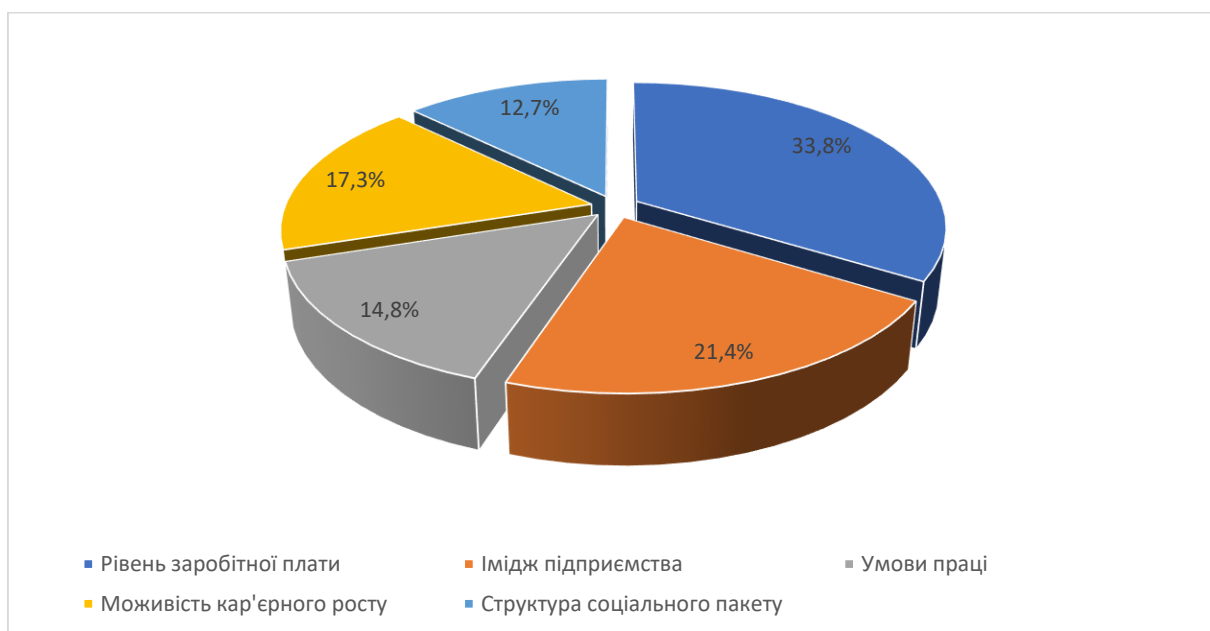


Рис. 2.6. Ключові фактори, які вплинули на Ваше рішення працювати в SRT MOTORS

Джерело: опитування персоналу

Результати опитування свідчать, що головним чинником при виборі роботи для більшості є рівень заробітної плати, що демонструє її здатність приваблювати талановитих працівників і молодь. Це відображає економічні реалії та рівень оплати праці у багатьох виробничих компаніях.

Наступний етап дослідження, спрямований на розробку цільових заходів для підвищення мотивації, полягає в аналізі поточної системи мотивації компанії SRT MOTORS з метою виявлення її недоліків. Для більш глибокого аналізу було проведено опитування працівників SRT MOTORS, яке мало на меті визначити ключові фактори, що впливають на їх мотивацію. Результати цього опитування наведено в таблиці 2.4.

Крім того, для кращого розуміння значення мотивації було оцінено вплив основних демотивуючих чинників на продуктивність праці. Серед них: неможливість самореалізації, відсутність чіткого визначення обов'язків, недостатня обізнаність у корпоративних питаннях, відсутність бонусів, некомпетентність керівника, несприятлива атмосфера в колективі та несправедлива критика.

Таблиця 2.6

**Важливість факторів мотивації співробітників
SRT MOTORS**

Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних)
Оцінка та визначення результатів роботи	87
Розуміння цілей та лояльність	65
можливість навчання	52
Можливість кар'єрного росту	34
Участь у процесі розробки управлінських рішень	26

Джерело: опитування працівників додаток Б

Для визначення впливу основних демотивуючих факторів на продуктивність праці наведено дані опитування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні демотивуючі чинники працівників
SRT MOTORS**

Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних)
Низький рівень матеріальної винагороди	69
Недостатня інформованість про справи на підприємстві	48
Неможливість самореалізації	34
Незадовільний клімат в колективі	22
Несправедлива критика	26

Джерело: опитування працівників додаток Б

Як показано в таблиці 2.7, головним демотивуючим фактором для працівників SRT MOTORS є низький рівень матеріальної винагороди. Цікаво, що інтерес до роботи серед чоловіків більше залежить від заробітної плати, ніж серед жінок. 68% чоловіків втрачають інтерес до своєї кар'єри та замислюються про зміну місця роботи, якщо їх не задовольняє оплата праці, тоді як серед жінок цей показник становить близько 63%. Гроші також є найсильнішим мотивуючим фактором для спеціалістів, керівників середньої ланки та службовців, де цей показник варіюється від 66% до 70%.

Цікаво, що для 32,4% респондентів нереалізовані амбіції є суттєвою причиною для зміни роботи. Виявлені недоліки в системі мотивації можуть призвести до бажання змінити роботу у 40% жінок та 32% чоловіків. Одна з найпоширеніших помилок керівництва SRT MOTORS полягає в тому, що воно нав'язує власні мотиваційні пріоритети своїм підлеглим, не враховуючи індивідуальні потреби працівників. Варто відзначити, що жодна з існуючих систем матеріальної мотивації не може однаково ефективно мотивувати всі категорії персоналу.

На основі опитування працівників SRT MOTORS було проаналізовано вплив різних факторів на мотивацію спеціалістів, керівників підрозділів та інших співробітників компанії. Це дозволило краще зрозуміти, які чинники найбільше впливають на мотивацію до продуктивної праці, результати якого відображені в таблиці 2.8.

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.8, свідчить про основні мотиваційні фактори, які приносять працівникам задоволення від роботи. Найвищі бали отримали такі фактори, як розмір заробітної плати (7 балів), чіткість цілей і завдань (8 балів), а також безпечні умови праці (6 балів). Для професіоналів ключовими мотивами виявились заробітна плата (8 балів), гарантії зайнятості (7 балів) і можливість кар'єрного розвитку (6 балів). Керівники ж назвали найважливішими факторами кар'єрний потенціал (8 балів), стабільність на робочому місці (7 балів), можливості для творчості та розвитку (7 балів) і заробітну плату (8 балів).

Таблиця 2.8

Відмінності в структурі мотиваційних факторів

SRT MOTORS

Мотивуючий фактор	Градація факторів для різних посад, бали		
	Керівники	Спеціалісти	Робітники
Рівень оплати праці	6	7	7
Наявність кар'єрного росту	8	6	2
Якісне робоче місце	4	3	6
Висока оцінка роботи	5	4	5
Надання грантів на навчання	1	1	4
Чітко сформульовані задачі	3	5	8
Стабільність компанії	7	7	3
Можливість проявити здібності	2	2	1

Джерело: опитування працівників додаток Б

Порівняльний аналіз мотиваційних факторів для різних категорій персоналу показав, що пріоритети значно відрізняються залежно від рівня зайнятості. Для рядових працівників основними мотиваційними чинниками є матеріальна винагорода, безпечні умови праці та зрозумілі цілі. У той час, як для керівників і спеціалістів важливими залишаються можливість професійного зростання, стабільність на робочому місці та заробітна плата. Отже, ефективна система мотивації повинна враховувати ці відмінності та застосовувати індивідуальний підхід до кожного рівня управління.

Важливою складовою підвищення ефективності мотивації є оцінка задоволеності працівників різними аспектами їх роботи та мотиваційними факторами, що існують у SRT MOTORS. Для цього було проведено тестування для вивчення факторів, що впливають на мотивацію, і виявлення параметрів, які впливають на рівень задоволеності працівників. Результати анкетування за тестом «Задоволеність роботою» відображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.9

Результати тесту «Задоволеність роботою» в SRT MOTORS

Ступінь задоволення	Частка працівників, %		
	Робітники	Спеціалісти	Керівники
Повна задоволеність робочим процесом (45-55 б.)	0	0	0
Робочий процес відповідає побажанням (33-44 б.)	8,02	17,15	26,33
Робота не цілком задовільняє (21-32 б.)	29,21	22,46	72,17
Повна незадоволеність роботою (15-20 б.)	61,87	47,28	0

Джерело: опитування працівників додаток Б

Аналіз показав, що середній рівень задоволеності роботою становить 26,33 бала для керівників (частково задоволені), 17,15 бала для спеціалістів і працівників (незадоволені), та 8,02 бала для працівників (незадоволені).

Професіонали висловили особливе незадоволення можливостями кар'єрного просування (в середньому 2,76 бала), рівнем заробітної плати (3,2 бала) та загальною задоволеністю роботою в компанії (3,33 бала).

Загалом фахівці позитивно оцінюють такі фактори, як послідовність у роботі, можливість застосування власних навичок, умови праці та охорону праці. Керівники назвали серед мотивуючих чинників задоволеність компанією та можливості просування по службі (4,4 бала), а також задоволеність умовами праці та охороною праці (4,23 бала). Проте вони менш задоволені рівнем заробітної плати (2,76 бала) і загальною задоволеністю роботою (3,2 бала).

Аналіз результатів показує, що система матеріальної мотивації на SRT MOTORS потребує вдосконалення. Оскільки можливості підвищення заробітної плати в компанії обмежені, необхідно розробити спеціальні методи оплати праці, які будуть підтримувати високий рівень мотивації працівників. Керівництву варто звернути увагу на створення сприятливої робочої атмосфери, чітке визначення цілей і завдань, адже більше половини співробітників не задоволені відсутністю чітких орієнтирів.

Ефективним рішенням може бути впровадження системи оцінки досягнень кожного співробітника з відповідною винагородою, а також розширення можливостей для розвитку через тренінги, курси та семінари. Слабкими сторонами поточної системи мотивації є відсутність зв'язку між матеріальним стимулюванням і внеском працівників у прибутковість компанії, однаковий підхід до мотивації різних категорій персоналу та недостатнє усвідомлення необхідності узгодження особистих і корпоративних інтересів. Це призводить до низької лояльності та залученості працівників, особливо серед нижчих категорій.

Основною метою вдосконалення системи мотивації має стати збільшення зацікавленості співробітників у продуктивній праці та розвиток матеріальних і нематеріальних стимулів. Важливо забезпечити можливості для професійного зростання, сприяти розвитку навичок і знань, а також використовувати підхід, який враховує індивідуальні мотиваційні потреби кожного працівника. Чим

краще задовольняються ці потреби, тим ефективніша буде робота працівників для компанії.

Значну роль також відіграє вміння керівників і співробітників справлятися зі стресом. Працівники, які використовують підхід, орієнтований на вирішення проблем, показують кращу стійкість до стресу і рідше відчують емоційне вигорання. Тому важливо навчати персонал методам зниження стресу.

Окрім того, в рамках покращення мотиваційної системи варто передбачити соціальні компенсаційні пільги, такі як додаткові вихідні на свята, гнучкі робочі графіки та програми відпочинку. Це допоможе відновити психофізичний стан працівників, що підвищить їхню продуктивність та відповідність вимогам компанії.

Вітчизняні дослідники відзначають важливість узгодження цілей компанії, її підрозділів та окремих працівників. Рівень оплати праці, продуктивність і ефективність роботи безпосередньо залежать від гармонії цих цілей та мотиваційних механізмів, що їх підтримують.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 проведено аналіз системи стимулювання персоналу підприємства SRT MOTORS, що дало змогу оцінити її ефективність та виявити сильні й слабкі сторони.

1. Економічна характеристика підприємства SRT MOTORS: У ході аналізу встановлено, що підприємство є стабільним учасником ринку автомобільного сервісу. Основними конкурентними перевагами є інноваційний підхід до послуг, висока якість обслуговування клієнтів та залучення сучасних технологій. Водночас значну роль у досягненні цих переваг відіграє персонал підприємства, що підкреслює важливість ефективної системи стимулювання працівників.

2. Основні елементи системи управління персоналом підприємства: Система управління персоналом SRT MOTORS базується на поєднанні

матеріальних і нематеріальних методів стимулювання. Підприємство використовує систему фінансового заохочення (бонуси, премії, підвищення заробітної плати) та програми професійного розвитку (тренінги, курси підвищення кваліфікації). Особливу увагу приділено створенню комфортного робочого середовища, що сприяє залученню й утриманню висококваліфікованих фахівців.

3. Оцінка роботи системи стимулювання персоналу SRT MOTORS: Аналіз виявив, що діюча система стимулювання загалом є ефективною, проте має певні недоліки. Матеріальна складова, хоч і відповідає середньоринковим умовам, потребує доповнення індивідуальними схемами заохочення. У сфері нематеріального стимулювання важливо посилити заходи, спрямовані на підвищення лояльності співробітників, зокрема шляхом удосконалення корпоративної культури. Опитування працівників також показало, що значна частина персоналу хотіла б мати більше можливостей для кар'єрного зростання та участі в ухваленні важливих управлінських рішень.

У розділі 2 доведено, що система стимулювання персоналу підприємства SRT MOTORS значною мірою сприяє підвищенню продуктивності праці та підтримці конкурентоспроможності компанії. Однак для подальшого розвитку підприємства необхідно вдосконалити механізми як матеріального, так і нематеріального стимулювання, враховуючи індивідуальні потреби працівників і зосереджуючись на створенні можливостей для професійного та кар'єрного зростання. Це дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу, зменшити плинність кадрів і забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Впровадження цифрових технологій у підвищенні ефективності стимулювання персоналу SRT MOTORS

Інноваційна діяльність сучасних підприємств значною мірою залежить від кваліфікації, творчого потенціалу та креативності їхнього персоналу. В умовах постійного зростання конкуренції на ринку саме людський фактор стає вирішальним у забезпеченні успіху організацій. Хоча підвищення вимог до працівників є важливим елементом, воно не гарантує автоматичного зростання конкурентоспроможності підприємства. Цей процес є багатограним і обумовлений низкою чинників, серед яких провідну роль відіграє ініціативність і творчий підхід персоналу.

Ефективне поєднання ресурсів або виконання працівниками звичайних виробничих завдань більше не відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища. Ринки потребують не лише раціонального використання ресурсів, але й впровадження інноваційних підходів до управління людським капіталом. Це включає розвиток професійних навичок і здібностей працівників, стимулювання їх до генерування нестандартних ідей та рішень, підтримку їхньої творчості й інноваційності. Саме людський капітал стає основним джерелом конкурентних переваг, залишаючи позаду обмеження, пов'язані з матеріальними ресурсами.

Розробка та впровадження стратегічного планування кадрової політики стає необхідною умовою довгострокового успіху підприємства. Такий підхід забезпечує формування чітких цілей і стратегій, які відповідають як поточним, так і майбутнім потребам організації. Стратегічне управління персоналом дозволяє підприємству досягати оптимального балансу між сучасними кадровими викликами та підготовкою до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільність і гнучкість у досягненні своїх цілей.

Ключовим елементом у цьому процесі є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Оцінка економічних, соціокультурних та технологічних факторів допомагає зрозуміти, які чинники можуть вплинути на потреби в персоналі та його рух. Наприклад, технологічні інновації можуть вимагати нових компетенцій від працівників, а соціальні тенденції можуть впливати на мотивацію та задоволеність роботою.

Внутрішній аналіз є ключовим елементом у процесі управління персоналом, оскільки він дозволяє комплексно оцінити кадровий потенціал підприємства. Цей процес включає аналіз компетенцій і професійних навичок працівників, їхньої мотивації, рівня задоволення роботою та ефективності виконання завдань. Такий підхід дає змогу виявити як сильні, так і слабкі сторони в управлінні персоналом, зокрема виявити прогалини в навичках, потреби в навчанні та розвитку, а також визначити ключові фактори, що впливають на рівень задоволення працівників роботою. Результати аналізу слугують основою для формування ефективних стратегій управління персоналом, спрямованих на підвищення його продуктивності та залученості[39, с.60].

На основі отриманих даних розробляються стратегії, спрямовані на залучення, утримання та розвиток персоналу. Це може включати застосування сучасних і ефективних методів рекрутингу, які дозволяють залучати висококваліфікованих спеціалістів. Для підвищення привабливості робочих місць важливо створити комфортні умови праці, які враховують не лише матеріальні, але й нематеріальні потреби працівників. Розробка конкурентоспроможних систем оплати праці та мотивації є ще одним важливим аспектом, що забезпечує утримання талановитих співробітників.

Крім того, стратегії управління персоналом повинні включати розвиток і навчання працівників, зокрема створення можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Це передбачає організацію тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, створення індивідуальних планів розвитку для співробітників. Такий підхід сприяє не лише задоволенню потреб працівників у

самореалізації, але й формуванню стабільної кадрової бази, яка здатна забезпечити надійну основу для довгострокового успіху підприємства. Завдяки цьому підприємство отримує конкурентну перевагу на ринку, зміцнюючи свій потенціал у досягненні стратегічних цілей.

Для успішного впровадження стратегічного планування руху персоналу необхідно встановити ефективну систему моніторингу та оцінки результатів. Це дозволяє відстежувати виконання стратегічних цілей, виявляти потенційні проблеми та коригувати стратегії управління персоналом вчасно. Важливо також забезпечити зв'язок між стратегічним плануванням руху персоналу та загальною стратегією підприємства, щоб гарантувати їхню взаємодію та взаємовплив.

Розвиток системи оцінки та прогнозування кадрових потреб є невід'ємною складовою стратегічного планування руху персоналу. Це спрямовано на визначення оптимального кількісного та якісного складу персоналу для забезпечення виконання стратегічних завдань організації. Для цього використовуються різні методи та інструменти, включаючи аналіз даних про втрати та звільнення працівників, оцінку теперішнього складу персоналу, його навичок та компетенцій, а також прогнозування майбутніх потреб на основі аналізу тенденцій у зовнішньому середовищі [16, с. 120].

Важливо враховувати майбутні тенденції та виклики, що можуть вплинути на робочу силу організації. Наприклад, швидкий розвиток технологій може вимагати від працівників нових навичок, а демографічні зміни можуть впливати на доступність кваліфікованих кадрів. Аналіз цих факторів та прогнозування їхніх наслідків для кадрового потенціалу організації дозволяє підготуватися до майбутніх викликів та зменшити ризики.

Розвиток інформаційних систем управління персоналом допомагає забезпечити ефективний моніторинг кадрових потреб та стану персоналу. Сучасні інформаційні технології дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки даних про працівників, їхні навички, освіту, досвід роботи та інші важливі характеристики. Це надає можливість більш точно та оперативно приймати управлінські рішення, пов'язані з управлінням персоналом.

Покращення системи управління продуктивністю є ще одним важливим напрямком удосконалення управління процесами руху персоналу. Це спрямовано на забезпечення ефективності та результативності працівників через встановлення чітких цілей, оцінку продуктивності, надання зворотного зв'язку та розвиток працівників. Встановлення ключових показників продуктивності, які відображають внесок працівників у досягнення стратегічних цілей організації, дозволяє спрямувати їхні зусилля у потрібне русло.

Для оцінки продуктивності працівників використовуються різні методи, такі як оцінка на основі результатів роботи, 360-градусний зворотний зв'язок та самооцінка. Важливо забезпечити об'єктивність та справедливість оцінки, базуючись на конкретних критеріях, що відповідають робочим завданням та очікуванням організації.

Ефективний зворотний зв'язок між керівниками та підлеглими відіграє важливу роль у підвищенні результативності праці та розвитку працівників. Керівники повинні регулярно надавати працівникам конструктивну та об'єктивну оцінку їхньої діяльності. Важливо не лише підкреслювати досягнення та сильні сторони працівника, але й чітко визначати напрями для вдосконалення та можливості подальшого розвитку. Надання конкретних рекомендацій щодо покращення результатів та встановлення зрозумілих цілей створює сприятливе середовище для професійного зростання. Такий підхід підвищує мотивацію працівників, сприяє їхньому залученню до робочого процесу та зміцнює взаєморозуміння між працівниками та керівниками[39, с. 62].

Додатково важливою складовою є розробка та впровадження програм розвитку персоналу. Ці програми можуть охоплювати різні аспекти, зокрема організацію навчальних заходів, тренінгів, стажувань, створення внутрішніх і зовнішніх можливостей для підвищення кваліфікації. Вони допомагають працівникам розвивати ключові компетенції, необхідні для виконання їхніх професійних обов'язків на вищому рівні, та адаптуватися до вимог сучасного ринку праці. Такі програми також сприяють побудові довгострокової кар'єри в межах організації, що посилює відданість працівників компанії.

Таким чином, систематичний зворотний зв'язок у поєднанні з чітко структурованими програмами розвитку створює основу для підвищення ефективності роботи персоналу, що позитивно впливає на загальний успіх організації. Це дозволяє не лише задовольняти потреби працівників у самореалізації, але й забезпечувати організації кадровий потенціал, необхідний для досягнення стратегічних цілей.

Постійний моніторинг та оцінка результатів дозволяють виявляти тенденції, проблеми та досягнення у роботі працівників. Це дає змогу коригувати стратегії управління, впроваджувати нові методи та підходи для досягнення кращих результатів. Такий системний підхід до управління продуктивністю сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу та досягненню стратегічних цілей організації.

Оцінка ефективності реалізації заходів щодо удосконалення управління процесами руху персоналу є критично важливим етапом. Це дозволяє зрозуміти, наскільки впроваджені заходи вплинули на ключові аспекти управління персоналом та які переваги отримала організація. Аналіз результатів допомагає виявити успіхи та проблеми, а також визначити напрями подальшого вдосконалення.

Аналіз стану кадрового потенціалу SRT MOTORS показує, що на підприємстві працює висококваліфікований та конкурентоспроможний персонал, що сприяє досягненню поточних і довгострокових цілей. Компанія дбає про своїх співробітників та прагне підвищити їхню продуктивність різними способами. Проте в системі управління персоналом не спостерігається суттєвих структурних зрушень через відсутність зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі.

Інтенсивна цифровізація HR-практик, що відбувається в сучасних умовах, призводить до трансформації базових підходів до управління людськими ресурсами. Перед керівництвом сучасних промислових організацій постає завдання оцифрування робочих процесів за допомогою алгоритмів великих

даних та штучного інтелекту. Це вимагає від працівників нових компетенцій та навичок у сфері цифрових технологій[16, с. 125].

Враховуючи результати соціологічних опитувань, можна стверджувати, що більшість працівників компанії стикаються з такими проблемами, як відсутність досвіду, цифрова некомпетентність та брак спеціальних курсів з цифрової грамотності. Це перешкоджає ефективному впровадженню цифрових технологій та знижує загальну продуктивність праці.

Вирішення цих проблем можливе за допомогою організаційних методів управління персоналом, які включають організацію та проведення курсів підвищення кваліфікації, спрямованих на розвиток цифрових компетенцій. Такі навчальні програми допоможуть працівникам освоїти нові технології та адаптуватися до вимог сучасного ринку.

Однак потенціал цього методу не повністю реалізується. Застосування обмежується встановленням системи ротації кадрів, організацією кадрового резерву та делегуванням повноважень, що, хоча й впливає на покращення процесу організації та управління персоналом, не стимулює розвиток у сфері цифрових компетенцій.

Крім того, організаційні методи передбачають використання коучингу — коли досвідчені працівники допомагають колегам досягти професійних цілей. Це може сприяти передачі знань та підвищенню кваліфікації всього колективу, особливо у сфері новітніх технологій.

Багато працівників також зазначають проблеми з недостатнім матеріальним стимулюванням та відсутністю зацікавленості в освоєнні нових компетенцій. Незважаючи на те, що економічні методи управління людським капіталом є традиційними, їх потенціал не повністю використовується. На практиці це зводиться до виплати зарплат, премій та компенсацій, без впровадження систем мотивації, що базуються на індивідуальній оцінці праці та встановленні чітких критеріїв ефективності.

Ефективна система мотивації має базуватися на впровадженні ключових показників ефективності (KPI), які охоплюють кожного працівника, відділ та

підприємство загалом. Встановлення таких показників дозволяє чітко визначити очікувані результати, що напряду впливають на продуктивність. Поєднання KPI із системою оплати праці мотивує працівників до досягнення високих результатів, оскільки винагорода прямо залежить від їхньої продуктивності та досягнень. Цей підхід сприяє створенню атмосфери змагальності та стимулює кожного працівника вдосконалювати свої навички та виконувати роботу якісніше.

Для забезпечення успіху управління персоналом у SRT MOTORS необхідно реалізувати комплексний підхід, що включатиме розвиток цифрових компетенцій працівників, вдосконалення системи мотивації та адаптацію кадрової політики до вимог сучасного ринку. Розвиток цифрових навичок дозволить працівникам ефективніше використовувати новітні технології, що значно підвищить продуктивність. Модернізація системи мотивації створить стимули для залучення та утримання кваліфікованого персоналу, а також сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, впровадження системи KPI, спрямованої на стимулювання продуктивності, разом із комплексними заходами щодо розвитку компетенцій та мотивації персоналу, стане ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності SRT MOTORS. Такий підхід забезпечить ефективне використання трудових ресурсів, сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства та створить сприятливі умови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

На основі представленої таблиці 3.1 можна зробити такі висновки:

1. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів та відсутність досвіду роботи з цифровими технологіями є одними з головних проблем, що обмежують розвиток компанії. Їх вирішення передбачає індивідуальне проходження курсів підвищення кваліфікації та створення внутрішніх цифрових освітніх платформ, що сприятиме підвищенню професійного рівня працівників.

2. Відсутність спеціальних курсів для розвитку професійних навичок вимагає організації тренінгів, орієнтованих на формування цифрових

компетенцій. Це дозволить співробітникам розвивати свої навички відповідно до сучасних вимог бізнесу.

Таблиця 3.1

**Виявлені проблеми в системі управління кадровим потенціалом SRT
MOTORS і способи їх вирішення**

Виявлена проблема	Загальноприйнятий метод управління	Способи вирішення зазначених проблем
1	2	3
Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, здатних брати участь у розвитку Товариства на основі цифрових технологій та нових моделей управління	організаційний	Індивідуальне проходження курсів підвищення кваліфікації з метою набуття цифрових компетенцій.
Відсутність досвіду та цифрова некомпетентність		Створення цифрових внутрішньофірмових освітніх платформ
Відсутність спеціальних курсів підвищення професійних навичок		Коучинг та проведення тренінгів, що підвищують цифрові компетенції
Відсутність єдиної системи оплати праці	економічний	Застосування системи мотивації на базі KPI
Недостатнє матеріальне стимулювання		
Незацікавленість керівництва в освоєнні працівниками цифрових компетенцій		

Джерело: складено автором на підставі [2, с. 89]

3. Недостатня матеріальна мотивація та відсутність єдиної системи оплати праці негативно впливають на продуктивність працівників. Запровадження системи KPI сприятиме створенню справедливого механізму винагороди, що підвищить ефективність роботи та лояльність персоналу.

4. Відсутність зацікавленості керівництва в оволодінні цифровими компетенціями працівників створює ризики для реалізації інноваційних

проектів. Ефективне лідерство та заохочення співробітників до навчання є критично важливими для успішного впровадження цифрових трансформацій.

Таким чином, комплексний підхід до вирішення зазначених проблем, що включає освітні, організаційні та економічні заходи, є ключем до підвищення конкурентоспроможності SRT MOTORS та успішної адаптації до вимог сучасного ринку.

Для усунення перелічених вище проблем доцільно розробити методичний підхід з управління цифровими компетенціями працівників на досліджуваному підприємстві.

Підхід включає блоки, зображені на рис. 3.1.

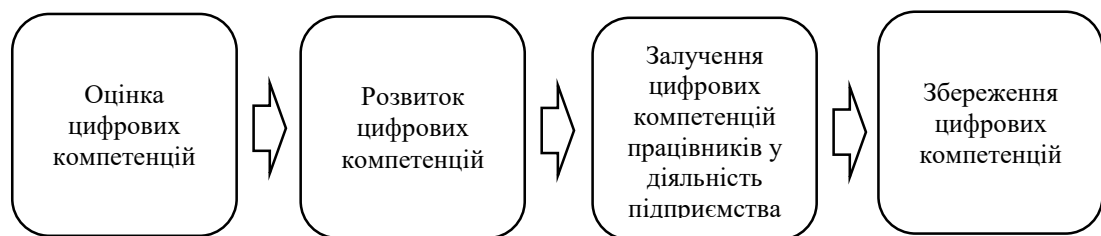


Рис. 3.1. Основні блоки з управління цифровими компетенціями працівників SRT MOTORS

Джерело: складено автором

Оцінювання цифрових компетенцій працівників складається з двох ключових етапів: тестування та аналізу результатів. Тестування використовується для визначення поточного рівня цифрових навичок кожного співробітника. У процесі тестування можна використовувати питання з опитування, що дозволяє оцінити, до яких категорій належать співробітники за рівнем цифрових компетенцій.

На основі результатів тестування слід прийняти рішення щодо подальших дій: чи необхідно направити співробітників на курси підвищення кваліфікації або розробити систему фінансового заохочення для мотивування подальшого розвитку цифрових навичок [2, с. 47].

Наступний важливий етап – розвиток цифрових компетенцій. Співробітники, у яких виявлено недостатній рівень навичок, повинні пройти відповідні навчальні програми або спеціалізовані курси. Мета таких програм – забезпечити працівників необхідними знаннями, що сприятиме розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

Зміст навчальних курсів має формуватися залежно від рівня вже наявних цифрових компетенцій кожного працівника. Важливо враховувати індивідуальні потреби, тривалість курсу та формати занять, включаючи лекції, практичні та інтерактивні сесії. Серед рекомендованих платформ для навчання можна відзначити Coursera, edX, XuetangX, FutureLearn та Udacity [15].

Після тестування варто визначити, які саме цифрові компетенції потребують подальшого розвитку та скласти індивідуальний навчальний план для кожного співробітника. Особлива увага під час розвитку цифрової грамотності має бути приділена базовим поняттям та навичкам, зокрема здатності ефективно шукати, фільтрувати, оцінювати та управляти інформацією.

Якщо під час тестування було виявлено недостатній рівень навичок цифрової комунікації, необхідно розглянути теми соціальних мереж, месенджерів, електронної пошти, цифрового етикету, а також проблеми контентних загроз і кібербулінгу.

Для розвитку навичок створення цифрового контенту, програма повинна охоплювати такі аспекти, як принципи роботи з віртуальною реальністю, сучасними ігровими технологіями, а також навчання користуванню сервісами для створення веб-сайтів [33, с. 81].

Окрім того, необхідно приділити увагу навчання співробітників безпечній роботі з інформацією. Це включає використання програмного забезпечення та онлайн-сервісів для роботи з текстами, таблицями та графікою. Працівники повинні навчитися користуватися пошуковими системами, новинними ресурсами, а також перевіряти достовірність інформації. Показати, як захистити цифрові пристрої, розповісти про принципи роботи комп'ютерних вірусів (табл. 3.2).

Зміст програм курсів для підвищення цифрових компетенцій

Найменування цифрових компетенцій	Приблизний зміст курсу
1	2
Інформаційна грамотність	перегляд, пошук та фільтрація даних, інформації та цифрового контенту; оцінка даних, інформації та цифрового контенту; управління даними, інформацією та цифровим контентом.
Комунікація та співробітництво	взаємодія у вигляді цифрових технологій; обмін у вигляді цифрових технологій; співробітництво з використанням цифрових технологій; етикет у мережі.
Створення цифрового контенту	створення та розвиток цифрового контенту; інтеграція та переробка цифрового контенту; авторські права та ліцензії.
Безпека	захист пристроїв, персональних даних та забезпечення конфіденційності; захист здоров'я, благополуччя та навколишнього середовища.
Вирішення проблем	вирішення технічних проблем; визначення потреб та технологічних рішень; креативне застосування цифрових технологій; визначення прогалів у цифровій компетентності

Джерело: складено автором на підставі [4, с. 87].

Після завершення навчального курсу важливо провести контрольний модуль для закріплення отриманих знань та отримання зворотного зв'язку від співробітників. Це дозволить оцінити, наскільки добре засвоєно матеріал, та які аспекти потребують додаткової уваги. Окрім цього, варто здійснювати постійний контроль за ефективністю впровадження набутих знань у роботу співробітників і їх застосування на практиці.

Окрім курсів підвищення кваліфікації, внутрішні навчальні програми можуть містити такі методи, як [11, с. 38]:

- наставництво: це метод, при якому співробітники навчаються один в одного, перебуваючи на рівних позиціях. Цей підхід ефективний у випадках, коли в колективі є досвідчені працівники, які можуть поділитися своїми знаннями та цифровими компетенціями для розвитку колег.

- тренінги з практичним зануренням: ці тренінги допомагають співробітникам закріпити отримані теоретичні знання через їхнє практичне застосування. Для цифрових навичок це можуть бути вправи з використання різноманітного програмного забезпечення.

- дистанційне навчання: цей формат дозволяє співробітникам здобувати нові знання без переривання робочого процесу. Хоча його ефективність може бути нижчою у порівнянні з іншими методами, у довгостроковій перспективі цей підхід допомагає поступово інтегрувати цифрові навички в роботу. Для організації дистанційного навчання можна використовувати такі платформи, як LMS System, Adobe Captivate Prime, Moodle, Claroline та інші [15].

Такий багатосторонній підхід до розвитку цифрових компетенцій дозволить створити максимально сприятливі умови для комплексного та глибокого опанування нових навичок, що сприятиме не лише підвищенню професійного рівня співробітників, але й загальному зростанню ефективності їхньої роботи. Впровадження подібного підходу забезпечить інтеграцію нових знань і вмінь у практичну діяльність, що позитивно вплине на продуктивність працівників та допоможе досягти стратегічних цілей компанії. Таким чином, розвиток цифрових компетенцій стане не тільки інструментом для індивідуального професійного росту співробітників, але й важливим фактором успіху підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

3.2 Обґрунтування заходів стимулювання працівників персоналу SRT MOTORS

Керівництво SRT MOTORS має звернути особливу увагу на організацію систематичних курсів для підвищення цифрової грамотності своїх працівників, особливо тих, хто задіяний у сфері управління персоналом. У сучасних умовах цифрові компетенції є ключовим чинником ефективної роботи, тому необхідно створити умови, які не лише сприятимуть навчанню, але й стимулюватимуть працівників до самостійного розвитку. Такий підхід допоможе працівникам усвідомити важливість постійного вдосконалення своїх навичок та їхню практичну користь у роботі. Лише за умови комплексного підходу до професійного навчання можливо досягти зростання кадрового потенціалу компанії та суттєвого підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Другим, не менш важливим, етапом є інтеграція цифрових навичок у повсякденну діяльність компанії через налагодження командної співпраці та обміну знаннями серед співробітників. Такий підхід забезпечує підтримку менш досвідчених працівників у розвитку їхніх цифрових компетенцій через тісну взаємодію з колегами, які мають вищий рівень підготовки. У межах командної роботи працівники обмінюються досвідом під час реалізації спільних проєктів, тоді як у процесі неформального обміну знаннями один співробітник може допомагати іншому освоювати нові навички, необхідні для якісного виконання робочих завдань. Це сприяє не лише підвищенню рівня цифрової грамотності кожного працівника, але й зміцненню корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та співпрацю.

Фінальним і дуже важливим етапом є розробка дієвої системи матеріального та нематеріального заохочення для стимулювання працівників до постійного вдосконалення цифрових навичок і активного сприяння розвитку компанії. Ефективним рішенням стане впровадження системи грошових винагород, прив'язаних до ключових показників ефективності (KPI). Така система не лише стимулює працівників виконувати свої посадові обов'язки на

високому рівні, але й мотивує їх до досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від звичайної базової заробітної плати, мотиваційна система, заснована на досягненнях, сприятиме активнішому залученню працівників у реалізацію як короткострокових, так і довгострокових завдань компанії. Це забезпечить стійкий розвиток організації та створить умови для ефективного використання потенціалу її працівників.

Модель мотиваційних виплат на основі КРІ передбачає такі принципи [38, с. 11]:

- орієнтація на результат: винагорода виплачується за конкретні досягнення та виконану роботу.
- гнучкість: система дозволяє адаптуватися до змін ринку, коригуючи пріоритети співробітників без необхідності кардинальних змін.
- справедливість: кожен працівник отримує гідну винагороду за свій внесок у загальний успіх компанії, а у разі невдачі ризики розподіляються справедливо.
- прозорість: працівники чітко розуміють, за які результати компанія готова їх винагороджувати і в яких обсягах.
- стабільність: мотиваційна система має бути незмінною, щоб працівники могли планувати свою діяльність відповідно до неї.

Для ефективного стимулювання, виплати повинні бути прозорими та зрозумілими, щоб кожен співробітник чітко усвідомлював, за що він отримує винагороду, і погоджувався з її обсягом. Це є основним фактором успіху будь-якої системи економічного стимулювання, яким часто нехтують у багатьох компаніях.

Застосування системи КРІ на підприємстві дозволяє не тільки точно визначати розмір винагороди кожного співробітника, але й ефективно залучати їх до нових проєктів і важливих завдань. Завдяки цьому інструменту компанія може оптимально використовувати як матеріальні, так і нематеріальні форми стимулювання, що сприяє мотивації персоналу та підвищенню загальної продуктивності. Найпоширенішими варіантами виплат змінної частини зарплати є щомісячні, щоквартальні та щорічні премії. Підбір періодичності таких виплат

здійснюється з урахуванням посади працівника та ключових завдань компанії. Для співробітників, які займають нижчі посади, більш доцільним є використання щомісячних премій, що дає можливість постійно підтримувати їх мотивацію. У той же час для керівників більш ефективними є щорічні премії, оскільки повну оцінку ефективності їхньої діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства можна зробити лише за підсумками року. Такий підхід сприяє довгостроковому плануванню та створює стимул для досягнення високих результатів [33, с. 89].

Для того щоб премія на основі КРІ виконувала свою стимулюючу функцію, змінна частина винагороди має складати не менше 30% від основної заробітної плати. Такий підхід дозволяє співробітникам відчувати значущість досягнення результатів для власного матеріального заохочення. Особливо це актуально для технічних підрозділів, відділів маркетингу та логістики, оскільки їхній внесок безпосередньо впливає на ефективність і продуктивність діяльності компанії. У цих випадках доцільно використовувати щомісячні премії, які забезпечують постійне мотивування співробітників до досягнення короткострокових результатів і оперативного виконання поставлених завдань. Така система дозволяє не тільки підтримувати стабільний рівень продуктивності, але й сприяє формуванню високої залученості працівників у процес досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.3

Рекомендована періодичність і розмір виплат премій різним категоріям працівників SRT MOTORS

Категорія працівників	Розмір премії від окладу	Періодичність виплат
1	2	3
Працівники	10-30%	1 раз у місяць
Спеціалісти	30-50%	1 раз у квартал
Керівництво	від 50%	1 раз на рік

Джерело: складено автором

Для того, щоб впровадити оцінку цифрових компетенцій працівників у наявну базу КРІ необхідно затвердити показники використання цифрових компетенцій у роботі співробітників (топменеджери разом із головним бухгалтером повинні визначити ці показники конкретного підрозділу, співробітника);

- сформувавши матрицю основних і цифрових показників системи КРІ (також цей процес називається плануванням, коли задаються нормативні значення на кожен заданий проміжок часу (місяць, квартал, рік).

Тут важливо співвіднести показники використання цифрових компетенцій з індикаторами ефективності роботи співробітників. Планові значення показників мають бути раціональними й обґрунтованими, для цього можна підключити керівників підрозділів, щоб адекватно оцінити реальне виконання завдань);

- розробити систему мотивації співробітників щодо збільшення своїх цифрових навичок (на цьому етапі складається програма стимулювання, що включає матеріальні (премії, бонуси) і нематеріальні (грамоти, безкоштовні корпоративні курси, додаткова відпустка або відгул) заохочення. А щоб процес мотивації став для працівників цікавим його можна створити в ігровій формі, що підвищить інтерес співробітників до роботи та збільшить здоровий конкурентний дух команди. Великі західні компанії спеціально для цього розробляють мобільні додатки, де досягнення кожного працівника фіксуються онлайн);

- пояснити нову систему оцінювання працівникам (тут важливо довести інформацію до співробітника, щоб він розумів, як працюватимуть нововведення та як аналізуватиметься його робоча діяльність. Також необхідно буде візуалізувати напрацювання і розмістити в загальному доступі);

- впровадити нову матрицю в діяльність Товариства (розробити і випустити документ для керівників підрозділів, який регламентував би цифрові показники та шкали їх оцінювання. На цьому ж етапі можна сформувавши фокус-групу і випробувати на них майбутні напрацювання в системі КРІ);

- скласти таблицю цифрових показників по кожному співробітнику (виконується після того, як усі показники затверджено і планові значення розраховані. У таблицю необхідно буде регулярно записувати результати аналізу роботи кожного співробітника); контроль (після впровадження нововведень проводити моніторинг функціонування нової системи KPI, стежити за досягненням планових показників, у цьому допоможуть такі сервіси як дошка Trello, системи CRM та інші.

Інші, вносити коригування за наявності відхилень від планових показників).

Таким чином, для компанії SRT MOTORS, яка прагне вдосконалити цифрові навички свого персоналу, впровадження системи оцінки на основі KPI стане ефективним інструментом. Застосування KPI дозволить не лише об'єктивно оцінювати досягнення співробітників, але й мотивувати їх на постійний розвиток та самовдосконалення. Ця система стимулювання сприятиме залученню працівників до активного освоєння нових цифрових компетенцій, які є важливими для реалізації стратегічних цілей компанії, а також підвищуватиме їхню зацікавленість у спільному зростанні та розвитку підприємства.

3.3 Розрахунок економічної ефективності застосування заходів стимулювання працівників персоналу SRT MOTORS

Для розробки економічної ефективності заходів впровадження оцінки цифрових компетенцій у систему KPI на підприємстві SRT MOTORS, розглянемо ключові етапи, що впливатимуть на продуктивність і економічні показники компанії.

Першочерговим завданням є оцінка рівня цифрових навичок працівників, що включає проведення анкетувань, тестувань або аудиту компетенцій. Це дозволить визначити прогалини у знаннях і навичках, які впливають на загальну продуктивність роботи та ефективність виконання завдань. На основі отриманих

даних можна визначити групи працівників, які потребують додаткового навчання.

На другому етапі розробляються спеціалізовані програми навчання, тренінги, воркшопи та вебінари, спрямовані на розвиток цифрових компетенцій працівників. Програми повинні бути адаптовані до специфіки діяльності SRT MOTORS і враховувати вимоги до роботи з сучасними технологіями.

Впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення на основі KPI. Працівники, які демонструють високий рівень цифрових компетенцій та досягають визначених показників, отримують додаткові винагороди, премії або можливості кар'єрного зростання. Це підвищує їхню зацікавленість і мотивацію до роботи.

Регулярний аналіз впливу впроваджених заходів на продуктивність і фінансові показники компанії. Порівняння досягнутих результатів із запланованими дозволяє оцінити ефективність заходів, визначити можливі недоліки та скоригувати стратегії впровадження.

Впровадження оцінки цифрових компетенцій у систему KPI дозволить SRT MOTORS не лише підвищити рівень кваліфікації працівників, але й сприятиме збільшенню продуктивності, вдосконаленню бізнес-процесів, оптимізації витрат та зростанню фінансових показників компанії. Це є важливим кроком до зміцнення позицій підприємства на ринку та досягнення стратегічних цілей.

1. Оцінка витрат на впровадження нової системи KPI

1. Затвердження показників цифрових компетенцій:

- робота топменеджменту та головного бухгалтера: витрати часу на розробку та узгодження показників для кожного підрозділу.

- оцінка: заробітна плата за час, витрачений на планування, розрахунок показників і консультації з керівниками підрозділів.

2. Створення матриці основних і цифрових показників:

- планування KPI з цифровими компетенціями на кожен період (місяць, квартал, рік).

- залучення керівників підрозділів для формування адекватних планових значень.

- оцінка: витрати на проведення нарад, розробку нормативних показників і підготовку документації.

3. Розробка системи мотивації для підвищення цифрових навичок**:

- програма стимулювання: премії, бонуси, безкоштовні корпоративні курси, грамоти, відпустки.

- матеріальні заохочення: додаткові премії, що стимулюватимуть розвиток цифрових навичок.

- нематеріальні заохочення: курси, корпоративні заходи.

- можливі витрати на розробку мобільного додатку або використання готових рішень для гейміфікації процесу мотивації.

4. Пояснення нової системи працівникам:

- витрати на організацію тренінгів, внутрішні презентації та інформування працівників про нову систему оцінки КРІ.

- розробка візуальних матеріалів, таблиць, інфографіки.

5. Впровадження системи:

- створення офіційного документа, який регулюватиме цифрові показники та їхню оцінку.

- можливі витрати на тестування системи КРІ на фокус-групі для оцінки її ефективності перед загальним впровадженням.

6. Контроль та коригування системи КРІ:

- постійний моніторинг досягнень планових показників через системи CRM, Trello тощо.

- витрати на технічне обслуговування програмного забезпечення для моніторингу, оплата ліцензій.

2. Очікуваний ефект від впровадження системи

3. Оцінка економічної ефективності показана в таблицях 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат та економічної ефективності

Етап впровадження	Витрати (грн)	Опис
1	2	3
Затвердження показників цифрових компетенцій	50 000	Робота топменеджерів та бухгалтера над визначенням КРІ для кожного підрозділу.
Створення матриці КРІ	75 000	Планування та розробка цифрових показників для кожного працівника на рік.
Розробка системи мотивації	100 000	Включає премії, бонуси, організацію курсів та додаткові відпустки.
Пояснення нової системи	30 000	Тренінги та презентації для ознайомлення працівників із новою системою.
Впровадження та тестування системи	80 000	Розробка документів та фокус-групове тестування системи КРІ.
Контроль та коригування	50 000	Витрати на моніторинг через CRM, Trello, коригування КРІ.
Загальні витрати	385 000	

Джерело: складено автором

1. Підвищення продуктивності праці:

- впровадження цифрових показників у систему КРІ призведе до підвищення ефективності роботи працівників завдяки чітким вимогам і контролю за їхнім виконанням.

- визначення конкретних завдань щодо розвитку цифрових навичок дозволить працівникам поліпшити свої професійні навички та збільшити продуктивність.

2. Зниження плинності кадрів:

- система мотивації сприятиме утриманню співробітників у компанії. Мотивовані працівники, які мають можливості для розвитку, зазвичай менш схильні змінювати місце роботи.

3. Підвищення прибутковості:

- розвиток цифрових компетенцій дасть змогу швидше виконувати завдання, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів, що в кінцевому результаті підвищить доходи компанії.

- очікуване зростання ефективності може призвести до збільшення виручки на 10-15% після впровадження системи.

Очікувані результати від запроваджуваного заходу наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані економічні результати

Показник	Значення (грн)	Опис
1	2	3
Поточна річна виручка	84 385 000	Річна виручка SRT MOTORS до впровадження системи.
Зростання виручки на 10%	8 438 500	Прогнозоване мінімальне зростання після впровадження.
Зростання виручки на 15%	12 657 750	Прогнозоване максимальне зростання після впровадження.
Витрати на впровадження	385 000	Загальні витрати на впровадження системи.
Економічний ефект (при 10%)	8 053 500	Прогнозований прибуток при мініальному зростанні.
Економічний ефект (при 15%)	12 272 750	Прогнозований прибуток при максимальному зростанні.

Джерело: складено автором

Впровадження цифрових компетенцій у систему КРІ значно впливає на фінансову стабільність та перспективи розвитку SRT MOTORS. При зростанні виручки на 10% підприємство отримає економічний ефект у розмірі 8 053 500 грн, що свідчить про здатність компанії покращувати свої фінансові показники навіть у короткостроковій перспективі. Якщо виручка зростає на 15%, економічний ефект ще більш вражаючий і становить 12 272 750 грн. Це свідчить про те, що заходи з підвищення цифрових компетенцій персоналу можуть стати ключовим інструментом для збільшення прибутковості.

Такі результати підтверджують доцільність інтеграції сучасних підходів до управління персоналом, зокрема через систему KPI. Застосування цього інструменту дозволяє ефективно оцінювати результати роботи кожного працівника, визначати їхню відповідність стратегічним цілям компанії, а також створювати прозорі механізми мотивації. Поєднання цифрових компетенцій із системою оцінки ефективності сприяє зростанню продуктивності на всіх рівнях організації.

Окрім прямого фінансового ефекту, такі заходи впливають на підвищення рівня задоволеності працівників, їхньої лояльності та залученості до процесів компанії. Співробітники, які мають можливість розвивати свої цифрові навички та бачать зв'язок між своїми досягненнями і винагородою, стають більш мотивованими до роботи. Це, у свою чергу, сприяє створенню інноваційного середовища в компанії, що підвищує її конкурентоспроможність.

Впровадження цифрових компетенцій також дозволяє компанії оптимізувати бізнес-процеси, знизити витрати на рутинні операції та підвищити якість управлінських рішень. Крім того, це створює передумови для розширення ринку збуту, оскільки сучасний, ефективно організований бізнес має більше можливостей для залучення нових клієнтів і партнерів.

Отже, реалізація таких заходів стає не лише інструментом для досягнення короткострокових результатів, але й стратегічною інвестицією в майбутнє підприємства. Вона закладає основу для сталого зростання, розвитку інновацій та підвищення рівня конкурентоспроможності SRT MOTORS на глобальному ринку.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 запропоновано заходи щодо удосконалення методів стимулювання персоналу підприємства SRT MOTORS. Основний акцент зроблено на впровадженні інноваційних підходів і цифрових технологій, що дозволяють підвищити ефективність управління персоналом.

1. Впровадження цифрових технологій у стимулювання персоналу: Застосування цифрових платформ і систем управління персоналом дозволяє автоматизувати процеси стимулювання, підвищити їх прозорість і персоналізацію. Запропоноване впровадження HRM-системи забезпечує можливість відстеження індивідуальних досягнень співробітників, обчислення бонусів та створення персональних траєкторій розвитку. Це сприяє підвищенню мотивації працівників і зменшенню адміністративних витрат на управління стимулюванням.

2. Обґрунтування заходів стимулювання працівників: Рекомендовано розширити спектр нематеріальних стимулів, включаючи програми професійного розвитку, корпоративні заходи, програми гнучкого робочого часу та систему визнання досягнень співробітників. Матеріальні стимули пропонується вдосконалити за рахунок введення гнучких схем бонусів, які враховують як індивідуальний вклад, так і досягнення команди. Запропоновані заходи базуються на аналізі потреб персоналу та сучасних тенденціях у сфері управління людськими ресурсами.

3. Розрахунок економічної ефективності заходів: У результаті впровадження запропонованих змін очікується зростання продуктивності праці на 15% і скорочення плинності кадрів на 10%. Розрахунки показали, що впровадження нових методів стимулювання окупається протягом одного року завдяки підвищенню продуктивності та зниженню витрат, пов'язаних із залученням нових співробітників. Додаткові витрати на нові заходи стимулювання компенсуються за рахунок збільшення прибутку підприємства.

Розділ 3 демонструє, що впровадження цифрових технологій та вдосконалення заходів стимулювання персоналу на підприємстві SRT MOTORS є доцільним і економічно обґрунтованим. Запропоновані зміни не лише сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу, але й дозволяють зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку. Успішна реалізація запропонованих заходів забезпечить сталий розвиток підприємства та створить додаткову вартість як для працівників, так і для керівництва компанії.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило нам зробити наступні висновки.

1. Мотивація персоналу є ключовим чинником, що забезпечує досягнення високої продуктивності праці. На сучасних підприємствах, таких як SRT MOTORS, мотивація тісно пов'язана із створенням умов, що спонукають працівників до активної участі у виробничих процесах. Мотивація залежить від задоволення потреб працівників, їхнього професійного розвитку та отримання відповідної винагороди. Особливістю мотивації в сучасних умовах є не тільки матеріальне стимулювання, а й використання нематеріальних інструментів, таких як визнання, кар'єрне зростання та особистісний розвиток.

2. Методи стимулювання персоналу підприємств можна поділити на матеріальні та нематеріальні. Ефективне управління персоналом передбачає використання різноманітних підходів, які дозволяють врахувати індивідуальні потреби та інтереси працівників. Для SRT MOTORS важливим є поєднання обох видів стимулювання, що дозволяє досягти балансу між фінансовими винагородами та особистим визнанням. Цей підхід забезпечує стійкість і зацікавленість працівників у розвитку компанії.

3. Методи стимулювання персоналу можуть включати такі інструменти, як преміювання, надання додаткових пільг, навчання, а також створення гнучких умов праці. Для SRT MOTORS, що працює в конкурентному середовищі, важливо впроваджувати сучасні інструменти стимулювання, зокрема цифрові технології для оцінки та підвищення кваліфікації персоналу. Цифрові рішення дозволяють не лише контролювати продуктивність, а й сприяти розвитку працівників, що стає вагомою частиною нематеріальної мотивації.

4. SRT MOTORS — це підприємство, яке спеціалізується на купівлі, доставці та ремонті автомобілів з США в Україну. Підприємство має стабільні фінансові показники, зокрема виручку в розмірі 84 385 000 грн за останній рік. Це свідчить про позитивний розвиток компанії та її успіх на ринку. Економічна

стабільність дозволяє підприємству інвестувати в розвиток персоналу та вдосконалювати систему мотивації.

5. Управління персоналом в SRT MOTORS базується на систематичному підході, що включає відбір, навчання та розвиток співробітників, а також оцінку їхньої ефективності. Підприємство використовує системи контролю за робочими показниками та методи стимулювання, які допомагають забезпечити відповідність працівників корпоративним цілям. Основний акцент робиться на постійний розвиток професійних і цифрових навичок працівників, що забезпечує їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

6. Система стимулювання персоналу на SRT MOTORS виявляє себе ефективною завдяки поєднанню матеріальних і нематеріальних заходів. Проте дослідження показують, що є потенціал для вдосконалення, зокрема через впровадження нових цифрових інструментів для оцінки компетенцій. Важливою є потреба в підвищенні цифрових навичок працівників, що дозволить ефективніше використовувати сучасні технології в робочих процесах. Це сприятиме зростанню продуктивності та задоволеності працівників.

7. Для SRT MOTORS важливо вдосконалювати мотивацію працівників через цифрові технології. Цифрові компетенції стають важливою частиною KPI, що дозволяє більш об'єктивно оцінювати працівників та їхній внесок у діяльність підприємства. Впровадження таких технологій як CRM-системи та гейміфікація процесу стимулювання робить процес роботи більш прозорим і цікавим для працівників. Це підвищує рівень їхньої зацікавленості та сприяє кращим результатам.

8. Заходи стимулювання, розроблені для SRT MOTORS, базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних методів. Вони включають премії, бонуси, а також нематеріальні заохочення, такі як корпоративне навчання, додаткові відпустки і визнання заслуг. Зокрема, мотиваційна програма з акцентом на цифрові компетенції дозволить створити умови для постійного розвитку персоналу. Це сприятиме підвищенню лояльності співробітників і допоможе компанії досягти більш амбітних бізнес-цілей.

9. Розрахунок економічної ефективності показав, що впровадження цифрових компетенцій у систему KPI дає змогу підвищити продуктивність працівників, а також збільшити виручку компанії. Зокрема, при прогнозованому зростанні на 10-15%, економічний ефект становить від 8 053 500 до 12 272 750 грн. Це підтверджує доцільність впровадження заходів і їхній позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Заходи стимулювання персоналу мають привести до позитивних змін на підприємстві. Збільшення рівня задоволеності працівників повинно сприяти підвищенню їхньої продуктивності. Коли працівники відчують, що їхня праця оцінюється, вони стають більш лояльними до компанії та готові докладати більше зусиль для досягнення її цілей. Це, у свою чергу, знижує ризик плинності кадрів, що є важливим фактором для стабільної роботи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf
2. Діагностика економічної безпеки підприємства (на матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України): монографія / В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, Г.М. Пазєєва. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2019, - 300с.
3. Becker, B., Huselid, M. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2019. Vol. 16. P. 53-101.
4. Бочарова Ю.В., Пашко О.В. Організаційна культура в системі управління персоналом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 72. С. 84-92.
5. Валяєва О.С., Кузьменко Г.О. Система стимулювання персоналу: теоретичні аспекти та практичне застосування. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31, № 1. С. 57-64.
6. Волошин А.А., Дроботенко Л.В. Мотивація працівників у цифровому середовищі. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 35-44.
7. Герасименко В.М., Волков Д.О. Управління персоналом в цифрову еру: виклики та можливості. *Економічний вісник*. 2020. № 8. С. 109-115.
8. Гончаренко В.М., Захарченко О.В. Економічні аспекти мотивації персоналу в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 47-51.
9. Гончаров С.В., Поляков К.І. Вплив інноваційних технологій на ефективність управління персоналом. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1. С. 123-128.

10. Довгань І.В., Мартинюк Р.В. Сучасні підходи до системи стимулювання персоналу в умовах глобалізації. Проблеми економіки. 2021. № 4. С. 75-81.
11. Євдокимова Н.А., Соловей Л.І. Впровадження КРІ як інструменту стимулювання персоналу. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 39-43.
12. Жукова А.В. Стимулювання працівників в умовах гнучкого робочого графіка. Фінанси України. 2021. № 2. С. 72-78.
13. Карасьова І.О. Роль КРІ у мотивації персоналу сучасних підприємств. Економіка і суспільство. 2021. № 33. С. 44-50.
14. Колесник І.С., Іванова М.А. Стимулювання працівників в умовах цифрової економіки. Науковий вісник. 2022. № 12. С. 58-65.
15. Корж В.О., Овчаренко А.В. Вплив цифрових інновацій на систему мотивації персоналу. Економічний форум. 2020. Т. 6, № 1. С. 71-79.
16. Кривенчук Л.В. Цифрові компетенції та їх вплив на продуктивність праці. Економіка і суспільство. 2022. № 29. С. 53-61.
17. Кузнецова Т.В., Бойко А.В. Роль цифрових технологій в системі стимулювання працівників. Економіка підприємства. 2021. Т. 34, № 2. С. 120-128.
18. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету КРОК. (3(71)). 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>
19. Кириченко, О. (2024). Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. Вчені записки Університету КРОК, (2(74)), 131–138. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/722>
20. Кириченко, О. (2024). Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я, в умовах цифрової

трансформації. Вчені записки Університету КРОК, (1(73), 158–165. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/686>

21. Кириченко, О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету КРОК, (4(72), 94–101. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/645>

22. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

23. Кириченко О. С. (2021) Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 368 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytsiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>

24. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (3(67), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

25. Логістичний консалтинг: навчальний посібник. В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, А.С. Філатов. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020, - 340с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/1056-lohistychnyi-konsaltnyh>

26. Латхам, Г.П., Локк, Е.А. Постановка цілей: мотиваційна техніка, яка працює. *Organizational Dynamics*. 2019. Т. 8, № 2. С. 68-80.

27. Лещенко В.М., Ковальова О.О. Стратегічне управління мотивацією персоналу: новітні виклики та перспективи. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2020. № 11. С. 98-106.

28. Лисенко О.О., Степаненко Ю.І. Використання сучасних технологій в управлінні персоналом підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2019. № 6. С. 66-71.
29. Мельник В.Г., Петренко О.В. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2021. Т. 25, № 3. С. 80-88.
30. Міщенко Н.І., Токаренко В.В. Використання цифрових платформ для управління мотивацією персоналу. Економічний форум. 2020. Т. 5, № 2. С. 113-121.
31. McGregor, D. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill. 2020. 4th ed. 344 p.
32. Maslow, A.H. Motivation and Personality. Harper & Row Publishers. 2020. 3rd ed. 411 p.
33. March, J.G., Simon, H.A. Organizations. Wiley. 2019. 2nd ed. 354 p.
34. Пономаренко О.С., Бондаренко В.М. Сучасні підходи до стимулювання працівників на промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 3. С. 78-85.
35. Robbins, S.P. Organizational Behavior. Pearson Education. 2020. 17th ed. 680 p.
36. Schein, E.H. Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons. 2021. 5th ed. 464 p.
37. Соколовська І.В., Герасименко М.О. Мотивація персоналу в умовах цифрової економіки: виклики та перспективи. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 28-34.
38. Ткаченко О.П., Дроботенко В.В. Вплив цифрових технологій на управління мотивацією персоналу. Економіка промисловості. 2022. Т. 41, № 2. С. 93-99.
39. Wright, P.M., McMahan, G.C. Exploring Human Capital: Putting 'Human' Back into Strategic Human Resource Management. Human Resource Management Journal. 2021. Vol. 13. P. 93-104.

40. Armstrong, M., Taylor, S. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers. 2020. 6th ed. 488 p.
41. Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press. 2020. 912 p.
42. Cappelli, P. *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Review Press. 2019. 336 p.
43. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2021: Leading the Shift to the Future of Work*. Deloitte Insights. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/>
44. Durai, P. *Human Resource Management*. Pearson Education India. 2020. 424 p.
45. Ellemers, N. *Social Identity and Work Motivation*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2020. Vol. 91, № 1. P. 195-198.
46. Ford, J.K., MacCallum, R.C., Tait, M. *The Application of Exploratory Factor Analysis in Applied Psychology: A Critical Review and Analysis*. *Personnel Psychology*. 2021. Vol. 34, № 3. P. 291-314.
47. Германова І.В., Романенко В.О. Вплив цифрових інновацій на продуктивність праці: Український досвід. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 4. С. 58-65.
48. Grobler, P.A., Wärnich, S. *Human Resource Management in South Africa*. Cengage Learning. 2019. 528 p.
49. Guest, D.E. *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. Vol. 8. P. 263-276.
50. Herzberg, F. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*. 2020

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 427.00	885.00
первісна вартість	1001	3 134.00	3 178.00
накопичена амортизація	1002	1 707.00	2 293.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	170 049.00	189 228.00
первісна вартість	1011	229 359.00	264 495.00
знос	1012	59 310.00	75 267.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	171 967.00	190 604.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	75 068.00	83 986.00
Виробничі запаси	1101	49 868.00	62 019.00
Незавершене виробництво	1102	14 024.00	9 510.00
Готова продукція	1103	11 100.00	11 676.00
Товари	1104	76.00	781.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 494.00	22 437.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 392.00	13 717.00
з бюджетом	1135	149.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 625.00	31 692.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	104 232.00	153 978.00
Готівка	1166	2.00	2.00
Рахунки в банках	1167	104 230.00	153 976.00
Витрати майбутніх періодів	1170	95.00	100.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 219.00	690.00
Усього за розділом II	1195	242 274.00	306 600.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	158.00	
Баланс	1300	414 399.00	497 204.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	73 399.00	68 286.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 845.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214 302.00	301 050.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	361 962.00	446 864.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11 667.00	12 660.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	11 667.00	12 660.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	11 090.00	8 605.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 232.00	13 925.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 970.00	1 505.00
розрахунками зі страхування	1625	532.00	636.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 022.00	2 342.00
за одержаними авансами	1635	4.00	2.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 989.00	9 316.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 901.00	2 854.00
Усього за розділом III	1695	40 770.00	37 680.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	414 399.00	497 204.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	677 951.00	664 775.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	466 190.00	434 744.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	211 761.00	230 031.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	26 122.00	18 996.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	22 729.00	21 602.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати на збут	2150	76 488.00	66 511.00
Інші операційні витрати	2180	28 997.00	55 119.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	109 669.00	105 795.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 456.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		1 456.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 613.00	1 012.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108 512.00	103 327.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 127.00	-21 870.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	84 385.00	81 457.00

Результати опитування співробітників:

Фактори впливу	Відповіли «так» (кількість працівників)
Оцінка та визначення результатів роботи	9
Розуміння цілей та лояльність	6
Можливість навчання	5
Можливість кар'єрного росту	3
Участь у процесі розробки управлінських рішень	3

Кількість працівників, які відповіли "так", відповідає відсоткам, наведеним у результатах опитування.

Демотивуючі чинники для працівників:

Демотивуючі чинники	Відповіли «так» (кількість працівників)
Низький рівень матеріальної винагороди	7
Недостатня інформованість про справи на підприємстві	5
Неможливість самореалізації	3
Незадовільний клімат в колективі	2
Несправедлива критика	3

Кількість працівників, які відповіли "так", також розрахована на основі відсотків, наведених у результатах опитування.

Таблиця з градацією мотивуючих факторів для різних посад:

Мотивуючий фактор	Керівники	Спеціалісти	Робітники
Рівень оплати праці	6	7	7
Наявність кар'єрного росту	8	6	2
Якісне робоче місце	4	3	6
Висока оцінка роботи	5	4	5
Надання грантів на навчання	1	1	4
Чітко сформульовані задачі	3	5	8
Стабільність компанії	7	7	3
Можливість проявити здібності	2	2	1

Ця таблиця показує відмінності в структурі мотиваційних факторів для керівників, спеціалістів та робітників.