

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: «Удосконалення мотиваційного механізму стимулювання  
праці персоналу в сучасних умовах.»

Спеціальність 051 «Економіка»,  
освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ О.І. Карінцева

Керівник роботи: \_\_\_\_\_ О.І. Карпіщенко

Виконавець: \_\_\_\_\_ Я.А. Демяновська

Група: Е.мдн-11к

12037982

шифр

Суми 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>2</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>4</b>
1.1 Сутність поняття системи «мотивація персоналу» та механізму стимулювання праці на підприємстві .....	4
1.2 Основні методи мотивації персоналу до продуктивної праці .....	10
1.3 Застосування нематеріальних методів стимулювання праці в сучасних умовах .....	13
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ КП «СКРП» .....</b>	<b>18</b>
2.1 Загальна характеристика та організаційна структура управління персоналом комунального підприємства КП «СКРП» .....	18
2.2 Аналіз мотиваційної системи управління персоналом на підприємстві .....	23
2.3 Моніторингова оцінка системи мотивації персоналу КП «СКРП» .....	30
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....</b>	<b>35</b>
3.1 Закордонний досвід формування системи мотивації персоналу в сучасних умовах .....	35
3.2 Рекомендації, щодо удосконалення мотиваційної системи праці на підприємстві КП «СКРП» .....	40
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>44</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>47</b>

## ВСТУП

На сучасній ступені розвитку ринкової економіки, потрібною передумовою успішної реалізації конкурентоспроможності діяльності підприємства є відповідно підібраний та сформований персонал. Саме робочі (кадри) є головною рушійною силою кожного підприємства, оскільки від правильного його використання залежать результати діяльності компанії та її конкурентоздатності.

Основним чинником підсилення персоналу в підвищенні його вкладу у діяльність підприємства є мотивація. Для цього слід створити якісну систему мотиваційних засобів праці, які відповідатимуть теперішнім умовам господарювання, і тим самим забезпечить успішну діяльність і розвиток підприємств та всієї економіки країни. Сьогодні в Україні з багатьох чинників мотивації праці застосовують тільки деякі елементи. Це говорить про необхідність створення єдиної мотиваційної моделі праці, яка буде спрямована на розвиток робітничого потенціалу та його результативності діяльності в цілому. Причиною похибок українського бізнесу являється проектування разом із механічним копіюванням, як моделі взаємовідносин системи мотивації, так і західних моделей, без урахування наявних змін та національних особливостей.

Проблемам мотивації праці наукові роботи приурочили такі відомі зарубіжні вчені, як, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак.Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та вітчизняні науковці В. Адамчук, А. Леонтьєва, А. Колот та багато інших. Віддаючи належне внеску відомих учених, слід відзначити, що окремі питання з мотиваційного стимулювання праці робітників на сучасному підприємстві в (сфері послуг) потребують подальшого дослідження.

**Актуальність теми** полягає в знаходженні шляхів підвищення ефективності стимулювання праці, яка дає підприємству повноту дій і показує персоналу на його важливість та значущість. Зважаючи на потужний розвиток технологічної діяльності, змін світогляду людини, питання мотивації персоналу потребує подальшого дослідження, що і визначить тему роботи.

**Метою дипломної роботи** є розробка програми складання мотиваційного

механізму стимулювання праці робітників в сучасних умовах.

Виходячи з мети даного дослідження, основними завданнями роботи є:

- ознайомитися з науковими підходами до сутності поняття «мотивація персоналу» та механізму стимулювання праці, на підприємстві;
- розглянути особливості мотивації робітників на підприємства КП «СКРП»;
- визначити основні види стимулювання персоналу в сфері послуг;
- дослідити організаційну структуру діяльності підприємства;
- проаналізувати мотиваційний механізм стимулювання праці на підприємстві КП «СКРП»;
- надати моніторингову оцінку системі мотивації персоналу
- розробити комплексну систему заходів мотивації персоналу в сфері надання послуг КП «СКРП»;
- надати рекомендації, та винайти шляхи удосконалення моделі мотивації праці на підприємстві.

**Предметом дослідження є практичні форми складання мотиваційного механізму стимулювання праці робітників організацій різних сфер діяльності.**

**Об'єкт дослідження є мотиваційний механізм стимулювання персоналу КП «СКРП» .**

**Методи дослідження.** Теоретичними й методичними засадами є спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

**Практичні значення** отриманих результатів та наданих висновків, що вони можуть застосовуватись та бути використані в процесі удосконалення засобів мотивації, в механізмі стимулювання праці не лише в досліджуваного підприємства, але й інших сфері діяльності.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ**

### **1.1 Сутність поняття системи «мотивація персоналу» та механізму стимулювання праці на підприємстві**

У теперішніх умовах господарювання всі підприємства змушені здійснювати свою діяльність в конкурентних умовах, розширювати та знаходити можливості на ринку товарів і послуг, опановуючи і вивчаючи новий тип поведінки, та підтверджуючи цим свою конкурентоздатність.

Стратегія розвитку сучасного підприємства обов'язково повинна враховувати основні тренди з орієнтацією на діджиталізацію процесів, забезпечення сталого розвитку[31,38,43,44,46,49,51,53,54,55] та проривні технології[24,25,26,33,34,36,37,41,42,47,48,50,52].

В цих умовах важливим ресурсом підприємства вважається трудовий персонал (кадри), які впливають на зростання якості праці та продуктивності діяльності підприємства[27,28,29,30,32,35,39,40,45].

Саме ефективне використання персоналу на кожному підприємстві сильно залежить від мотивації праці, як спонукання людини до ефективно-продуктивної діяльності. Велика віддача працівників можлива лише в тому випадку, якщо вони зацікавлені у високому результаті, якій дозволяє працівнику отримати задоволення його найважливіших потреб [4].

Мотивація є основним елементом активізації персоналу у підвищення його внеску у ефективне функціонування діяльності підприємства .

Слово «мотивація» уперше застосоване німецьким філософом Шопенгауером (1788-1860) у статті «Чотири принципи достатньої причини», після якої слово стали при міняти для пояснення конкретних причин поведінки людей. Одним із перших методів використання мотивації, із застосовуваних на практиці, був метод «батога та пряника». При цьому батогом був страх, хвилювання, тілесне покарання, а пряником – певна матеріальна чи інша відзнака [12].

Розглянемо точка зору сучасних науковців на поняття "мотивація" які наведені у (табл. 1.1)

Поряд зі значенням мотивації праці знаходиться поняття стимулювання праці (таблиця 1.2).

**Таблиця 1.1 Визначення поняття "мотивація"**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>	<b>Ключові слова</b>
<i>Маскон І.В. Бутко М., Белокур Є.</i>	Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету	Внутрішній психічний механізм людини
<i>Крушельницька О.В. Мельничук Д.П.</i>	Це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність	Бажання Задоволення
<i>Вернадський А.А.</i>	Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху	Свідоме прагнення
<i>Пугачов В.П., Грачев М.В</i>	Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів	Процес спонукання
<i>Генкин А.П. Дятлов С.А.</i>	Це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації	Процес стимулювання

Стимулювання – є важелем впливу на робітника з метою задоволення його особливих потреб. Цей метод спрямований на спонукання працівника до поліпшення його трудової діяльності. Вважається, що будь-який стимул пов'язаний з мотивом і може викликати бажаний результат в тому тільки випадку, коли для працівника актуальний мотив, що адекватний стимулу, який використовується.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття "стимулювання"

Автор	Визначення	Ключове слово
<i>Колот А.М. Леонтьєв А.Н.</i>	Це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ та стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки.	Вплив на зовнішні обставини
<i>Авциренко Л.К., Манрусова Т.Н.</i>	Це вплив на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього фактору, що спонукає людину до певних дій.	Вплив за допомогою зовнішнього предмету

Поняття "мотивація" та "стимулювання" тісно взаємопов'язані між собою і взаємно доповнюють один одного. Форми мотивації та стимулювання управління працею протилежні за спрямованістю: - перша спрямована на зміну діючого стану; друга - на його закріплення, але при цьому вони взаємно доповнюють один одного [13].

На сьогодні дуже багато різних наукових видань, які освітлюють результати досліджень, проведених з метою визначення результативності та пошуку з методів мотивації, де беруть участь керівники, працівники й співробітники більше ніж тисячі компаній. Спостерігається, що у переважній більшості компаній, близько 5% робітників зазвичай працюють добре, стільки ж (5-7%) співробітників завжди працюють погано, а для ефективної роботи решти 88%, необхідна вірна постановка цілей і завдань з бажаним контролем їх виконання[4].

Трудова мотивація – процес спонукання працівника до результативної праці, в якому зароджується трудова поведінка індивіда, працівника згідно з метою його роботи, особливостям та умовам праці в організації [9]. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою як такою. З одного боку, трудова мотивація пов'язана зі змістовністю, та корисністю безпосередньо праці, а з іншого, - самовираженням, самореалізацією працівника.

На сьогоднішній день не має однієї єдиної мотиваційної системи, дотримуючись якої, підприємство змогло б максимально збільшити продуктивність кожного робітника для досягнення своїх цілей. Будь-яка

система мотивації має свій термін придатності, лише з тієї причини, що у кожної людини з часом змінюються вподобання і потреби, які могли б задовольнити, за внесену ними працю для досягнення цілей організації.

Існує безліч видів мотивації персоналу, але слід позначити основні, які залишаються незмінними для будь-якого виду організації:

- матеріальна – підвищення окладу, доплати і надбавки, змінна частина заробітку – премії, комісійні;
- нематеріальна – винагорода за заслуги, має грошовий вираз, але видається працівникові в не грошовій формі (путівки, подарункові сертифікати, продукція компанії);
- моральна – винагороди, що не мають грошового вираження: визнання статусу і заслуг (зустрічі з керівництвом, грамоти, дипломи), надання окремим співробітникам особливих умов роботи (гнучкий або вільний графік, самоконтроль якості і т. п.) й додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами організації;
- організаційна – створення організаційної культури, що підтримує мотивацію співробітників на досягнення цілей компанії [2, с. 2].

Механізм мотивації складається з комплексної системи взаємопов'язаних форм і методів, застосовуваних інструментів та схем впливу, які забезпечують зацікавленість працівника в підсумкових результатах діяльності компанії через надання впливу на його трудову діяльність[1].

Мета мотиваційного механізму- сформувати стан особистості, яка визначить наскільки ефективно і з якою активністю людина готова діяти в певній ситуації.

Формування механізму мотивації праці в організації, в цілому складається з процесу визначення основних форм і методів взаємодії об'єкта мотивації (співробітника) і організації, якій наведено на рисунку 1.1 Формування Механізму мотивації праці.

Мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися з урахуванням особливості персоналу підприємства, включають в себе інтереси, потреби, установки і ціннісні орієнтації співробітників, а також враховувати наявну структуру управління



персоналом організації. Всі ці фактори, які впливають на організацію всередині і ззовні, сформують на підприємстві традиції та історичний досвід роботи.



**Рисунок 1.1. Формування механізму мотивації праці**

Механізм мотивації на підприємстві вимагає вирішення великого ланцюга нелегких питань, серед яких є:

- виявлення аспектів, які визначають структуру самого механізму, конкретику його сутності в умовах встановленого суспільного середовища;
- ступінь впливу на мотивацію працівників багатьох, або навіть всіх факторів середовища;
- встановлення можливості неочікуваних або свідомих перемін факторів відносно до умов розвитку виробничої структури;
- вибір робочих методів впливу на мотивацію, та їх практичне комплексне поєднання;

- відбір відповідного комплексу інструментів впливу на робочу поведінку персоналу, а також створення таких важливих функцій;
- виявлення мотиваційних резервів в керуванні організацією праці, принципів громадського партнерства, а також можливості суспільної політики підприємства;
- стан оцінки продуктивності мотиваційних заходів [3].

Механізм стимулювання праці в теперішніх умовах господарювання являється впливовим елементом в управлінні підприємства, бо він створює певні умови праці для кожного робітника. Формує у нього мотиви праці, який дозволяє людині використати на максимум свій трудовий потенціал, від чого залежатиме максимізація прибутку підприємства.

Система стимулювання праці створює комплекс заходів, які спрямовані на підвищення трудової активності пацючих, ефективності праці, та його якості. Але при цьому робітник повинен знати, які вимоги до нього ставлять, яку відзнаку чи покарання він отримає, та що буде у випадку їх порушення. Система стимулів праці має орієнтуватись на певну базу нормативного рівня трудової діяльності. Тому, методи стимулювання праці з такими формами управління, неминуче отримає подальший розвиток, який підвищить дієвість і результативність, що дозволить поставити кожного працівника і колектив в такі економічні умови, при яких з'явиться можливість повного поєднання особистих інтересів з робочими цілями [3].

Розроблення системи мотивації та використання різноманітних методів матеріальної і не матеріальної мотивації залежить від багатьох факторів середовища: економічної ситуації в регіоні, країні, світі, характеру виробництва та особливостей галузі, фінансового стану підприємства, умов праці, освітнього, вікового, статевого складу працівників, їх посади, характеру, а також життєвих потреб тощо. Таким чином, системи стимулювання повинні співпрацювати разом з внутрішніми мотивами робітників їх соціальних стимулів, з ціллю зростання виробництва і якості праці, що забезпечить підприємству економічний розвиток в цілому.

## 1.2 Основні методи мотивації персоналу до продуктивної праці

В наш час, значна кількість компаній та фірм нашої країни використовують традиційні механізми матеріальної мотивації, при цьому не беруть до уваги досвід застосування сучасних методів мотивації з компаній інших країн [13]. Але зосередивши увагу на пошуках методів мотивації, забувають про її якісне виконання. Саме воно є головним показником діяльності, як для працівника, так і для роботодавця. Тому, з погляду підприємства досить важливою - є вимога високоефективної праці стосовно кожного його працівника. Є дуже багато різноманітних економічних інструментів заохочення працівників до якісного та вчасного виконання поставлених завдань, але серед них виділяють методи стимулювання та мотивації.

Стимулювання — є формою застосування більш жорстких заходів. Ці методи часто носять негативний характер (тобто являють собою систему штрафів і обмежень).

Мотивація є більш гнучкою і багатогранною системою. До її складу входить безліч найрізноманітніших чинників — від специфіки підприємства, до потреб кожного робітника окремо.

В будь-яких сферах, при складанні мотиваційних програм перш за все покладаються на людський фактор і на використання нестандартних прийомів. Тільки при поєднанні всіх форм і методів, система мотивації дійсно стане вартою та цікавою.

Всі види мотивації можна розділити на чотири категорії.

Категорія 1. Вид мотивації в залежності від потреб поділяються на:

**-матеріальну мотивацію.** Це заохочення які видаються, як у грошовому (премії, надбавки до зарплати тощо), так і негрошовому вигляді (оплата путівки в санаторій, видача подарункових сертифікатів тощо).

**-нематеріальна мотивація.** Вона поділяється на дві групи:

1) **трудова мотивація** - напряду пов'язана з робочим процесом, яка слугує для поліпшення умов праці;

2) **статусна мотивація** – вона виникає у робітника на психологічному рівні, яка підштовхує його до зростання в кар'єрі, високої відповідальності у роботі, а також до загального визнання свого статусу.

Категорія 2. Використовування способів з виду мотивації. Тут виділяють три форми мотивації.

**Нормативна мотивація** - це прямий спосіб інформування, який спонукає робітників до певних дій, методом переконання тощо.

**Примусова мотивація** являється теж прямим способом впливу, яка заснована на почутті страху, діє владою, головним чинником є незадоволення потреб, та не виконання своїх обов'язків (це може бути звільнення, перехід на нижче оплачувану роботу, різні штрафи та ін.)

**Стимулювання** це непряма форма мотивації, яка створює для робітника певні умови за допомогою стимулів, які потім спонукають його до виконання певних дій.

Категорія 3. Вид мотивації за джерелами походження мотивів

Поділяються на два типи, які тісно взаємопов'язані один з одним, та розрізняються за напрямом впливу. До них відносять

- **внутрішні чинники** можуть бути довгостроковими, яким характерний тривалий вплив у діяльності робітників (такі як визнання чи престиж);

- **зовнішні чинники** охарактеризуються швидким впливом на поведінку працівників (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії та ін.).

Категорія 4. Поділ мотивацій, за методами стимулювання. Тут діє проста і всім знайома система «батога і пряника». Загалом виділяють наступні два види:

**Позитивна мотивація** — це система заохочень, матеріальних і нематеріальних чинників, які зміцнюють і зберігають бажану поведінку робітника. Сюди входять персональні надбавки до окладу, підвищення відсотка премій, оплата соцпакета, проїзд, навчання, страхування і т. д.

**Негативна мотивація** — це чинник впливу покарання, який застосовується на психологічному рівні, в вигляді штрафних санкцій, які ліквідують і попереджують небажану поведінку. Це може бути перехід на менш кваліфіковану

посаду, догана і т. д.

Заходи такого характеру необхідно приймати швидко і в тому вигляді, в якому про них було заявлено, бо інакше у співробітників складеться враження несерйозності намірів керівництва.

Найбільш поширений спосіб класифікації мотиваційного інструменту до критерій працівників є варіант впливу. Вони можуть діяти, як на пряму, так і опосередковано. Варіант перший визначає розуміюче прагнення працівника до якісного виконання своєї роботи. Тобто людина наперед розуміє, що її чекає та чи інша винагорода за старанно виконану роботу.

Окрім прямої і опосередкованої мотивації, є ще немало важливих стимулів, які мають вплив на ефективність працівників:

**Соціальна мотивація.** Працівник розуміє, що він — частина колективу, команди, і якщо він буде виконувати завдання неякісно, то підведе всіх інших;

**Психологічна мотивація.** Якщо всередині колективу панує привітна і доброзичлива атмосфера, то людина буде з великим бажанням приходити на роботу і виконувати свої обов'язки;

**Кар'єрна мотивація.** Перспектива кар'єрного росту для багатьох співробітників є мало не головним стимулом, тому потрібно створити оптимальні умови для здорової конкуренції;

**Освітня мотивація.** Деякі люди працюють не тільки для того, щоб заробляти гроші, а й для того, щоб розвиватися в певній сфері і отримувати нові знання.

Існує дуже багато різних мотиваційних інструментів, котрі не пов'язані із загальною системою зарплат і винагород. Такими засобами організаційного характеру мотивації, можуть бути такі групові форми організації, як ротація роботи, її розширення чи збагачення, та інше. Мотивувальний вплив може надавати участі персоналу в управлінні, а також може виступати і одним із його елементів обов'язків. У багатьох випадках вплив мають і інші не організаційні форми, як елементи нематеріальної мотивації. Це, може бути розмова з фахівцем щодо зауважень результатів в роботі або її оцінювання.

Також, не менш значним чинником вважається створення партнерських колективів, в яких не існує ієрархічної залежності між керівником та іншими його членами. В таких ситуаціях працівники перестають бути залежними від своїх керівників.

Тож, окрім фінансових чинників існують ще й інші матеріальні способи винагород і мотивування, до яких належать безліч нематеріальних ресурсів з мотивуючим впливом на персонал.

Отже, вагомий мотиваційний вплив складається з потреб нематеріального характеру серед яких також, є задоволення, яке отримане в процесі роботи, усвідомлення можливого успіху, та цінність участі у чомусь «насправді важливому» [23].

### **1.3 Застосування нематеріальних методів стимулювання праці в сучасних умовах**

На сьогодні, керівники підприємств з різноманітних елементів допомог вживають тільки окремі їх різновиди. Вона надає підґрунтя для створення єдиної стимуляційної системи праці. Ця система б орієнтувалася на розвиток трудового потенціалу, його оптимальне використання, та високу результативність підприємства в цілому. Натеперішній час, недостатня увага приділяється використанню нематеріальних методів стимулювання праці, без залучення яких, систему заохочення не можна вважати цілісною.

Нематеріальне стимулювання працівників – являється одним із основних напрямків кадрової політики переважної частини компаній.

Під "нематеріальними" розуміють всі методи, що не відносяться до безпосередньої оплати праці, які направлене на підвищення лояльності працівників до підприємства одночасно зі зниженням витрат на оплату праці.

Основна мета нематеріального заохочення — максимізувати зацікавленість, а також задоволеність своєю роботою працівників, використовуючи різні види стимулів, наприклад: інтелектуальних чи моральних .

Чим буде більше заохочень у вигляді пільг та послуг, тим буде більше зацікавлених робітників у праці на підприємстві. Така політика повинна призвести до скорочення плинності робітників, а також у змозі надати певний дохід працівникам компанії в разі низького рівня заробітної плати.

Новітня практика іноземних та українських підприємств говорить про суттєві зміни в системі керування суспільної політики у компаніях, котрі надають можливість складання великого переліку наданих пільг та послуг в багатьох його формах. В такому випадку, на першому плані буде знаходитися самореалізація і саморозвиток (відноситься до нематеріального стимулювання) [12].

#### *Нематеріальні стимули:*

1. Це допомога у вигляді пільг, яка пов'язана з графіком роботи, з святковими днями і всілякими формами відпусток, листами тимчасової непрацездатності, перервами на відпочинок.

2. Матеріальні нефінансові стимули. В цей блок входять всі матеріальні стимули, які використовує підприємство. Перш за все це різноманітні подарунки, які підприємство надає своїм працівникам.

3. Різноманітні заходи, які не відносяться до конкретного місця роботи. Це внутрішні свята підприємства, які приурочені надзвичайним датам (ювілеї фірми, виданню нової моделі продукції, Рік Новий, День незалежності, виїзди за місто та екскурсії та ін.)

4. Визнання. Ці категорії стимулів є, найбільш важливими. Перш за все це звичайний комплімент підлеглим за їх роботу.

5. Винагорода, пов'язана зі зміною статусу працівника (підвищення в посаді, навчання працівника за рахунок підприємства, запрошення співробітника в якості доповідача, пропозиція брати участь в матеріально вигідному проекті та багато іншого).

6. Це відзнака, яка поєднана зі зміною місця праці, а також всі ті міри, які

потрібні для переобладнань необхідних технічних засобів робочого місця робітника і ергономіки. Найголовніший ефект, який може бути досягнений завдяки нематеріальній мотивації - це підвищення її рівня постійності та зацікавленості робітників в підприємстві [20].

В ринкових умовах, до способів нематеріального стимулювання співробітників безпосереднє відношення мають теорії «збагачення змісту та гуманізації праці» [20]. Як, визначає сам М.Колот, ця реакція змін на певну різницю у ієрархічній структурі мотивів, можлива стала завдяки виникненню численних сучасних концепцій, які були об'єднані в нові принципові положення. Ці типи під назвами теорій "якості трудового життя", "збагачення змісту праці", "гуманізації праці", "співучасті" робітників трактують потребу нових підходів до підвищення та виробничої активності працівників [5, с. 262].

Ці теорії спрямовані не тільки на подальше її використання, а й на повний розвиток потенційних можливостей людини, з її професійними інтересами, нахилами, здібностями, рівнями освіти тощо. Насичення працею в організації забезпечує не тільки її змістовність, а й сприяє досягненню більшої відповідності змістом самої праці на робочому місці, а також конкретним рівням освіти та кваліфікації працівника [13]. Реалізація таких заходів підходу передбачає більш повне задоволення потреби людини і таким чином забезпечує її подальший розвиток [14].

Розглянемо більш практичні методи нематеріального стимулювання праці, з їх недоліками та перевагами, які використовують багато сучасних підприємств н ( в таблиці 1.3) [20].

До методів нематеріальних форм мотивації розвитку працівників організації належать: офіційне поважання заслуг, зміна статусу працівника, поліпшення змістовності праці та улаштування умов для творчості, гуманізація праці, залучення працівників до управління, програми професійного зростанням персоналу, стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи та інші.

Нематеріальні чинники стимулів поділяються на ті, що потребують витрат та



ті, що не потребують витрат.

Стимули, що потребують витрат повинні бути направлені на підвищення якості праці. Щоб досягнути даної мети можна організувати харчування працівників за рахунок підприємства, надати абонементи у фітнес центри, забезпечити медичне обслуговування тощо. До стимулів, що не потребують витрат зі сторони підприємства можна віднести включення співробітників в процес прийняття рішень, можливість вибору графіку роботи тощо.

**Таблиця 1.3 – Характеристика поширених методів нематеріального стимулювання**

<i>Метод</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Можливість для кар'єрного росту	Привертає амбітних лідерів, забезпечує компанії кадровий резерв	Можливість просування часто не реалізується, що де мотивує лідерів
Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє людям працювати у зручний для них час (не порушуючи виробничий процес)	Ймовірні не стиковки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 9.00 до 18.00
Можливість планувати відпустку	Мотивує головним чином молодого подружжя і батьків	Більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці
Вдячність за ефективну роботу	Не потребує фінансових витрат	При суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і заздрість у колег
Проведення конкурсів	З'являються реальні кандидатури на зарахування до кадрового резерву	Не можна провести конкурс без значної організаційної та фінансової підтримки
Проведення корпоративних свят	Дуже впливає на лояльність співробітників	_____
Непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога з орендою житла тощо)	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи про нього з боку компанії (особливо в кризовій ситуації, в разі особистої трагедії ...)	Вимагає великих матеріальних витрат

Стимули, які не потребують витрат це морально-психологічні зорієнтовані на мотивацію працівника як особистості, а не як механізму, який покликаний виконувати виробничі функції. Метою використання морально-психологічних стимулів є надання інформації про успішні результати діяльності працівника.

Згідно, результатів проведених аналітичних досліджень, зростання фактору мотивації - є ведучим напрям в розвитку самої організації. Чим вищий

мотиваційний рівень робітників організації підприємства, тим краще та ефективніше вони виконують свою роботу. Це, свідчить про те, що організація підприємства в змозі отримувати більш високі результати діяльності та покращити свої доходи.

Наукові фахівці звертають увагу на те, що кожна людина особлива. Кожна має свої індивідуальні потреби, які вона хоче задовольнити, працюючи та виконуючи свою роботу. Тому, при побудові системної моделі стимулювання потрібно пам'ятати, що підходити до всіх працівників однаково не можна. Ці та інші чинники допоможуть зробити систему стимулювання більш економічно ефективною, якісною та вигідною. Модель нематеріального стимулювання повинна бути різною не тільки для працівників різних рівнів, але й повинна враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також їхні психологічні особливості [2]. Більшість з мотивуючих чинників - є нематеріальними, та не вимагають від компанії якихось фінансових вкладень і витрат. Тому доцільно використовувати їх в системі мотивації персоналу, щоб підвищити її ефективність, особливо в умовах непростой економічної ситуації.

Для формування мотиваційної системи на підприємстві необхідно вивчити сферу інтересів та хобі працівників, чим вони займаються у вільний час і ці інтереси необхідно заохочувати. Даючи можливість розвиватися своїм підлеглим, керівник тим самим розвиває свою компанію відповідно до сучасних вимог.

Ефективними ознаками системи мотивації є:

- зацікавленість у робітників до своєї праці
- трудовий ентузіазм і зацікавленість в успішному наслідку;
- робітнича ініціативність, та відповідне прагнення до підвищення праці;
- стійка та надійна трудова дисципліна;
- підготовленість до перемін в прийняттю відповідальності;
- добровільне наставництво та взаємна допомога;
- високе прагнення до підвищення своєї заробітної плати.

Отже, підсумовуючи вище сказане, відмітимо що всі заохочувальні мотиваційні допомоги повинні максимально задовольняти потреби. Однаково

бути вагомими в мотиваційній системі, а також змінюватися не за кількістю, а за якістю. Тому ця система методів повинна постійно переглядатися, збільшуватися та враховувати інтереси щодо потреб, як робітників так і до самого підприємства..

Тому, керівники усіх успішних підприємств, постійно займаються розробленням стратегій кадрів і мотиваційних інструментів, що включали б різноманітні аспекти керування робітниками та їх працею.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1 Загальна характеристика та організаційна структура управління персоналом підприємства (КП "СКРП")

Об'єктом дослідження є комунальне підприємство, -засноване у травні 1969 року, реорганізований в 19.10.1999 році КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ КОМБІНАТ РИТУАЛЬНИХ ПОСЛУГ (КП "СКРП").

КП « СКРП» є багатопрофільною компанією, яка здійснює організаційні поховання і надає ритуальні послуги. З метою найбільш повного задоволення потреб населення в ритуальних послугах.

Діяльність компанії регулюється перш за все, Конституцією України, Законом України, статутом підприємства, а також іншими нормативними документи і законодавчими акти.

Статус:	Отримувач бюджетних коштів
Орган	1653 — УДКСУ У М.КРЕМЕНЧУЦІ
Казначейства:	
Орган ДФС:	1603 — ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДФС У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, КРЕМЕНЧУЦЬКЕ УПРАВЛІННЯ, КРЕМЕНЧУЦЬКА ДПІ (М.КРЕМЕНЧУК)

Офіційний сайт компанії - <https://yavir2000.com/contacts/>

Таблиця 2.1 Інформація з ЄДР:

<b>ЄДРПОУ:</b>	13966170
<b>Назва:</b>	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ КОМБІНАТ РИТУАЛЬНИХ ПОСЛУГ" КРЕМЕНЧУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КРЕМЕНЧУЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ (КП "СКРП")
<b>Організаційна форма:</b>	Комунальне підприємство
<b>Адреса:</b>	39617, ПОЛТАВСЬКА обл., м. КРЕМЕНЧУК, ВУЛ. МАХОРКОВА, буд., 31
<b>Дата реєстрації:</b>	19.10.1999 ( 23 роки ) Номер запису: 15851200000002432
<b>Уповноважені особи:</b>	Стефаненко Віталій Валерійович- підписант (представник)
<b>Статутний капітал:</b>	10 000.00 грн
<b>Засновники:</b>	КРЕМЕНЧУЦЬКА МІСЬКА РАДА КРЕМЕНЧУЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ / #24388300 Внесок: 10 000.00 грн, 100.000%
<b>Види діяльності:</b>	96.03 Організування поховань і надання суміжних послуг 38.11 Збирання безпечних відходів 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в спеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
<b>Перебуває на обліку</b>	ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ #37507880 ; Дата взяття на облік: 09.07.1994

У своїй діяльності КП «СКРП» виконує функції ритуальної служби в м. Кременчук, яка діє відповідно до вимог статей 9, 10, 12 Закону України «Про поховання та похоронну справу» та Положення про ритуальну службу. Основним завданням підприємства є здійснення організації поховання померлих, надання передбачених необхідним мінімальним переліком окремих видів ритуальних послуг, а також реалізація предметів ритуальної належності.

**Предметним видом діяльності КП «СКРП» є:**

- надання ритуальних послуг з організації поховання померлих;
- виготовлення і реалізація предметів ритуальної належності, столярних виробів;
- роздрібна та оптова торгівля ритуальними атрибутами, а також іншими товарами ритуального призначення;
- надання послуг з перевезення тіл померлих та осіб, що їх супроводжують;
- виготовлення та встановлення пам'ятників та надмогильних споруд;

- організація і проведення траурного ритуалу «Поховання», а також музичного супроводу поховання;

- видача користувачу свідоцтва про поховання, та поховального місьця на кладовище;

- доставка загиблих у судмедекспертизу;

- копання могили (викопування могили ручним або механізованим способом, опускання труни з тілом померлого в могилу, закопування могили, формування намогильного насипу та одноразове прибирання території біля могили).

Крім того, комбінат за рахунок коштів міського бюджету виконує слідує роботи:

- утримання та благоустрій кладовищ;

- знесення аварійних дерев на кладовищах;

- відновлення хрестів, огорож, пам'ятників та надмогильних споруд;

- поховання безрідних і невідомих громадян;

- доставка трупів до моргу по заявкам органів МВС;

- охорона кладовищ;

- виконання інших функцій.

Все майно підприємства КП «СКРП» формується з основних та оборотних фондів, вартість яких відображена у його самостійному балансі. Відповідно до діючих законів України, все майно організації перебуває в комунальній власності територіальної громади міста Кременчука, та закріплене за КП «СКРП», на праві господарського відання. Підприємство має право розпоряджатися закріпленим за ним майном, яке належить до основних засобів, тільки з рішенням Власника або уповноваженого власником органу.

До джерел формування майна підприємства відносяться: - грошові та майнові внески Засновника; доходи, отримані від фактичної реалізації продукції, виконаних робіт, наданих ритуальних послуг, а також інших видів господарської діяльності.

Доходи отримані КП «СКРП» від усіх видів діяльності, використовуються згідно з порядком, встановленим законом, на розширення виробничої діяльності;

оплату праці працівників КП СКРП; вирішення питань соціального розвитку, в тому числі поліпшення умов праці, життя та здоров'я працівників.

Організація виступає на ринку збуту як самостійний товаровиробник. Власний капітал та забезпечення зобов'язань КП «СКРП», створюються відповідно до діючого законодавства і використовуються ним самостійно. Не використані у поточному році кошти переносяться на наступний рік і вилученню не підлягають. При необхідності КП СКРП створює резервні фонди за рахунок власного прибутку.

Підприємство є єдиним майновим комплексом, який використовується для здійснення господарської діяльності.

На підприємстві обліковується 18 одиниці транспортних засобів (2 екскаватори, 5 тракторів, 2 вантажні автомобіля, 1 вантажно-пасажирський автомобіль, 2 легкових, 2 автобуси та 4 катафалків), також в наявності обладнання необхідне для роботи підприємства.

Далі розглянемо організаційну структуру управління компанії КП «СКРП», яка наведена на ( рис. 2.1).

### ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СПЕЦІАЛІЗОВАНИЙ КОМБІНАТ РЕТУАЛЬНИХ ПОСЛУГ»

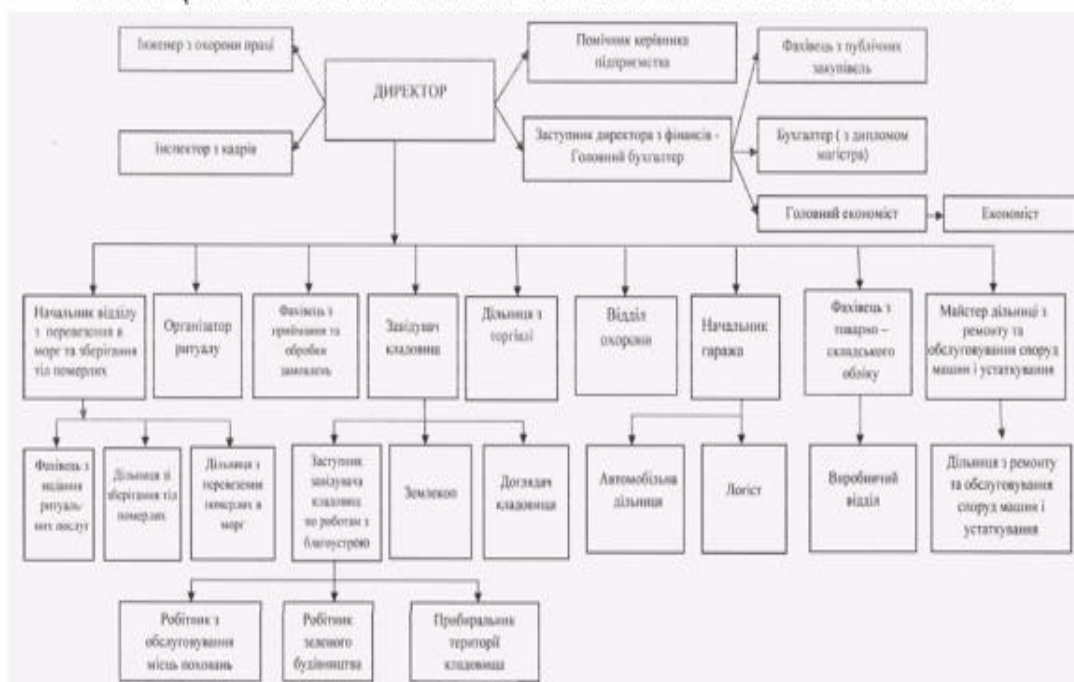


Рисунок 2.1. - Організаційна структура управління КП «СКРП»

Структура управління на підприємстві є лінійно-функціональним. Цей тип структури, має велике число горизонтальних і вертикальних зв'язків, та низку ланок. Керівники в цій системі займають лінійну вертикаль управління та поділяються спеціалізованими ознаками управління праці (техніка, економіка, маркетинг, виробництво фінанси тощо).

Ця, структура відповідає наступним принципам управління, які діють на підприємстві КП «СКРП» :

- розподіл повноважень – право приймати рішення і робити дії;
- розподіл обов'язків, тобто виконання завдань від вищого керівництва;
- розподіл відповідальності за виконання своїх службових обов'язків та несення відповідальності за наслідки своїх дій.

Структура підприємства складається з 1-го виробничого відділу, а також з 5-ти функціональних структурних підрозділів апарату управління.

Управління підприємством КП СКРП здійснюється директором відповідно до Статуту на основі повноважень, визначених за контрактом, укладеним з директором.

КП СКРП має право створювати інші відокремлені підрозділи, філіали та представництва за рішенням Власника. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на основі Положень про них. Вони не можуть відкривати рахунки в установах банків відповідно до законодавства України.

Доходна частина фінансового плану підприємства складається від реалізації продукції ритуальної належності, надання послуг з організації поховань та продажу товарів (похоронних атрибутів). Послуги з організації поховань і надання суміжних послуг мають найбільшу питому вагу у формуванні доходної частини. Основні послуги, які надаються при організації та проведенні поховання – це послуги ритуального призначення, з перевезення тіл померлих до закладів СМЕ, автотранспортні та послуги з копання могил. Тарифи, ціни на продукцію, послуги та товари переглядаються своєчасно і затверджуються наказами по підприємству, крім послуг, що входять до необхідного мінімального переліку.

У відповідності до ст.10 Закону України «Про поховання та похоронну



справу» граничні тарифи вартості ритуальних послуг для поховання померлих осіб в м. Кременчук, затвердженого наказом Держжитлокомунгоспу України від 19.11.2003 р. № 193. При розрахунках граничних тарифів на вказані послуги закладені ціни згідно Звітності Форма № 1 – похоронна справа.

За 2019 рік КП «СКРП» всього поховано 2 505 померлих осіб, середня вартість одного поховання становила 5 176,94 грн, за 2020 рік КП «СКРП» всього поховано 2 710 померлих осіб, середня вартість одного поховання становила 7 157,70 грн, за 2021 рік КП «СКРП» всього поховано 3 109 померлих осіб, середня вартість одного поховання становила 9 876,54 грн.

Кількість окремих підприємців, які надають ритуальні послуги на договірних засадах крім КП «СКРП», ще -10 організацій.

## **2.2. Аналіз мотиваційної системи управління персоналом КП «СКРП»**

Аналізуючи систему управління організації, звернемо увагу на те, що успіх та розвиток діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, та провідну роль в цьому буде відведено персоналу. Саме від результатів діяльності останнього залежить існування підприємства взагалі.

Розвиток напрямів діяльності, їх фінансування розробляють люди високої кваліфікації, що робить підприємство конкурентноспроможним.

Розглянемо та проаналізуємо систему управління на КП «СКРП».

Загальна кількість персоналу на підприємстві компанії, (згідно з даними на кінець 2021 г.) в цілому складає – 90 осіб. З них: керівники, фахівці та спеціалісти - 20 осіб, робітники на міських кладовищах – 28 осіб, автомобільна дільниця – 12 осіб, дільниця з перевезення тіл померлих до моргу – 13 осіб, виробнича дільниця – 7 чоловік, сторожова охорона - 4 особи, дільниця зі зберігання тіл померлих-3 особи, дільниця з торгівлі -2 особи, дільниця з обслуговування споруд, машин та устаткування – 1 особа). На підприємстві працює 36 осіб з додатковими гарантіями працевлаштування та 9 осіб з інвалідністю.

Персонал формується за рахунок набору працівників, яких підприємство влаштовує згідно з КЗПП, та пропонує задовільні умови праці, завдяки цьому компанія вважається конкурентною на ринку праці. На підприємстві діє система гнучкого графіку роботи, а тому підприємство має можливість приймати на роботу студентів та інших співробітників на неповний робочий день.

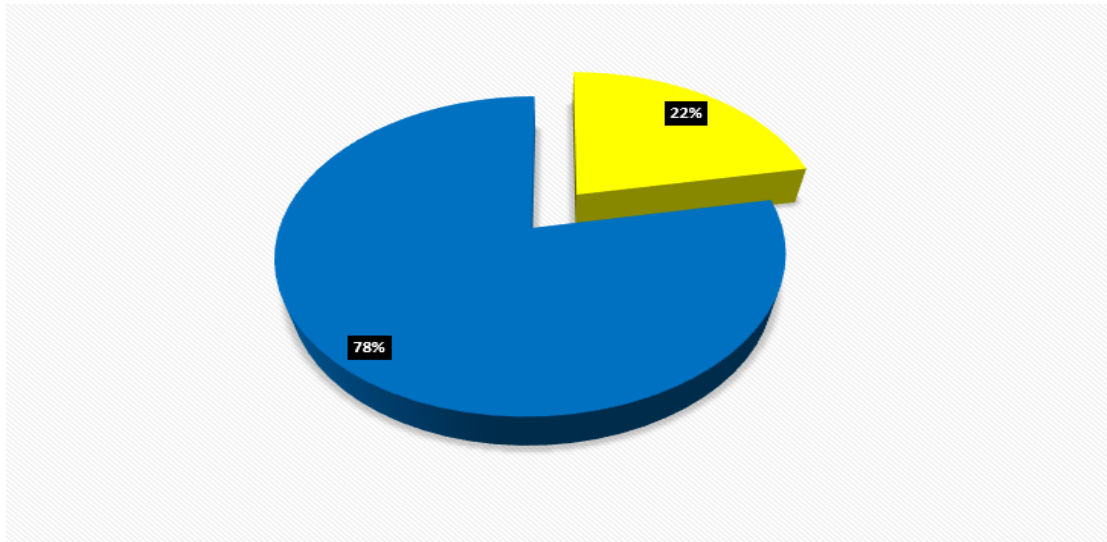
Керівництво КП «СКРП» побудувало таку систему розподілу праці, за якої кожен працівник має свій затверджений обсяг робіт, який він повинен виконувати щоденно. На підприємстві регламентується робочий день, що надає можливість краще контролювати роботу та підтримувати дисципліну серед працівників.

Штатна чисельність (визначається за кількістю укладених трудових договорів), яка надана в (таблиці 2.1):

Таблиця 2.1 Структура персоналу підприємства компанії КП «СКРП»

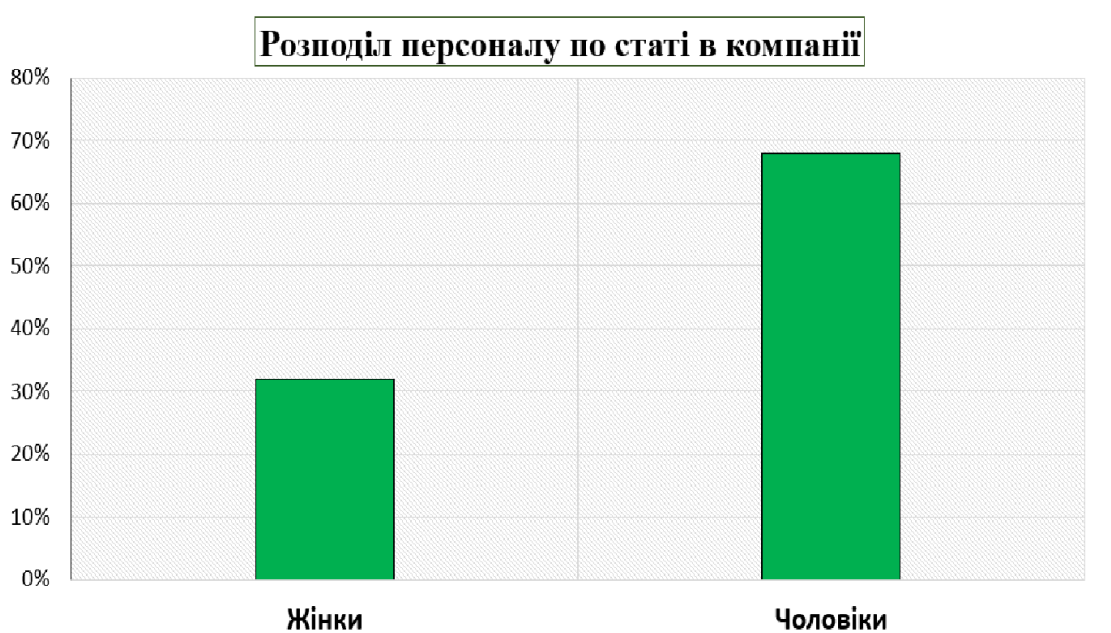
<b>Назва посади</b>	<b>Чисельність співробітників</b>
Генеральний директор	1 особа
Керівники, фахівці та спеціалісти	19 осіб
Робітники на міських кладовищах	28 осіб
Робітники автомобільної ділянки (водії)	12 осіб
Робітники ділянки з перевезення тіл померлих до моргу	13 осіб
Робітники виробничої ділянки	7 осіб
Робітники сторожової охорони	4 особи
Робітники ділянки зі зберігання тіл померлих	3 особи
Працівники торгівлі	2 особи
Робітник з обслуговування споруд, машин та устаткування	1 особа
<b>Всього</b>	<b>90 осіб</b>

Згідно, даних підприємства за 2022 рік, основну частку співробітників компанії КП «СКРП», складають основні робітники – 77,8% їх найбільший відсоток, решта - 22,2% припадає на адміністративний персонал. На рисунку 2.2 наведена питома вага кожної з категорій працівників.



**Рисунок 2.2 –Питома вага персоналу в загальній чисельності компанії КП «СКРП», згідно з даними на 31.11.21**

Співвідношення співробітників організації КП «СКРП» до розподілу персоналу, розглянемо у вигляді діаграми рис 2.3



**Рисунок 2.3 – Розподіл персоналу по статі в організації КП «СКРП» (кількість осіб) згідно з даними на 31.11.21року.**

Згідно побудованої діаграми, ми бачимо, що в компанії переважну кількість складають чоловіки -68%, що є цілком природним, якщо врахувати специфіку

діяльності даної компанії.

Далі, проаналізуємо вікову структуру персоналу, яка подана в табл. 2.2.

**Таблиця 2.2 Вікова структура персоналу КП «СКРП»**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту %	
				2021 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	87	89	90	3	1	103,4	101,1
Кількість працюючих у віці (років):							
18-35 років	27	24	28	1	4	103,7	117,0
Питома вага, %	31,03%	26,9%	31,1%	0,07	4,2	100,2	115,6
36-55 років	45	50	44	-1	-6	97,8	88,0
питома вага, %	51,72%	56,2%	48,9%	-2,82	-7,3	94,5	87,0
56-65 років	15	15	18	3	3	120	120
питома вага, %	17,24%	16,9%	20%	2,76	3,1	116	118,3

Відповідно, даних таблиці 2.2, питома вага працівників 55-65 років народження у 2021 р. збільшилася на 3,1% порівняно із 2019 р. та на 2,76% порівняно із 2020 р. Питома вага співробітників 36-55 років народження у 2021 р. зменшилась на 7,3% та 2,85% проти 2019 та 2020 рр. відповідно. Щодо більш молодших працівників 18-35 років народження їх склад виріс у 2021 р. порівняно з 2019 р. на 4,2% та порівняно з 2020 р. – на 0,07%. Згідно даних таблиці, на підприємстві середній вік співробітників організації КП «СКРП» склав 45+. Як ми бачимо, питома вага працівників до 35 років майже дорівнює питомій вазі співробітників старше 56 років. Кінцеві результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства на пряму залежать від стабільності персоналу.

На підприємстві за період з 2019-2021 роки спостерігається незначний рух працівників, це свідчить про те, що керівництво організації задовольняє потреби робітників. (таблиця 2.3) Розглядаючи дані таблиці 2.3, показників руху працівників на КП «СКРП», спрогнозуємо наступне, що:

**Таблиця 2.3 - Показники руху працівників на підприємстві**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту у %	
				2021 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Середньо облікова чисельність працівників за рік, осіб	87	89	90	3	1	103,4	101,1
Прийнято за рік, осіб	2	5	3	1	-2	150	60
Вибуло за рік, осіб	3	5	2	-1	-3	66,7	40
у тому числі: з причин скорочення штату	1	1	-	-1	-1	-	-
плинності кадрів	2	4	2	-	-2	100	50
Коефіцієнт зі звільнення персоналу	3,4	5,6	2,2	-1,2	-3,4	64,7	39,3
Коефіцієнт з прийняття персоналу	2,0	5,6	3,3	1,3	-2,3	165	58,9
Коефіцієнт плинності персоналу	3,4	5,6	2,2	-1,2	-2,3	64,7	39,3
Коефіцієнт загального обороту персоналу	5,4	11,2	5,5	0,1	-5,7	101,9	49,1

Коефіцієнт звільнень складає 2,2 %: у порівнянні з 2021 роком він зменшився на -1,2%, а у порівнянні з 2020 р. – на -3,4 %. У той же час у 2021 році коефіцієнт з прийняття склав 3,3 % і проти 2019 року він виріс на 1,3 %, а проти 2020 р. – зменшився на -2,3 %.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2019, 2020 році та 2021 роках склав відповідно 3,4; 5,6 та 2,2 %. Це означає, що працівники звільняється з роботи за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, що характеризує роботу управлінського персоналу з негативного боку.

**Таблиця 2.4 Показники чисельності та ефективності використання персоналу на КП «СКРП»**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту у %	
				2021 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	19658	20098	20266	608	168	103,1	101
Середньо-облікова кількість штатних працівників, осіб	87	89	90	-3	-1	103,4	101,1
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн	9203	11530	15223	6020	3693	165,4	132
Середньорічний виробіток 1 робітника, тис. грн	214,2	248,9	295,8	81,6	46,9	138,1	118,8
Середньорічна зарплата, тис. грн.	105,78	129,55	169,14	63,36	39,59	159,9	130,6

Відповідно до показників таблиці 2.4, ефективність використання персоналу у 2019-2021 рр. зростала. Про це свідчить зростання середньорічного виробітку одного працівника, який у 2021 р. порівняно з 2019 р. зріс на 38,1 % і на 18,9 % відносно показника 2020 р, що вплинуло на зростання рівня середньорічної заробітної плати, темпи якого в 2021 р. відносно 2019 р. і 2020 р. становили 159,9 % і 130,6 % відповідно. Фонд оплати праці на КП «СКРП», складається із: фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати (в нього включені надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів; премії та винагороди, які носять систематичний характер) і заохочувальні та компенсаційні виплати.

У таблиці 2.5 наведено дані, які характеризують зміни структури оплати праці а підприємстві КП «СКРП», за 2019-2021 роки.

**Таблиця 2.5 Структура оплати праці на КП «СКРП», тис. грн**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту у %	
				2021 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Фонд оплати праці всіх працівників	9203	11530	15223	6020	3693	165,4	132
Фонд основної заробітної плати	5749	7760	10530	4781	2770	183,2	135,7
Фонд додаткової заробітної плати	3100	3350	4200	1100	850	135,5	125,4
Заохочувальні виплати і компенсації	354	420	493	139	73	139,3	117,4

Проаналізувавши розрахунки таблиці 2.5, зробимо висновок, що фонд основної заробітної плати і додаткової заробітної плати зростали. Так, у 2021 році фонд оплати праці становив 15223 тис. грн, що на 65,4 % і 32 % більше ніж у 2019 та 2020 роках відповідно.

Фонд основної заробітної плати становив 10530 тис. грн, що на 83,2 % і 35,7 %, більше ніж у 2019 і 2020 роках, а фонд додаткової заробітної плати склав 4200 тис. грн, що на 35,5 % та 25,4 % більше ніж у 2019 і 2021 роках. Щодо компенсацій та заохочувальних виплат, то вони у 2021 році, порівняно з 2019,

також зросли на 39,3 %, а порівняно з 2020 – на 17,4 %.

В організації КП «СКРП», за основні показники господарської діяльності впроваджене преміювання персоналу, яке має на меті підвищити та поліпшити кінцеві результати, збільшити їх ефективність виробництва та якість праці.

Застосовують на підприємстві, як відрядна, так і погодинну система оплати праці. Заробітна плата змінюється відповідно до мінімальної заробітної плати, яка встановлена державою, але загалом залежить від праці, розвитку та можливостей самого підприємства. Розглянемо та проаналізуємо динаміку показників заробітної плати, які наведені у таблиці 2.6.

**Таблиця 2.6 Динаміка розмірів середньої заробітної плати працівників**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +,-		Темпи росту у %	
				2021 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Фонд оплати праці всіх працівників	9203	11530	15223	6020	3693	165,4	132
Середньооблікова чисельність працівників за рік, осіб	87	89	90	3	1	103,4	101,1
Середньорічна заробітна плата, тис. грн	5,78	29,55	69,14	53,36	39,59	196,2	134
Середньомісячна заробітна плата, грн	3365,3	4927,4	6602,7	3237,4	1675,3	196,2	134

Так, впродовж 2019-2021 років спостерігалось поступове збільшення середньої заробітної плати. Її розмір у 2021 році перевищував показник 2019 року на 96,2 %, а показник 2020 року – на 34 %. Але не зважаючи на те, що середньорічна заробітна плата працівників з кожним роком зростає, відповідно проведеного аналізу спостерігається не значне явище плинності кадрів, при чому його коефіцієнт є змінним, а кількість персоналу кожного року зростає, що вимагає від підприємства проведення моніторингу праці.

### **2.3. Моніторингова оцінка системи мотивації персоналу КП «СКРП»**

Мотивація персоналу підприємства КП «СКРП», займає істотне місце в структурі управління персоналу. На сьогодні основним мотиваційним фактором на підприємстві є оплата праці, яка здійснюється в процесі стимулювання встановлених базових окладів. Організація заробітної плати має відповідати певним умовам: залежати від якості й величини трудового внеску, умов праці та особливостей діяльності підприємства, її ефективності виробництва та рівня цін; а також забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати [2].

На підприємстві КП «СКРП» проваджена система оплати праці з дотриманням всіх гарантій, встановлених чинним законодавством України і умовами колективного договору, а також забезпечуються безпечні умови праці, та можливості розвитку і реалізації здібностей працівників і ін.

У компанії крім базового окладу, працівники мають можливість отримання премій за виконану норму, зданий об'єм виручки і збільшений обсяг наданих послуг. При невиконанні цих норм, розмір премії всьому колективу не нараховується. Працівникам, які звільнені з ініціативи роботодавця, а також за власним бажанням, премія не начисляється. Виплати преміальних працівникам здійснюються відповідно до «Положення про заробітну плату» в організації КП «СКРП».

В компенсуючу структуру винагороди працівників КП «СКРП», входять наступні компоненти:

- 1) оплата за тарифними ставками і окладами, яка встановлюється на основі базових тарифних окладів;
- 2) надбавок і премій за результативність праці;
- 3) за соціальні виплати.

Визначення та виплата розміру винагороди проводиться директором підприємства, з економічних показників, а саме (плану прибутку і тарифних доходів).



Також на підприємстві діє система заохочень. В кінці року, зазвичай відбувається на підприємстві нагородження найкращих працівників. Керівництво компанії нагороджує працівників грамотами та цінними подарунками. При цьому сама преміальна частина, яка залежить від виконання плану, не враховується в особистий внесок кожного працівника, а система оцінки особистого внеску працівника відсутня. Працівники компанії вважають, що винагорода виплачується несправедливо, тому і не бачать, як рівень їх особистої трудової активності впливає на їх сукупний грошовий дохід та розмір преміальної частини.

При стимулюванні робітників на КП «СКРП», та визначенні їх розміру окладу преміальних, не приділяють значної уваги додатково відпрацьованому часу, що значно цим знижує зацікавленість робітників і зменшує продуктивність праці. Для того, щоб визначити оцінку задоволеності персоналу, діючою системою мотивації в організації, було проведено анкетування серед працівників підприємства. В анкетуванні взяло участь 40 чоловік.

На питання про задоволеність своєю роботою були отримані відповіді (рис.2.3).

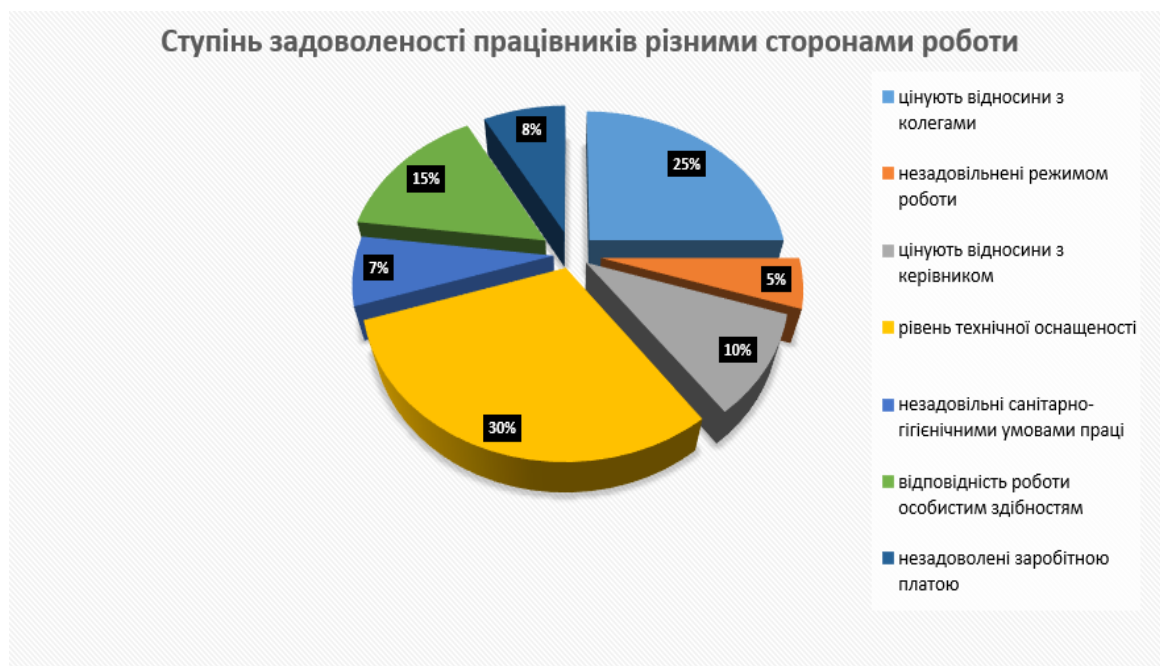


**Рисунок 2.3 Ступінь задоволеності персоналу самою роботою, %**

Проаналізувавши данні рисунка 2.3, ми бачимо, що велика частина, а саме -

(55%) працівників КП «СКРП» не задоволені своєю працею, 35% задоволених та 15% тих, хто вагаються з відповіддю.

На запитання, що та якою мірою може задовольнити потреби працівників та зацікавити їх роботою (зміст роботи, відповідність роботи особистим здібностям, режим роботи, умови рівня технічної оснащеності, можливості кар'єрного росту і професійного зростання, розмір зарплати, відношення з керівником) були отримані такі відповіді (рис.2.4).



**Рисунок 2.4 Ступінь задоволеності працівників різними сторонами роботи, %**

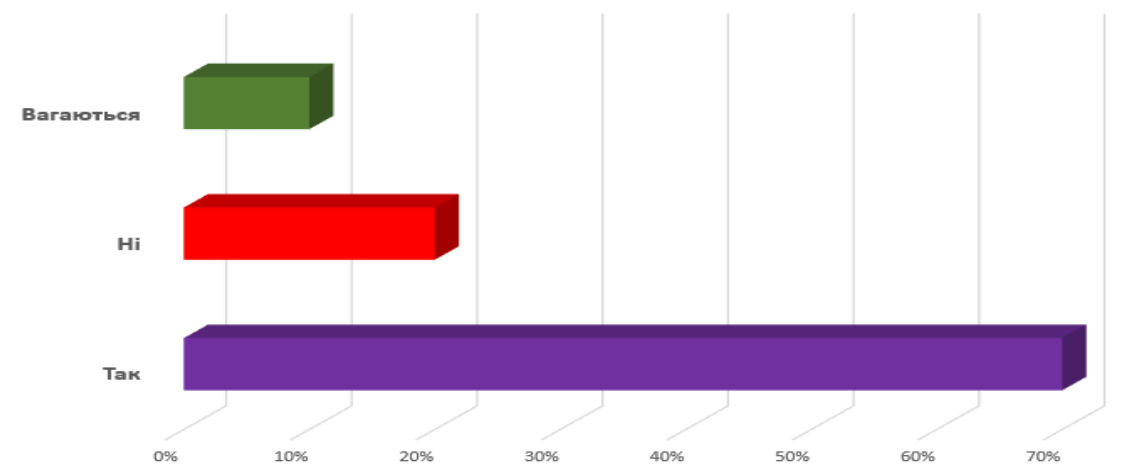
Як, ми бачимо з рисунку 2.4, 25% працівників у своїй роботі цінують відносини колегами, 5% незадовільні режимом роботи, 10% цінують відносини з керівником, 30% рівень технічної оснащеності робочого місця, 7% незадовільні санітарно-гігієнічними умовами праці, 15% відповідність роботи особистим здібностям і режиму роботи, 8%- незадоволені заробітною платою. На запитання: «твердження, яке буде відповідати повністю вашій позиції» були отримані такі відповіді (рис.2.5).



**Рисунок 2.5 – Рівень задоволеності самою роботою і бажання чи небажання змінювати місце роботи**

Розглянувши рисунок 2.5, можна сказати, що майже половина працівників (53%) не задоволені роботою, але не хотіли б, міняти місце роботи, 27% працівників задоволені роботою і не хотіли б її змінювати, а інші 20% не задоволені та хотіли б її взагалі змінити.

На питання «Як вважаєте Ви, чи вдосконалення системи матеріального заохочення сприяє підвищенню роботи персоналу?», були отримані такі відповіді (рис.2.6).



**Рисунок 2.6 – Відповіді на питання про матеріальне заохочення, %**

Згідно даних рисунку 2.6, простежується, що 68% працівників КП «СКРП» вважає застосування методів матеріальної мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу. Загальні незадоволення та скарги викликає розподілення заробітної плати. Сама система оплати праці не виконує свої мотиваційні функції. Робітник не помічає якості впливу своєї праці на розмір одержуваної зарплати і вважає, що вона виплачується несправедливо. Думки працівників такі, що робота оплачується нижче того рівня, на який вони заслуговують, відповідно кількість і якість їх роботи зменшується і погіршується.

Проаналізувавши всі показники, можна надати висновок, що персонал КП «СКРП» не готовий брати на себе всю відповідальності за прийняття своїх рішень та їх виконання. В ході опитування досліджується, що більшість працівників не усвідомлюють себе з підприємством в цілому, не бачать бажаності збігу своїх особистих інтересів з інтересами підприємства. Робітники не зацікавлені в своїй роботі та подальшому навчанні. Також, на підприємстві не дуже розвинене моральне стимулювання персоналу, яке є найважливішою частиною системи мотивації працівників. Найголовнішим заохоченням праці робітників в організації буде підвищення зарплати та премій. Ці умови нададуть значимості використання матеріальних методів мотивації, як фактора мотивації для працівників КП «СКРП».

Для досягнення своїх цілей керівництву підприємства необхідно уміло розподіляти методи матеріальної та нематеріальної мотивації, а також запровадити таку систему мотивації, в якій вони будуть раціонально поєднані з працівниками.

## РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 3.1 Зарубіжний досвід мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання

В нинішніх умовах, які склалися в Україні на сьогодні, проблема мотивації особистості набула важливого значення. Одним із важливих чинників економічного зростання суспільства у ринкових відносинах є трудова мотивація. Це домінуючий механізм для отримання швидкої, якісної та творчої віддачі від робочої сили в умовах глобальної конкуренції, та вирішення питання ефективного і раціонального використання всіх видів ресурсів, а особливо, людського потенціалу.

Підприємства різних країн характеризують різні методи і системи мотивацій, які обумовлені національними особливостями. Для кращого розуміння модулі мотивації праці, нам допоможе розібратися в цьому зарубіжний досвід.

Отже, розглянемо головні форми мотивації праці за кордоном, їх ефективність і необхідність, при цьому виокремивши такі складники мотивації.

**Економічний складник** зосереджений на формуванні середнього класу в суспільстві, який використовують як матеріальний стимул, представлений преміями, доплатами тощо. Люди тут працюють здебільшого для задоволення своїх економічних потреб.

**Соціальний складник** визначає ставлення до працюючих робітників, як до ресурсу вирішального значення. Завдяки, впровадженню у практику такого ставлення японські та європейські фірми випереджають американські компанії в конкурентній боротьбі.

**Науково-технічний складник** орієнтований на інтегровану систему виробництва з висококваліфікованою робочою силою. Він спонукає до вибору нової моделі розвитку використання трудових ресурсів. Основними елементами цієї моделі можуть бути: безперервність процесу збагачення знань та підвищення

кваліфікації; багатoproфільність робочої сили, гнучкість організації в системі стимулювання праці; а також партнерські відносини між менеджерами і виконавцями.

**Екологічний складник мотивації** робітника наводить на такі явища, як розроблення та використання природоохоронних технологій, загальна екологізація освіти, що у розвинених країнах, а особливо в Європі, стали найбільш привабливими сферами інвестиції.

Для поліпшення мотивації праці застосовують певні засоби, які відносно можливо об'єднати в п'ять самостійних напрямків : матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу у процес управління і негрошове стимулювання.

Найбільш характерними ознаками, які володіють мотивацією виділяють такі моделі, як американську, французьку, британську, німецьку, шведську і японську. Особливості формування мотиваційних методів і систем різних країн наведені в (табл.3.1) [2]

Таблиця 3.1 - Характеристика основних мотиваційних методів і систем різних країн

<b>Країна</b>	<b>Основні ознаки мотивації</b>	<b>Відмінні ознаки мотивації</b>
<b>США</b>	якість роботи, висока кваліфікація, заохочення підприємницької активності	поєднання оплати праці відрядної та погодинної, дотримання дисципліни та безпеки, надбавки, премії, участь у прибутку, система подвійних ставок
<b>Франція</b>	якість роботи, кількість раціональних пропозицій, кваліфікація, рівень мобілізації	оплати праці індивідуальна та бальна оцінка праці (професіоналізм, продуктивність, якість, дотримання правил техніки безпеки, етика), ініціативність, додаткові винагороди
<b>Великобританія</b>	дохід	ділова і трудова участь у капіталі, участь у прибутках, чисто трудова участь
<b>Німеччина</b>	якість	соціальні гарантії, стимулювання і зростання продуктивності
<b>Швеція</b>	солідарна заробітна плата	сильна соціальна політика, диференціація систем податків та пільг
<b>Японія</b>	вік, стаж, результат, професіоналізм	оодноразова допомога при виході на пенсію, а також довічний найм

**Американська модель** мотивації праці побудована на заохоченні підприємницької активності, та максимального збагачення населення країни. Вона базується на психологічних і соціокультурних цінностях нації, масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного. В основі системи мотивації праці у США лежить оплата праці. Американські підприємства активно використовують різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання.

Також, у США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, при системі «Скенлон» між адміністрацією й працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. Система оплати в США сформована таким образом, щоб фіксована заробітна плата могла збільшуватися постійно і практично ніколи не зменшується постійно (для якісно працюючого персоналу).

**Французька модель** характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, а також застосуванням гнучкої системи оподаткування. Методика в французькій моделі становить інтерес до оцінки праці, яка зазвичай має багатофакторний характер в розподілі своїх критеріїв. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до такого, що в організаціях застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: ініціативність, якість роботи, професійні знання, дотримання правил техніки безпеки, продуктивність праці, етика виробництва. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка впливає на якість продукції, задоволенню потреб населення в товарах і послугах та зменшення витрат виробництва.

Основна перевага даної моделі полягає в тому, що вона значно стимулює ефективність і якість праці, а також є фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці.

**В Великобританії** особливістю системи мотивації праці є залежність заробітної плати робітників від прибутку організації. Ця система оплати праці

складається з грошової та акціонерної частин, яка частково компенсується цінними паперами підприємства, та надається працівникові за його трудову діяльність. На таких підприємствах існує плаваюча заробітна плата, яка цілком залежить від доходів.

В Британській мотиваційній системі фахівці виділяють такі моделі: як, участь трудовій діяльності і в доходах підприємства, частка участі в капіталі, та пайова участь. Ця система сприятливо впливає як на організацію в цілому, так і на її працівників [3].

**Німецька модель** одна з найкращих, яка успішно поєднує в собі різні аспекти стимулювання праці, та соціальні гарантії. Вона є центральною фігурою даної моделі людини, як особистості, яка має високу громадянську позицію, та усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Але оскільки не всі здатні працювати відповідно вимог, то держава створила ряд необхідних соціальних гарантій, які дозволяють захистити незабезпечені верстви населення. Таким, чином найбільш оптимальним варіантом мотивації праці на думку західних фахівців є поєднання стимулів і соціальних гарантій, що надасть можливість зростання рівня добробуту населення [5].

Для **шведської моделі** мотивації праці характерна сильна соціальна політика: де держава прагне зменшити економічне розшарування суспільства, шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених його верствам населення. Ця модель склалася з систем оплати праці так званої «солідарної заробітної плати». До її найбільш важливих принципів відносять: справедливий розподіл доходів, який залежить від тяжкості та якості роботи, а також, скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою. Ще, одним не менш важливим чинником, цієї моделі буде виступати рівна винагорода за рівну працю на підприємствах однієї галузі, яка не буде залежати від результатів господарської діяльності підприємства.

**Японська модель** навпаки має велику гнучкість, вона заснована на підвищенні кваліфікаційного рівня працівників і його трудового внеску. Ця форма моделі характеризується: випередженням росту продуктивності праці



стосовно росту рівня життя населення, в тому числі і рівня заробітної плати. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку усіх членів суспільства, самосвідомості, пріоритету інтересів над інтересами конкретної людини, а також безпосередньо пов'язана з віком, стажем, результативністю праці та професіоналізмом.

Всі розглянуті вище моделі мотиваційних систем містять ряд ефективних ідей та чинників мотивації персоналу. Кожна з наведених моделей орієнтована на певні умови ринку своєї країни, з урахуванням національної специфіки та особливостей менталітету населення. Очевидно, те, що буде добре працювати в умовах однієї країни, може мати навпаки негативні наслідки стосовно іншої. Обмін досвідом між країнами є важливим і його не можна недооцінювати. Грамотне використання напрацювань зарубіжних фахівців в області мотивування праці, може дозволити вітчизняним підприємствам значно підвищити свою рентабельність [4].

Аналіз зарубіжних моделей мотивації та досвід може істотно допомогти українським підприємцям розробити власну систему мотивування. Однак, при цьому важливо не просто впроваджувати закордонні інструменти мотивування в сучасні умови господарювання, а й ретельно відбирати найбільш підходящі, із урахуванням регіональної специфіки, та інших важливих чинників. Тільки тоді можна очікувати позитивних результатів роботи вітчизняних підприємств.

### **3.2 Рекомендації щодо удосконалення ефективної мотиваційної системи праці на підприємстві КП «СКРП», в сфері ритуальних послуг.**

З розвитком ринкових відносин, одним з найголовніших чинників, який буде впливати на зростання продуктивності праці, є оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтування на людський фактор, його бажання і зацікавленість робітників, дозволяє підвищити ефективність праці та сприяє покращенню рівня успішності, престижності організації та її капіталізації.

На сьогодні, розробка та використання ефективної мотиваційної моделі персоналу на підприємстві є одним з найважливіших завдань для керівників підприємств. Але впровадження цього механізму на практиці є дуже складним проектом для організації. Тому, практичний і теоретичний досвід зарубіжних країн, щодо управління мотивацією персоналу є для вітчизняних підприємств прикладом і фундаментальною базою для розробки власної моделі мотивації працівників.

Мотивація повинна бути головним пріоритетом, а не частиною культури підприємства, яка буде базуватися на емоційних потребах працівників, а не керівника. Згідно з загальними спостереженнями вчених, в середньому робітник власне віддає роботі не більше 50% свого часу. Тому, оволодіння майстерністю системи мотивації, надасть нам змогу подвоїти наші шанси на успіх та перемогу над конкурентами.

На нашу думку, такому підприємству як КП «СКРП» для удосконалення своєї мотиваційної системи праці, та для її успішної і злагодженої роботи слід використовувати, комплекс методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання робітників. Таким чином, виявлені в компанії КП «СКРП» основні проблеми будуть вирішеними за допомогою розробки та впровадження мотиваційної моделі стимулювання співробітників.

З метою розробки ефективної мотиваційної системи на підприємстві КП «СКРП», спочатку ми, запропонуємо для керівництва та відділу управління персоналом розробити:

1. Систему стимулювання праці;
2. забезпечити підприємство кваліфікованим персоналом;
3. сформулювати чіткі вимоги до різних категорій працівників;
4. адаптація нових співробітників;
5. управління навчанням і розвитком працівників;
6. удосконалення нематеріальних стимулів праці;
7. переглянути врахування особистісного підходу до мотивації персоналу, та надати його в іншому форматі;
8. надання більш розширеного соціального пакету.

На погляд фахівців, при розробці мотиваційного механізму необхідно враховувати, те, що ведучі цілі та напрями підприємства повинні підтримуватися значимими цілями працівників. Хід цього механізму повинен бути простим, зрозумілим і доступним, як керівникам так і робітнику, а також має бути справедливим при відповідних умовах його реалізації. Буде справедливо, якщо при зміні видів діяльності, економічного чи фінансового стану, а також при інших причинах, застосовані керівництвом методи і інструменти, повинні безумовно змінюватись, та адаптуватися згідно до ситуації. Звісно що, всі чинники і елементи мотиваційної моделі повинні бути взаємопов'язані, а так і не суперечити один одному.

А також, буде логічною, для мотиваційної політики самої компанії кожного наступного року розробити і включити такі складові, як:

- узгодження інтересів акціонерів і співробітників, щодо способів досягнення корпоративних цілей та завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;
- підвищення зацікавленості працівників у персональних результатах праці;
- створення можливості для підвищення рівня професіоналізму і зростання результативності праці персоналу;
- підтримувати інноваційні пропозиції і дії робітників;
- розширити повноваження працівників у наданні можливості для участі в прийнятті рішень

При розгляді принципу мотивації на підприємстві КП «СКРП», можна виділити певні заходи, які будуть мотивувати та стимулювати працівників до найбільш сумлінного виконання своїх обов'язків, при цьому отримуючи грошову винагороду за виконану роботу.

Отже, при складанні цього механізму мотивацій важливе значення мають принципи, які дозволяють досягти йому поставленої мети. Тому застосування цієї моделі в управлінні персоналом допоможе краще вирішити наступні завдання, а саме:

- підвищити корпоративну культуру та соціальну відповідальність;
- забезпечити особистий розвиток та кар'єрне зростання працівників, що підвищить стимул мотивації та залучить робітників у трудовий процес;
- створення умов для максимальної задоволеності працівників робочим місцем.

Керівництво мотивацією передбачає, що ми повинні, з одного боку, формувати мотивацію надаючи, для того щоб до нас йшли кращі спеціалісти з ринку праці, та із іншого, підтримувати, розвивати мотивацію утримання, яка допоможе нам зберегти на підприємстві кваліфікованих фахівців.

Нам завжди потрібно пам'ятати, що люди швидко до всього звикають, і всі привелегії та бонуси які раніше діяли, починають здаватися звичними для робітників. Тому важливо завжди, залишати щось про запас, або постійно розробляти щось нове для їх заохочення.

Також, при розгляді принципу мотивації можна виділити наступні заходи. Для цього, ми спочатку провели діагностику наявної на підприємстві системи стимулювання. Зазначимо, що завдання у нас було не просто виявити та констатувати «що є», а й винайти відповідь на питання щодо того «як повинно бути?»

В сьогоденній реалії люди самостійно знаходять для себе мотивацію, але на підприємстві завдання кожного керівника – винайти та створити сприятливе підґрунтя для розвитку мотивації. В основі цієї моделі повинно лежати вміння пов'язувати результат і винагороду з речами, які працівник цінує найбільше. Тому

потрібно вміло аналізувати анкетні дані про персонал, проводити з ними співбесіди, дізнаватись про реальні потреб працівників, що їм приносить задоволення та чим найбільше подобається займатись.

Ще однією з дієвих форм удосконалення мотивації на підприємстві є гнучкий графік роботи. Його особливість полягає в тому, що розподіл в навантаженні працівників, які здійснюють роботу в різний час доби та дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в рамках матеріальної мотивації [12]. Ця форма моделі нематеріальної мотивації ще не отримала поширення у практиці нашого підприємства, але досвід використання зарубіжними компаніями свідчить про необхідність його впровадження на КП «СКРП».

Отже, найбільш важливим для підприємства методам мотивації персоналу буде:

- Надання «відгулів» за наднормову працю, що поліпшить умови праці працівника;

- Надання додаткового вільного часу. Цей засіб має зовнішню мотивацію, який базується на зміні тривалості основної і різноманітних додаткових відпусток, методом їх дробленням на певні частини, які надають можливості працювати неповний робочий день або тиждень, а також зменшенням робочого періоду тощо.

Сьогодні рівень мотивування працівників, ще відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані економіки України. Отже, слід зауважити, що підприємству необхідно орієнтуватися на високо розвинені країни та використовувати надані інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Кожна розроблена мотиваційна модель повинна коректуватися і доводитися до відома кожного співробітника. Від цього буде залежить, стане запропонована система мотивуючим та домінуючим фактором. Мотивація праці завжди належить до числа тих питань, вирішенню яких у світовій практиці завжди багато уваги приділялося. Саме для розробки на підприємстві КП «СКРП» ефективної системи мотивації праці, доцільно буде врахувати особливості та національні традиції, та вміти виділити самім керівникам на що їм акцентувати увагу в даному аспекті.

## ВИСНОВКИ

Отже, підсумовуючи вище сказане, зробимо наступні висновки.

В сучасному світі рабiтники (кадри) безумовно вирішують усе». На сьогодні немислимо існування організації без творчих особистостей, які здатні професійно вести її вперед і вирішувати ефективно виникаючі труднощі та підходити до цих питань. Саме формування та складання дієвого мотиваційного механізму дозволяє створювати найкращі умови для будь-якого підприємства.

Мотивація повинна задовольняти людину в здійсненні своєї потреби матеріальної або духовної через трудову діяльність. Безперечно, мотивація являє собою спосіб спонукання до здійснення певної діяльності, що визначається напрямком дій людини. Мотивацію використовують, як один із методів збільшення продуктивності праці, яка тісно пов'язана з потребами.

Використовувані підприємствами мотиваційні моделі не ідеальні, але вони мають ефект і продовжують активно застосовуватися в практичній діяльності. В компанії КП «СКРП» перевага віддається в основному методам матеріальної мотивації. Так, як організація працює в сфері надання ритуальних послуг населенню і є підприємством бізнесу. Діяльність даної компанії, згідно SWOT-аналізу, свідчить, що в цілому ситуація в підприємстві сприятлива. Для збільшення можливостей компанії є розширення асортименту послуг, які надаються, з використання реклами та PR - акції. Згідно, прогнозів підприємства є наявність конкурентів, неплатоспроможність населення, зниження купівельної спроможності, а також інфляція.

Проведений діагностичний аналіз структури персоналу свідчить, що чисельність персоналу КП «СКРП», за аналізований період 2019-2021 рр. збільшується. Це, пов'язано з розширенням діяльності підприємства. На досліджуваному підприємстві значно переважають працівники чоловічої статі, що пояснюється специфікою діяльності. Основна маса рабiтників підприємства, це працівники різного віку. В цілому освітній рівень підприємства середній, так,

як правило більшість працівників мають середньо технічний рівень освіти. А також на підприємстві КП «СКРП», відсутня плинність кадрів.

Застосовуючи певний порядок розрахунку заробітку працюючих, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, а також на результативність в трудовій діяльності.

На підприємстві КП «СКРП», виявлені були такі недоліки в тій частині мотивації персоналу: премії, що виплачуються за виконаний обсяг реалізованої продукції нараховуються не постійно, основне навантаження лягає на фонд заробітної плати, який вимагає перегляду та ін. З цією метою оплати праці, підприємству необхідно реформуватися і оптимізуватися в наступний підхід, який буде визначатися постійною складовою: розрахуванням кваліфікаційного рівня працівників в рамках їхньої посади зі ставкою від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом до 0,5, таким чином, будуть мати місце три посадових рівня: 1 –1,5; 1,5 –2,0; 2,0 –2,5.

Для цього потрібне визначення індивідуального рівня ставки, що потребує проведення атестації співпрацівників один раз на 2 роки за такими показниками: стаж роботи; рівень відповідальності; рівень кваліфікації; наявність професійного досвіду; можливість оволодіння іншою посадою; психологічне та фізичне навантаження; інші умови праці. Таким чином, застосовуючи певний порядок розрахунку заробітку працюючих, роботодавець вплине на інтенсивність і якість праці, а також на результативність трудової діяльності, що сприятиме не тільки вдосконаленню системи мотивації персоналу, а й підсумку подальшого розвитку підприємства.

Також, на сьогодні інформаційні технології широко використовуються майже у всіх сферах діяльності. Але в Україні застосування в похоронній справі ІТ-технологій взагалі знаходиться на низькому рівні. Так, як і на дослідженому підприємстві КП «СКРП» відсутнє програмне забезпечення з проектів із залученням геоінформаційних та інших систем в похоронній справі, отже у них немає можливості застосовувати новітні комп'ютерні технології. Тому, для поліпшення умов праці на підприємстві потрібно сформулювати ці критерії та

знайти шляхи упровадження їх в новітніх ІТ- технологіях, що підвищить їхній рівень і конкурентоздатність. Враховуючи те що розроблення цих правил в сфері послуг вимагають навичок фахівців різного профелю то потрібна буде підготовча база фахівців з професійними організаційними навиками роботи.

Отже, впровадження зазначених пропозицій в удосконалення мотиваційних механізмів сприятиме підвищенню системи управління персоналом та покращить організацію соціальних відносин між працівниками і роботодавцями.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О.Б. Моргулець // Вісник. – К. : Вид-во КІБІТ. – 2006. – № 1. – С. 55-57.
2. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. Монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007. – 184 с.
3. Гриньова В.М. Управління соціальним розвитком промислових підприємств. Монографія / В.М. Гриньова, М.М.Новікова, М.В.Боровик. –
4. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. С.32-36.
5. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. К., : учеб. пособие. Киев, 2015. 248 с.
6. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL : <http://www.nbu.gov.ua>
7. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
8. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С. 36
9. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах [Електронний ресурс] – URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014> .
10. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
11. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.
12. Ілляш О. І. Пріоритетні напрямки ефективного використання трудового потенціалу підприємства за складовою мотиваційного механізму // Науковий

вісник НЛТУ України. – 2011 №21.7, с. 131-134

13. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с
14. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2013. № 1(17). С. 21-24.
15. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015 № 3. С. 114-120. 47. Колот А.М. Мотивація персоналу. К. : Вид-во КНЕУ 2006. 340 с.
16. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237-244
17. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. Економіст. 2010. № 9. С. 32-36.
18. Матіянова М.П., Гончаренко К.М. Мотивація персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 7 (2). С.151-152.
19. Маслоу А. Мотивация и личность: научное пособие/ пер. с англ. под ред Татьяна Гутман, Н. Мухина. Москва, 2016. 400с.
20. Нематериальная мотивация [Електронний ресурс] – URL:
  1. <https://hrliga.com/index.php?module=profession>
21. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией : научное пособие / пер. с англ. под ред проф. Е.А.Климова. Москва, 2015. 399 с
22. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №6. Т. 2. С. 178-181.
23. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014
24. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

- 25.Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
- 26.Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>
- 27.Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
- 28.Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
- 29.Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
- 30.Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>
- 31.Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеева О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf)
- 32.Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм

- регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
33. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
34. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янка, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.
35. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
36. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
37. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
38. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
39. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

40. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>
41. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>
42. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>
43. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O. (2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>
44. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>
45. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
46. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the

- EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
47. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>
48. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>
49. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska : Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1
50. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>
51. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
52. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the

formation of the digital economy in ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

53. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*, 2022, 69(1-2), pp. 112–129
54. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>
55. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E. (2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), P. 129–142  
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>