

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

**Кваліфікаційна робота**  
освітній ступінь – бакалавр

на тему: **АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконала: студентка 4-го року навчання,  
Спеціальності  
073 Менеджмент

Васильківська Наталія Валентинівна

Керівник Демчук З.О.

кандидат економічних наук, старший  
викладач кафедри маркетингу та  
управління бізнесом

Рецензент: Ніфатова О.М.  
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

# ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

| № з/п | ПЕРЕЛІК РОБІТ   | Термін виконання             | Дата ознайомлення наукового керівника | Підпис наукового керівника | Примітки |
|-------|---|------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------|
| 1.    | Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника<br>Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи.<br>Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5). | жовтень                      | 09.10.2020                            |                            |          |
| 2.    | Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних  | жовтень – листопад           | 22.12.2020                            |                            |          |
| 3.    | Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником   | листопад                     | 22.12.2020                            |                            |          |
| 4.    | Написання розділів роботи<br>Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження  | листопад – березень          | 22.12.2020 – 05.05.2021               |                            |          |
| 5.    | Проміжний контроль виконання роботи   | лютий                        | 22.02.2021                            |                            |          |
| 6.    | Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника   | січень – березень            | 22.12.2020 – 05.05.2021               |                            |          |
|       | <b>Розділ 1</b><br>(постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)  | середина лютого              | 10.02.2021                            |                            |          |
|       | <b>Розділ 2</b><br>(аналітично-дослідницька частина)<br>(експериментальна частина для природничих і біологічних наук)   | початок березня              | 01.03.2021                            |                            |          |
|       | <b>Розділ 3</b><br>(проектно-рекомендаційна частина)<br>(аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)  | початок травня               | 05.05.2021                            |                            |          |
| 7.    | Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику  | квітень – початок травня     | 05.05.2021                            |                            |          |
| 8.    | Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,   | середина травня              | 05.05.2021                            |                            |          |
| 9.    | Подання на зовнішню рецензію  | середина травня              | 06.05.2021                            |                            |          |
| 10.   | Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу  | до 8 травня                  | 07.05.2021                            |                            |          |
| 11.   | Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри   | до 12 травня                 | 12.05.2021                            |                            |          |
| 12.   | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами  | до 15 травня                 | 14.05.2021                            |                            |          |
| 13.   | Публічний захист кваліфікаційної роботи перед експертною комісією   | згідно з розкладом роботи ЕК |                                       |                            |          |

Графік узгоджено «26» жовтня 2020р.

Науковий керівник Демчук Зоя Олегівна(ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи Васильківська Наталія Валентинівна (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**  
(код і назва)

Освітня програма **Менеджмен**  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Васильківська Наталія Валентинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Аналіз і вдосконалення системи мотивації діяльності в сучасній організації

керівник роботи

Демчук Зоя Олегівна, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» травня 2021 року № 457-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи

Вступ

Розділ 1. Теоритико - методичні основи вдосконалення системи мотивації діяльності в сучасній організації

- 1.1. Сутність та роль мотивації в діяльності організації

- 1.2. Форми та методи системи мотивації

- 1.3. Сучасні методи мотивації діяльності в сучасній організації

- 1.4. Етапи формування системи мотивації та методи оцінки

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Аналіз та оцінка системи мотивації ПрАТ «Київський Картонно-Паперовий Комбінат»

- 2.1. Організаційно – економічна характеристика ПрАТ «ККПК»

2.2. Аналіз та оцінка стану системи мотивації служби заступника директора комерційного з продаж картону на ПрАТ «ККПК»

2.3. Оцінка ефективності системи мотивації служби заступника директора комерційного з продаж картону ПрАТ «ККПК»

Висновки до розділу 2

Розділ 3. Вдосконалення системи мотивації діяльності ПрАТ «ККПК»

3.1. Розробка рекомендацій для удосконалення системи мотивації для служби заступника директора комерційного з продаж картону ПрАТ «ККПК»

3.2. Впровадження удосконаленої системи мотивації для ПрАТ «ККПК»

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>                            | <b>5</b>  |
| 1.1. Сутність та роль мотивації в діяльності організації .....   | 5         |
| 1.2. Форми та методи системи мотивації .....   | 11        |
| 1.3. Сучасні методи мотивації діяльності в сучасній організації.....   | 17        |
| 1.4. Етапи формування системи мотивації та методи оцінки.....  | 21        |
| <b>Висновки до розділу 1 .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ» .....</b>   | <b>26</b> |
| 2.1. Організаційно – економічна характеристика ПрАТ «ККПК» .....   | 26        |
| 2.2. Аналіз та оцінка стану системи мотивації служби заступника директора комерційного з продаж картону на ПрАТ «ККПК» .....                   | 38        |
| 2.3. Оцінка ефективності системи мотивації служби заступника директора комерційного з продаж картону ПрАТ «ККПК».....                          | 46        |
| <b>Висновки до розділу 2 .....</b>   | <b>53</b> |
| <b>РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ККПК» .....</b>   | <b>55</b> |
| 3.1. Розробка рекомендацій для удосконалення системи мотивації для служби заступника директора комерційного з продаж картону ПрАТ «ККПК» ..... | 55        |
| 3.2. Впровадження удосконаленої системи мотивації для ПрАТ «ККПК» .....  | 69        |
| <b>Висновки до розділу 3 .....</b>   | <b>75</b> |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>   | <b>77</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>   | <b>86</b> |

## ВСТУП

**Актуальність** кваліфікаційної роботи полягає в тому, що мотивація є одним із рушійних факторів сучасної організації, вона сприяє її активному розвитку та досягненню головних цілей. Кожна організація потребує фінансових, фізичних та людських ресурсів, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів. Мотивація спонукає працівників працювати продуктивніше та якісніше в напрямку, визначеному менеджером, що призводить до кращих показників та підвищеної ефективності діяльності підприємства.

Формування системи мотивації є надважливим та дуже відповідальним процесом в управлінні організації та безпосередньо кадрами на фірмі. На жаль, українські організації та підприємства не усвідомлюють значення досконало сформованої системи мотивації та не приділяють їй розробці достатньо уваги та коштів. Вони використовують застарілі та неефективні методи мотивування працівників, не зважаючи на особистості та потреби самих працівників.

**Метою** кваліфікаційної роботи є аналіз системи мотивації в сучасній організації та розробка заходів для удосконалення системи мотивації в структурному підрозділі ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

Для досягнення мети, були окреслені наступні **завдання**:

- дослідити сутність та роль системи мотивації в сучасній організації;
- охарактеризувати форми та методи мотивації;
- дослідити сучасні методи мотивації діяльності в організації;
- окреслити етапи формування та методи оцінки системи мотивації;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- проаналізувати та оцінити стан системи мотивації на ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- розробити рекомендації та шляхи удосконалення системи мотивації в структурному підрозділі ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;

- розробити етапи впровадження вдосконаленої системи мотивації на ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

**Об'єктом** дослідження є приватне акціонерне товариство «Київський картонно-паперовий комбінат» та діюча система мотивації підприємства. **Предметом** дослідження є формування заходів для удосконалення системи мотивації в структурному підрозділі підприємства, а саме служби заступника директора комерційного з продаж картону.

**Інформаційною базою** дослідження є тематичні наукові джерела, сучасна професійна література, праці українських і закордонних вчених-економістів з питань функціонування системи мотивації в організації, теоретична база управління персоналом та менеджменту, офіційна документація ПрАТ «ККПК», результати власних досліджень автора.

**Методи дослідження**, які використовувались під час написання кваліфікаційної роботи – емпіричний; системний; первинні данні; опитування; моніторинг; абстрактно-логічне узагальнення (для написання висновків); експериментально-теоретичний; порівняння та синтез.

**Структура і обсяг роботи.** Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 78 сторінках основного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань на 6 сторінках та 3 додатків. Матеріали кваліфікаційної роботи проілюстровано 34 рисунком, 26 таблицями та 2 формулами.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та роль мотивації в діяльності організації

Будь яка організація прагне, щоб її працівники працювали максимально ефективно, сумлінно виконували завдання та досягали всіх поставлених цілей. Мотивація на робочому місці – один з найважливіших аспектів в управлінні людськими ресурсами та потребує особливої уваги. Перед менеджером постає задача - забезпечити ефективне виконання роботи в своїй організації. Розуміння природи та сутності мотивації, визначення потреб кожного члена команди допомагає керівникам створювати ефективну систему мотивування своїх працівників та знайти особистий підхід до кожного підлеглого.

Мотивація (мотив) походить від латинського слова «movere» або грецького слова «motiv», що означає рухати. Науковці, залежно від роду діяльності, трактують мотивацію по-різному, проте сутність поняття залишається одною. В табл. 1.1. наведені дефініції поняття мотивації від науковців.

Таблиця 1.1.

Дослідження визначення поняття «мотивації»

| № | Автор                    | Визначення   |
|---|--------------------------|--|
| 1 | Мескон, Альберт, Хедоурі | Мотивація – це процес свідомого вибору людини того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів [7] .                                  |
| 2 | Армстронг                | Мотив – причина для того, щоб щось зробити. Мотивація пов'язана з потребами, які змушують людину поводити себе певним чином [2].   |
| 3 | Немов                    | Мотивація позначає систему факторів, що детермінують поведінку (сюди входять, зокрема, потреби, мотиви, цілі, інтереси). Мотивація - процес, що підтримує поведінкову активність на визначеному рівні [9]. |



## Продовження таблиці 1.1.

| № | Автор | Визначення  |
|---|-------|---|
|   | Колот | Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє так і внутрішнє походження і змішувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки [3]. |
| 5 | Дафт  | Під мотивацією розуміють сили, існуючі всередині або поза людиною, які пробуджують у ній ентузіазм та завзятість до виконання певних дій [5].   |

Складено автором на основі джерел [2,3,5,7,9]

Отже, мотивація визначається, як рушійна сила, яка пробуджує людину виконувати певні дії, а в основі цієї поведінки лежать певні фактори. Мотивацію в аспекті менеджменту можна розглядати, як процес, що забезпечує заохочення працівників для здійснення діяльності, яка спрямована на досягнення особистих чи організаційних цілей [3].

Також у визначеннях наведені наступні категорії: поведінка, дії, мотив, потреби, цілі. Лише розглянувши дані категорії, можна опанувати базову модель мотивації та зрозуміти її сутність.

Потреби – усвідомлення відсутності чого небудь, що спонукає людину діяти. Лише коли людина має якусь потребу це спонукає її до інтересу виконувати дії. Потреби бувають найрізноманітнішими. Абрахам Маслоу в своїй науковій праці «Мотивація та особистість» розділив потреби на 7 рівнів: фізіологічні, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі та потреби у самореалізації [7,4].

Відповідно до цих розробок Альдерфер запропонував власну трьохрівневу класифікацію потреб, до яких входять:

1. Потреба існування;
2. Потреба зв'язку;
3. Потреба зростання [3].

Мотив – це свідоме спонукання до досягнення конкретної цілі, що індивід розуміє, як особисту необхідність. На робочому місці у працівника в залежності від його потреб виникає трудовий мотив. Трудовий мотив – це спонукання працівника до діяльності у робочому середовищі, що задовольняє його потреби [8].

Мотиви та потреби стимулюють та спонукають людину або групу людей до певних дій, що можна визначити, як поведінка. В трудовому середовищі, поведінка людини проявляється відповідно до її інтересів, наприклад, працівник зацікавлений в тому, щоб отримати бонуси за додаткову роботу, тому всі його дії будуть спрямовані на те, щоб швидше виконати свою роботу та ще й додаткову, щоб отримати свої бонусні кошти [3].

Отже, для того, щоб задовольнити потребу у людини ставиться мета, яка і буде визначитися як засіб задоволення потреби. За Законом результату, людина прагне відтворювати поведінку, яка приносить максимальне задоволення потреби та уникає тієї поведінки, яка недостатньо її задовольняє [8].

На рисунку 1.1. можна спостерігати типову модель мотивації через потреби, де показано її циклічність та взаємозв'язок потреб, інтересів, дій та мети.

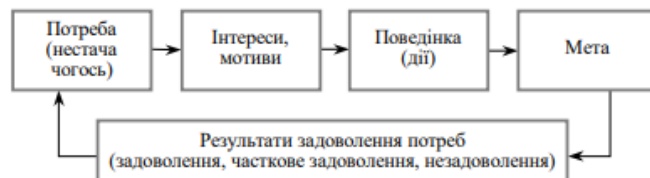


Рис.1.1. Схема моделі мотиваційного процесу [3]

Колот А.М. у своїх дослідженнях поетапно розписує процес мотивації, що зображено на рисунку 1.2. :

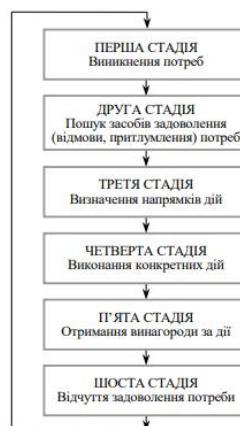


Рис.1.2. Схема процесу мотивації за Колотом А.М. [3]

Вище наведені моделі є досить примітивними та вказують лише на загальну схему мотиваційного процесу. В мотивації організаційної діяльності процес є набагато складнішим та охоплює різні фактори впливу.

Проблема спонукання робітників до ефективного виконання робіт існує вже давно, тому дослідники та науковці вивели безліч теорій щодо впливу мотивації на ефективність роботи організації та факторів, які впливають на мотивацію працівників.

Першими, хто підійшов до питання мотивації, як до серйозно фактору, що впливає на ефективність організації стали представники Школи наукового управління (1885-1920) Ф. Тейлор, Г. Форд, Л. Гілберт та Ф. Гілберт. Фредерік Тейлор виділив «оплату за результатами», як основний принцип наукового управління. На основі тверджень Тейлора згодом виникла «Інструментальна теорія», що пояснює прямий зв'язок між заробітною платою та ефективністю праці, тобто працівник буде вмотивований працювати, якщо йому будуть платити кошти [1,2].

Вагомий вклад у розвиток мотивації для працівників вклали дослідники Школи людських відносин, а саме Е. Мейо та А. Маслоу. В цей період активно звертають увагу на людину, як особистість та її важливість в організації. Хоча раніше протягом тривалого часу вважалось, що на ефективність праці впливає лише фінансовий показник, Мейо під час дослідження в Хоторні зробив висновок, що трудова активність залежить не тільки від матеріальних факторів, але на неї напряду впливають соціально-психологічні чинники, людські взаємовідносини та низка нематеріальних потреб. В результаті почали з'являтися більш складні системи мотивації трудової діяльності [1,3].

Суттєвий внесок в дослідженні мотивації зробив Абрахам Маслоу, він запровадив власну теорію ієрархії потреб. Вчений виділив 7 основних потреб, які впливають на поведінку людини та безпосередньо вмотивовують її (рис 1.3.).



Рис 1.3. Ієрархія потреб Абрахама Маслоу

В свою теорію Маслоу заклав наступні положення:

- Людина постійно відчуває певні потреби та її поведінка від них залежить;
- Потреби розміщені ієрархічно одна до одної;
- Процес задоволення потреб відбувається знизу вгору;
- Задоволена потреба більше не мотивує людину, а на її місце стає нова потреба, яку треба задовольнити;

- Потреби вищого рівня можна задовольнити більшим числом способів, ніж потреби базового рівня [3,4].

Піраміда Маслоу активно використовується серед керівників, вона допомагає зрозуміти, що мотивація визначається великим колом потреб та потребує комплексного підходу.

Однією з найбільш впливових теорій мотивації є двох факторна теорія американського психолога Герцберга. В ході своїх досліджень Фредерік Герцберг виділив дві групи факторів, що впливають на трудову ефективність працівників: гігієнічні фактори та фактори мотивації, що наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

## Фактори мотивації за Герцбергом

| Гігієнічні фактори (мотиви)  | Фактори мотивації  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Умови праці</li> <li>• Оплата праці</li> <li>• Безпека</li> <li>• Політика компанії</li> <li>• Міжособистісні взаємовідносини</li> <li>• Керівництво</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Досягнення</li> <li>• Визнання успіху</li> <li>• Цікавість до роботи та завдання</li> <li>• Відповідальність</li> <li>• Просування по службі</li> <li>• Професійний ріст</li> <li>• Творчий ріст</li> </ul> |

Джерело [2]

Використання концепції Герцберга поділяє управління мотивацією для керівників на два етапи: спершу управлінець має вплинути на гігієнічні фактори та забезпечити задоволення потреб базового рівня (усунути демотиватори), а вже потім переходити до наступного рівня та задовольнити більш важливі фактори мотивації [2].

В ефективному трудовому середовищі, працівник має не тільки очікувати задоволення всіх його потреб з боку організації, але й виконувати задачі на її благо. Мотиваційна теорія очікування Врума базується на взаємозв'язку між зусиллями, які прикладає працівник, його рівнем виконання роботи та бажанням відтворювати високий результат [5]. Зв'язок даних факторів відображено на рисунку 1.4. :



Рис.1.4. Модель мотивації за теорією Віктора Врума [5]

Використовуючи теорію очікування, менеджер має аналізувати та враховувати потреби та очікування працівників з результатами виконання праці, поставленими обсягами запланованих робіт.

МакГрегор сформулював теорію X та теорію Y, які пропонують два аспекти людської поведінки на роботі, один з яких є негативним, а інший позитивним відповідно. Теорія X припускає, що працівники, які за своєю суттю не люблять

роботу, завжди намагаються уникати її та не робити. Оскільки працівники не люблять працювати, їх потрібно переконувати, змушувати або попереджати покаранням для досягнення організаційних цілей, тобто використовувати негативну мотивацію. У такому стані менеджери приймають диктаторський стиль керівництва. А теорія Y лежить в основі того, що працівникам подобається процес роботи вони її сприймають зовсім по-різному. Працівники здійснюють свої фізичні та розумові зусилля щодо роботи без будь-яких загроз. Їм не потрібно будь-якого зовнішнього контролю та примусу для роботи, вони здатні до самоконтролю, якщо замотивовані для досягнення організаційних цілей. Якщо робота приносить користь і задоволення, це змусить працівників бути відданими організації [5].

Отже, мотивація визначається, як рушійна сила, яка пробуджує людину поводити себе певним чином залежно від мотивів та потреб. Потреби викликають інтерес, що стимулює індивіда виконувати певні дії (поведінку) для досягнення своєї мети. За мотиваційними теоріями, можна зробити висновок, що мотивація працівника впливає на ефективність його роботи та її роль в організації є важливою. Працівник мотивується, якщо будуть задовольнятися всі його потреби, керівництво зі свого боку буде враховувати соціально-психологічні чинники та фактори мотивації.

## **1.2. Форми та методи системи мотивації**

Для визначення дефініції поняття «система мотивації» необхідно розглянути такий термін, як «система». Система – сукупність взаємопов'язаних між собою елементів, які виконують певну ціль [9].

Отже, система мотивації – це сукупність мотиваційних факторів, які пов'язані між собою, задовольняють місію компанії, заохочують працівників до відтворення певної поведінки.

Систему мотивації можна також визначити, як інструмент в менеджменті для ефективного управління людськими ресурсами, що складається із мотиваційних елементів та створений з метою отримання максимальної віддачі від людських ресурсів [13].

Головною метою системи мотивації на підприємстві є: покращити результати праці за рахунок підвищення мотивації працівників, реалізувати цілі підприємства, підвищити результативність та прибутковість діяльності підприємства.

Підприємство, особливо в сучасних конкурентних умовах, має надавати системі мотивації особливе значення, адже вона є динамічна та її структура чи складові постійно змінюються в залежності від зовнішніх чи внутрішніх факторів [13].

Постійний розвиток та вдосконалення системи мотивації в організації може виконувати наступні задачі:

- збільшення показників ефективності роботи підприємства, досягнення високих результатів праці;
- виявлення та утримання найкращих працівників підприємства;
- досягнення цілей, поставлених підприємством;
- забезпечувати прозорість системи винагород та заохочення;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного мікроклімату;
- налагодження зв'язку в колективі та утворення міцної команди [10].

Виконувати всі задачі та мету свого існування може лише ефективна система мотивації. Її основні характеристики наведені в табл. 1.3.

Таблиця.1.3.

#### Характерні ознаки ефективної та неефективної системи мотивації

| Ефективна система мотивації   | Неефективна система мотивації  |
|---|--|
| Стабільні високі результати   | Низькі або посередні результати  |
| Регулярне виконання поставлених завдань                                   | Періодичне виконання задач   |
| Низька плинність кадрів   | Висока плинність кадрів, де більшість працівників звільняють по власному бажанню |
| Готовність працівник прийти на допомогу колегам та керівництву            | Байдужість до роботи та колег  |
| Енергійні працівник, які швидко пристосовуються до змін та несуть позитив | Сумні та неініціативні працівники, наявність постійних скарг                     |

Джерело [11]

Гриньова у своїй монографії, проаналізувала роботи вітчизняних та закордонних науковців та вивела базові принципи для побудови ефективної системи мотивації:

- об'єктивність – працівник має отримувати матеріальну винагороду в залежності від результатів своєї праці;
- вимірність – має конкретні показники, за якими можна аналізувати її вплив та ефективність;
- передбачуваність – працівник має бути усвідомлений, які матеріальну винагороду за свою роботу та результат від неї;
- адекватність – винагорода повинна бути адекватно трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду і рівню кваліфікації;
- своєчасність – матеріальна винагорода має приходити вчасно за домовленим часом або якомога швидше;
- значимість – винагорода повинна бути для співробітника значуща; справедливість і прозорість – кожен працівник має розуміти систему та правила визначення грошової винагороди, а також вона має бути справедливою [12].

Найбільш ефективною системою мотивації є та, що охоплює в собі різні форми мотивації відповідно до потреб працівників та сприяє ефективному виконанню цілей діяльності організації.

Традиційно розрізняють матеріальну та нематеріальну мотивацію, проте також існують такі види, як: зовнішня, внутрішня, позитивна, негативна, примусова, стимулююча.

Матеріальна мотивація – налічує в собі всі методи матеріального заохочення працівника: премії, бонуси, заробітна плата, відсоткова ставка за об'єм продажів. Природньо, що матеріальна мотивація відіграє велику роль та є одна з найефективніших, проте лише матеріальне стимулювання праці не зможе максимально виконати всі задачі системи мотивації.



В сучасній організації не менш важливою є нематеріальна мотивація. Така форма мотивації передбачає задоволення вищих потреб та використання наступних методів: подяки, надання вільного часу, програми наставництва та інше.

Також мотивацію класифікують на внутрішню та зовнішню, позитивну та негативну (рис.1.5.). Виникає та чи інші форма мотивації та відтворює певний тип поведінки в залежності від потреб, які є в людини.



Рис. 1.5. Форми мотивації та їх взаємозв'язок [14]

Внутрішня форма мотивації, що походить із зсередини людини для виконання завдання чи досягнення певної мети. Це відчуття самокерування та досягнення цілей для себе.

Зовнішня форма. Цей тип керує людиною завдяки наявності зовнішніх факторів. Керівництво спонукає людину до роботи для досягнення певних цілей або завдань методами матеріальної та нематеріальної мотивації (заробітна плата, премії, вдячність та інше)

Позитивна форма рухає людиною, пропонуючи позитивні зовнішні винагороди за виконання завдання. При цьому типі мотивації особа винагороджується грошовими виплатами, підвищенням по службі, що спонукає людину до напруженої роботи.

Негативна форма - це місце, де страх і загроза використовуються як стимул для виконання роботи. При цьому типі мотивації людям загрожують такі речі, як пониження в посаді, зменшення пільг, відмова у наданні бонусів та інше.

Всі форми пов'язані між собою та впливають на поведінку індивіда. Використання тієї чи іншої форми мотивації залежить від потреб працівників та їх інтересів, що впливає вже в типовий принцип роботи мотивації.

Загальну класифікацію мотивації за формами навели Новак, Мостецька та Ільєнко, що подано нижче в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

## Класифікація мотивації за формами

| Класифікація                      | Форма мотивації   |
|-----------------------------------|---|
| За потребами                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Матеріальна</li> <li>• Нематеріальна</li> </ul>                  |
| За способом, що використовується  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Примусова</li> <li>• Нормативна</li> <li>• Стимулююча</li> </ul> |
| За джерелом виникнення            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрішня</li> <li>• Зовнішня</li> </ul>                         |
| За спрямованістю досягнення цілей | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Позитивна</li> <li>• негативна</li> </ul>                        |

Джерело [15]

Система мотивації персоналу формується різними методами, вибір яких організацією здійснюється самостійно [16].

Кожна форма мотивації передбачає власну методологію стимулювання працівника, а також набір відповідних інструментів. Традиційно класифікують методи наступним чином, вони є найпопулярнішими та використовуються в сукупності:

- матеріальні методи;
- організаційний;
- морально-психологічні [17].

Матеріальні (фінансові) методи мотивації є найпоширенішими та мають ряд різноманітних інструментів, які можна поєднувати або використовувати окремо.

Незважаючи на існування великої кількості альтернативних мотиваторів, гроші все займають важливе місце серед них. Інструменти мотивації наведені на рис. 1.6.

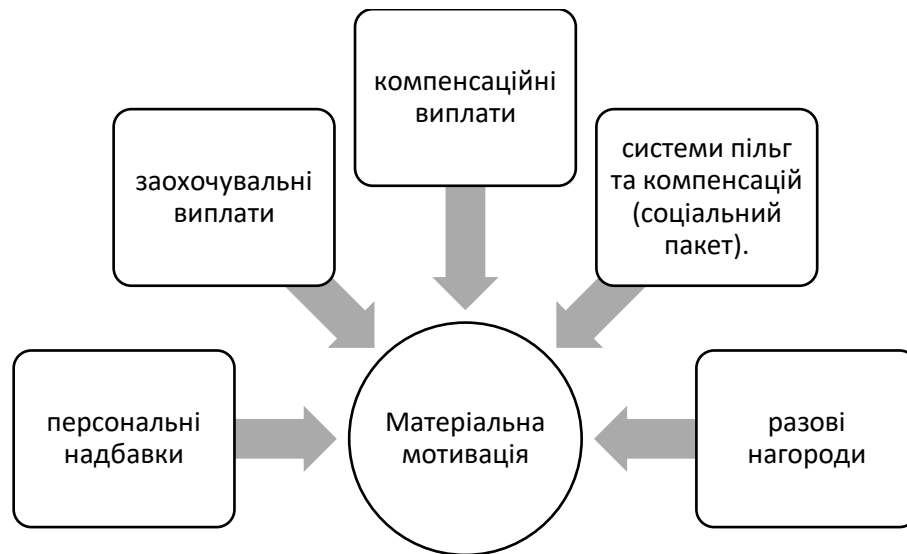


Рис.1.6. Матеріальні методи мотивації. Складено автором на основі джерела [17]

Основним фінансовим інструментом мотивації працівників є основна заробітна плата, яка виплачується у фіксованому розмірі, незалежно від результатів роботи.

Організаційні методи мотивації персоналу, основним напрямком яких є забезпечення комфортних умов [18], передбачає використання інструментів наведених на рис. 1.7.

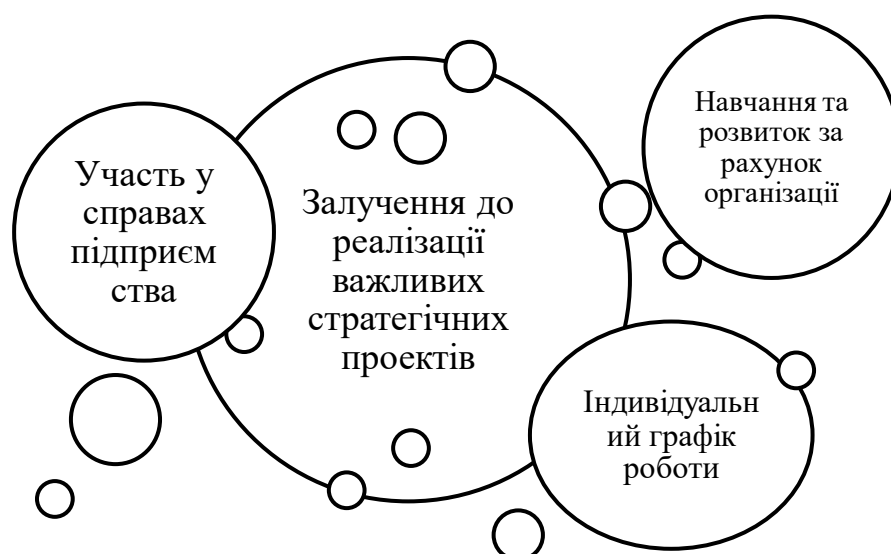


Рис.1.7. Організаційні методи мотивації. Складено автором на основі джерела [17]

Морально-психологічний метод мотивації працівників базується на виявленні потреб та цінностей працівників, здійснюється такими інструментами, як:

- публікація статей про заслуги працівників (веб-сайт організації, місцеві ЗМІ);
- ротація роботи;
- надання автономності та право прийняття важливих рішень;
- створенням атмосфери взаємоповаги;
- нагородження у вигляді листів та похвал, у тому числі публічних;
- «дошка з відзнаками» (відображення заслуг);
- цінні призи та інше [18]

Варто зазначити, що методи не обмежуються вказаними інструментами. При комплексному підході до удосконалення системи мотивації в організації найкраще використати синтез всіх методів, щоб досягти високої ефективності та виконати усі цілі мотиваційної системи.

### **1.3. Сучасні методи мотивації діяльності в сучасній організації**

Хоча важливість мотиваційних процесів діяльності організації розглядають вже третє століття підряд, більшість українських організацій не вдається до сучасних та ефективних методів мотивації, адже не всі легко адаптуються до змін та хочуть слідувати за трендами. Щоб змінити ці тенденції, сучасний менеджер має володіти інформацією, щодо нових та ефективних методів мотивації в сучасній організації, які активно використовуються в найкращих та успішних компаніях за кордоном.

Однією зі зростаючих тенденцій в управлінні людськими ресурсами для підвищення мотивації та залучення працівників до роботи є використання ігрової діяльності в робочому середовищі. За опитуванням від Medium [19], гейміфікація на робочому місці сприяє підвищенню продуктивності на робочому місці на 90%, а 95% працівників отримують задоволення від робочого процесу де застосовується ігровий дизайн.

**Гейміфікація** - це застосування ігрових елементів та принципів у неігровому контексті (робочому середовищі) з метою підвищення мотивації та продуктивності праці працівників. Гейміфікація дозволяє створювати індивідуальні та командні інформаційні панелі, за допомогою яких працівники відслідковують свою позицію серед колег, а за свої успіхи у роботі нагороджуються значками, балами або іншими формами визнання. Це стосується стимулів мотивації, які виходять за рамки грошових винагород, наприклад, статус, визнання та оцінка. Даний метод активно використовується в таких корпораціях, як Microsoft, Google, Deloitte, IBM, Formaposte та Domino's [20,22].

Гейміфікація змінює нудні будні на цікавий та інтригуючий робочий процес. Більше того, вона може бути використана для того, щоб дати працівникам швидкий зворотній зв'язок. Замість того, щоб чекати аналізу традиційних показників ефективності у електронних таблицях, співробітники можуть зрозуміти, на якому місці знаходяться та де потрібно виправитись.

Варто зазначити, що введення даного методу мотивації без відповідного матеріального заохочення найкращих гравців є марним, з часом працівники можуть втратити інтерес старатися за визнання. В якості матеріального заохочення можна запропонувати не тільки фактично грошову нагороду, а якісь цінні призи.

Залучення ігрового дизайну в робочому процесі має низку конкретних переваг, наведених в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

#### Переваги використання гейміфікації в організації

| Перевага                  | Характеристика  |
|---------------------------|---|
| Мотивація працівників     | Система цілей, досягнень та винагород стимулює мотивацію співробітників, а отже, покращує продуктивність роботи всієї організації. Впроваджуючи гейміфіковані продукти, зростає рівень задоволеності та ефективності роботи працівників.                                |
| Збільшення продуктивності | Мотивація допомагає збільшити продуктивність. Перебування в команді, відчуття підтримки членів команди магічним чином впливає на продуктивність праці. Особливо, якщо мета чітка і винагорода бережена (як бонуси, виплачені нагороди або додаткові дні до покликання). |

## Продовження таблиці 1.5.

| Перевага                    | Характеристика  |
|-----------------------------|---|
| Зменшення стресу            | Працівники краще реагують, якщо завдання представлене перед ними як гра. Вони відчують менше напору від керівників, що сприяє зниженню стресу   |
| Прозорість та об'єктивність | Гейміфікація здатна витіснити страх "улюбленців" керівництва серед колег, дозволивши працівникам самим побачити, як вони виступають один проти одного і хто заслуговує на винагороду, а хто ні. Їм більше не потрібно боятися, що про великого клієнта, якого вони привели компанію, забудуть. Все відстежується та розпізнається, ведеться статистика. |
| Комунікація, лідерство      | Гейміфікація усуває потребу у спілкуванні, колеги соціалізуються та в них є спільні теми для обговорення у вільний час. Також ігровий дизайн та змагання стимулюють боротьбу за лідерство та визнання серед працівників.  |

Джерело: Складено автором на основі джерел [20,21,22]

Іншим новітнім методом для мотивації працівників є програма наставництва [23]. Християнський коледж Olivine Nazaret University провели опитування серед 3000 респондентів щодо важливості програми менторства та як вона впливає на працівників. За результатами опитування для 76% працівників вважають менторство важливим у роботі (рис.1.8.).

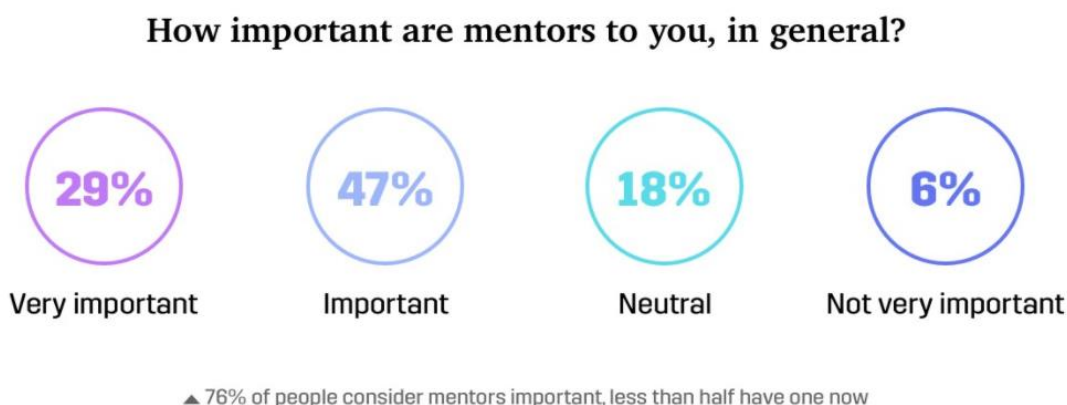


Рис.1.8. Результати опитування від Olivine Nazaret University [24]

Хоча програма, як правило, спрямована на розвиток вихованця, вона також можуть принести користь наставнику з точки зору наявності когось, хто

допомагатиме у його робочому навантаженні, а також в аспектах задоволення потреб у соціалізації, визнанні, самоактуалізації. Окрім нематеріального заохочення, наставникам часто доплачують за такі програми. Наставництво сприяє підвищенню мотивації учасників через задоволення низки потреб, а також збільшує продуктивність праці.

Гнучкий графік роботи на деяких підприємствах є потужним методом мотивації, що дозволяє виконувати своє навантаження швидше та якісніше, іноді за можливості поза офісом. У сучасних умовах, особливо під час пандемії Covid-19, надання можливості працювати дистанційно є досить актуальним [26].

Опитування Airtasker в 2019 серед 1000 офісних працівників США, серед яких 550 працює дистанційно виявило, що в середньому, службові працівники стикаються з відволіканням уваги на робочому місці в середньому 37 хвилин на день, проти 27 щоденних хвилин, які відчуває віддалений працівник. І дослідження співробітників Бюро патентів і товарних знаків США підтверджує ці спостереження. Дворічне дослідження показало, що співробітники бюро, яким дозволено працювати вдома та працювати з будь-якого місця, були на 4,4% продуктивнішими, ніж їхні офіси [25,26].

Основним мотиваційним фактором для працівника є його безпосередній керівник, який може використовувати його слова та конкретні дії, щоб освітлити свого працівника для високої ефективності та, навпаки, зменшити його мотивацію. Тому сучасний підхід до методів мотивації вимагає лідерства від керівників [27].

Підтримка у важкій ситуації, допомога порадою, увагою, настанови - це мистецтво управління працівниками. У період втрати або непочатого зворотного зв'язку трудова мотивація зникає навіть серед найбільш лояльних та ефективних працівників. За рівнем взаємного впливу працівника та керівника можна судити про подальший ефект у роботі: незалежність дій працівника, його ініціативність, креативність у виконанні доручень. Неспецифічні вимоги можуть демотивувати працівника. Працівник повинен чітко розуміти необхідний обсяг роботи, терміни, форму виконання.

Досить популярним та ефективним сучасним методом мотивації працівників є комісійний збір. Це чітко визначена частка працівника у доході, що надається для

посередництва у продажу певних товарів (товарів чи послуг). Зазвичай виражається у відсотках від заробітної плати [28].

#### **1.4. Етапи формування системи мотивації та методи оцінки**

Для розробки ефективної системи мотивації діяльності в організації необхідно провести детальний аналіз вже існуючої моделі на підприємстві. Оцінити систему мотивації конкретним показником неможливо, оскільки це відносне поняття, включає в себе багато факторів, а мотиви, поведінка працівників залежать від тих чи інших особистих потреб.

Для того, щоб зрозуміти чи ефективна система мотивації праці, необхідно надати об'єктивну оцінку мотивації працівників. Оцінюють мотивацію персоналу якісними та кількісними показниками [29].

Для того, щоб зрозуміти чи ефективна система мотивації праці, необхідно надати об'єктивну оцінку мотивації працівників. Маслоу В.М. у своїй праці виділяє наступні принципи оцінки системи мотивації:

- об'єктивність;
- реальність;
- комплексність;
- достовірність;
- надійність [32].

Традиційно оцінюють мотивацію персоналу якісними та кількісними показниками. Кількісні – ті, що мають в своєму складі визначений чисельний показник. У контексті оцінки мотивації це може бути об'єм продажів окремого менеджера у відділі збуту, текучість кадрів, час та швидкість виконання замовлення та інші. Для вираховування якісних показників використовується чисельна кількість методів, до яких входять:

- 1) опитування;
- 2) тестування;
- 3) експертні оцінки;



- 4) діагностичне інтерв'ю;
- 5) проективна методика [29].

Оскільки мотивація працівників безпосередньо пов'язана з ефективністю роботи, то оцінити ефективність системи мотивації можливо на базі KPI.

Мотивація (грошове стимулювання) персоналу на базі KPI, на відміну від базової заробітної плати орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, «мотивуючої на виконання посадових обов'язків» самого працівника [30].

Утенін виділив основні принципи встановлення KPI для оцінки ефективності працівника:

- кожен показник повинен бути чітко визначений;
- показники і нормативи повинні бути досяжні ( мета повинна бути реальною, але в той же час бути стимулом)
- показник повинен бути в сфері відповідальності тих людей, які піддаються оцінці;
- показник повинен нести сенс;
- показники можуть бути загальними для всієї компанії, тобто «прив'язані» до мети компанії, і конкретними для кожного підрозділу, тобто «прив'язані» до цілей підрозділу [33].

Система формування грошової винагороди на базі KPI стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення стратегічних цілей компанії.

Провести оцінку системи мотивації можливо за матрицею KPI. Приклад оформлення матриці зображено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

## Матриця оцінки ефективності працівника на базі KPI

| KPI                            | Вага | База | Норма | Ціль | Факт | Індекс KPI |
|--------------------------------|------|------|-------|------|------|------------|
|                                |      |      |       |      |      |            |
|                                |      |      |       |      |      |            |
| Індекс ефективності працівника |      |      |       |      |      |            |

Джерело: [31]

Склад KPI в угоді про цілі повинен бути збалансований по особистим і загальним, кількісним та якісним, оперативним і стратегічним показниками. Зазвичай це 4-5 показників для звичайного працівника та 5-7 для керівників. В залежності від підрозділу та виду діяльності показники ефективності відрізняються один від одного [31].

Для розрахунку ефективності необхідно заповнити наступні показники:

- Вага - показників може призначатися довільно, виходячи з пріоритетів керівника, або обчислюватися на основі бальних оцінок важливості.;
- Базовий показник – критичне значення, мінімальний можливий результат;
- Нормативний показник – нормативне, планове значення показника;
- Ціль – понаднормове значення показника;
- Фактичний показник – фактичний рівень показника.

Для розрахунку індексу KPI використовують формулу:

$$\text{Індекс KPI (\%)} = \frac{\text{фактичний показник} - \text{базовий показник}}{(\text{нормативний} - \text{базовий})} * 100\%$$

Для розрахунку індексу ефективності використовують формулу:

$$\text{Індекс ефективності (\%)} = \sum (\text{Індекс KPI} * \text{Вага}),$$

Таким чином можна виділити працівника, який має найкращі показники ефективності або найгірші, проаналізувати їхню мотивації, особисті потреби, фактори впливу та вжити заходів щодо покращення мотивації праці останнього.

Майкл Армстронг, пропонує свої методи оцінки в залежності від методології проведення дослідження: метод управління за поставленими цілями, метод попарного порівняння, метод альтернативного ранжування, графічний метод оцінки, метод опитування та інтерв'ю [2].

Основні етапи формування ефективної системи мотивації в організації наведені на рисунку 1.10.

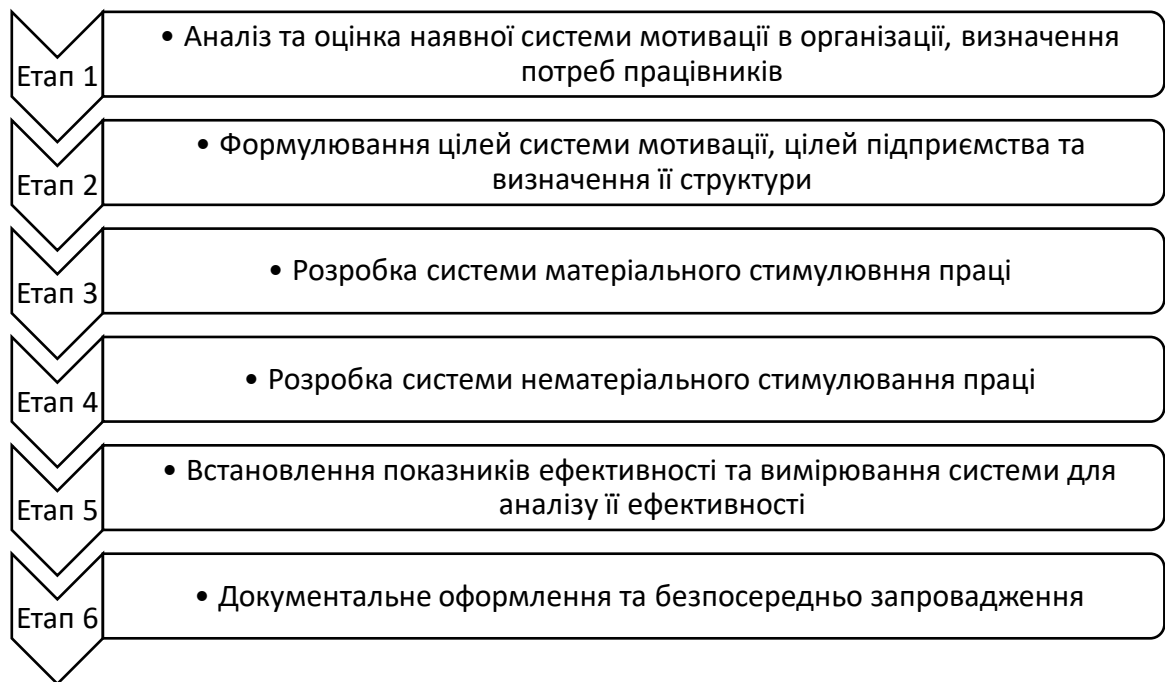


Рис 1.10. Етапи формування системи мотивації в організації. Складено автором на основі джерела [34]

Отже, розробка ефективних рішень в області мотивації трудової діяльності неможлива без проведення детального аналізу. Визначення цілей і завдань, які враховують специфіку конкретної організації (область діяльності, стан персоналу, його професійна спеціалізація), а також вибір методів дослідження, застосування яких забезпечить отримання необхідної інформації, дозволяє сформувати необхідну базу для аналізу системи мотивації.

## Висновки до розділу 1

Система мотивації в організації – це сукупність мотиваційних факторів, які пов'язані між собою, задовольняють місію компанії, заохочують працівників до

відтворення певної поведінки. Система мотивації є невід'ємною складовою організації. Вона виконує ряд завдань, що сприяють реалізації цілей підприємства, підвищенню прибутковості та ефективності роботи організації, збереженню здорового мікроклімату на підприємстві.

В ефективній роботі сучасної організації велику роль відіграє система мотивації, яка здатна залучити працівників до виконання роботи з максимальним результатом. Традиційно розділяють матеріальну та нематеріальну мотивацію, але й виділяють організаційні методи мотивації, зовнішню та внутрішню, позитивну та негативну мотивацію. Найбільш ефективною системою мотивації є та, що охоплює в собі поєднання матеріальних та нематеріальних факторів стимулювання праці та сприяє виконанню всіх цілей діяльності організації.

В сучасних організаціях актуальним методом мотивації є гейміфікація. Також часто використовують менторство, гнучкий графік роботи та особливу увагу наділяють лідерському підходу керівництва.

Для того, щоб сформувати ефективну систему мотивації необхідно провезти аналіз існуючої. Оцінити систему мотивації можна кількісними та якісними показниками.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»

### 2.1. Організаційно – економічна характеристика ПрАТ «ККПК»

Київський картонно-паперовий комбінат – одне з найбільших підприємств Європи та займає перші позиції з обсягів випуску картонно-паперової продукції. ККПК на українському ринку, є частиною австрійської компанії Pulp Mill Holding, всі дочірні компанії якої є лідерами за виробничими показниками і фінансовими результатами та є одними з найсучасніших в Європі [34]. Близько 700 компаній України та всього світу щорічно купляють продукцію Київського картонно-паперового комбінату. У межах сукупної виручки на ринку в Україні частка комбінату складає близько 27,9% (див. Рис. 2.1.), комбінат займає площу близько 99га [34].



Рис.2.1. Динаміка частки ККПК на ринку у межах сукупної виручки [34]

Офіційною назвою ККПК є ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» українською та Kyiv Cardboard and Paper Mill англійською. ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» за організаційно-правовою формою є приватним акціонерним товариством, за формою власності є колективною власністю. Підприємство знаходиться за адресою: вулиця Київська 130, місто Обухів, Київська область. Генеральний директор ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» - Кравченко Олександр Вікторович.

ПрАТ «ККПК» було створено в процесі приватизації шляхом перетворення державного підприємства «Київський картонно-паперовий комбінат» у відкрите акціонерне товариство, яке за рішенням акціонерів 28.04.16 було змінено на приватне

акціонерне товариство на необмежений термін. Статутний капітал товариства становить 10 000 000 (десять мільйонів) гривень та 40 000 000 (сорок мільйонів) акцій вартістю 0,25 гривень кожна [35].

Підприємство належить до целюлозно-переробної промисловості. Усі види діяльності підприємства відповідають прописаним в статуті та дозволені законодавством України. Основними видами діяльності ККПК за кодами КВЕД є:

- 17.12 Виробництво паперу та картону. Цей клас також включає подальше оброблення паперу та картону: нанесення покриттів і просочування паперу та картону, виробництво крепованого паперу та паперу для гофрування, виробництво багат шарового паперу та картону, фольги, поєднаної з папером або картоном, виробництво паперу ручного виготовлення. Виробництво газетного паперу, іншого паперу для писання та друкування, виробництво целюлозної вати та полотна з целюлозного волокна, виробництво копіювального паперу та трафаретного паперу (восківки) у рулонах або великих листах [46].

- 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари. Цей клас включає: виробництво гофрованого паперу та картону, виробництво тари із гофрованого паперу та картону, виробництво складаної тари із гофрованого картону, виробництво тари із твердого картону, виробництво іншої тари із паперу та картону, виробництво мішків та пакетів з паперу, виробництво ящиків для зберігання документів і подібних виробів [46].

- 17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення. Цей клас включає: виробництво вати з текстильних матеріалів та виробів з неї: гігієнічних прокладок, серветок, тампонів тощо, виробництво продукції господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення з паперу та целюлозної вати:

- паперових серветок;
- носових хустинок, рушників і серветок;
- туалетного паперу, гігієнічних прокладок і тампонів, серветок, пелюшок і підгузків для немовлят;
- паперових стаканчиків, тарілок і підносів [46].

- 35.12 Передача електроенергії - експлуатацію систем передачі електроенергії від місця виробництва до пунктів розподілення [46].

- 35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи: продаж газоподібного палива споживачам через системи місцевих (локальних) мереж газопостачання, діяльність посередників або агентів, які організують постачання газу місцевими (локальними) розподільчими газопроводами, що їх експлуатують інші особи, споживання і транспортування газоподібного палива [46].

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення. Цей клас включає: оптову торгівлю виробами з деревини, корка, бондарними виробами, плетеними виробами, оптову торгівлю господарсько-побутовими металевими виробами, оптову торгівлю велосипедами, деталями та приладдям до них, оптову торгівлю канцелярським приладдям, книгами, журналами та газетами, оптову торгівлю шкіряними та дорожніми виробами, оптову торгівлю музичними інструментами, у тому числі. неелектричними, оптову торгівлю іграми та іграшками, оптову торгівлю спортивними товарами, у т.ч. числі спеціальним спортивним взуттям, таким як лижні черевики, оптову торгівлю іншими товарами господарського призначення [46].

Багато уваги «ККПК» надає соціальній відповідальності та збереженню екології країни та лісництва, тому у виробництві основною сировиною є макулатура. Сила переробки вторинної сировини становить понад 1500 т на добу. Щороку комбінат переробляє більше 300 тисяч тон макулатури, в результаті отримуючи якісну, екологічно чисту картонно-паперову продукцію (рис 2.2.) [35].

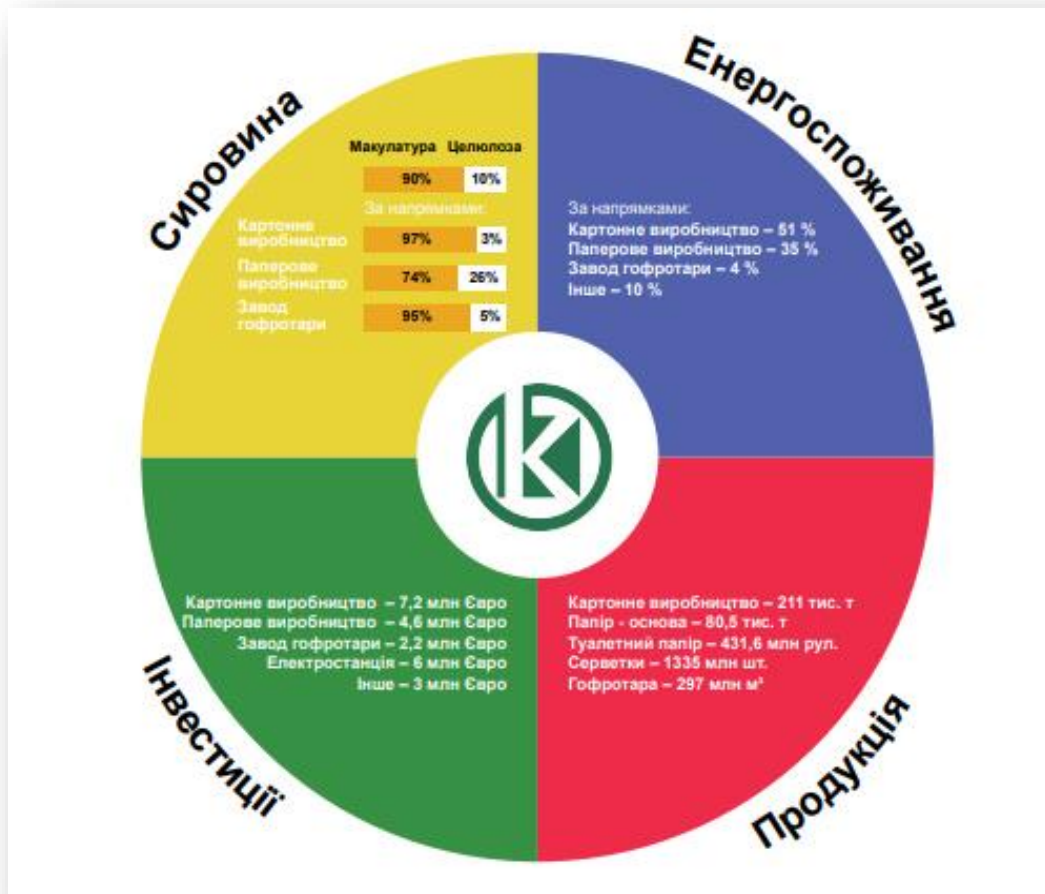


Рис.2.2. Результати операційної діяльності ПрАТ «ККПК» зв 2019 р. [35]

Для попередньої оцінки результатів діяльності підприємства проводимо експрес-аналіз. Мета такого аналізу – оцінити ступінь ризику неповернення кредиту. Аналіз був зроблений на основі фінансової звітності ПрАТ «ККПК», а саме форми №1 «Баланс», аналіз зведено в табл. 2.1..

Таблиця 2.1.

Експрес - аналіз фінансового стану ПрАТ «ККПК»

| № | Показники            | Попередній рік<br>(2018) |                      | Звітний рік (2019)     |                   | Тенденц<br>ії<br>очікуван<br>их змін |
|---|----------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|-------------------|--------------------------------------|
|   |                      | на<br>початок<br>року    | на<br>кінець<br>року | на<br>почато<br>к року | на кінець<br>року |                                      |
| 1 | Неплатежі            | 1908008                  | 2479499              | 247949<br>9            | 2018512           | зменшен<br>ня                        |
|   | Абсолютне відхилення | 571491                   |                      | 460987                 |                   |                                      |



## Продовження таблиці 2.1.

| № | Показники  | Попередній рік<br>(2018) | Звітний рік<br>(2019) | Тенденції<br>очікуваних змін |
|---|--|--------------------------|-----------------------|------------------------------|
| 2 | Коефіцієнт<br>незалежності   | 0,38                     | 0,47                  | $\geq 0,5$                   |
| 3 | Коефіцієнт фінансової<br>стійкості   | 0,47                     | 0,57                  | $\geq 0,7$                   |
| 4 | Коефіцієнт ділової<br>активності   | 1,36                     | 1,37                  | збільшення                   |
| 5 | Коефіцієнт<br>ефективності<br>використання<br>фінансових ресурсів<br>(рентабельності<br>активів)   | 0,10                     | 0,09                  | збільшення                   |
| 6 | Коефіцієнт<br>ефективності<br>використання власних<br>коштів (рентабельності<br>власного капіталу) | 0,057                    | 0,056                 | збільшення                   |
| 7 | Загальний коефіцієнт<br>покриття по балансу  | 0,91                     | 0,95                  | 2,0-2,5, але не $< 1$        |
| 8 | Коефіцієнт участі<br>власних і<br>довгострокових<br>позикових коштів в<br>запасах і витратах       | -0,08                    | -0,03                 | збільшення                   |

Джерело: складено автором за даними [37,38]

Підприємство має неплатежі. Проте, порівнюючи звітний період з попереднім, неплатежі зменшились на 110 504 тис. грн. Стан підприємства є залежним, адже за обидва періоди спостерігається не нормативне значення коефіцієнта незалежності (менше 0,5), проте за 2019 бачимо мінімальні зростання коефіцієнта на що треба звернути увагу та що означає, підприємство поступово стає незалежним.

Підприємство не можна вважати фінансово стійким, адже показники фінансової стійкості за два періоди знаходяться поза нормою (менше 0,7). Джерела

власних коштів разом з позиковими склали менше 70%. Проте ситуація покращується в 2019, бо коефіцієнт збільшився.

Коефіцієнт ділової активності мінімально збільшується, що означає, що обороти ростуть та це є позитивною тенденцією. Показники ефективності використання ресурсів досить низькі, спостерігається негативна тенденція, адже показник зменшується.

Коефіцієнти ефективності використання власних коштів дуже низькі, спостерігається негативна тенденція. Відбувається неефективність використання власних коштів звітного року у порівнянні з попереднім. На середньорічну вартість капіталу прибуток не збільшився.

Коефіцієнти покриття балансу не відповідають рекомендованій нормі та у критичному стані, проте значення мінімально збільшуються. Спостерігається мала можливість покриття поточних зобов'язань в звітному періоді у порівнянні з попереднім.

Для коефіцієнтів участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах маємо мінусові значення, а отже всі запаси створені за рахунок кредитних коштів, отже підприємство повністю залежне від кредитних коштів. Експрес аналіз фінансово стану показує, що підприємство знаходиться не в благополучному стані.

В табл. 2.2. зведено результати аналізу майнового стану підприємства.

Таблиця 2.2

#### Аналіз майнового стану підприємства

| № | Показники                             | На початок періоду | На кінець періоду | Нормативне значення                              |
|---|---------------------------------------|--------------------|-------------------|--|
| 1 | Коефіцієнт зносу основних засобів     | -0,58              | -0,59             | Зменшення  |
| 2 | Коефіцієнт оновлення основних засобів | -0,412             |                   | Збільшення                                       |
| 3 | Коефіцієнт вибуття основних засобів   | -0,385             |                   | Менший ніж коефіцієнт оновлення основних засобів |

Джерело: складено автором за даними [37,38]

Для коефіцієнту зносу ОЗ тенденція позитивна, проте дуже повільна. Коефіцієнт менше 0, тобто це вказує на те, що нових основних засобів в наявних

немає. На підприємстві значення показника оновлення ОЗ становить -0,412 Тобто це вказує на те, що ОЗ взагалі не обновлялись. Коефіцієнт зменшився, але залишається менше 0, що свідчить про те, що підприємство не обновлює ОЗ.

Таке становище у недалекому майбутньому може поставити перед керівництвом складні проблеми щодо функціонування та реального виживання основних засобі підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Тому потрібно акцентувати увагу на необхідності інтенсивного оновлення основних засобів, особливо активної частини.

Показники ліквідності передають ефективність використання активів підприємством. Ліквідність підприємства дає уявлення про його здатність розрахуватися з поточними зобов'язаннями за рахунок перетворення активів на гроші. Тому для визначення ліквідності підприємства беремо дані за 2019 та 2018. роки та порівнюємо їх в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз ліквідності підприємства

| № | Показник                            | Початок періоду | Кінець періоду | Нормативне значення |
|---|-------------------------------------|-----------------|----------------|---------------------|
| 1 | Коефіцієнт покриття                 | 0,909           | 0,951          | > 1                 |
| 2 | Коефіцієнт швидкої ліквідності      | 0,53            | 0,54           | 0,6 – 0,8           |
| 3 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності   | 0,03            | 0,03           | > 0,<br>збільшення  |
| 4 | Чистий оборотний капітал, тис. грн. | -226003         | -97995         | > 0,<br>збільшення  |

Джерело: складено автором за даними [37,38]

В першу чергу варто звернути увагу на коефіцієнт покриття, він не відповідає нормі та становить менше одиниці, що означає підприємство не є платоспроможним. Коефіцієнт швидкої ліквідності не в нормі, платіжні можливості підприємства зменшились щодо сплати поточних зобов'язань. Проте помітне невагоме покращення до норми під кінець періоду. Коефіцієнти абсолютної ліквідності в нормі, проте показник є надзвичайно малим та критично близько до межі. Коефіцієнт абсолютної

ліквідності залишився стабільним протягом двох періодів. Простежується мінімальна можливість негайної сплати частини боргів. Показники чистого оборотного капіталу свідчать, що у підприємства відсутня можливість забезпечувати поточні зобов'язання. Проте спостерігаємо позитивну тенденцію.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства був зроблений на основі фінансової звітності ПрАТ «ККПК», а саме форми №1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати» за 2018-2019 роки. В табл. 2.4 зображені головні показники діяльності компанії, їх значення за досліджувані роки та динаміка.

Таблиця 2.4.

## Основні фінансові показники ПрАТ «ККПК»

| Показники  | Факт за<br>звітний<br>період,<br>2019 | Факт за<br>попередній<br>період,<br>2018 | Відхилення (+/-) |      |
|--|---------------------------------------|--|------------------|------|
|  | тис. грн.                             | тис. грн.                                | абс.вел.         | %    |
| 1. Чистий дохід  | 6472462                               | 6418457                                  | 54005            | 0,8  |
| 2. Валовий прибуток  | 1488791                               | 1249343                                  | 239448           | 19,2 |
| 3. Прибуток від операційної діяльності                     | 693902                                | 551470                                   | 142432           | 25,8 |
| 4. Прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування)    | 544355                                | 557525                                   | -13170           | -2,4 |
| 5. Прибуток від звичайної діяльності (після оподаткування) | 419452,64                             | 458260,4                                 | -38807,76        | -8,5 |
| 6. Чистий прибуток   | 446959                                | 455689                                   | -8730            | -1,9 |

Джерело: складено автором за даними [37,38]

У підприємства чистий дохід збільшився на 54005 тис.грн., або на 0,8%, валовий прибуток збільшився на 239448 тис.грн., або на 19,2%. Прибуток від операційної діяльності збільшився на 142432 тис.грн., або на 25,8 %. Прибуток від звичайної діяльності зменшився до та після оподаткування відповідно на 13170 тис.грн. (2,4%) та на 38807,76 тис.грн. (8,5%). Чистий прибуток підприємства

зменшився на 8730 тис.грн., або -1,9%. На рис. 2.3. Спостерігаємо динаміку змінення фінансових показників.

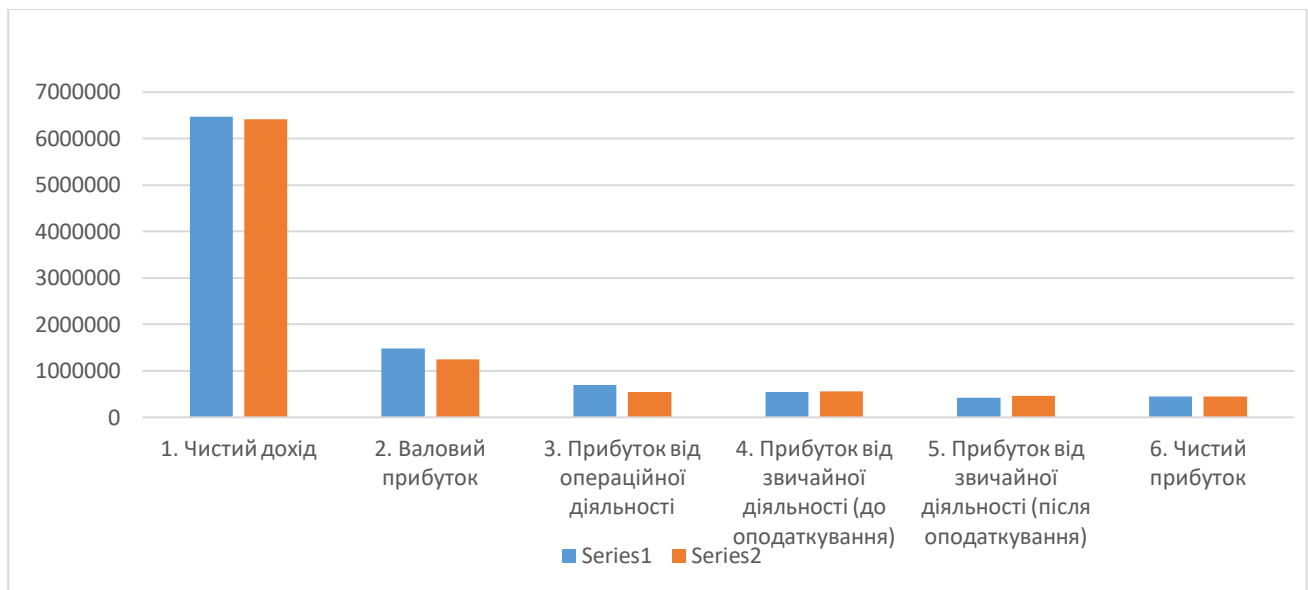


Рис.2.3. Динаміка фінансових показників ПрАТ "ККПК". Джерело: складено автором за даними [37,38]

Для оцінки ефективності діяльності підприємства обчислимо коефіцієнт рентабельності діяльності, адже рентабельність є являється одним із головних критеріїв економічної ефективності, вивчення якої дозволяє оцінити діяльність підприємства з багатьох сторін. Рентабельність є частковим результатом якості управлінських рішень, фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. Аналіз результатів обчислення в динаміці зведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

#### Коефіцієнт рентабельності діяльності ПрАТ «ККПК»

| Показник                                    | Звітний рік | Попередній рік | Норма           |
|---|-------------|----------------|-----------------|
| Коефіцієнт рентабельності активів           | 0,09        | 0,10           | > 0, збільшення |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,22        | 0,23           | > 0, збільшення |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності        | 0,069       | 0,071          | > 0, збільшення |

Джерело: складено автором за даними [37,38]

Як видно з табл. 2.5. коефіцієнти рентабельності діяльності ПрАТ «ККПК» в поточному зменшився, що свідчить про зменшення потенціалу підприємства та неефективне ведення економічної діяльності. Всі показники надзвичайно малі, проте в нормі.

Для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «ККПК» було проведено SWOT - аналіз (див. табл. 2.6). SWOT-аналіз - це ефективний аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз організації, який допомагає встановити проблеми організації та знайти їх ефективне рішення, а також виокремити передумови та курс розвитку економічної діяльності підприємства.

Таблиця 2.6.

## SWOT-аналіз ПрАТ «ККПК»

|   |   |
|---|---|
| <p>Сильні сторони – Strengths (внутрішнє середовище)</p> <p>Частина австрійського холдингу;<br/>Імідж компанії;<br/>Монополіст в країні з вироблення крейдованих картонів;<br/>Займає 30% виробництва на ринку;<br/>Багаторічний досвід;<br/>Використання вторсировини;<br/>Лояльність серед споживачів;<br/>Сертифікати FSC;<br/>Налагоджена збутова мережа.<br/>Електронна система документообігу</p> | <p>Слабкі сторони-Weaknesses (внутрішнє середовище)</p> <p>Недопрацьована система мотивації;<br/>Недостатня сировинна база;<br/>Плинність кадрів;<br/>Залежність від залученого капіталу;<br/>Слабка маркетингова стратегія;<br/>Велика частина залишків;<br/>Не оновлені ОЗ.<br/>Нема можливості виконувати великі замовлення від локальних клієнтів, через недовантажувальну потужність виробництва</p> |
| <p>Можливості- Opportunities (зовнішнє середовище)</p> <p>Розвиток роздрібної торгівлі;<br/>Збільшення клієнтської бази на локальному ринку та за кордоном;<br/>Вихід на нові ринки збуту за кордоном;<br/>Оновити ОЗ;</p>  | <p>Загрози – threatens (зовнішнє середовище)</p> <p>Нестабільна політична та економічна ситуація країни;<br/>Перебої в постачанні газу, водопостачанні та інше;<br/>Втрата великих клієнтів;<br/>Зростання податків;<br/>Поява нового сильного конкурента на локальному та міжнародному ринку;<br/>Зростання цін на сировину;</p>   |

Продовження таблиці 2.6.

| Можливості- Opportunities (зовнішнє середовище) | Загрози – threatens (зовнішнє середовище)   |
|---|---|
|   | Зниження популярності целюлозно-паперової галузі;<br>Втрата постачальників;<br>Близькі конкуренти (Сербія, Турція), які також працюють на українському ринку; |

Джерело: складено автором на основі операційних даних підприємства

Для більш точного виявлення факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ компанії проведемо було проведено оцінку SWOT-аналізу. Для такої оцінки переведемо фактори з якісного вигляду у кількісний, за допомогою методу оцінювання, а саме методом експертних оцінок, де 1 – слабкий вплив, а 5 – сильний для сильних сторін, і для слабких сторін (-5) – сильно негативний вплив, а (-1) – найменш негативний вплив.

Таблиця 2.7.

## Кількісний SWOT-аналіз ТОВ «ПрАТ ККПК»

| Внутрішні | Сильні сторони   |   | Слабкі сторони  |    |
|-----------|--|---|---|----|
|           | Частина австрійського холдингу;                        | 4 | Недопрацьована система мотивації;   | -4 |
|           | Імідж компанії;  | 2 | Недостатня сировинна база;  | -2 |
|           | Монополіст в країні з вироблення крейдованих картонів; | 3 | Плинність кадрів;   | -3 |
|           | Займає 30% виробництва на ринку;                       | 4 | Залежність від залученого капіталу;   | -4 |
|           | Багаторічний досвід;                                   | 5 | Слабка маркетингова стратегія;  | -4 |
|           | Використання вторсировини;                             | 5 | Велика частина залишків;  | -5 |
|           | Лояльність серед споживачів;                           | 3 | Не оновлені засоби виробництва  | -5 |
|           | Сертифікати FSC;                                       | 5 | Нема можливості виконувати великі замовлення від локальних клієнтів, через недостаню потужність виробництва | -4 |
|           | Налагоджена збутова мережа.                            | 3 |   |    |
|           | Електронна система документообігу                      | 1 |   |    |

|  |        |   |        |         |
|--|--------|---|--------|---------|
|  | Усього | # | Усього | -<br>31 |
|--|--------|---|--------|---------|

Продовження таблиці 2.7.

| Всього внутрішні фактори: 4 |  |   |   |     |
|-----------------------------|--|---|---|-----|
|                             | Можливості   |   | Загрози   |     |
| Зовнішні                    | Розвиток роздрібної торгівлі                                   | 2 | Нестабільна політична та економічна ситуація країни                           | -3  |
|                             | Збільшення клієнтської бази на локальному ринку та за кордоном | 3 | Збої в постачанні газу, водопостачанні та інше                                | -5  |
|                             | Вихід на нові ринки збуту за кордоном                          | 4 | Втрата великих клієнтів   | -3  |
|                             | Оновлення ОЗ   | 3 | Зростання податків  | 2   |
|                             | Збільшення обсягів реалізації виробленої продукції             | 4 | Поява нового сильного конкурента на локальному та міжнародному ринку          | -5  |
|                             |  |   | Зростання цін на сировину   | -4  |
|                             |  |   | Зниження популярності целюлозно-паперової галузі                              | -4  |
|                             |  |   | Втрата постачальників   | -3  |
|                             |  |   | Близькі конкуренти (Сербія, Турція), які також працюють на українському ринку | -4  |
|                             | Усього   | # | Усього  | -29 |
| Всього ЗФ                   | -13  |   |   |     |

Джерело: складено автором на основі операційних даних підприємства

Можна виділити наступні аспекти роботи та майбутнього розвитку організації ПрАТ «ККПК»:

- Запросити кваліфікованого спеціаліста з маркетингу та створити якісну маркетингову стратегію, таким чином можна вийти нові ринки збуту за кордоном та збільшити клієнтів на локальному ринку, зберегти лояльність вже існуючих;
- Розробити ефективну систему мотивації, яка допоможе вмотивувати працівників, збільшити обсяги збуту, усунути плінність кадрів;



- Якщо оновити ОЗ та збільшити виробничі потужності, тоді вирішиться проблема з локальними конкурентами, можна буде брати більше замовлень, розширювати обсяги виробництва та заходити на нові ринки збуту;
- Залучення нових споживачів сприятиме усуненню залишків на складі, а також нормалізації фінансового стану підприємства;
- Варто зосередити роботу на виході із залежного стану;

## **2.2. Аналіз та оцінка стану системи мотивації служби заступника директора комерційного з продаж картону на ПрАТ «ККПК»**

Для розробки ефективної системи мотивації діяльності в організації необхідно провести детальний аналіз вже існуючої моделі на підприємстві. Оцінити систему мотивації конкретним показником неможливо, оскільки це відносне поняття, включає в себе багато факторів, а мотиви, поведінка працівників залежать від тих чи інших особистих потреб.

Дослідження системи мотивації проводиться з метою визначення того, якою мірою мотиваційна діяльність сприяє ефективності підприємства. Для дослідження існуючої системи мотивації поставлено наступні цілі:

- Аналіз мотиваційної діяльності підприємства;
- Аналіз задоволеності роботою персоналом підприємства;
- Виявлення основних проблем діючої системи мотивації;

На підприємстві ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» основною роботою з питання організації роботи з персоналом займається відділ кадрів, як самостійний структурний підрозділ. Відділ кадрів в роботі з персоналом ставить перед собою наступні завдання:

- Забезпечення підприємства кваліфікованими, талановитими кадрами, усунення витоку кадрів, заповнення вільних вакансій працівниками, розробка профілів посади та доступних для розуміння посадових інструкцій.
- Забезпечення працівників соціальними пільгами та гарантіями, слідкування за тим, щоб усі працівники отримували пільги вчасно.

- Розробка кадрових технологій та кар'єрних планів для співробітників, підготовка планів навчання, підвищення кваліфікації та розвитку співробітників.

- Оформлення та трекінг особистих справ співробітників, операції з трудовими книжками, видача необхідних довідок, документів, ведення звітності та встановлення графіку календарних відпусток для кожного, видача лікарняних.

Окрім кадрового відділу, за організацію роботи з персоналом в кожному відділі відповідає керівник, який слідкує за продуктивністю, мотивацією, безпекою, задоволенням та якістю роботи свої підлеглих. Особа на цій посаді делегує завдання, координує та контролює якість та вчасність виконання роботи, слідкує за сприятливою ситуацією в колективі, мотивує співробітників. Хоча системою мотивації займається кадровий відділ, проте всі структурні підрозділи та виробництво мають свої особливості процесу мотивування співробітників та через те, що підприємство налічує 1657 одиниць персоналу, тому завдання створення ефективної системи мотивації також лягає на плечі керівників структурних підрозділів

Оскільки комбінат утримує складне виробництво, роботу з небезпечним обладнанням, то в роботі з кадрами велику увагу приділяють безпеці. На підприємстві діє програма медичного страхування, а також існує амбулаторія для надання невідкладної медичної допомоги та кваліфікованої спеціалізованої медичної допомоги, а також є власна машина швидкої допомоги. Для уникнення травм та інших загроз для життя, для всіх робітників виробничих цехів існує окремий відділ з професійного навчання та практики, після закінчення яких працівник обов'язково має пройти тестування з безпеки та освоєними знанням перед комісією. Загальний обсяг навчальних годин у 2019 році — 15 408 годин, з них:

- Для адміністративного персоналу — 2 311 годин,
- Для керівництва — 3 082 години,
- Для виробничого персоналу — 10 015 годин.

Середньоспискова чисельність працівників організації складає 1657 осіб, з яких 1007 чоловіків та 650 жінок. Варто зазначити, що 205 жінок займають керівні посади на підприємстві (рис. 2.4.)



Рис. 2.4. Структура працівників ККПК за віком [36]

Підприємство охоплює різні вікові категорії працівників. Середній вік працівників підприємства становить 44 роки. Найбільшу частку працівників становлять люди віком від 35 до 40 років (рис. 2.5.).



Рис. 2.5. Структура працівників ККПК за віком [36]

Найбільше працівників охоплює картонне виробництво та адміністрація, над паперовим виробництвом та гафрозаводом працює трохи менше людей, та найменший відсоток персоналу налічує додаткові служби та РМЦ (рис. 2.6.)



Рис. 2.6. Структура працівників ККПК за напрямками [36]

Для дослідження системи мотивації на підприємстві було обрано службу заступника директора комерційного з продаж картону. Організаційна структура відділу з продажу картону виглядає наступним чином (див. рис.2.7.):

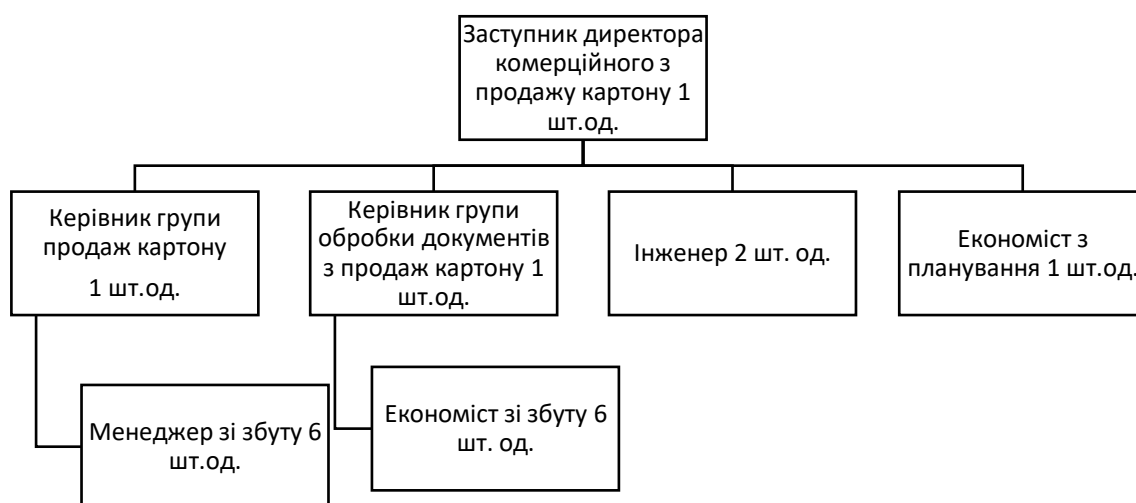


Рис.2.7.Організаційна структура служби заступника директора комерційного з продаж картону [39]

Служба заступника директора комерційного з продаж картону є надзвичайно важливим підрозділом на підприємстві, оскільки у виробництві картону комбінат має найбільший досвід, на відмінну від виробництва паперу та гофротари. Також ККПК має найбільше в Україні виробництво картону та є монополістом з виготовлення крейдованого картону. В структурному підрозділі працює 18 осіб.

Підприємство у відділах використовує лінійний тип організаційної структури.

Принцип побудови даної структури полягає в ієрархічній залежності кожного працівника від свого керівника, тобто підлеглий підпорядковується лише своєму одному начальнику, а з керівником вищої ланки він може спілкуватися через нього. Даний тип використаний для чіткості передачі інформації та легкого делегування обов'язків, а також лінійна структура є оперативною і кожен працівник буде особисто нести відповідальність за свої розпорядження чи дії. Основні переваги та недоліки лінійної організаційної структури наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Переваги та недоліки лінійної організаційної структури

| Переваги  | Недоліки  |
|---|---|
| Прості та зрозумілі управлінські ролі               | Централізована влада на вищих шаблях ієрархії                       |
| Легко підтримувати дисципліну                       | Знання менеджерів на найвищих рівнях мають бути дуже об'ємними      |
| Чітке розмежування відповідальностей та компетенцій | Труднощі у пристосуванні до нових умов праці чи зміни в керівництві |
| Висока компетентність спеціалістів                  | Велика відповідальність на менеджерах середньої ланки               |
| Оперативність у прийнятті рішень                    | Відсутність самостійності працівників                               |

Джерело [40]

Наразі, підприємство зіткнулось з недоліком лінійної організаційної структури, а саме важкість у адаптації до нових умови, оскільки в даний момент підприємство у відділі виробництва картону переживає реструктуризацію в керівництві.

Система мотивації на підприємстві має в першу чергу відповідати цілям організованого підрозділу [41]. Основними завданнями служби з продажу картону є:

- Пошук нових клієнтів, збільшення клієнтської бази і утримання діючих контрактів;
- Збільшувати обсягів продажу товару;
- Збільшувати прибуток від продажів;

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» використовує поєднання матеріальної, організаційної та морально-психічної мотивації на

підприємстві т безпосередньо в службі заступника директора комерційного з продаж картону.

У якості матеріальної мотивації ККПК використовують лише основну та додаткову заробітну, а також систему преміювання.

Основна заробітна плата складає винагороду за виконання роботи за встановлену зміну, вона встановлена у вигляді тарифної ставки відповідно до посади та відрядної оцінки працівника. Додаткова заробітна плата включає наступні елементи:

- Доплата за понаднормові навантаження, додаткові завдання (оклад ;
- Доплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- Доплата за лояльність до компанії (вислуга років);
- Доплата за навчання працівників;
- Винагороди за підсумками роботи за рік.

Хоча у відділі і затверджена положенням система преміювання, вона є недосконалою та базується на одноразових виплатах. Прикладом заохочення серед працівників премією є за продаж найбільшого обсягу другосортного картону, економіст та менеджер отримують премію у розмірі окладу (Додаток А). В більшості часу працівників не заохочують додатковою оплатою за окремі успіхи чи досягнення, також не ставлять об'єктивних цілей за якими можна виміряти та відзначити успіхи працівників та виділити премію.

Після проведення аналізу матеріальної мотивації були виявлені наступні проблеми. Система оплати праці у відділі не відповідає його специфіці, його завданням і потребам співробітників. Використовувана погодинна система оплати праці має суттєві недоліки, адже працівник отримує зарплату практично лише за перебування на роботі, як наслідок, відсутні стимули до високопродуктивної праці. По-друге, оплату важко пов'язати з результатами роботи. По-третє, існує необхідність в здійсненні нагляду над процесом роботи. На підприємстві хоч і є система преміювання, проте вона не є достатньо розвинена та не діє на постійній основі, дуже рідко відбуваються одноразові заохочення, що є вкрай негативним моментом і не

сприяє стимулюванню працівників. Для преміювання має бути вибудована система показників преміювання.

У використанні нематеріальних методів мотивації підприємство вдається тільки до публікацій про успіхи працівників на власному сайті, нагородження грамотами, оголошення подяки, вручення пам'ятної адреси, занесення на дошку Пошани ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», присвоєння звання «Почесний працівник ПрАТ» Київського картонно-паперовий комбінату», «Ветеран ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Дані методи можна вважати застарілими та неефективними. Заохочення менеджера з продажів грамотою при зарплаті за тарифною ставкою вже не буде діяти в сучасному світі.

Також підприємство використовує в мотивації добровільне медичне страхування, додаткова відпустка за вислугу років (3 дні), одноразова винагорода за вислугу років до щорічної відпустки, одноразова грошова виплата при виході на пенсію, при народженні дитини.

Узагальнена система мотивації та методи мотивації в службі заступника директора комерційного з продаж картону на ПрАТ «ККПК» зображені в табл. 2.9.

Таблица 2.9.

#### Система мотивації працівників на ПрАТ «ККПК»

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Матеріальні           | Основна заробітна плата;<br>Додаткова заробітна плата;<br>Система преміювання;  |
| Організаційні         | Комфортні офісні умови, забезпечення всім необхідним а обладнанням, освітленням;<br>Доставка працівників на роботу та додому;<br>Навчання за рахунок підприємства;<br>Путівки для дітей працівників до літніх таборів та оздоровчих санаторіїв;<br>Медичне страхування та мед. пункт на території ККПК. |
| Морально-психологічні | Публікації про успіхи працівників<br>Дошка успіху;<br>Видання грамот та дипломів;<br>Вітання працівників із національними та персональними святами.   |

Джерело: складено автором на основі операційних даних підприємства

Хоча система передбачає використання всіх методів мотивації, вона має суттєві прогалини та недоліки, адже в ній лише базові методи та вона не передбачає заохочення індивідуальних потреб працівників. Крім іншого, до недоліків належить низький моральний дух колективу та відсутність задоволення власною роботою.

Також було проведене опитування для визначення мотиваційних факторів для працівників офісу, де серед наведених 19 чинників необхідно було обрати 5 найважливіших, в анкетування взяли участь 16 осіб (див. Рис.2.8)

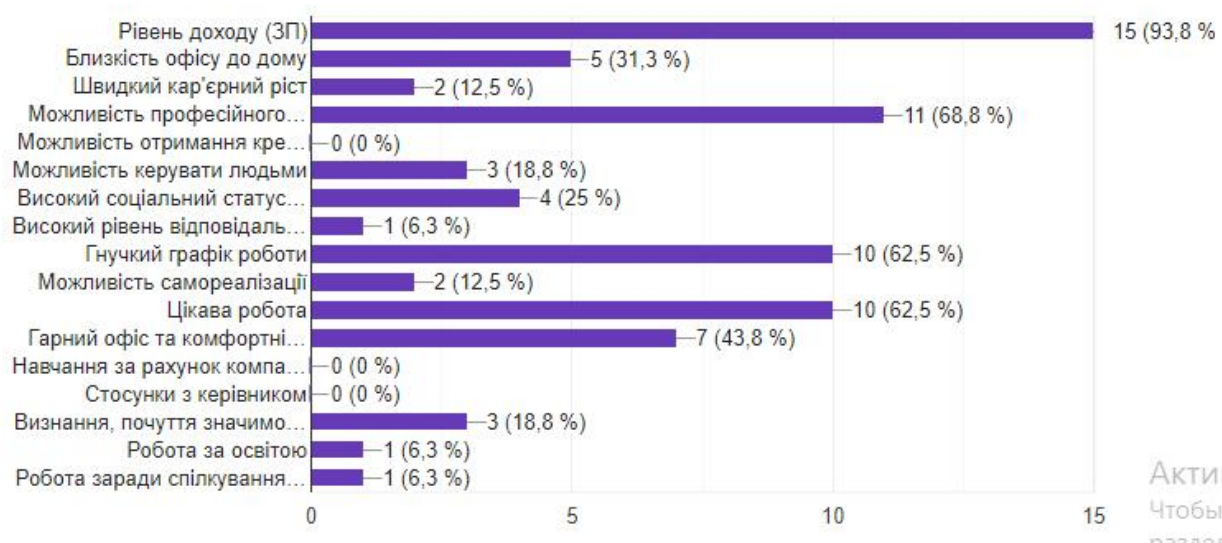


Рис.2.8. Найважливіші мотиваційні фактор для працівників служби продажу картону на ККПК. Джерело: складене автором на основі опитування служби продажу картону.

Результати анкетування показали, що для працівників в пріоритеті стоять наступні фактори:

1. Рівень заробітної плати;
2. Можливість кар'єрного росту;
3. Гнучкий графік роботи;
4. Цікава робота;
5. Гарний офіс та комфортні умови.

Варто зазначити, що анкетування показало досить різноманітний вибір мотиваційних чинників серед працівників відділу, що доводить індивідуальність потреб кожної особистості. Мотиваційні чинники кожного працівника не зовсім



співпадають із системою мотивації праці в офісі, адже присутнє суттєве незадоволення заробітної плати та відсутність кар'єрного зросту.

Отже за результатами дослідження, було діагностовано проблеми діючої системи мотивації, зокрема відсутність відповідності до цілей та специфіки підрозділу. Система не доопрацьована та не орієнтовна на потреби окремих працівників, в ній відсутня стимулююча функція.

### 2.3. Оцінка ефективності системи мотивації служби заступника директора комерційного з продаж картону ПрАТ «ККПК»

Під час проведення дослідження було анонімне анкетування відділу з метою виявлення загального стану системи мотивації у відділі, її позитивних сторін та недоліків. Одним із принципів ефективної системи мотивації є задоволення працівниками своїм місцем роботи [11]. Для оцінки даного фактору було проведене опитування персоналу в досліджуваному відділі. В опитуванні участь взяло 16 чоловік з 18, а результати зображені на рис. 2.9. :

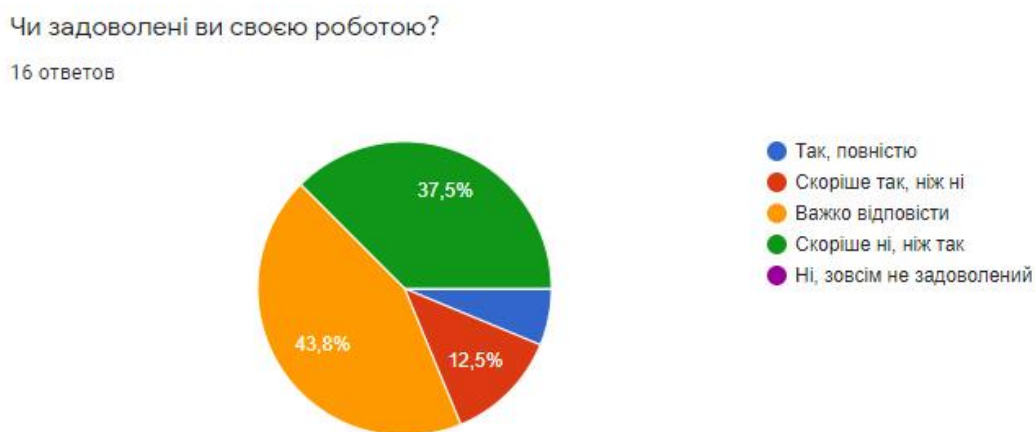


Рис.2.9. Результати опитування. Джерело: складене автором на основі опитування служби продажу картону.

За результатами опитування, 43% респондентів відповіло, що їм важко відповісти чи задоволені вони роботою, 37,5% скоріше не задоволені, ніж так, та лише 2 людини скоріше задоволені роботою та лише 1 людина повністю задоволена своєю роботою. Такі відповіді свідчать про відсутність ефективної системи мотивації на

підприємстві, працівники просто ходять на роботу та не отримують належного задоволення від неї, що сприяє зниженню ефективності виконання роботи відділу.

Однією з характерних ознак ефективної системи мотивації є відсутність плинності кадрів на підприємстві. Для оцінки ефективності системи мотивації, необхідно проаналізувати кадровий потенціал підприємства, а саме коефіцієнт плинності кадрів. Розрахунки коефіцієнта плинності кадрів по цілому підприємству зведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

## Динаміка кадрового потенціалу підприємства

| Показник                                | Попередній  | Звітній    | Абсолютне | У%      |
|---|-------------|------------|-----------|---------|
| Середньоспикова чисельність працівників | 1712        | 1657       | -55       | -3,2126 |
| Прийнято на роботу нових працівників    | 64          | 112        | 48        | 75      |
| Вибуло працівників                      | 70          | 92         | 22        | 31,4286 |
| за власним бажанням                     | 38          | 55         | 17        | 44,7368 |
| вибуття за інших причин                 | 32          | 37         | 5         | 15,625  |
| Коефіцієнт плинності кадрів             | 4,088785047 | 5,55220278 | -         |         |

Джерело: складене автором на основі опитування кадрового відділу.

Отже, за результатами дослідження видно, що у порівнянні з попереднім періодом, кадрова ситуація на підприємстві значно погіршилась. Коефіцієнт плинності кадрів вийшов за межі норми (3%-5%). Такі результати свідчать про наявні проблеми в кадровій політиці підприємства та зокрема системі мотивації працівників. Варто зрозуміти причини високої плинності кадрів, оскільки це впливає на продуктивність праці всього підприємства.

Плинність кадрів на підприємстві є вже давньою проблемою, тому кадровий відділ ввів такий захід для стимуляції поповнення кадрового потенціалу, як премію у розмірі окладу, для тих, хто залучає працівників на підприємство.

Система оплати праці на Київському картонно-паперовому комбінаті базується на принципах:

- Своєчасність оплати праці;
- Заохочення результатів праці;
- Додаткова оплата за додаткові завдання, навантаження;
- Заохочення ініціативи;
- Справедлива заробітна плата.

Для оцінки виконання принципів систем оплати праці на підприємстві було проведено опитування працівників, де потрібно було оцінити кожен принцип від 1 до 5, де 1 – принцип зовсім не відповідає реальності, 5 принципи відповідають дійсності. Опитування принесло наступні результати:

1. Підприємство гарантує своєчасність оплати праці, проте за результатами анкетування працівників, виявилось, що присутні постійні затримки у виплаті заробітної плати, оплата приходить із запізненням на декілька тижнів. На рис. 2.10. можна побачити, як оцінили даний принцип робітники відділу з продажу картону. Загальна середня оцінка принципу 2,8 з 5. Це є негативним показником, який треба виправити, скоріше, він пов'язаний із незадовільним фінансовим станом підприємства.

Своєчасність оплати праці

16 ответов

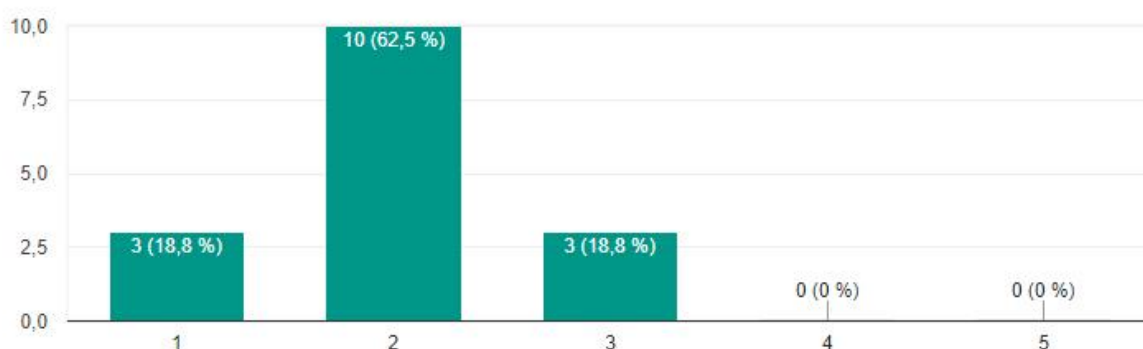
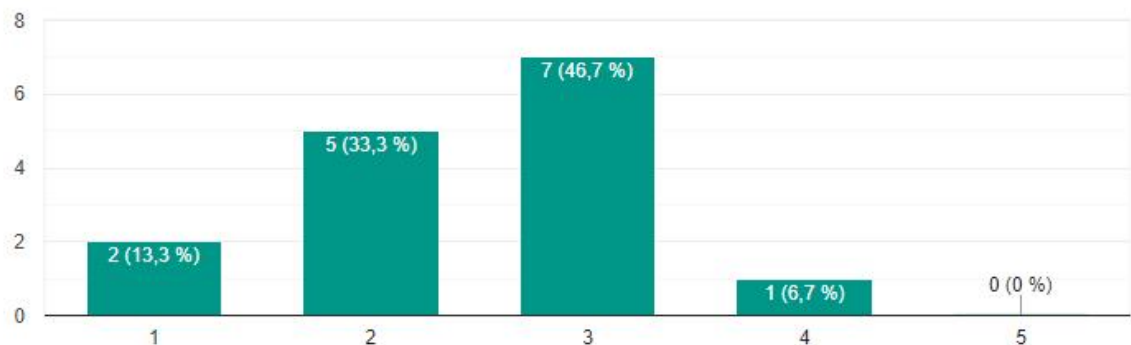


Рис.2.10. Оцінка принципів заробітної плати на підприємстві ККПК. Джерело: складено автором на основі анкетування.

2. Принцип заохочення результатів працівники оцінили по-різному, більшість оцінила в 3 бали, що є надзвичайно низьким результатом. Підтвердження відсутності заохочення досягнень результатів є слабка система преміювання працівників. Результати зображені на рисунку 2.11.

Заохочення досягнення результатів

15 ответов



АКТИВ  
11-06-2020

Рис.2.11. Оцінка принципів заробітної плати на підприємстві ККПК. Джерело: складено автором на основі анкетування.

3. Під час опитування робітників відділу, більшість працівників стверджували, що незадоволені оплатою праці, тому принцип справедливості оплати праці вони також оцінили негативно. На рисунку 2.12. наведено результати опитування.

Справедливість оплати праці

16 ответов

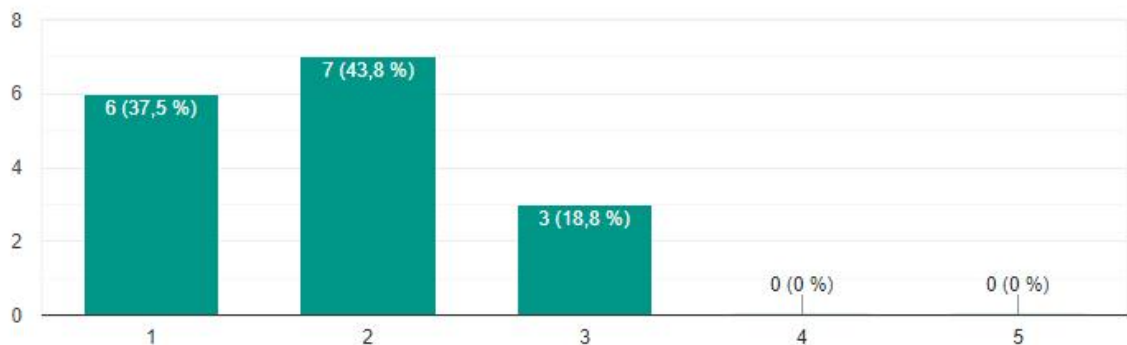


Рис.2.12. Оцінка принципів заробітної плати на підприємстві ККПК. Джерело:  
складено автором на основі анкетування.

4. На підприємстві згідно чинного законодавства законів України про працю, додатково оплачується понаднормова праця, додаткові завдання чи навантаження 30% від окладу. Проте деякі робітники оцінили цей принцип низьким балом. Причиною цього може бути незадоволеність розміром оплати додаткової праці, як це видно на рис. 2.13.)

Додаткова оплата за додаткові завдання, навантаження

16 ответов

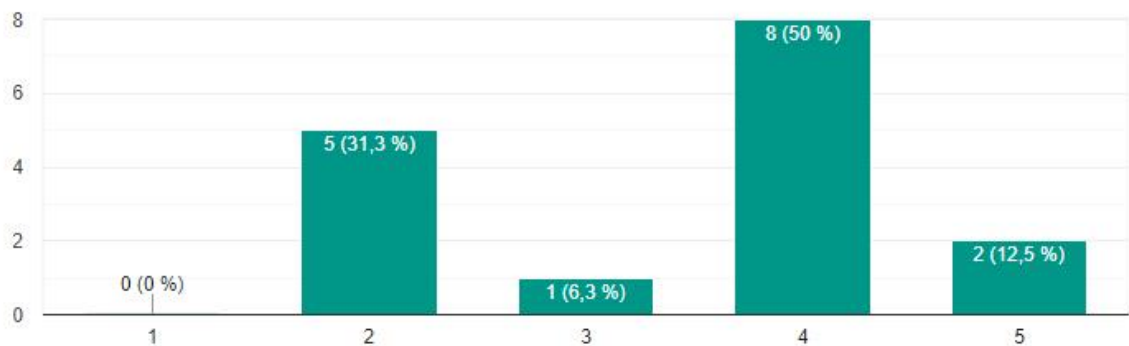
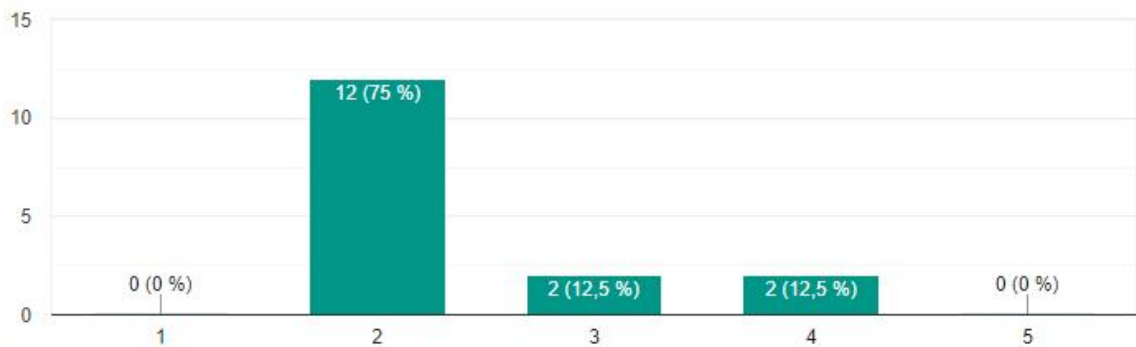


Рис.2.13. Оцінка принципів заробітної плати на підприємстві ККПК. Джерело:  
складено автором на основі анкетування.

5. Заохочення ініціативи у відділі також не підтримується. Працівникам бракує самостійності у прийнятті рішень та їхні старання принести та вкласти щось нове у підприємство недооцінюють (рис. 2.14.)

## Заохочення ініціативи

16 ответов



Дктил

Рис.2.14. Оцінка принципів заробітної плати на підприємстві ККПК. Джерело: складено автором на основі анкетування.

Отже, принципи заробітної плати не співпадають з дійсністю, майже 100% працівників незадоволені розміром своєї заробітної плати, ініціатива працівників не заохочується, відсутня самостійність у прийнятті рішень, не заохочується

Для оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві було проведено аналіз показників економічної активності, на які безпосередньо впливає мотивація, ефективність заробітної плати, зарплатоємність та фонд заробітної плати у загальних витратах. Результати аналізу по структурному підрозділу зведено в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11.

Значення показників економічної ефективності на підприємстві ПрАТ «ККПК»

| Показник                                  | Звітний     | Попередній  |
|---|-------------|-------------|
| Продуктивність праці (т)                  | 3614        | 4358,5      |
| Коефіцієнт ефективності оплати праці      | 0,076954289 | 0,130712736 |
| Доля заробітної плати в сукупних витратах | 0,138466636 | 0,100916683 |
| Зарплатоємність                           | 0,130604552 | 0,093510637 |

Джерело: складено автором на основі операційних даних підприємства

Отже, за результатами аналізу можна побачити, що у звітному році продуктивність праці зменшилась на 17,08%. Зменшився і коефіцієнт ефективності оплати праці. Проте збільшилась доля ЗП у сукупних витратах підприємства та зарплатоємність у порівнянні з попереднім роком.

Оскільки мотивація працівників безпосередньо пов'язана з ефективністю роботи, то оцінити ефективність системи мотивації можливо за показниками ефективності для підрозділу. Для працівників зі збуту продукції це відповідно кількість продажів вони роблять за звітний період. Табл. 2.12. демонструє результати роботи працівників служби продажу картону за місяць. Рис. 2.15. демонструє графічно результати роботи працівників за звітний період.

Таблиця 2.12.

План факт результатів роботи працівників служби заступника директора  
комерційного з продаж картону

| Менеджер           | Заявка очікувана від клієнта на виробництво (березень 2021),т | Заявка отримана від клієнта на виробництво (березень 2021),т | Відхилення +/- по заявці, т | Очікуване відвантаження (березень 2021),т | Фактичне відвантаження (березень 2021),т | Відхилення +/- по заявці |
|--------------------|---|--|-----------------------------|---|--|--------------------------|
| Заброда            | 593   | 412  | -13                         | 600                                       | 912                                      | 312                      |
| Когут              | 602   | 612  | 10                          | 841                                       | 780                                      | -61                      |
| Миненков           | 1 651   | 1 400  | -9                          | 1 931                                     | 1 630                                    | -301                     |
| Пудовкин           | 1 075   | 1 095  | 20                          | 1 387                                     | 1 340                                    | -47                      |
| Ріда               | 870   | 420  | -32                         | 650                                       | 650                                      | 0                        |
| Скупенко           | 630   | 635  | 5                           | 603                                       | 700                                      | 97                       |
| Загальний підсумок | 5 421   | 4 574  | -19                         | 6 013                                     | 6 012                                    | -1                       |

Джерело: складено автором на основі операційних даних підприємства



Рис.2.15. План факт результатів роботи працівників служби заступника директора комерційного з продаж картону. Джерело: складено автором на основі операційних даних підприємства

З таблиці та графіку видно, що відхилення по заявкам на виробництво для підрозділу становить 19 тонн, це є в край негативним результатом та свідчить про низьку продуктивність та відсутність старань працівників. Також по факту присутнє відхилення в 1 тону по відвантаженням для підрозділу.

## Висновки до розділу 2

Отже, ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є найбільшим підприємством країни в целюлозно-паперовій галузі та займає 27,8% ринку. Основними напрямками діяльності є: виробництво картону, паперу та гофротари, окрім цього, підприємство виробляє паперові вироби господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення та торгує газом й електроенергією. Хоча фінансові показники знаходяться в незадовільному стані, підприємство є залежним від залучених коштів – ККПК виробляє найбільший об'єм картонно-паперової продукції та посідає перше місце серед конкурентів у межах сукупної виручки випуску продукції. Середньоспискова чисельність працівників організації складає 1657 осіб, з яких 1007 чоловіків та 650 жінок.



За результатами оцінки ефективності системи мотивації, можна зробити висновки, що вона не є ефективною з точки зору економічних показників, а також з оцінки самих працівників структурного підрозділу. Система оплати, як головний фактор мотивації не задовольняє працівників та не відповідає власним принципам, більшість співробітників не задоволені своєю роботою та їхня продуктивність знизилась у порівнянні з попереднім роком.

## РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ККПК»

### 3.1. Розробка рекомендацій для удосконалення системи мотивації для служби заступника директора комерційного з продаж картону ПрАТ «ККПК»

Дослідження існуючої системи мотивації на підприємстві дало зрозуміти, що система є недосконалою та вимагає доопрацювання. Щоб працівники були максимально ефективними та виконували всі поставлені перед ними задачі якісно необхідно провести ряд заходів для удосконалення системи мотивації у структурному підрозділі.

Нова система мотивації має бути розроблена виключно для структурного підрозділу, де вона буде використовуватися, оскільки кожен підрозділ на масштабному виробництві є специфічним та має свої особливості. Система мотивації для служби заступника директора комерційного з продаж картону має відповідати цілям та завданням компанії.

Для удосконалення системи мотивації було використано основі двохфакторної теорії мотивації Герцберга. Враховуючи те, що процес мотивації особи відбувається на засаді її особистих потреб, то для детального аналізу та виявлення чітких потреб було проведено мотиваційний тест Герцберга та складено мотиваційний профіль працівників за результатами опитування структурного підрозділу.

Даний тест аналізує мотиваційні фактори (гігієнічні та безпосередньо мотиватори) на основі двофакторної теорії науковця..

Оцінка була проведена на основі основних мотиваційних факторів за Герцбергом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Фактори, які визначають мотивацію працівника в тесті Герцберга

| Чинник             | Вид                |
|--------------------|--------------------|
| Фінансові мотиви   | Гігієнічний фактор |
| Суспільне визнання | Гігієнічний фактор |

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| Відповідальність роботи | Мотиватор |
|-------------------------|-----------|

Продовження таблиці 3.1.

| Чинник                        | Вид                |
|-------------------------------|--------------------|
| Стосунки з керівником         | Гігієнічний фактор |
| Кар'єра просування по службі  | Мотиватор          |
| Досягнення особистого успіху  | Мотиватор          |
| Сутність роботи/цікава робота | Мотиватор          |
| Співпраця в колективі         | Гігієнічний фактор |

Джерело [41]

На рисунку 3.1. зображена кількість балів в середньому, які набрав кожен фактор. Найбільш цінними для працівників є фінансові мотиви, важливою є сутність роботи та просування по службі.



Рис.3.1. Результати тесту Герцберга. Джерело: складено автором на основі та опитування служби заступника директора комерційного з продаж картону

Отже, за результатами опитування можна скласти мотиваційний профіль працівника, який проілюстровано на рис. 3.2.



Рис.3.2. Мотиваційний профіль працівника відділу. Джерело: складено автором на основі опитування служби заступника директора комерційного з продаж картону

Розподіливши відповіді за факторами на рис. 3.3., фактори-мотиватори важливіші для працівників на 16,35%, тобто основна мотивація, яка керує працівниками це внутрішня, але фінансові мотиви є елементом гігієнічних факторів, тому мотивація працівника також залежить від зовнішнього середовища.

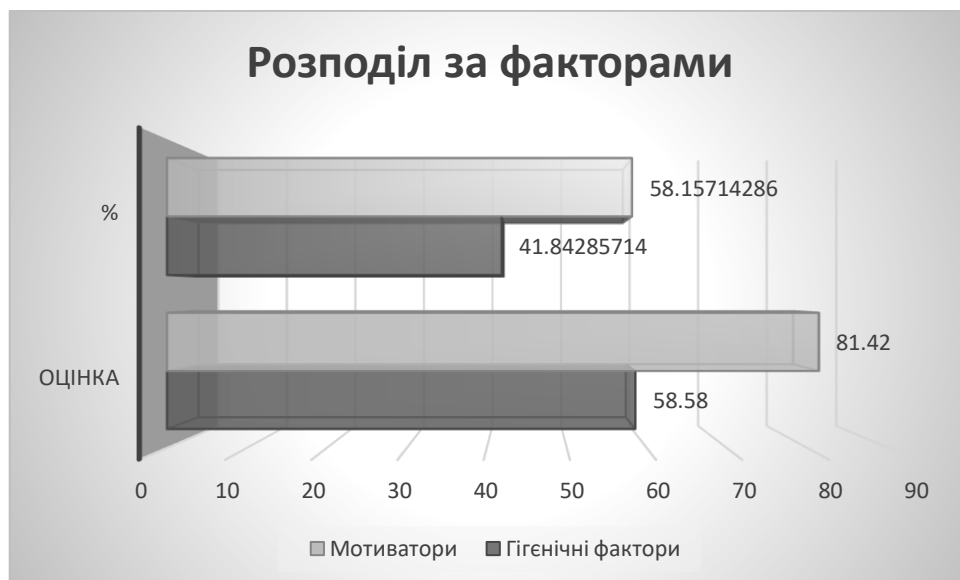


Рис.3.3. Розподіл результатів за факторами. Джерело: складено автором на основі опитування служби заступника директора комерційного з продаж картону

Отже, за результатами тестування мотиваційних чинників можна побачити чіткий мотиваційний профіль працівника. Найбільш яскраво вираженими факторами

мотивації є фінансові мотиви, цікава робота та кар'єрний зріст. Для працівників ККПК особливе значення мають фактори мотиватори, адже їх важливість набрала більше балів, отже гігієнічні фактори, які залежать від організації не такі ефективні (окрім фінансового чинника) на даному підприємстві та недостатньо впливають на працівників.

За результатами іншого анкетування працівників для визначення важливості факторів мотивації (рис. 2.8.) важливими стали рівень заробітної плати, можливість кар'єрного росту, гнучкий графік роботи, цікава робота. Удосконалена система мотивація має бути створена на базі потреб працівників та враховувати їх важливість. Для того, щоб система мотивації була ефективною та виконувала всі свої цілі, у формуванні має бути комплексний підхід, тому необхідно поєднати всі види мотивації.

Результати дослідження у розділі 2 показали, що матеріальна система мотивації слабка та примітивна, тому в першу чергу необхідно відкоригувати її, оскільки це є найважливішим фактором мотивації для працівників досліджуваного підрозділу.

Працівники висловили незадоволення щодо розміру заробітної плати та відсутність матеріальних заохочень. Для того, щоб встановити справедливості оплати праці у відділі, пропонуємо використати систему грейдів. Даний метод є не новим, проте досить справедливим та популярним у використанні.

Система грейдів - це ієрархічно упорядкована сукупність грейдів. Система грейдів встановлює розмір окладу співробітника на підставі оцінки значущості для компанії його робочого місця [41].

Грейдингова система оплати праці — це сучасний підхід, що дозволяє справедливо визначити та розподілити базову винагороду серед працівників компанії. Більшість українських та міжнародних провідних компаній використовують грейдинг у своїй діяльності [42].

Спершу розглянемо обрані нами фактори оцінки посади для формування системи грейдів для служби заступника директора комерційного з продаж картону на ПрАТ «ККПК», які наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

## Фактори оцінки посади

| Фактор                                     | Оцінка факторів  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | А (5 балів)  | В (10 балів)   | С (15 балів)   | Д (20 балів)   | Е (25 балів)   |
| <b>1.Управлінські навички, керівництво</b> | Відсутні підлегли, немає необхідності у керівництві  | Відсутні прямі підлегли, періодична координація робіт інших співробітників в рамках поставленого завдання                  | Координація дій робочої групи (2-3 людини)   | Управління підрозділом: вплив, контроль, постановка завдань, мотивація і лідерство. Необхідність як вертикальних, так і горизонтальних взаємодій | Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальні владні взаємодії                           |
| <b>2.Відповідальність</b>                  | Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня | Відповідальність за фінансові результати регулярних дій в рамках функціональних обов'язків                                 | Вироблення рішень, що впливають на фінансовий результат робочої групи або підрозділу, узгодження рішень з безпосереднім керівником | Повна відповідальність за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, організаційні витрати в рамках бюджету підрозділу     | Повна відповідальність за фінансові та інші результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів) |
| <b>3. Професійні знання, навички</b>       | Достатньо загальної освіти, загальноосвітні знання   | Необхідно вищу освіту, не обов'язково профільне, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями | Вища профільна освіта бажано, вільне володіння спеціальними методиками і технологіями  | Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні знання і базові в суміжних областях  | Вища профільна освіта і додаткове в галузі управління організацією та персоналом                 |

Продовження таблиці 3.2.

| Фактор                 | Оцінка факторів   |   |   |  |  |
|------------------------|---|---|---|--|--|
|                        | А (5 балів)   | В (10 балів)  | С (15 балів)  | Д (20 балів)   | Е (25 балів)   |
| <b>5.Самостійність</b> | Самостійно рішення не ухвалюються, слідування інструкціям, постійний контроль | Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються начальником | Цілі визначені керівництвом, планування і організація роботи проводиться самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом | Працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання, дотримуючись стратегії організації | Розробка загальної політики дій групи підрозділів, участь в розробці стратегії компанії                      |
| <b>6.Досвід</b>        | Досвід роботи не потрібний  | Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній області  | Потрібен великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)  | Потрібен серйозний досвід роботи не тільки в цій галузі, а й у суміжних областях   | Крім професійного досвіду, необхідний значний досвід практичного управління великою кількістю співробітників |

Джерело: складено автором на основі операційних даних підприємства та джерелом [42,43]

Усі фактори були розподілені за коефіцієнтами вагомості, кожен з яких візьмемо за мінімальну кількість балів для відповідних факторів і розподілимо оцінки за рівнями з однаковими кроками. Оцінка 5 виражає найвищий рівень присутності фактора, 1 – найменший. Результати проілюстровано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

## Перелік посад та набрані оцінки

| Посада   | Оцінка за факторами  |                  |              |             |               |        | Загальний бал |
|--|----------------------|------------------|--------------|-------------|---------------|--------|---------------|
|  | Управлінські навички | Відповідальність | Кваліфікація | Комунікація | Самостійність | Досвід |               |
| Заступник директора комерційного з продажу картону | 5                    | 5                | 6,25         | 2,5         | 1,25          | 5      | 25            |
| Керівник групи продажу картону                     | 4                    | 4                | 5            | 2           | 1             | 5      | 21            |
| Керівник групи обробки документів з продаж картону | 3                    | 3                | 3,75         | 2           | 1             | 3      | 15,75         |
| Інженер  | 2                    | 2                | 3,75         | 0,5         | 0,5           | 3      | 11,75         |
| Економіст з планування                             | 2                    | 3                | 5            | 0,5         | 0,75          | 3      | 14,25         |
| Менеджер зі збуту                                  | 2                    | 3                | 5            | 1,5         | 0,75          | 3      | 15,25         |
| Економіст зі збуту                                 | 1                    | 2                | 3,75         | 1           | 0,75          | 2      | 10,5          |
| Вага фактора                                       | 0,2                  | 0,2              | 0,25         | 0,1         | 0,05          | 0,2    | 1             |

Джерело: складено автором на основі операційних даних підприємства та джерелом [2,3]

Визначити кількість ґрейдів та їх розподіл поміж посадами можемо за допомогою кроків ґрейду. Крок ґрейду становить 3,5. Відповідно до набраних балів можемо виділити 4 ґрейди. Варто зазначити, що всі працівники є частиною одного структурного підрозділу, тому різниця в кількості балів не є суттєвою. Ґрейди згідно посаді зведені в табл. 3.4, як це було б в оцінці всіх наявних посад на підприємстві.



Таблиця 3.4.

## Грейди відповідно до посади

| № | Посада   | Грейд |
|---|--|-------|
| 1 | Заступник директора комерційного з продажу картону | 4     |
| 2 | Керівник групи продаж картону                      | 3     |
| 3 | Економіст з планування                             | 2     |
| 4 | Керівник групи обробки документів з продаж картону |       |
| 5 | Менеджер зі збуту                                  |       |
| 6 | Інженер  | 1     |
| 7 | Економіст зі збуту                                 |       |

Джерело: складено автором на основі операційних даних підприємства та джерелами [2,3]

Наступний кроком після формування грейдів необхідно визначити структуру грейдів та співвідношення оплати. Структура грейдів посадових окладів для кожного зображена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

## Структура грейдів

| № Грейд | Мінімальне значення грейда                        | Ступені грейду                 |                                |                                | Максимальне значення грейда    | Крок грейду, % |
|---------|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------|
|         | 1   | 2                              | 3                              | 4                              | 5                              |                |
| 1-4     | Мінімальний базовий посадовий оклад згідно посади | Мінімальний базовий оклад +15% | Мінімальний базовий оклад +20% | Мінімальний базовий оклад +25% | Мінімальний базовий оклад +30% | 5%             |

Джерело: складене автором на основі дослідження та джерела [2]

Отже, заробітна плата сформована методикою грейдів є справедливою та зрозумілою для працівників. Відповідно до своїх вмінь та функціональних обов'язків визначається розмір заробітної плати.

Як вже було зазначено, система мотивації має відповідати цілям структурного підрозділу. Для працівників служби заступника директора комерційного з продаж картону, а саме менеджерів зі збуту окрім фіксованої ставки влучним було б додати

щомісячне заохочення за результатами праці на основі KPI. Дана практика давно використовується в міжнародних компаніях у відділах продаж.

Для справедливої оцінки результатів праці необхідно встановити для працівників показники ефективності. У структурному підрозділі працюють працівники з абсолютно різними функціональними обов'язками, тому для кожної посади пропонуємо розробити оцінювання ефективності за матрицею KPI. Ключов у своїх дослідженнях [2] рекомендує використовувати для керівників до 7 індикаторів, та від 3 до 5 для звичайних працівників. KPI мають бути сформованими відповідно до функціональних обов'язків для посади. В таблиці 3.6. наведені показники ефективності відповідно до посади, їх вага у розмірі премії та рекомендоване співвідношення премії до посадового окладу.

В умовах сучасного ринку, практики рекомендують оптимальне співвідношення постійної та змінної частини заробітної плати для управлінських посад, як 60% до 40%, проте воно є змінним відповідно до посади, для некерівних посад найчастіше використовують співвідношення 70% на 30% [44].

Таблиця 3.6.

Показники ефективності для служби заступника директора комерційного з продаж картону, розмір премії та вага KPI

| Посада                        | Співвідношення окладу та премії | KPI   | Вага KPI в премії |
|-------------------------------|---------------------------------|---|-------------------|
| Керівник групи продаж картону | 60% оклад, 40% премія           | Приріст продажів порівняно з аналогічним періодом минулого року, %.                   | 15%               |
|                               |                                 | Динаміка середніх цін продажів по ринках до аналогічного періоду попереднього року, % | 10%               |
|                               |                                 | Індекс зваженої дистрибуції по групах продуктів, %                                    | 10%               |
|                               |                                 | Індекс чисельної дистрибуції за групами товарів, %                                    | 10%               |
|                               |                                 | Коефіцієнт оцінки кількості втрачених клієнтів компанії за період, %.                 | 10%               |
|                               |                                 | Відсутність порушень трудової дисципліни, відсутність прогулів та запізень            | 5%                |

Продовження таблиці 3.6.

| Посада   | Співвідношення окладу та премії | КРІ   | Вага КРІ в премії |
|--|---------------------------------|---|-------------------|
| Економіст з планування                             | 70% оклад, 30% премія           | Кількість помилок у звітностях, шт  | 35%               |
|  |                                 | Динаміка середніх цін продажів по ринках до аналогічного періоду попереднього року, % | 20%               |
|  |                                 | Відхилення фактичного зростання продажів від планового, %                             | 25%               |
|  |                                 | Відсутність порушень трудової дисципліни, відсутність прогулів та запізнь             | 20%               |
| Керівник групи обробки документів з продаж картону | 60% оклад, 40% премія           | Кількість помилок у документації, шт  | 25%               |
|  |                                 | Час складання та заповнення документів, хв  | 25%               |
|  |                                 | Виконання плану обробки документів відповідно до обсягу надходження                   | 15%               |
|  |                                 | Кількість документів оброблених за день, шт   | 25%               |
|  |                                 | Відсутність порушень трудової дисципліни, відсутність прогулів та запізнь             | 10%               |
| Менеджер зі збугу                                  | 70% оклад, 30% премія           | Виконання плану продажів, %   | 35%               |
|  |                                 | Кількість рекламаций, %   | 20%               |
|  |                                 | Відхилення продажів асортиментних категорій від оперативного плану, %                 | 15%               |
|  |                                 | Виконання фінансового плану за обсягом продажів груп продукції, %                     | 15%               |
|  |                                 | Відсутність порушень трудової дисципліни, відсутність прогулів та запізнь             | 10%               |

Продовження таблиці 3.6.

| Посада             | Співвідношення окладу та премії | КРІ   | Вага КРІ в премії |
|--------------------|---------------------------------|---|-------------------|
| Інженер            | 80% оклад, 20% премія           | Виконання плану виробництва, %  | 25%               |
|                    |                                 | Ефективність використання сировини, %                                     | 25%               |
|                    |                                 | Помилки в звітності, шт   | 20%               |
|                    |                                 | Відсутність порушень трудової дисципліни, відсутність прогулів та запізнь | 30%               |
| Економіст зі збуту | 70% оклад, 30% премія           | Виконання плану відгрузок продукції;                                      | 45%               |
|                    |                                 | Кількість заявок на відгрузку, шт   | 20%               |
|                    |                                 | Об'єм реалізованої продукції, т   | 15%               |
|                    |                                 | Відсутність порушень трудової дисципліни, відсутність прогулів та запізнь | 20%               |

Джерело: складено автором на основі [44]

За результатами дослідження в розділі 2, можна спостерігати, що деякі працівники недосягають до плану, але є і працівники, які його перевиконують. Проте їх ніяк не виділяють серед тих, хто працює гірше. З часом це вплине на результативність праці лідерів. Ефективність працівників необхідно оцінювати виключно за успішністю працівника самостійно, а не за командними результатами.

Для розрахунку щомісячних премій за встановленими КРІ використовується базовий посадовий оклад який виплачується співробітнику відповідно до його грейду, визначеному по системі грейдів.

Заробітну плату необхідно розраховувати за типовою формулою[35]:

$$ЗП = О + (П\%) * (\sum \text{вага КРІ} * К),$$

де О це оклад відповідно до штатного розпису або грейду;

П – розмір премії у % від окладу;

Вага КРІ для посади в загальному;

К – коефіцієнт виконання KPI.

Окрім видання премій за результатами KPI, працівникам необхідно виконувати наступні умови:

- Відсутність порушень трудової дисципліни, відсутність прогулів та запізнь;
- Сумлінне та своєчасне виконання обов'язків;
- Ініціативність та вклад у розвиток підприємства;

При невиконанні даних умов, премія працівника зменшується або анулюється відповідно до порушення.

Окрім премій, можна використовувати додаткові персональні бонуси у вигляді коштів від 10% до повного окладу та надавати їх за:

- Виконання 50% плану до 10 числа поточного місяця;
- Бонуси за продаж неякісного, другосортного товару;
- Бонуси за продаж товарів з великою націнкою;
- Бонус за розробку та впровадження власного проекту, що позитивно вплине на результати діяльності підприємства.

Таким чином матеріальна винагорода працівників базуватиметься на результатах праці та є зрозумілою і прозорою для кожного працівника. Винагорода на основі показників ефективності стимулюватиме працівника працювати краще, адже все лежить в його руках.

В матеріальну мотивацію необхідно додати соціальний пакет. Провідні компанії світу, міжнародні фірми на території України пропонують своїм офісним працівникам соціальний пакет. До пакету можна включити компоненти, що наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

#### Компоненти соціального пакету

| Компонент соціального пакету                            | Важливість   |
|---|--|
| Медичне страхування для працівника та членів його сім'ї | Негайна медична та якісна допомога допомога сприятиме швидкому поверненню робітника в штат та посприє економії власних коштів. |

## Продовження таблиці 3.7.

| Компонент соціального пакету  | Важливість   |
|---|--|
| Абонемент в спортзал  | Робота в офісі передбачає тривале сидіння за комп'ютером, що негативно впливає на здоров'я хребта, відповідно можуть з'явитися інші хвороби. Також болі викликають дискомфорт та знижують продуктивність праці.  |
| Безкоштовний обід в їдальні підприємства (снєк-бари в офісі) або доставка їжі | Можливість безкоштовного харчування є приємним бонусом для будь кого, а наявність снєк-барів в офісі підтримуватиме позитивний настрій та задоволеність працівника.  |
| Компенсація витрат на дорогу до роботи  | Оскільки підприємство знаходить в промисловій зоні, туди важко дібратися без власного транспорту, а розвозка працівників відбується лише по Обухівському району. Якщо працівник живе в Києві йому необхідно покрити додаткові витрати на дорогу.   |
| Безвідсоткові кредити   | Якщо працівник хоче придбати авто або квартиру, а в нього немає достатньо коштів, підприємство може надати безвідсотковий кредит, що прив'яже працівника до робочого місця та вмотивує працювати далі і краще.   |
| Оплата мобільного зв'язку   | Менеджери приділяють спілкуванню з клієнтами більшість свого часу, навіть особистого, тому доцільним було б оплачувати мобільний зв'язок для підлеглих. Проте потрібно встановити ліміт покриття даного компонента, залишки вираховувати із заробітної плати.  |
| Корпоративне авто   | Для менеджерів, які на постійній основі здійснюють відрядження необхідно надати корпоративне авто, таким чином працівник збереже тривалість використання власного авто та з більшою охотою буде їздити у відрядження. При тривалому використанні авто, працівнику можна його буде викупити за досить привабливу ціну, що є вигіднішим, ніж купляти новий автомобіль. |
| Технічні засоби праці   | За умов карантину та дистанційного виконання обов'язків, підприємство зобов'язане забезпечити працівників технічними засобами у разі необхідності.   |

Джерело: складено автором на основі [45]

Беручи до уваги нематеріальну мотивацію, однією з потреб працівників є перспектива кар'єрного росту. Для задоволення даної потреби необхідно давати

працівникам поступово просуватися по кар'єрним сходам, якщо кількість посад не дозволяє це робити періодично, для працівників необхідно ввести менторські програми, таким чином, вони почуватимуться авторитетніше.

Менторська програма не тільки сприятиме формуванню почуття важливості для працівника та його росту в компанії, але й допоможе адаптуватися новому працівнику або стажеру швидше.

Для працівників служби заступника директора комерційного з продаж картону важливим аспектом мотивації є цікава робота. Для задоволення цієї потреби рекомендуємо:

- ротацію роботи;
- залучати працівників в командні роботи;
- надавати більше самостійності у прийнятті рішень;
- підтримувати ініціативність та заохочувати нові розробки;
- організацію можливості проведення робочого часу з вищим керівництвом.

Заохочення ініціативи та нововведень можливо цінними призами, як сучасні гаджети або техніка, а також публічної похвали та визнання.

Застарілі методи у вигляді грамот та фото на дошці пошани необхідно замінити цінними подарунками, абонементом в спа-салон, короткими поїздками на вихідні в туристичні місця. Цінні призи можна розігрувати раз на рік в конкурсах, як «Працівник року», за досягнення цілей та високі КРІ протягом тривалого періоду.

Для вираження подяки та задоволення потреби у важливості можна використовувати привітання символічними подарунками або бонус до національних свят (8 березня, День захисника Вітчизни, день менеджера) або особистих важливих для людини подій (день народження, весілля, поповнення в сім'ї, втрата близьких (в даному випадку матеріальна допомога).

Невід'ємною частиною здорового мікроклімату команди є тимблдінг. Для підтримання здорових стосунків у колективі необхідно час від часу створювати колективні заходи, як походи до театру, кіно, боулінг, корпоративні вечори.

Для підтримання загального духу працівників пропонуємо:

- щоденні ранкові заряджаючі зустрічі з мотиваційними фразами та обговоренням цілей на день;
- встановити в офісі мотиваційну дошку;
- кімната відпочинку;
- похвала від керівництва та увага для кожного працівника;
- щомісячно публічно оголошувати найкращих працівників за результатами праці та поведінкою в межах офісу;
- відмовитись під публічних виговорив та обговорень особистих негативних результатів працівників.

Дотримання запропонованих заходів та рекомендацій значно підвищить мотиваційний рівень працівників підрозділу. Удосконалена система мотивації сприятиме підвищенню продуктивності праці та безпосередньо розвитку підприємства загалом.

### **3.2. Впровадження удосконаленої системи мотивації для ПрАТ «ККПК»**

Окрім формування системи мотивації одним з найважливіших кроків є її адаптація та запровадження на підприємстві.

На **першому етапі** впровадження вдосконаленої системи мотивації є тестовий запуск системи мотивації та перевірка її дії в структурному підрозділі на окремих працівниках. Якщо одразу запустити нову систему мотивації в дію та розповсюдити на всіх працівників, то вона може принести негативні результати, оскільки це стресове середовище, тому необхідно поступово на практиці частково запроваджувати елементи удосконаленої системи мотивації.

**Другим кроком** у впровадженні є аналіз та оцінка результатів від нововведень. Необхідно дослідити результати оцінити результативність нової системи мотивації та промоніторити працівників, їхню продуктивність. Важливо розуміти, як змінились потреби після впровадження корективів, як працівники себе поведуть та які нові проблеми чи потреби в них з'являються.



Запропоновані методи мотивації підвищать ефективність роботи працівників, оскільки оплата їх праці безпосередньо залежатиме від результатів їх роботи. Прогнозовані результати роботи менеджерів після впровадження нової системи мотивації зведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.8.

План факт результатів роботи менеджерів служби заступника директора  
комерційного з продаж картону після впровадження нововведень

| Менеджер              | Заявка<br>Очікувана<br>Від<br>Клієнта<br>(Травень<br>2021),Т | Заявка<br>Отримана<br>Від Клієнта<br>(Травень<br>2021),Т | Відхилення<br>+/- По<br>Заявці | Відгрузка<br>Очікувана<br>Від Клієнта<br>(Травень<br>2021),Т | Факт<br>Відгрузки<br>(Травень<br>2021),Т | Відхилення +/-<br>По Відгрузці |
|-----------------------|--|--|--------------------------------|--|--|--------------------------------|
| Заброда               | 419  | 593  | 174                            | 600  | 916                                      | 316                            |
| Когут Р.В.            | 602  | 612  | 10                             | 780  | 841                                      | 61                             |
| Миненков<br>Д.В.      | 1 440  | 1 651  | 211                            | 1 630  | 1 931                                    | 301                            |
| Пудовкин<br>А.В.      | 1 075  | 1 095  | 20                             | 1 340  | 1 387                                    | 47                             |
| Ріда                  | 870  | 420  | -450                           | 650  | 521                                      | -129                           |
| Скупенко              | 630  | 755  | 125                            | 700  | 603                                      | -97                            |
| свободные<br>остатки  | 0  | 0  | 0                              | 0  | 0  | 0                              |
| Коворотная<br>И.С.    | 1 370  | 1 542  | 172                            | 1 500  | 1 466                                    | -34                            |
| Загальний<br>підсумок | 6 406  | 6 667  | 261                            | 7 200  | 7 666                                    | 466                            |

Джерело: складено автором на основі операційних даних підприємства.

Рис. 3.5. зображує різницю у результатах праці менеджерів з продажу, після введення запропонованих заходів вдосконалення. Як бачимо продуктивність значно зросла, відбувся приріст відхилення по заявці, присутня позитивна тенденція до змін. Працівники стали значно продуктивніше.

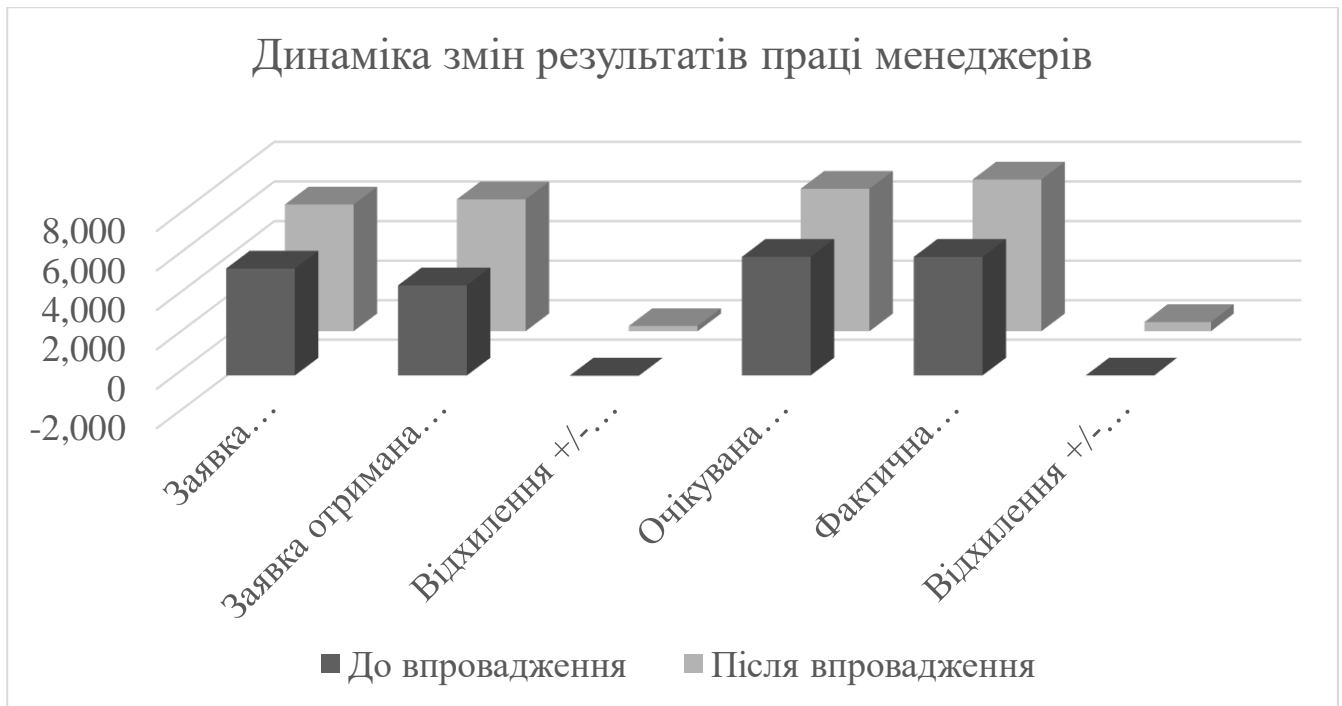


Рис.3.5. Динаміка зміни результатів праці менеджерів за звітний період при впровадженні вдосконаленої системи мотивації. Джерело: складено автором на основі операційних даних підприємства.

Наступним **третім кроком** є обробка результатів та внесення корективів, які можуть бути виведені за рахунок результатів оцінки результатів від попередженого запуску та безпосередньо корективи від самих працівників. Нова система мотивації має зробити роботу відділу ще більш ефективнішою, збільшити продуктивність праці та покращити показники ефективності.

**Четвертим етапом** є формування внутрішніх документів та затвердження удосконаленої системи мотивації. Даний етап передбачає формування «Положення про мотивацію служби заступника директора комерційного з продаж картону» та всі необхідні положення про матеріальну а не матеріальну мотивацію, методику її дії та принципи використання.

**П'ятим етапом** є ознайомлення з положеннями документів керівництва, проведений інструктаж щодо використання нової системи мотивації, захист бюджету та офіційне підписання проекту.

**Шостим кроком** є ознайомлення працівників із новою системою мотивації. На жаль, труднощі у впровадженні нової системи мотивації виникають через

нерозуміння працівниками принципів оцінювання їх праці та системи мотивації загалом.

Після проведення ознайомлення було проведене опитування відділу та результати порівнялися із опитуванням до рекомендованих удосконалень. З рис. 3.6. ми можемо спостерігати, як працівники змінили свою відповідь щодо розуміння впровадженої системи мотивації в підрозділі. На разі, більше кількість працівників повністю розуміє запропоновану систему мотивації, ніж з попереднього опитування.



Рис.3.6. Результати опитування працівників. Джерело: складено автором на основі опитування.

Удосконалена система мотивації передбачає зрозумілу систему оплати праці. За попереднім дослідженням, працівники були абсолютно незадоволені системою оплати праці на підприємстві, також заробітна плата не відповідала принципам заявленими підприємством та за опитуванням працівників підрозділу була несправедливою. Рис. 3.7. демонструє, як змінились відповіді працівників у результаті вдосконалення системи мотивації.

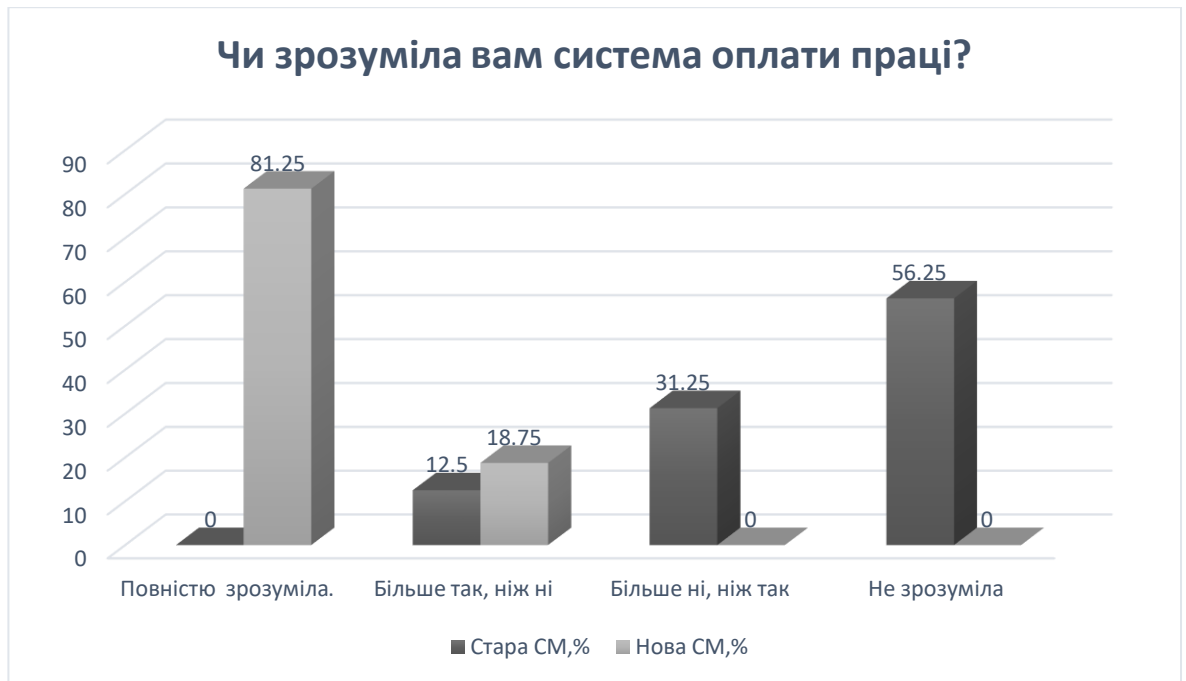


Рис.3.7. Результати опитування працівників. Джерело: складено автором на основі опитування .

81,25% працівників чітко розуміє систему виплат та 18,75% працівників вимагають пояснення. Ситуація змінилась на краще, адже попередню систему оплати взагалі не розуміла більша половина співробітників структурного підрозділу.

Після ознайомлення працівників із затвердженою новою системою мотивації необхідно поступово почати вводити нововведення в практику. Спершу введемо нематеріальні методи мотивації, оскільки їх вводити легше та вони не залежать від працівників на відмінну від матеріальних стимулів, які ґрунтуються на роботі підрозділу.

**Останнім етапом** є введення в дію матеріальних методів мотивації, які будуть розраховані та видані залежно від результатів роботи працівника протягом звітного періоду (1 календарний місяць).

Для ілюстрації етапів вродження вдосконаленої системи мотивації та графіка їх проведення було розроблено діаграму Ганта, що зображена на рис. 3.6.



Рис.3.8. Діаграма Ганта графіку проведення . Джерело: складено автором на основі власного дослідження та джерела[47]

Проте лише впровадженням вдосконаленої системи мотивації не є кінцевим та фінальним етапом в мотиваційній діяльності підприємства. Оскільки методики мотивування працівників постійно змінюються та вдосконалюються, необхідно постійно моніторити ринок тенденцій, а також періодично аналізувати та покращувати нововведену систему мотивації.

Для провадження рекомендованих удосконалень в системі мотивації, очікуємо наступний результат, а саме, що більшість працівників повністю задоволені своїм місцем роботи, оскільки задоволені їх потреби та вони відчують себе щасливими та готові працювати на благо компанії. Основним результатом ефективної системи мотивації є зміна у відношенні до своєї роботи самих працівників. Тому для оцінки динаміки зміни їх відношення ми провели повторне опитування, результати зафіксовані на рис. 3.9.



Рис.3.9. Результати опитування працівників.

З результатів опитування помітно, що нова система мотивації абсолютно змінила загальний настрій працівників щодо свого місця роботи. Якщо до нововведень працівники затруднялись відповісти, щодо того, чи подобається їм місце роботи, то на разі більшість працівників будуть задоволені даними нововведеннями.

### Висновки до розділу 3

Отже, для вдосконалення системи мотивації на ПрАТ «ККПК» було розроблено наступні шляхи. Заробітну плату необхідно надавати відповідно грейдів, система мотивації має базуватися на основі показників ефективності встановлених індивідуально до кожного працівника та відповідно до його функціональних обов'язків. Було запропоновано критерії для надання персональних бонусів а також розроблені компоненти соціального пакету. Ініціативи, розробки програм та методів для покращення ефективності діяльності підприємства мають заохочуватися цінними призами.

До системи нематеріальної мотивації слід додати програму менторства, заходи для задоволення потреби цікавої роботи для працівників, заходи для підтримання загального духу працівників на робочому місці та стимулювання тімбілдіngu.

Усі шляхи вдосконалення базувалися на мотиваційному профілі працівників, який був розроблений відповідно до їх потреб.

Впровадження вдосконаленої системи проводить в декілька етапів. Для впровадження вдосконаленої системи мотивації було створено календар проведення етапів впровадження та проілюстровано його на діаграмі Ганта. Як результат від нової системи працівники краще стали розуміти систему мотивації, значно збільшилась їх продуктивність та ефективність праці, а також вони задоволені своїм місцем роботи.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В діяльності сучасної організації велику роль відіграє система мотивації, яка здатна залучити працівників до виконання роботи з максимальним результатом.. Найбільш ефективною системою мотивації є та, що охоплює в собі компоненти всіх методів стимулювання працівників, а саме матеріальна, нематеріальна.

Під час дослідження системи мотивації на ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», а саме служби заступника директора комерційного з продаж картону ПрАТ «ККПК» було виявлено, що система мотивації служби працівників не є досконалою та потребує корективів. Також підприємство має незадовільні фінансові результати, що є дуже небезпечним в його подальшому функціонуванні та частковою причиною цього і є слабка мотивація працівників організації, оскільки вона не стимулює їх виконувати свою роботу ефективніше та досягати цілей підприємства.

Система мотивації на ПрАТ «ККПК» охоплює матеріальні, організаційні та морально-психологічні методи стимулювання працівників. Матеріальні методи мотивації, як визначальний фактор для працівників структурного підрозділу потребують змін, адже не виконуються принципи заробітної плати на підприємстві, працівники незадоволені справедливістю оплати праці. Організаційні методи мотивування є досить розвиненими та суттєвими, проте морально-психологічні методи мотивації є застарілими та обмеженими.

Методом опитування працівників, було встановлено, що система мотивації не є зрозумілою для них. За результатами оцінки ефективності системи мотивації, можна зробити висновки, що вона не є ефективною з точки зору результатів економічних показників, великої плинності кадрів, а також з оцінки самих працівників структурного підрозділу.

Отже, для вдосконалення системи мотивації на ПрАТ «ККПК» пропонується вжити наступних заходів. Спершу необхідно виявити індивідуальні потреби працівників та провести опитування щодо їх рівня мотивації, скласти мотиваційний профіль працівників. Відштовхуючись від результатів аналізу, сформулювати основні потреби працівників, та сформулювати методи задоволення цих потреб на робочому



місці. Для працівників ПрАТ «ККПК» суттєвими та найбільш вираженими факторами мотивації є фінансові мотиви, цікава робота та кар'єрний ріст.

Необхідно переглянути матеріальну складову системи мотивації, оскільки це є визначальним фактором мотивації для працівників в досліджуваному структурному підрозділі. Заробітну плату необхідно надавати відповідно грейдів, система преміювання має базуватися на основі показників ефективності встановлених індивідуально до кожного працівника та відповідно до його функціональних обов'язків. Оплата праці має бути зрозумілою та прозорою для працівників. Було запропоновано критерії для надання персональних бонусів, як виконання 50% плану до 10 числа поточного місяця, бонуси за продаж неякісного, другосортного товару;, бонуси за продаж товарів з великою націнкою, бонус за розробку та впровадження власного проекту, що позитивно вплине на результати діяльності підприємства, а також розроблені компоненти соціального пакету. Ініціативи, розробки програм та методів для покращення ефективності діяльності підприємства мають заохочуватися цінними призами.

До системи нематеріальної мотивації слід додати програму менторства, заходи для задоволення потреби цікавої роботи для працівників, а саме ротацію роботи , командну роботу, надавати більше самостійності у прийнятті рішень, проведення часу з керівником.

Для підтримання загального духу працівників на робочому місці рекомендуємо:

- щоденні ранкові заряджаючі зустрічі з мотиваційними фразами та обговоренням цілей на день;
- встановити в офісі мотиваційну дошку;
- кімната відпочинку;
- похвала від керівництва та увага для кожного працівника;
- щомісячно публічно оголошувати найкращих працівників за результатами праці та поведінкою в межах офісу;
- відмовитись під публічних виговорив та обговорень особистих негативних результатів працівників.

Не менш важливим є командний дух на робочу місці, тому необхідно періодично створювати заходи для всього колективу, як походи в театр, боулінг, корпоративні вечори.

Впровадження вдосконаленої системи проводить в декілька етапів, адже різка зміна звичайних умов може принести зворотні результати та негативні наслідки. Для впровадження нововведень мотивації було створено календар етапів проведення робіт проекту та проілюстровано його діаграмою Ганта.

Як результат від вдосконаленої системи працівники краще стали розуміти систему мотивації, очікується збільшення їх продуктивність та ефективності праці, а також вони задоволені своїм місцем роботи. Вдосконалена система мотивації спонукатиме працівників працювати на благо компанії та виконувати всі поставлені керівництвом завдання із бажанням та задоволенням.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: - Підручник К: Каравела, 2008.- 496 ст.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / Майкл Армстронг., 2010. – 824 с. – (10). – (Класика МВА).
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.:КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Система мотивації як фактор конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Р.М. Камалтдинова, С.Г. Гунбина. – Ульяновск: УлГТУ, 2014 – 96 с.
5. Дафт Р. Д21 Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с.: ил. — (Серия «Классика МВА»)
6. Белкин В. Н. Мотивы и стимулы труда [Электронный ресурс] / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина // Современная экономическая наука. – 2005. – Режим доступа до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivy-i-stimuly-truda/viewer>.
7. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі., 2019. – 672 с.
8. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие, 4-е издание / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. – М.-Берлин: Директ Медиа, 2015. -425 с.
9. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
10. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
11. Шпитонков С. Как заставить людей работать на вас / С. Шпитонков [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm264.html>
12. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.

13. Самойленко А.А. Особливості застосування крі в системі мотивації персоналу на підприємстві/ А. А. Самойленко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
14. MBA SKOOL TEAM. Motivation [Електронний ресурс] / MBA SKOOL TEAM // 2020 – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/7312-motivation.html>.
15. Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498 с.
16. Borscheva, A.V., Ilchenko, S.V. (2017). Evaluation of the effectiveness of the personnel policy of the organization. Bulletin of Experimental Education, 4(13), 41-51.
17. Makushkin S. A. Company's personnel motivation [Електронний ресурс] / Makushkin. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://w.revistaespacios.com/a19v40n40/19404023.html>.
18. Сурат І. Л. Основні підходи до розвитку вищої освіти в рамках управління проектами. Наука і практика: інтеграція знань. Матеріали Міжнародна науково-практична конференція / І. Л. Сурат. // Москва. – 2015. – С. 126–131.
19. Anadea development. How Gamification in the Workplace Impacts Employee Productivity [Електронний ресурс] / Anadea development – Режим доступу до ресурсу: <https://medium.com/swlh/how-gamification-in-the-workplace-impacts-employee-productivity-a4e8add048e6>.
20. Morison M. Gamification to Increase Employee Motivation and Engagement [Електронний ресурс] / Michael Morison. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.linkedin.com/pulse/gamification-increase-employee-motivation-engagement-morrison-fcipd>.
21. Boudinet J. Gamification: The Savior Of Employee Productivity [Електронний ресурс] / Jeremy Boudinet // 2016 – Режим доступу до ресурсу: <https://www.business2community.com/human-resources/gamification-the-savior-of-employee-productivity-01298078>

22. It Pays To Play: The Benefits of Gamification In The Workplace [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://mondo.com/blog-gamification-in-the-workplace/>.

23. 12 Motivation Techniques for the Workplace [Електронний ресурс] // Indeed Editorial Team. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/motivation-techniques-for-the-workplace>.

24. STUDY EXPLORES PROFESSIONAL MENTOR-MENTEE RELATIONSHIPS IN 2019 [Електронний ресурс] // Olivet Nazarene University. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://online.olivet.edu/research-statistics-on-professional-mentors>.

25. Rachel P. Harvard Study: Flexible Work Policies Benefit Employer and Employee [Електронний ресурс] / Pelta Rachel // Flexjobs. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.flexjobs.com/employer-blog/study-flexible-policies-benefit-employer-employee/>.

26. Bugaeva M. The Efficiency Of Personnel Management Using Motivation Modern Methods / M. Bugaeva, S. Byrakov. // International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). – 2019. – №4. – С. 1–4.

27. Motivation [Електронний ресурс] // BBC. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zjncbdm/revision/3>.

28. Коротаев Д. А. Методы оценки мотивации персонала на предприятии. / Д. А. Коротаев. – 2016. – С. 1–4.

29. Ключков А. К. КРІ і мотивація персоналу. Повний збірник практичних інструментів / А. К. Ключков. – Москва: Ексмо, 2010. – 103 с.

30. Кулагин О. Сравнение двух методов оплаты по результатам [Електронний ресурс] / О. Кулагин // Е-executive. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=011929>.

31. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.М.Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с

32. Утенін В. В. «Бизнес замедленного действия, Или практические решения Практические решения для повышения эффективности организации» / В. В. Утенін., 2010. – 256 с.
33. ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Аналіз. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/05509659/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/05509659/)
34. Статут підприємства ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» за 2018 р.
35. Звітність ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» за 2018 р. із соціально-корпоративної відповідальності за 2019 р.
36. Консолідована звітність ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» за 2018 р.
37. Консолідована звітність ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» за 2018 р.
38. Положення про організаційну структуру служби заступника директора комерційного с продаж картону ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».
39. Марченко О. М. Теорія організації: навчальний посібник / О. М. Марченко, Л. М. Томаневич. – Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2015. – 359 с.
40. Индивидуальный подход к мотивации персонала: как безошибочно мотивировать сотрудников? [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://hurma.work/ru/blog/individualnyj-podhod-k-motivaczii-personala-kak-bezoshibочно-motivirovat-sotrudnikov/>
41. KPI: ключевые показатели эффективности и практическая система мотивации персонала [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1713>.
42. Офіційний сайт ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.papir.kiev.ua/>
43. Впровадження грейдингу на Суспільному: що варто знати про нову систему оплати праці у телерадіокомпанії [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

[https://stv.detector.media/kontent/digest/vprovadzhennya\\_greydingu\\_na\\_suspilnomu\\_scho\\_varto\\_znati\\_pro\\_novu\\_sistemu\\_oplati\\_pratsi\\_u\\_teleradiokompanii/#](https://stv.detector.media/kontent/digest/vprovadzhennya_greydingu_na_suspilnomu_scho_varto_znati_pro_novu_sistemu_oplati_pratsi_u_teleradiokompanii/#)

44. Беляева Е. Г. Компенсационный пакет компании: принципы формирования / Е. Г. Беляева // Справ. по упр. персоналом. - 2004. - № 1. - С. 76-83.

45. Иванов Ю. В. Соционика и мотивация труда / Ю. В. Иванов // Упр. персоналом. - 2003. - № 6. - С. 17-19.

46. КВЕД.РОЗДІЛ 17. Виробництво паперу та паперових виробів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/17/KVED10\\_17.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/17/KVED10_17.html).

47. Крукевич Н. М. Формування інноваційної інфраструктури в умовах європейського вектору розвитку національної економіки [Електронний ресурс] / Н. М. Крукевич. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32254/1/111-203-203.pdf>.

48. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management, 5(2), 21–30.

49. Методики изучения мотивации персонала [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://hr-portal.ru/motiv\\_tools](https://hr-portal.ru/motiv_tools).

50. Wuryani E. Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance [Електронний ресурс] / E. Wuryani, Achmad Fathoni Rodli // Management Science Letters. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.m.growingscience.com/msl/Vol11/msl\\_2020\\_336.pdf](http://www.m.growingscience.com/msl/Vol11/msl_2020_336.pdf).

51. Почему уходят кадры?: Проблема демотивации персонала // Пространство РА ТИСС. - 2004. - № 2/3. - С. 22-24.

52. Susan M. Heathfield. What Exactly Is Employee Motivation [Електронний ресурс] / Susan M. Heathfield // Careers. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-employee-motivation-1918108>.

53. Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/13/3509>.

54. Employee Motivation- A Comprehensive Guide [Электронный ресурс] // Vantage Circle. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://blog.vantagecircle.com/employee-motivation/>.
55. Motivation theories [Электронный ресурс] // Aknowledge hub. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.knowledgehut.com/tutorials/project-management/motivation-theories>.
56. Chand S. Motivation Theories: Top 8 Theories of Motivation – Explained! [Электронный ресурс] / Smiriti Chand. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.yourarticlelibrary.com/motivation/motivation-theories-top-8-theories-of-motivation-explained/35377>.
57. Beata Souders, MSc., PsyD candidate. 20 Most Popular Theories of Motivation in Psychology [Электронный ресурс] / Beata Souders, MSc., PsyD candidate. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://positivepsychology.com/motivation-theories-psychology/>.
58. Modern motivation for the workplace [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://leadershipmanagement.com.au/modern-motivation-for-the-workplace/>.
59. Pozin I. 14 Highly Effective Ways to Motivate Employees [Электронный ресурс] / Illia Pozin // Inc.. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.inc.com/ilya-pozin/14-highly-effective-ways-to-motivate-employees.html>.
60. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14330237.2018.1454578>.

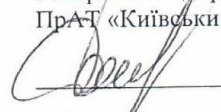


# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Генеральний директор  
ПРАТ «Київський КПК»

 Семенець В.М.  
«05» 06 2020 г.

### ТИМЧАСОВИЙ ПОРЯДОК МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОГО СУПЕРНИЦТВА СЕРЕД ПРАЦІВНИКІВ СЛУЖБ ПРОДАЖ КОМБІНАТУ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ РОБОТИ ЗА 2020 РІК

#### 1. Призначення.

Тимчасовий порядок мотивації трудового суперництва серед працівників служб продаж комбінату за результатами роботи за рік (далі Порядок) вводиться для створення інструменту мотивації спеціалістів служб продаж для досягнення найкращих індивідуальних показників в сфері продажів картону, гофропродукції та паперових виробів, спрямованих на збільшення обсягів продажу продукції та їх ефективності, оптимального завантаження та ефективного використання виробничих потужностей картонного і паперового виробництва, заводу гофротари та отримання максимального прибутку.

#### 2. Номінації та відзначення переможців.

Цим Порядком встановлюється визначення кращих (лідерів) керівників груп продаж (які мають індивідуальні плани продаж), менеджерів та економістів, які досягли максимальних результатів роботи за рік та номінації за якими підводяться підсумки роботи.

Основною умовою участі згідно цього Порядку є отримання прибутку від реалізації продукції та виконання (бюджетного чи скоригованого по місяцях) плану реалізації продукції за рік конкретною службою продаж.

Порядком передбачаються такі номінації:

##### Продажі картону

1. Максимальний обсяг продаж картону в тонах (для менеджерів).
2. Ефективність продаж - максимальний коефіцієнт співвідношення прибутку і рентабельності (для менеджерів).
3. Максимальний обсяг виконаних операцій з відвантаження продукції (для економістів)

##### Продажі гофропродукції

1. Максимальний обсяг продаж гофропродукції в м2 (для керівників груп, менеджерів).
2. Ефективність продаж - максимальний коефіцієнт співвідношення прибутку і рентабельності (для керівників груп, менеджерів).
3. Максимальний обсяг виконаних операцій з відвантаження продукції (для економістів)

##### Продажі паперових виробів

1. Максимальний обсяг продаж «Джамбо» в тис. шт. (для менеджерів).
2. Ефективність продаж - максимальний коефіцієнт співвідношення прибутку і рентабельності (для менеджерів).
3. Максимальний обсяг виконаних операцій з відвантаження продукції (для економістів).

По кожній номінації встановлюється 2 призових місця – перше і друге.

Номінант відзначається:

Почесною грамотою

Одноразовою премією:

за **перше місце** - в розмірі 12,5 тис. гривень менеджерам і 10,0 тис. гривень економістам;

за **друге місце** - в розмірі 10,0 тис. гривень менеджерам і 8,0 тис. гривень економістам.

У випадку, якщо один і той же керівник чи фахівець визначається для преміювання по кількох номінаціях - премія цьому керівнику чи фахівцю виплачується лише по одному найвищому місці по одній із визначених номінацій (по іншим номінаціям по нижчим місцям чи місцям що повторюють одне з найвищих визначених, премія в такому випадку не виплачується, та місця по номінаціям не змінюються та не піднімаються по наступним номінантам).

У випадку, якщо показники номінантів на місця з преміювання дуже близькі (різниця до 0,5%) - премія виплачується обом номінантам по найвищому місцю (в такому випадку наступна номінація за визначеною - не виплачується).

### 3. Оцінка результатів роботи та відзначення номінантів

3.1. Оцінка результатів показників за номінаціями проводиться на основі фактичних даних передбачених номінаціями за результатами роботи за рік.

3.2. Розрахунок показників по номінаціям та встановлення номінантів за призовими місцями проводиться до 05 березня наступного за звітним роком та подається керівниками відповідних служб продаж на погодження директору з економіки і фінансів та затвердження першим заступником генерального директора – директором комерційним.

3.3. До 10 березня наступного за звітним роком надається:

3.3.1. Погоджений і затверджений розрахунок - до відділу організації оплати праці для підготовки наказу про виплату премії.

3.3.2. Службова записка для підготовки Почесних грамот номінантам – до відділу кадрів.

3.4. При звільненні працівника протягом звітного року, або до 10 березня наступного за звітним роком, виплата премії та нагородження грамотою за цим Порядком не проводиться.

3.5. На підставі підписаного генеральним директором наказу в урочистій обстановці проводиться вручення номінантам Почесних грамот та премії.

Перший заступник генерального директора  
директор комерційний

Директор з економіки і фінансів

Директор з адміністративної діяльності  
і управління персоналом

Начальник відділу організації оплати праці

Начальник юридичного відділу

Катишев О. О.

Колодій Н.А.

Комар О.В.

Сушко К.О.

Тупікова Н. В.

## ДОДАТОК Б

Анкета 1. Справедливість системи оплати праці в компанії, визначення мотиваційних факторів працівників

Оцініть кожен з принципів оплати праці в нашій компанії за значимістю за п'ятибальною шкалою, де 1 - найменший, а 5 - найвищий бал.

| № | Базові принципи оплати праці в компанії                | Оцінка (балл) |
|---|--|---------------|
| 1 | Своєчасність оплати праці                              |               |
| 2 | Заохочення результатів праці                           |               |
| 3 | Додаткова оплата за додаткові завдання та навантаження |               |
| 4 | Заохочення ініціативи                                  |               |
| 5 | Справедлива оплата праці                               |               |

Задоволені ви своєю роботою зараз? (виберіть 1 відповідь)

| № | Питання                   | Відповідь |
|---|---------------------------|-----------|
| 1 | Так, повністю             |           |
| 2 | Скоріше так, ніж ні       |           |
| 3 | Важко відповісти          |           |
| 4 | Скоріше ні, ніж так       |           |
| 5 | Ні, зовсім не задоволений |           |

Чи зрозуміла Вам система мотивації на підприємстві? (виберіть 1 відповідь)

| № | Питання                   | Відповідь |
|---|---------------------------|-----------|
| 1 | Так, повністю             |           |
| 2 | Скоріше так, ніж ні       |           |
| 3 | Важко відповісти          |           |
| 4 | Скоріше ні, ніж так       |           |
| 5 | Ні, зовсім не задоволений |           |

Задоволені зрозуміла вам система заробітної плати? (виберіть 1 відповідь)

| № | Питання                   | Відповідь |
|---|---------------------------|-----------|
| 1 | Так, повністю             |           |
| 2 | Скоріше так, ніж ні       |           |
| 3 | Важко відповісти          |           |
| 4 | Скоріше ні, ніж так       |           |
| 5 | Ні, зовсім не задоволений |           |

Нижче складений список мотиваційних факторів у роботі. Будь ласка, уважно прочитайте весь список і вибрати з 19 НЕ БІЛЬШЕ 5.

Вибрані п'ять факторів проаранжуйте за рівнями значущості для вашого місця роботи.

Ранги розставляйте так: 1 - найважливіше, 2 - чуйте менш важливе і т. д.

Таким чином, перше місце у вас може займатися лише одним фактором, друге місце - аналогічно і т. д. Фактори, які для вас не важливі, просто пропускайте.

| №  | Питання  | Оцінка |
|----|--|--------|
| 1  | Рівень доходу (ЗП)   |        |
| 2  | Близькість офісу до дому   |        |
| 3  | Швидкий кар'єрний ріст   |        |
| 4  | Можливість професійного росту                                    |        |
| 5  | Можливість отримання кредитів                                    |        |
| 6  | Можливість роботи в міжнародних підрозділах компанії             |        |
| 7  | Можливість керувати людьми                                       |        |
| 8  | Високий соціальний статус, який дає робота                       |        |
| 9  | Високий рівень відповідальності, більше обов'язків               |        |
| 10 | Гнучкий графік роботи  |        |
| 11 | Можливість самореалізації  |        |
| 12 | Цікава робота  |        |
| 13 | Гарний офіс та комфортні умови праці                             |        |
| 14 | Нормований робочий день  |        |
| 15 | Навчання за рахунок компанії (тренінги, МВА, курси)              |        |
| 16 | Стосунки з керівником  |        |
| 17 | Визнання, почуття значимості в компанії                          |        |
| 18 | Робота за спеціалізацією (за освітою)                            |        |
| 19 | Робота заради спілкування, як можливість зайняти чимось свій час |        |

1. Будь ласка, згадайте один-два приклади заохочення (матеріального або нематеріального) вас компанією, які ви розцінили як найефективніші і позитивні:

2. Напишіть, будь ласка, що могло б сприяти підвищенню вашої трудової активності.

3. Що, на вашу думку (які зміни), могло б сприяти підвищенню ефективності (результативності) роботи вашого цеху, відділу, підрозділу?

## ДОДАТОК В

## ПИТАННЯ ДЛЯ ТЕСТУ ГЕРЦБЕРГА

1. Людині доводиться вибирати між роботою добре оплачуваною, але з «сірою» та непомітною працею, пов'язаних з широким розголосом діяльності і можливим суспільним визнанням, але «не грошовим», навіть в перспективі. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

- А) для людини завжди важлива добре оплачувана робота;
- Б) кожна людина повинна віддати перевагу суспільне визнання своїх заслуг фінансовим успіхам.

2. Людині необхідно зробити вибір - залишитися в підпорядкуванні людини, з яким склалися чудові стосунки, і продовжувати виконувати незначні доручення або прийняти пропозицію перейти на іншу набагато більш відповідальну роботу в підпорядкування вкрай вимогливого керівника. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

- Г) переважні хороші відносини з керівником;
- В) краще, щоб робота передбачала максимум відповідальності.

3. Людині необхідно зробити вибір - залишитися в підпорядкуванні людини, з яким склалися чудові стосунки, і продовжувати виконувати рутинну малозначиму роботу або прийняти пропозицію перейти на іншу набагато більш цікаву і змістовну роботу. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

- Г) кожному важливо мати хороші відносини з керівництвом;
- Ж) людині повинно бути важливо виконувати цікаву і змістовну роботу.

4. Людині необхідно вирішити прийняти пропозицію про підвищення на посаді, що пов'язано з втратою комісійної винагороди і означає зниження сумарної оплати праці. У перспективі можливе підвищення оплати, але на дану можливість впливають маса різних факторів. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

- Д) для будь-якого головне отримати підвищення на посаді;
- А) найважливіше зберегти високооплачувану роботу.

5. Людина стоїть перед вибором - отримати суспільне визнання, виконавши роботу йому не цікаву і «порожню» або продовжувати скромно виконувати змістовну і цікаву собі самому роботу. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

- Б) людині важливіше отримувати суспільне визнання і моральна винагорода;
- Ж) краще робити цікаву і значну зі своєї точки зору роботу.

6. Людині пропонують перехід на набагато більш цікаву з його точки зору роботу, однак при цьому необхідно залишити гурт людей, з якими тривалий час і комфортно працювалося кілька років. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

- З) головне для людини - колектив, в якому він працює;  
 Ж) кожна людина віддасть перевагу всьому цікаву йому роботу.

7. Що потрібно зробити, для того щоб спонукати людину працювати з ентузіазмом - делегувати йому максимум відповідальності або дуже добре заплатити.

- В) найважливішими передумовами до активної діяльності є відповідальність і можливість приймати відповідальні рішення;  
 А) кращий стимул в роботі - хороша оплата.

8. Що робити керівнику для підвищення зацікавленості співробітника в роботі - продемонструвати йому свою прихильність або виплатити позачергову премію.

- Г) для співробітника найважливіше увагу і добрі стосунки з керівником.  
 А) найважливіше матеріальне стимулювання.

9. Людині пропонують вкрай відповідальну, але індивідуальну і секретну роботу замість суспільно визнаною, але невідповідальної діяльності.  
 Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

- В) для будь-якого краща відповідальна робота;  
 Б) для кожної людини в роботі головне суспільне визнання.

10. Ефективна система стимулювання праці повинна концентруватися на визнання успіхів індивідуально кожної людини або групи співробітників:

- Б) зазвичай людини стимулює визнання значущості його роботи;  
 З) для людини важливе визнання успіхів колективу однодумців.

11. Людині необхідно зробити вибір між цікавою, але низькооплачуваною роботою і хорошою винагородою за нецікаву самому собі роботу.  
 Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

- Ж) людині переважно робити змістовну роботу;  
 А) людині переважно робити добре оплачувану роботу.

12. Вибираючи роботу людина стоїть перед альтернативою відразу отримати добре оплачувану, але не дає відчуття успішності роботу або погодитися відчувати себе успішним на скромно оплачуваної роботи.  
 Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

- А) кожен вирішить отримати високооплачувану роботу;  
 Е) цінніше бути успішним в роботі.

13. Працюючи над системою підвищення зацікавленості працівників у роботі, в якості пріоритетного стратегії, Ви виберете створення команди односторонців або зупинитися на підвищенні індивідуальної відповідальності працівників:

- З) найбільше стимулює людину те, що людина працює в колективі односторонців;
- В) найбільше стимулює індивідуальна відповідальність за доручену роботу.

14. Людині необхідно зробити вибір між відповідальною, але не передбачає кар'єрного зростання роботою і можливістю зробити легку кар'єру.

Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

- В) важливіше виконувати відповідальну роботу;
- Д) кожного більше цікавить можливість зробити кар'єру.

15. Немає сенсу міняти роботу, що дає людині відчуття успішності через пропозиції, роботи пов'язаної з можливим широким суспільним визнанням:

- Е) найважливіше почуття успіху в роботі;
- Б) найважливіше суспільне визнання.

16. У конфлікті колективу і керівника необхідно прийняти одну зі сторін:

- З) підтримка колег важливіше відносин з директором;
- Г) важливіше ставлення з керівництвом, ніж підтримка колег.

17. Немає сенсу міняти відповідальну, але односторонню роботу на більш змістовну роботу, але не передбачає прийняття важливих рішень:

- В) важлива відповідальна робота, навіть якщо вона нецікава;
- Ж) кожному важлива змістовна, цікава робота.

18. Керівник намагається привласнити собі заслуги підлеглого і необхідно прийняти рішення виносити це на загальне обговорення:

- Г) кожен вважатиме за краще зберегти добрі стосунки з керівництвом;
- Б) необхідно отримати визнання своїх заслуг від оточуючих.

19. Що частіше викликає зміну роботу, то, що немає можливості кар'єрного росту або те, що немає можливості реалізувати себе і досягти чогось:

- Д) можливість зробити кар'єру - найважливіший фактор стабільності кадрового складу;
- Е) можливість особистих досягнень і самореалізації це те, що довго утримує людину на робочому місці

20. Е) Важливіше досягти успіху і самореалізуватися, ніж мати хороші відносини з керівництвом.



Г) Важливіше мати хороші відносини з керівництвом, ніж досягти успіху в роботі.

21.Г) Краще мати хороші відносини з директором, ніж зіпсувати їх завдяки підвищенню по службі.

Д) Краще прийняти підвищення за посадою, навіть якщо це зіпсує відносини з керівником.

22.Ж) Якщо людина любить свою роботу, він не покине її, заради можливості просунути на посаді.

Д) Кожен за краще можливість підвищення, навіть якщо доведеться покинути цікаву роботу.

23.З) Краще працювати в знайомому колективі, навіть якщо робота не дуже добре оплачується.

А) Кожен віддасть перевагу високооплачувану роботу, навіть якщо в новому колективі його не братимуть прихильно.

24.В) Кожна людина віддасть перевагу відповідальну роботу, навіть якщо вона не принесе суспільного визнання.

Е) Краще досягти визнання і морального заохочення, ніж нести велику особисту відповідальність.

25.Б) Краще отримати суспільне визнання за виконання завдань в даний час, ніж отримати підвищення по посаді в майбутньому.

Д) Краще зробити кар'єру в перспективі, навіть якщо кар'єра обмежить можливості визнання ваших заслуг.

26.З) Кожен за краще залишитися в знайомому і доброзичливому колективі, ніж прийняти підвищення за посадою з перекладом. Д) Кожен віддасть перевагу підвищення за посадою, навіть якщо доведеться розлучитися з колегами.

27.Е) Краще успішно виконувати знайому рутинну роботу, ніж погодитися з можливими невдачами вирішуючи нові, більш цікаві завдання.

Ж) Краща робота цікава, навіть якщо можливі невдачі і провали, ніж нудна і рутинна.

28.З) Людина може цілком задовольнятися хорошими відносинами в колективі і не відчувати особисто себе успішним на робочому місці.

Е) Краще завжди бути успішним в роботі, навіть якщо працюєш в поодиночці.