

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
Західнодонбаський інститут

(назва навчального підрозділу)

**кафедра економіки та менеджменту**

(повна назва кафедри, циклової комісії)

## КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

**Основи наукових досліджень в сфері управління персоналом**

(назва дисципліни)

на тему: **Наукові підходи до оцінки ефективності системи мотивації працівників**

Студента **Чорного О.І.**  
(прізвище та ініціали)

курсу **IV**  
групи **ІН35-9-22-Б1УПП(4.0,д)**

напряму підготовки (спеціальності) \_\_\_\_\_  
**Економіка**

спеціалізації \_\_\_\_\_

Керівник **Волокитіна Л.О.**  
**к.е.н., доцент**  
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Павлоград  
2025 рік

## ЗМІСТ

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                   | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ                 | 7  |
| 1.1 Сутність та значення мотивації праці в системі управління персоналом.               | 7  |
| 1.2 Наукові підходи до формування ефективного мотиваційного механізму                   | 11 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ПАВЛОГРАДХІММАШ» | 15 |
| 2.1 Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства             | 15 |
| 2.2 Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу ПАТ «Павлоградхіммаш»        | 19 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ          | 26 |
| ВИСНОВКИ                                                                                | 32 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                              | 35 |

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств вимагають постійного вдосконалення управління персоналом, оскільки саме людські ресурси є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стабільного зростання організацій. Ефективна система мотивації працівників виступає важливою складовою кадрової політики, адже від рівня їх зацікавленості у результатах праці залежить продуктивність, якість виконання завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства.

В умовах трансформації економічних відносин, цифровізації виробничих процесів та зростання ролі інтелектуальної праці актуалізується необхідність наукового підходу до оцінювання ефективності системи мотивації. Традиційні методи матеріального стимулювання часто не забезпечують бажаного рівня трудової активності, тому важливим стає застосування сучасних теорій мотивації, поведінкових моделей та аналітичних інструментів оцінки.

Наукові дослідження у сфері мотивації персоналу дозволяють виявити причинно-наслідкові зв'язки між мотиваційними чинниками та результатами діяльності працівників, обґрунтувати оптимальну комбінацію матеріальних і нематеріальних стимулів, а також розробити дієві механізми управління трудовою поведінкою. Це робить дослідження теми надзвичайно важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Мета курсової роботи – дослідити наукові підходи до оцінки ефективності системи мотивації працівників та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Виходячи з мети курсової роботи поставлено такі завдання:

- дослідити наукові підходи до мотивації персоналу в системі управління персоналом;
- розглянути методичні підходи до формування ефективного мотиваційного механізму;

- оцінити систему мотивації персоналу ПАТ «Павлоградхіммаш»;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства ПАТ «Павлоградхіммаш» на основі наукових підходів.

Об'єкт дослідження – процес управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – наукові підходи, методи та показники оцінювання ефективності системи мотивації працівників.

. У роботі використано загальнонаукові методи пізнання: аналіз і синтез, системний підхід, порівняння, статистичний аналіз, узагальнення, моделювання та графічне представлення результатів.

У процесі дослідження були використані законодавчі і нормативні акти, що регламентують процес мотивації, методичний та інструктивний матеріал з формування і аналізу інформаційних джерел щодо визначення ефективності діючої системи мотивації, праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з теорії і практики функціонування виробництва, звітність підприємства.

Курсова робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Сутність та значення мотивації праці в системі управління персоналом.

За умов функціонування ринкової системи господарювання підприємства стоять перед необхідністю діяти в конкурентному середовищі, знаходити й розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, оволодівати новим типом економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим має зростати внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності є мотивація - одна з чотирьох функцій менеджменту.

Функції менеджменту вперше в теорії управління класифікував французький учений А. Файоль. Він виділив чотири основних функцій менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль [5].

Кожна із чотирьох функцій менеджменту є для організації життєво важливою, але планування забезпечує основу для інших функцій, і тому вважається головною серед них.

Мотивація, як одна з функцій менеджменту у загальному розумінні — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки [23].

Мотивація — це процес заохочення себе та інших до праці з метою досягнення особистих цілей або організації [24].

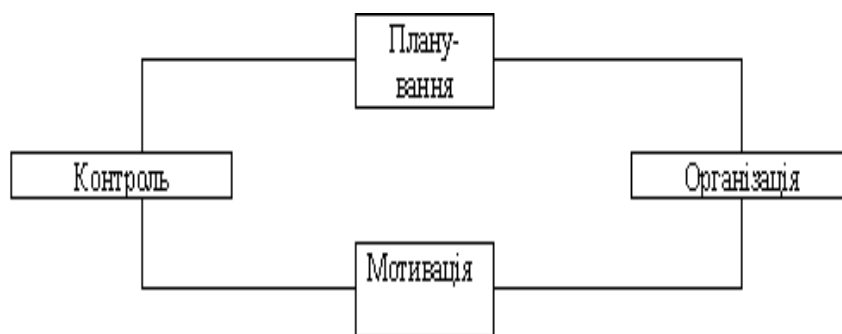


Рис. 1.1 Циклічний взаємозв'язок функцій менеджменту

Як і чому заохочує людина себе, влучно визначив у свій час А. Сміт. На його думку, природне бажання людей покращити свій добробут і є великим стимулом до праці [14].

Для менеджера є головним завданням знаходити ті стимули, які цікавлять кожного з підлеглих управлінської структури, і використовувати їх в управлінні.

Теоретично мотиваційний процес складається зі стадій виникнення фізіологічних, психологічних або соціальних потреб, шукання шляхів задоволення чи пригнічення або непомічання потреб, визначення напрямів дій, виконання дій, одержання винагороди за виконану дію, усунення потреб.



Рис. 1.2 Схема мотиваційного процесу

Основними методами мотивації до праці є застосування “батога

та пряника», психології та сучасної теорії мотивації [18].

Метод «батога та пряника» – це вплив на людину через наділення або втрату тих чи інших ресурсів [18].

Метод психології – це вплив однієї особи в організації на іншу за допомогою слова [19].

Сучасні методи мотивації до праці поділяються на змістовні та процесуальні. Змістовні ґрунтуються на внутрішній мотивах людей, які змушують їх діяти так, а не інакше. Процесуальні – на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та знання [22].

До змістовних теорій мотивації належать такі: теорія потреб А. Маслоу, теорія Х/У Д. Мак-Грегора, теорія двох факторів Ф. Герцберга, продуктивності Д. Мак-Клелланда, теорія очікувань В. Врума тощо. [10].

Д. Мак-Грегор (1906 – 1964) висунув «теорію Х» і «теорію У», у яких характеризував різне ставлення працівників до роботи. За «теорією Х» є люди, які вимагають постійного контролю за їх роботою, і за «теорією У» – ініціативні виконавці [13].

Д. Мак-Клелланд запропонував свою класифікацію потреб людини, де пріоритет віддається потребам вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку в розвинутих країнах в основному задоволено. Автор обґрунтовує ідею появи і розвитку потреб вищого порядку (досягнення, співучасті, владарювання) під впливом навчання й життєвого досвіду. Відмітною особливістю цієї теорії є те, що вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їхньої комплексної взаємодії.

Ф. Герцберг зробив висновок, що при відсутності незадоволення не може бути задоволення. Його теорія виходить з того, що поведінка людей формується під впливом мотиваційних факторів і факторів здоров'я. Сильний мотиваційний вплив на поведінку людини справляють внутрішні фактори, що пов'язані зі змістом праці і породжують задоволення людини. Щодо зовнішніх факторів, які стосуються в

основному умов праці, то їх вплив на поведінку людини, її активність, досить своєрідний. Брак належних умов породжує невдоволення людини і знижує активність поведінки. Водночас їх наявність не відіграє мотиваційної ролі, оскільки сприймається як належна норма. Особливістю цієї теорії є й те, що вона ґрунтується не стільки на теоретичних постулатах, скільки на матеріалах опитувань та експериментальних дослідженнях [5].

У теорії Альдерфера також має місце певна ієрархія потреб. Однак принциповим положенням його теорії є твердження про те, що рух до задоволення потреб може спрямовуватися як знизу вгору, так і згори донизу в тому разі, коли задоволення потреб вищого рівня є неможливим з об'єктивних причин. [4].

До процесуальних теорій мотивації належать такі: чекання, справедливість, модель Портера-Лоулера тощо.

Теорія очікувань як складова науки мотивації розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона б хотіла отримати від своїх зусиль, яких зусиль вона згодна докласти заради цього.

Теорія очікувань своїм корінням сягає у тридцяті роки і пов'язана з працями К. Левіна. Проте основним розробником концепції очікувань стосовно поведінки людини і її мотивації слід назвати В. Врума.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці — результати; результати — винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витрачати, людина передовсім має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода.

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що очікування в людей індивідуальні. Отже, їх треба вивчати не менш

досконало, ніж склад потреб.

З теорії очікувань випливає й такий висновок: керівництво організації має постійно порівнювати заплановані обсяги і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників.

Отже, можна сказати, що мотивація, як одна із функцій менеджменту, має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи.

На відміну від змістових теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і пов'язані з ними фактори, процесуальні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак вважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб. Відповідно до процесуальних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття та очікувань.

Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації полягає в тому, що працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди за їх виконання, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю зробити необхідні зусилля та вибирає для себе певний вид поведінки. Після цього він прагне досягти визначених за кількісними і якісними показниками цілей.

## 1. 2 Наукові підходи до формування ефективного мотиваційного механізму

Механізм мотивації праці представляє собою складну систему соціально-економічних відносин між працівниками всередині фірми.

Мотиви існують у системній взаємодії з іншими психологічними явищами, створюючи складний механізм мотивації. Він включаєв себепотребність, домагання, стимули, установки, оцінки іт. п(рис.1.3).

Вихідною ланкою, першим «полюсом» механізму є потреба, що виражає необхідність для людини певних благ, предметів чи форм поведінки. Потреби можуть бути як уродженими, так і придбаними в процесі життя та виховання.

Реальними, співвідносними з середовищем, формами прояву потреби виступають домагання і очікування. Вони є як би наступною, після потреби, ланкою механізму мотивації. Домагання представляють собою звичний рівень задоволення потреби. На базі однієї і тієї ж потреби можуть формуватися різні домагання і очікування.

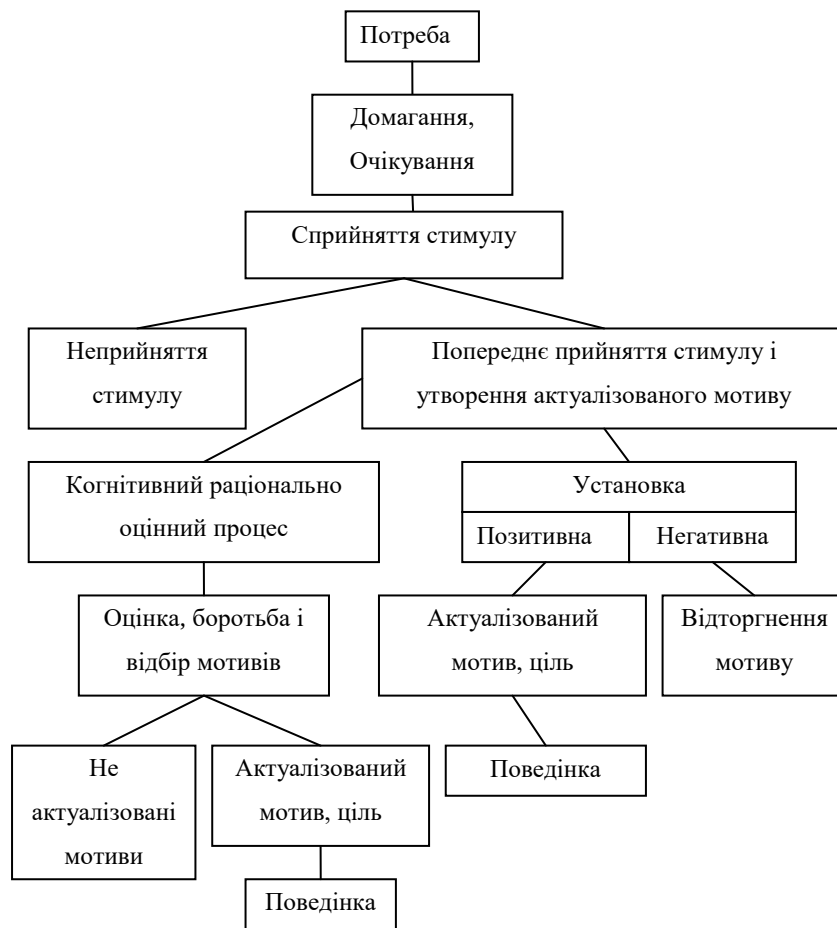


Рис. 1.3 Механізм мотивації

Другим «полюсом» механізму мотивації виступає стимул, який представляє собою ті чи інші блага (предмети, цінності тощо),

здатні задовольняти потребу при здійсненні певних дій. Власне кажучи, стимул орієнтований на задоволення потреби [5].

Між потребою і стимулом механізму мотивації знаходиться цілий ряд ланок, що характеризує процес сприйняття стимулу і утворення прихованого мотиву. На цьому етапі циклу перетворення стимулу у визначальний поведінку мотив може бути прийнятий, а може бути і відторгнутий суб'єктом.

Сутність внутрішньофірмового механізму мотивації праці визначається всією сукупністю виробничих відносин, що виникають як в середині підприємства, так і у зовнішньому середовищі: у взаєминах господарюючого суб'єкта з іншими суб'єктами господарювання і державою.

По суті, внутрішньо фірмовий механізм мотивації праці - це саморегулююча система мотивів і стимулів, сформована на базі індивідуальних потреб найманих працівників, яка реалізується через колективний інтерес більшості, тобто через корпоративну мета фірми [54].

Схематично на рівні держави управління внутрішньофірмовим механізмом мотивації праці представлений на рис.1. 4

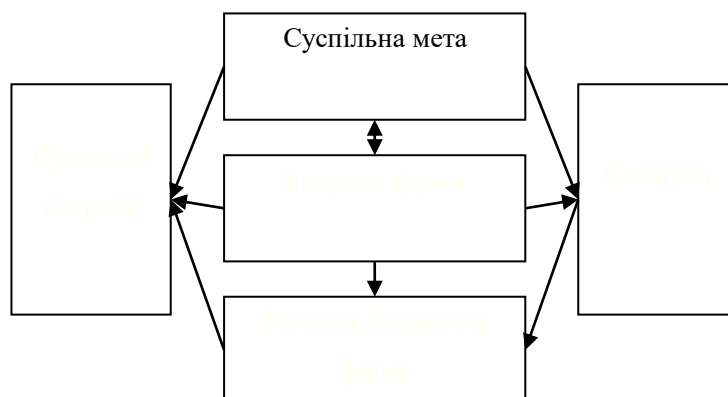


Рис. 1.4. Управлінська модель мотивації діяльності фірми державою

Запропонована схема дозволяє побачити взаємозв'язок суспільних цілей (виражених у загальнонаціональній ідеї) з інтересами фірми, потребами суспільства, стимулами і мотивами діяльності фірм (підприємств). З наведеної схеми видно, що суспільна мета, якщо вона є, і правильно оформлена (тобто сприйнята більшістю суб'єктів господарювання), може потенційно впливати на формування потреб суспільства.

Сам механізм мотивації праці всередині фірми представляє собою складну систему соціально-економічних відносин між працівниками (по вертикалі і горизонталі), сукупність підсистем, що визначаються їхніми інтересами (потребами), відповідністю їх інтересам фірми [5].

На мотивацію людини впливають багато факторів - винагорода, оцінка, професійний розвиток та перспективи професійного росту, рівень загальної культури і т.д. Більше того, різні працівники мотивовані по-різному. Тому одним з головних завдань менеджера компанії стає здатність не просто розпізнати справжній мотив кожного свого співробітника, але і максимально задовольнити його [3].

Отже, мотивацію можна розглядати як сукупність факторів, що визначають поведінку, а також як спонування, що викликає активність персоналу і визначає його спрямованість.

Необхідно відзначити, що реалізація стратегічних завдань і короткострокових планів будь-якої організації передбачає виконання її персоналом ряду умов. Ефективність використання окремого працівника залежить не тільки і не стільки від його здатності виконувати необхідні функції, скільки від «старанності», з яким ці функції виконуються. Одного вміння виконувати професійні обов'язки не достатньо для досягнення цілей організації, оскільки яким би кваліфікованим не був би співробітник, його продуктивність залежить також від бажання працювати чи мотивації до праці. Тільки поєднання сильної трудової мотивації та професійної майстерності забезпечують досягнення результату.

## РОЗДІЛ II

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ПАВЛОГРАДХІММАШ»

#### 2. 1 Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства

Завод ПАТ «Павлоградхіммаш» - підприємство хімічного машинобудування – налічує понад 130 років. У 1878 році на базі чавунно-ливарного заводу, фабрики землеробський знарядь, екіпажного виробництва було засновано підприємство, яке є одним із старих підприємств міста. У 30-і роки завод став називатися ободно-механічним із спеціалізацією по виготовленню всіляких видів сільськогосподарського інвентарю для сільського господарства, що розвивається. Була проведена відповідна реконструкція для виготовлення навантажувачів для шахт Донбасу, освоєно виготовлення кулеметних тачанок, а в 1941 році завод евакуйований в м. Балашов Саратовської області і перейшов на виготовлення військової продукції (брички, тачанки, санітарні вози). У 1956 році за рішенням Ради Міністрів УРСР завод перейменований в «Сільмаш».

У п'ятдесятих роках в країні швидкими темпами починає розвиватися хімічна промисловість, для якої необхідне було різне устаткування.

У 1963 році завод перетворений за рішенням Радміну УРСР в завод хімічного машинобудування; сталася чергова реконструкція заводу, вводиться корпус хімобладнання площею 10 тис.м<sup>2</sup>, освоюється випуск хімобладнання з алюмінію, неіржавіючих і вуглецевих сталей. У країні йде прискорений розвиток хімічної промисловості і поглиблення хімізації вимагає випереджаючого розвитку хімічного машинобудування.

. У 1996 році в результаті приватизації завод став називатися «Відкрите акціонерне товариство «Павлоградхіммаш» (свідectво про

держреєстрацію ВАТ 27. 11.96г. ). головною метою приватизації явилось створення ефективної системи використання виробничих і людських ресурсів, розвиток конкурентних ринкових стосунків, а також підвищення якості управління підприємством, введення жорстких фінансових обмежень і відповідальності власників перед своїми зобов'язаннями. Хімічному машинобудуванню властиві специфічні риси, що відрізняють його від інших виробництв.

Для виконання поставлених завдань по виготовленню хімічного обладнання на заводі налічується понад триста одиниць метало ріжучого обладнання: верстати токарні, фрезерні, свердлувальні та інші. Є в наявності близько 40 одиниць сучасного унікального обладнання – верстатів з числовим програмним управлінням. Віковий склад обладнання:

до 5 років – близько 6 %;

від 5 до 10 років – 33 %.

Інше обладнання понад 10 років, що говорить про моральний і фізичний його знос.

Раніше було відмічено, що до основних чинників, що впливають на зміну прибутку, відносяться і порушення умов праці, а також інші порушення, пов'язані з господарською дисципліною. Тому, для раціональної організації праці робочі місця оснащені відповідно до техпроцесу, що проводиться, з правилами техніки безпеки і протипожежної безпеки.

Величезне значення в діяльності підприємства в умовах становлення регульованого ринку має планування, коли створюються умови розширення економічної самостійності, переходу до економічної конкуренції, можливості приймати рішення і відповідати за них.

Таким чином, ПАТ “Павлоградхіммаш” – самостійний господарський суб'єкт, що здійснює виробничу і комерційну діяльність в цілях отримання максимального прибутку.

Підприємство не лише виробляє продукцію, що має попит

на Україні, але і для ближнього і далекого зарубіжжя. Підприємство ПАТ – організований колектив зі своєю внутрішньою структурою і порядком управління. Підприємство має власне майно (верстати, машини, транспорт, виробничі будівлі), яке використовується для виготовлення продукції згідно спеціалізації хімобладнання, а також із року в рік оновлює номенклатуру товарів народного споживання.

В останні роки підприємство відчуває деякі складнощі, пов'язані зі збутом продукції, скороченням у зв'язку з цим обсягу виробництва і чисельності робітників.

Щоб відобразити господарську діяльність підприємства приведемо дані за останні п'ять років (табл.2.1)

Таблиця 2.1

## Основні показники фінансово-господарської діяльності

## ПАТ “Павлоградхіммаш” за 2020-2024 роки. (грн. )

| Показники                                                             | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт,послуг) | 1156765  | 1233377  | 1337487  | 1478877  | 1565437  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)          | 1033520  | 1122740  | 1270436  | 1378699  | 1499900  |
| Валовий прибуток (збиток)                                             | 100743   | 117678   | 124567   | 136789   | 147986   |
| Інші операційні доходи                                                | 587654   | 607656   | 624567   | 647896   | 667843   |
| Адміністративні витрати                                               | 357695   | 376567   | 408746   | 425678   | 443267   |
| Витрати на збут                                                       | 14399    | 15678    | 16578    | 17654    | 18765    |
| Інші операційні витрати                                               | 645678   | 665432   | 687534   | 709854   | 724567   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:                      |          |          |          |          |          |
| Прибуток (збиток)                                                     | 2756     | 2867     | 2976     | 3168     | 3245     |
| Інші доходи                                                           | 26080    | 27685    | 28679    | 29876    | 30876    |
| Інші витрати                                                          | 43678    | 44567    | 45678    | 46543    | 47890    |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:       |          |          |          |          |          |
| Прибуток(збиток)                                                      | (156789) | (146854) | (136854) | (125678) | (114567) |
| Чистий прибуток (збиток)                                              | (26578)  | (24576)  | (22465)  | (20576)  | (18657)  |

|                                             |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Всього активів, у т.ч.                      | 889897 | 889897 | 889897 | 889897 | 889897 |
| Оборотні активи                             | 413929 | 413929 | 413929 | 413929 | 413929 |
| в т.ч. грошові кошти та їх еквіваленти      | 1399   | 1399   | 1399   | 1399   | 1399   |
| Необоротні активи                           | 475755 | 475755 | 475755 | 475755 | 475755 |
| Всього пасивів, в т.ч.                      | 903456 | 886754 | 875432 | 865432 | 856743 |
| Зобов'язання                                | 495678 | 486579 | 476854 | 467589 | 456789 |
| Короткотермінові зобов'язання               | 259856 | 256754 | 254678 | 253458 | 252178 |
| Довготермінові зобов'язання                 | 236743 | 223456 | 216743 | 207654 | 196754 |
| Забезпечення наступних витрат та платежів   | 9234   | 9152   | 9122   | 9054   | 8901   |
| Власний капітал, у т.ч.                     | 383456 | 395674 | 406754 | 418675 | 425684 |
| Статутний капітал                           | 155682 | 155682 | 155682 | 155682 | 155682 |
| Інший капітал                               | 104567 | 106745 | 107654 | 108645 | 109755 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 124567 | 13321  | 143256 | 156743 | 167854 |

Отже, як видно з таблиці 2.1 фінансові показники ПАТ “Павлоградхіммаш” мають позитивну динаміку і з кожним роком зростають.

Організація процесів управління ПАТ “Павлоградхіммаш ” побудована на поєднанні принципів лінійно-функціональної побудови управлінських структур.

Показники виробництва продукції ПАТ “Павлоградхіммаш ” загалом мають позитивну динаміку. За останні п'ять років негативна динаміка прослідковувалась лише у 2022 році, але вже у 2023 році динаміка виробництва продукції склала 105% у порівнянні з минулим роком.

В свою чергу, фінансові показники підприємства в період з 2020 по 2024 рр. зростали. Чистий дохід у 2020 році становив 1.156765 тис. грн, а до 2024 року він зріс на рекордну суму і складав 1. 565437 тис. грн.

Також, ефективну господарську діяльність ПАТ “Павлоградхіммаш” підтверджує високий рівень рентабельності.

## 2. 2 Оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу ПАТ «Павлоградхіммаш»

Для оцінки системи мотивації персоналу ПАТ «Павлоградхіммаш» слід привести наступні відомості.

Представляється доцільним розглянути дані по динаміці середньооблікової чисельності працівників у період з 2020 по 2024 рр. і представити їх у вигляді таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Середньооблікова чисельність працівників ПАТ «Павлоградхіммаш»  
за 2020-2024 роки

| Показники                                                                     | 2020<br>рік | 2021<br>рік | 2022<br>рік | 2023<br>рік | 2024<br>рік |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1.Чисельність працівників, всього                                             | 2 064       | 2 044       | 2046        | 2058        | 2 063       |
| в тому числі жінок                                                            | 872         | 846         | 830         | 858         | 861         |
| Промислово виробничий персонал (чол.)                                         | 1941        | 1931        | 1937        | 1946        | 1941        |
|                                                                               | 123         | 113         | 112         | 112         | 122         |
| 2. Середній вік працівників (років)                                           | 45,6        | 46          | 46          | 46,6        | 47,6        |
|                                                                               | 45,4        | 45,3        | 45,2        | 45,6        | 46,2        |
| керівників                                                                    | 40,6        | 40,1        | 39,8        | 40,2        | 41,3        |
| фахівців                                                                      | 52,6        | 53,8        | 54,8        | 55,8        | 56,8        |
| робочих                                                                       |             |             |             |             |             |
| 3. Чисельність керівників (осіб) з них жінок                                  | 231         | 235         | 239         | 240         | 242         |
|                                                                               | 49          | 49          | 49          | 50          | 51          |
| в тому числі з вищою освітою                                                  | 144         | 152         | 162         | 163         | 166         |
| з середньо-професійною освітою                                                | 87          | 83          | 77          | 77          | 76          |
| Фахівців (осіб)                                                               | 262         | 262         | 268         | 270         | 275         |
| з них жінок                                                                   | 186         | 187         | 190         | 193         | 195         |
| втомучислі звищоюосвітоюз середньо-професійною освітою                        | 181         | 188         | 202         | 200         | 205         |
|                                                                               | 81          | 74          | 66          | 70          | 70          |
| 5.Робочихз нихжінок                                                           | 1533        | 1509        | 1502        | 1508        | 1510        |
|                                                                               | 600         | 573         | 555         | 557         | 560         |
| втомучислі звищоюосвітоюз середньо-професіоанльнимосвітою                     | 300         | 338         | 341         | 356         | 358         |
|                                                                               | 1233        | 1171        | 1161        | 1152        | 1152        |
| 6.Чисельністьмолоді (осіб)– «-до18років                                       | -           | -           | 1           | 1           | 1           |
| -«-до30років                                                                  | 50          | 51          | 53          | 53          | 55          |
| 7.Звільнено:всього(осіб)- т.ч.завласнимбажанням-за орушеннятрудоваїдисципліни | 108         | 119         | 218         | 220         | 193         |
|                                                                               | 100         | 119         | 213         | 218         | 187         |
|                                                                               | 8           | 7           | 5           | 2           | 6           |
| Коефіцієнтплинностікадрів,%                                                   | 1,9         | 1,7         | 1,2         | 0,9         | 1,0         |

Представлена таблиця демонструє незначну зміну чисельності працівників на підприємстві, тим не менш, чисельність жінок у загальній структурі зайнятих демонструє тенденцію до зниження.

Середній вік працюючих практично незмінний протягом аналізованого періоду, та становить у середньому 46 років. Загальна чисельність керівників на підприємстві поступово збільшується, а кількість жінок-керівників залишається майже незмінною. Кількість керівників з вищою освітою з кожному роком збільшується, а з середньо-професійною освітою стає все менше.

Представлені дані демонструють позитивну динаміку зростання працюючих у віці до 30 років. Необхідно відзначити такий позитивний момент, як неухильне зниження коефіцієнта плинності кадрів.

Для наочності представимо динаміку загальної середньооблікової чисельності працівників, у тому числі жінок (рис. 2.1).

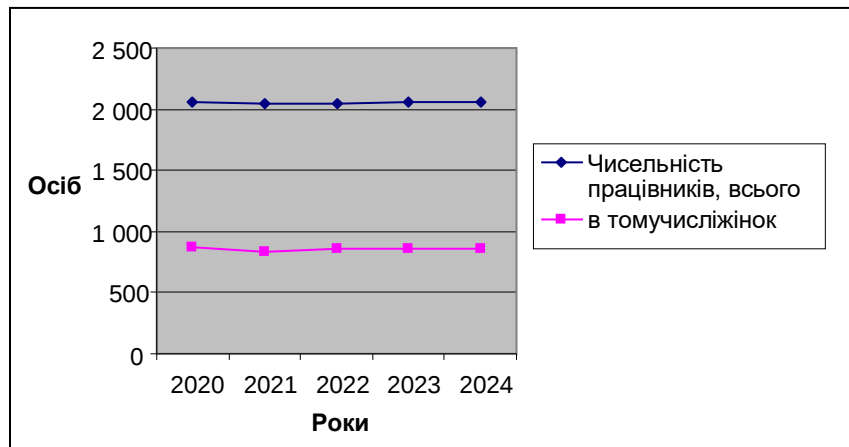


Рис. 2.1 Динаміка загальної середньооблікової чисельності працівників з 2020 по 2024 роки

Дані представленої діаграми наочно демонструють стабільність показників чисельності працівників, а це, у свою чергу, свідчить про ефективність роботи кадрової служби підприємства.

Звільнення у більшості випадків відбувається за власним бажанням, як правило, це відхід на пенсію, переїзд в інше місто, поява більш

високооплачуваної роботи.

З метою аналізу витрат на утримання об'єктів соціальної сфери та середньомісячної зарплати, необхідно відобразити деякі техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Павлоградхіммаш» і представити їх у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Середньомісячна зарплата та соціальні витрати ПАТ «Павлоградхіммаш» за 2020-2024 рр.

| Найменування                          | Од.вим   | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Витратина утриманняоб'єктівсоц.с фери | Тис.грн. | 18 000   | 20 000   | 21 000   | 22 200   | 24 000   |
| Середньомісячна зарплата              | грн.     | 19 420   | 21180    | 22250    | 24560    | 25200    |

З наведеної таблиці видно, що витрати на утримання об'єктів соціальної сфери з кожним роком збільшуються, що говорить про зацікавленість керівництва підприємства у розвитку соціально-значущих об'єктів і заходів. На рисунку 2.2 представлена динаміка середньомісячної зарплати за 2020-2024 р.

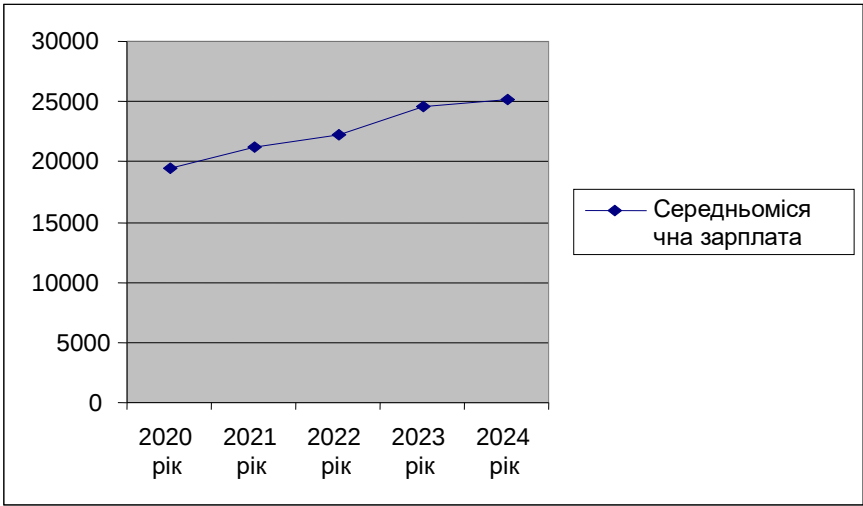


Рис. 2.2 Динаміка середньомісячної зарплати ПАТ «Павлоградхіммаш» за 2020-2024 рр.

Представлені дані наочно демонструють, що середньомісячна

зарплата демонструє стійку позитивну динаміку.

На ПАТ «Павлоградхіммаш» трудяться працівники понад 100 професій. Таке розмаїття професій вносить складнощі в систему мотивації та оплати праці. Для того, щоб стимулювати ефективність діяльності і розвиток трудового потенціалу кожного працівника впроваджена рангова система оплати праці, а також розроблені індивідуальні доплати працівникам.

Вся політика керівництва ПАТ «Павлоградхіммаш» спрямована на якомога більш повне задоволення життєво важливих інтересів працівників, збереження їх здоров'я, створення сприятливих умов для високопродуктивної праці.

Доцільно подати відомості щодо кадрового складу на ПАТ «Павлоградхіммаш» у вигляді таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Кадровий склад підприємства ПАТ «Павлоградхіммаш»  
за 2020-2024р.

| Найменуванняпоказників                                                                             | 2020<br>рік | 2021<br>рік | 2022<br>рік | 2023<br>рік | 2024<br>рік |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1.Оформленопереведень усерединіПАТ                                                                 | 400         | 385         | 421         | 452         | 460         |
| 2.Висунутозчисларобітників<br>на посади керівників та спеціалістів всього<br>керівників фахівців   | 18<br>5     | 9<br>2      | 12<br>3     | 15<br>5     | 16<br>5     |
| з них:                                                                                             |             |             |             |             |             |
| - Звищоюосвітою(всього)                                                                            | 13          | 7           | 9           | 10          | 11          |
| керівників фахівців                                                                                | 16          | 9           | 9           | 12          | 10          |
| -зсередн.                                                                                          | 5           | 2           | 2           | 4           | 5           |
| професійноюосвітою(всього)                                                                         | 11          | 7           | 7           | 8           | 5           |
| керівників фахівців                                                                                | 2           | -           | 3           | 3           | 6           |
|                                                                                                    | 2           | -           | 2           | 2           | 6           |
| 3.Кількістьробітників, переведених<br>з підвищенням розряду з числа закінчивши<br>навчальний центр | 57          | 54          | 75          | 78          | 81          |
| 4. Знаходяться в списку резерву                                                                    | 51          | 68          | 59          | 61          | 68          |
| 5.Висунутоз резерву                                                                                | 7           | 17          | 3           | 2           | 7           |

Дані таблиці 2.4 свідчить про те, що в 2022 році різко зросла кількість оформлених переведень усередині підприємства в порівнянні з

2021 роком, і надалі продовжує зростати. Дане збільшення, обумовлене бажанням працівників мати кращі умови праці та нестачею мотиваційних стимулів на колишньому робочому місці.

Кількість випадків висунення з числа робітників на посади керівників і фахівців з 2022 року постійно зростала, і у 2024 році кількість висунутих з числа робітників на посади керівників та спеціалістів становила 16 чоловік.

Дані свідчать про загальне підвищення кваліфікаційного рівня працівників і прагненні зайняти керівні пости, а також є ознакою наявності налагодженої системи перепідготовки кадрів на підприємстві. Відзначимо високий відсоток (82%) керівників з вищою освітою. Крім того, кількість робітників, переведених з підвищенням розряду з числа тих, хто пройшли навчання у навчальному центрі, істотно збільшилася, з 57 осіб у 2020 році, до 81 людини у 2024 році. Необхідно відзначити, що на ПАТ «Павлоградхіммаш» існує певний порядок формування резерву кадрів.

Порядок визначення та підготовки резерву кадрів для заміщення посад керівників і фахівців у ПАТ «Павлоградхіммаш» встановлює стандарт підприємства СТП 4. 18.-01-2001 «Підбір розстановка і адаптація кадрів».

Принцип підбору кандидатів у резерв базується на зіставленні сукупності якості претендента і висунутих до нього вимог щодо нової посади.

При підборі і висунення в резерв повинні дотримуватися:

- Врахування думки колективу;
- Оцінка ділових якостей;
- Результати атестації кандидатів, тестування, відгуки та характеристики керівників.

Відбір до резерву здійснюється з урахуванням основних критеріїв:

- Відповідності індивідуальних характеристик кандидата профілю вимог для даної посади;

- Результати своєї роботи на даній момент посаді і в займаних раніше посадах;

- Ступінь готовності кандидата (співвідношення вікового потенціалу та оцінка зусиль з підготовки до заняття нової посади).

Резерв складається один раз на 5 років. Щорічно склад резерву кадрів поповнюється з числа перспективних працівників, що володіють необхідними діловими і особистісними якостями і, що пройшли прийняту у ПАТ систему відбору та оцінки резерву, а також результатів проведеної атестації.

До 2024 року кількість працівників, які перебувають у резерві, збільшилась з 51 людини у 2020 році, до 68 у 2024 році, що свідчить про покращення якісних характеристик працівників, що претендують на керівні посади. У той же час відзначимо стійку позитивну динаміку числа працівників, висунутих з резерву для заміщення посад керівників і фахівців у ПАТ «Павлоградхіммаш».

У роботі доцільно відобразити інформацію про склад нагороджених на ПАТ «Павлоградхіммаш» станом на 2020-2024 рр., (табл 2.5).

Таблиця 2.5

Дані про склад нагороджених на ПАТ «Павлоградхіммаш»  
за 2020-2024 рр.

|                                      | 2020<br>рік | 2021<br>рік | 2022<br>рік | 2023<br>рік | 2024<br>рік |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| З них нагороджені:                   |             |             |             |             |             |
| орденом «Знак пошани»                | 2           | 2           | 3           | 5           | 7           |
| орденом «Трудової Слави III ступеня» | 1           | 1           | 2           | 2           | 1           |
| медаллю «За трудову доблесть»        | 1           | 2           | 1           | 2           | 1           |
| медаллю «За трудову відзнаку»        | 2           | 4           | 3           | 2           | 3           |
| Присвоєно почесне звання:            |             |             |             |             |             |
| «Заслужений механік»                 | 2           | 1           | 2           | 3           | 2           |
| «Почесний авіа будівельник»          | 1           | 2           | 2           | 1           | 3           |
| «Заслужений економіст»               | 1           | -           | 2           | 1           | 1           |
| «Заслужений винахідник»              | 2           | 3           | 2           | 2           | 3           |
| «Заслужений працівник культури»      | 1           | 2           | -           | 1           | -           |
| «Почесний працівник»                 | 3           | 2           | 3           | 5           | 8           |
| РАЗОМ                                | 16          | 19          | 20          | 24          | 29          |

Вся політика керівництва ПАТ «Павлоградхіммаш» спрямована на якомога більш повне задоволення життєво важливих інтересів працівників, збереження їх здоров'я, створення сприятливих умов для високопродуктивної праці. На підприємстві кожен рік відбувається урочисте нагородження найкращих працівників, яких відзначають орденами, медалями, або присвоєнням почесного звання.

Керівництво приділяє високу увагу матеріальній мотивації, але забуває про стимулювання моральних потреб підлеглих, таких як покращення робочого місця та підтримання командного духу у відділах.

Недоліком системи мотивації персоналу ПАТ «Павлоградхіммаш» є повне ігнорування керівництвом зворотного зв'язку в процесі мотивації підлеглих. Щоб вдосконалити систему мотивації на підприємстві ПАТ «Павлоградхіммаш», було проведене анкетування працівників заводу, за даними якого керівництво могло б звернути увагу на задоволення чи невдоволення своїх працівників умовами роботи.

На основі проведеного дослідження системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства ПАТ «Павлоградхіммаш» можна зробити висновок, що система мотивації персоналу на підприємствах потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту, також на підприємстві потрібно провести вдосконалення застосовуваних соціально-психологічних методів і концепцій управління персоналом.

### РОЗДІЛ III

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ

### 3.1 Напрями вдосконалення системи мотивації на підприємстві

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства [25].

Особливістю управління персоналом при переході до ринку є зростаюча роль особистості працівника. Відповідно змінюється співвідношення стимулів і потреб, з якими пов'язана мотивація.

Характерним на підприємстві ПАТ «Павлоградхіммаш» є обмеженість системи мотивації високоефективної праці. Більшість працівників не прагнуть проявляти ініціативу і творчість у своїй діяльності, повною мірою брати на себе відповідальність за прийняті й реалізовані на практиці рішення. Як відомо, є два види залучення людини до виконання певної роботи - примус і мотивація. Загальновизнаним є те, що примус малоефективний в рішенні задач управління і досягнення результатів. Тому, особливо останнім часом, активно розвивається мотиваційний механізм.

Розробка системи стимулів на підприємстві ПАТ «Павлоградхіммаш» - один з найбільш важливих резервів ефективності управління компанією.

На ПАТ «Павлоградхіммаш» діє система матеріальної мотивації робітників, але матеріальні чинники далеко не завжди виходять на передній план і не можуть служити єдиною формою винагороди за працю.

На основі проведеного дослідження системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства ПАТ «Павлоградхіммаш» можна зробити висновок, що система мотивації персоналу на підприємствах потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденції кадрового менеджменту.

Різні види нематеріального стимулювання існують розрізнено, не можна сказати про дію єдиної системи нематеріального стимулювання, тому основним напрямком удосконалення нематеріального стимулювання на х підприємстві має стати створення єдиної системи нематеріального стимулювання. Основними етапами створення такої системи мають стати:

- Управлінська підготовка та перепідготовка керівництва організації;
- Створення програми соціальної політики організації, організація культурно-масових і спортивних заходів, додаткового навчання і т.п.;
- Створення підсистеми морального стимулювання.

Говорячи про використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу, необхідно зазначити, що дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість у відносинах між керівництвом і працівниками: постійне і точне інформування про виробничо-економічну ситуації, що складаються на підприємстві, про очікувані перспективи, намічувані дії, успішності їх реалізації. Крім того, підприємству ПАТ «Павлоградхіммаш» необхідно більше приділяти уваги інформованості працівників щодо того, які переваги, крім заробітної плати, вони можуть отримувати. Це можна робити за допомогою зборів, нарад працівників. Це має породжувати інтерес до справ компанії, інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця, звідси виникнення мислення і діяльності з позиції інтересів підприємства.

Отже, потрібне вдосконалення застосовуваних соціально-психологічних методів і концепцій управління персоналом на підприємстві. Можна виділити три основні напрямки удосконалення

використання соціально-психологічних методів в мотивації персоналу:

- Підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі;
- Розвиток системи управління конфліктами;
- Формування та розвиток організаційної культури.

Комфортний психологічний клімат - це обстановка, коли всі зайняті цікавою для себе справою, кожен знає своє місце в ієрархії організації і задоволений ним, коли компетенції співробітників не перетинаються і, отже, не виникають гострі розбіжності, в організації існує атмосфера взаємодопомоги.

Нормальний психологічний клімат не створюється в один день, він вимагає величезних зусиль. Порушити його може будь-яка дрібниця, тому його треба постійно підтримувати.

Управлінському персоналу при розбудові системи управління конфліктами особливо важливо орієнтуватися на те, що, незважаючи на неминучість конфліктів, необхідно прагнути уникати деструктивних конфліктів. Деструктивний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності членів трудового колективу, зменшенню групового співробітництва і ефективності організації. У разі виникнення деструктивного конфлікту для виходу з нього необхідно вирішити конфлікт по суті (знайти причину і по можливості ліквідувати її, досягти певного компромісу), намагаючись при цьому згладити дисфункціональні наслідки конфлікту. Для цього використовуються такі групи методів.

- Обмеження взаємодії конфліктуючих сторін, застосування координативних механізмів (наприклад, розмежування повноважень між підлеглими), що призводять до ліквідації основних причин конфлікту і об'єднують колектив.

- Методи, що об'єднують конфліктуючі сторони, що задають їм загальні цілі. Наприклад, встановлення загально організаційних комплексних, спільних цілей.

- Методи, що стимулюють співробітників до самостійного виходу

з конфлікту або сприяють його вирішення: створення системи винагород та стимулювання безконфліктної поведінки, сприяння залагодженню наявного конфлікту, і т. д.

Таблиця 3.1

Основні методи формування та підтримки організаційної культури, які можуть бути використані на підприємстві ПАТ «Павлоградхіммаш»

| Назва методу                                                   | Опис методу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Поведінка керівника                                            | Безумовно, керівнику слід почати з себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які треба закріпити і розвинути у підлеглих.                                                                                                                                                                                                                                |
| Заяви, заклики, декларації керівництва                         | Не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, до кращих почуттів працівників: "Ми повинні стати першими!"; "Найвища якість - це запорука нашої перемоги над конкурентами!"; "Цей рік стане переломним для нашої організації".                                                                                                                                                                                                |
| Навчання персоналу                                             | Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички, але навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до організації та роз'яснення того, яку поведінку організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися, вітатися.                                                                                                                                               |
| Розвиток системи мотивації відповідності до потреб працівників | Принципи побудови системи мотивації та її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, саме те ставлення до справи, ті норми поведінки і робочі результати, в яких знаходять найбільш повне вираження змісту та основна спрямованість роботи, яка культивується і підтримуваною керівництвом. Непослідовність і розбіжність «слова і діла» тут неприпустимі, оскільки навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання відразу викличе різке падіння довіри до політики, що проводиться керівництвом. |
| Критерії відбору до організації                                | Яких працівників підприємство хоче бачити в своїй організації: професіоналів, що володіють необхідними знаннями та досвідом, або нового працівника готового прийняти цінності і норми поведінки, що вже склалися в організаційній культурі. Значний вплив на оргкультуру надає те, яка поведінка персоналу підтримується, а яка пригнічується при сформованій практиці управління. Дуже важливо, щоб керівництво заохочувало самостійність та ініціативу з боку підлеглих.                                                            |
| Організаційні традиції і порядки                               | Порядку, наприклад, якщо раптом з якихось причин керівництво один-другий раз не змогло провести щомісячне підведення підсумків роботи з привітанням і нагородженням кращих працівників, це не тільки порушує встановлені правила, а й показує неготовність керівництва розділяти декларовані цінності, що, природно, знижує ентузіазм і бажання персоналу "викладатися" на роботі.                                                                                                                                                    |

Для багатьох сильним мотиватором стає приналежність до команди. Часто цей фактор не тільки утримує працівників від пошуку нової роботи, а й формує його прагнення підвищити ефективність. Тут можна виділити кілька інструментів:

- Створення згуртованої команди, наприклад, для працівників можна організовувати екстрім-ігри, змагання на природі. Як показує практика, люди починають заради перемоги ділитися на лідерів і виконавців незалежно від посади, починають винаходити шляхи вирішення поставлених завдань. У співробітників, крім незабутніх відчуттів, з'являються нові міцні контакти.

- Формування механізмів двостороннього зв'язку всередині компанії. Працівникові необхідно дати відчуття, що компанія прислухається до його думки, цінує ідеї та пропозиції. Зворотній зв'язок повинен бути посилений. Проблемою підприємства є те, що працівники часто дізнаються тільки про негативні результати своєї роботи. У таких випадках люди часто перестають реагувати на критичний зворотній зв'язок. Однак, якщо чергувати негативну і позитивну критику, то інформація про невдачі буде сприйнята цілком. Важливо, щоб зворотний зв'язок був правдивим, точним, докладним і здійснювався негайно. Повідомлення про погане виконання роботи тільки де мотивує працівника. Якщо ж вказати, що саме було зроблено неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію, і при цьому не забути торкнутися позитивних аспектів роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте.

- Загальноприйнятим механізмом згуртування колективу є корпоративні заходи. Непоганим варіантом могла б стати організація Дня підприємства. До цього свята можна було б приурочити вручення нагород, премій, пам'ятних подарунків-символів, підвести підсумки конкурсу на кращого працівника організації, кращу бригаду і т. д. Керівники до цього дня можуть приурочити підведення підсумків діяльності за рік: виступити з доповідями, розповісти про цілі і

завдання, вислухати пропозиції співробітників.

Отже, мова у запропонованих методах йде про те, якою має бути практика управління, і на що слід звернути увагу керівництву ПАТ «Павлоградхіммаш» для підтримки бажаної оргкультури.

Розуміння ролі і значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей і вміння "вибудовувати", вирощувати, формувати бажану оргкультуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін.

Наступний напрямок поліпшення мотивації - вдосконалення організації праці - містить постановку цілей, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Грамотна постановка цілей підвищує ефективність роботи, задає раціональну технологію її досягнення і виключає можливі помилки. Співробітник, якому зазначені його завдання на деякий проміжок часу, перебуває в стані визначеності та психологічного комфорту. Коректно поставлена мета повинна бути амбітною, досяжною, вимірюваною і обмеженою за термінами.

У свою чергу керівництву, при формулюванні розпоряджень, треба дотримуватися ряду умов:

- забезпечити єдність професійної мови;
- враховувати рівень інтелекту і загальної культури виконавця;
- забезпечити повноту інформації;
- добиватися чітких і ясних формулювань;
- сконцентрувати увагу виконавця на тому, що ви йому говорите.

Іншим фактором, який, безумовно, робить сильний вплив на ефективність праці працівників, є умови праці, в яких доводиться працювати співробітнику. Тому усунення фізичного і морального дискомфорту має стати першочерговим завданням для керівництва. Для усунення фізичного дискомфорту керівництву ПАТ «Павлоградхіммаш» можна порекомендувати щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у поліпшення умов праці, і це інвестування має цілком окупатися, так як сприятлива обстановка, безумовно, підвищує продуктивність праці.

## ВИСНОВКИ

В управлінні мотивація — це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Мотивація – це те, що знаходиться в людини «всередині». Якщо людина мотивована, її задоволення від роботи обов’язково призведе до гарного результату.

З переходом до ринкових відносин принципово змінюється сутність стимулів, що впливають на мотивацію праці, і її складові - оплату праці та формування доходів. Якщо при централізованій системі планування єдиним способом забезпечення трудящих матеріально-життєвими благами було їх розподіл на основі проголошеного принципу еквівалентності міри праці і міри споживання кожного члена суспільства, то при ринковій системі ці блага не розподіляються з якогось центру, а визнаються в кожному конкретному випадку на основі принципу обміну кваліфікації і часу найманого працівника, на заробітну плату і дохід від участі в прибутку. У зв'язку з цим досягнення підприємством-суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, зростання обсягу виробництва, підвищення ефективності та продуктивності праці залежить від внутрішньо фірмового механізму мотивації праці та системи стимулів

ПАТ «Павлоградхіммаш» - одне з передових підприємств України, що спеціалізується на виробництві сучасного радіоелектронного й радіолокаційного устаткування для літаків і вертольотів. ПАТ «Павлоградхіммаш» має високу репутацію та визнання не лише в Україні, а й за її межами. Це результат багаторічної успішної роботи колективу й надійність виробів, що випускаються.

Узагальнюючий висновок аналізу діяльності підприємства за п'ять останніх років 2020–2024 рр. можна зробити такий – протягом останніх років на підприємстві склалася позитивна тенденція розвитку, про що

свідчать як абсолютні прирости, так і темпи зростання майже всіх показників.

На ПАТ «Павлоградхіммаш» фактична чисельність працюючих складає 2 063 чоловік, із них 861 жінка. Середній вік працюючих майже не змінився за останні п'ять років. Загальна чисельність керівників на підприємстві поступово збільшується, а кількість жінок-керівників залишається майже незмінною. Кількість керівників з вищою освітою з кожного роком збільшується, а з середньо-професійною освітою - стає все менше.

На підприємстві існує чітка, налагоджена система управління трудовою дисципліною. Вся політика керівництва ПАТ «Павлоградхіммаш» спрямована на якомога більш повне задоволення життєво важливих інтересів працівників, збереження їх здоров'я, створення сприятливих умов для високопродуктивної праці.

На основі проведеного аналізу ефективності мотиваційної системи на ПАТ «Павлоградхіммаш» виявлено ряд резервів, реалізація яких викликала б покращення мотиваційної системи.

Поліпшення умов праці – одна з найнагальніших потреб працівників ПАТ «Павлоградхіммаш». Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці і її ефективності. Довгий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організовувати своє робоче місце, а правильна організація робочих місць сприяє підвищенню продуктивності праці.

Наступним резервом підвищення ефективності мотиваційної системи на ПАТ «Павлоградхіммаш» є вдосконалення організації праці – містить встановлення цілей, розширення виробничих функцій, збагачення праці, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль

через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника. Розширення виробничих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником, в результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосовувати такий метод доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може призвести до різкого опору з боку працівників. Збагачення праці передбачає надання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, само актуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва, О. М. Мотивація трудової діяльності персоналу підприємства: теорія, методологія, практика. К.: КНЕУ, 2020. 256 с.
2. Балабанова, Л. В., Сардак, О. В. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2019. 528 с.
3. Боденчук Л.Б., Приходько О.Ю., Пирлог О.С. Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності (2023). *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, № 57. DOI:10.32782/2524-0072/2023-57-114.
4. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. (2023). *Сталий розвиток економіки*, № 7(1), с. 107-119. DOI:10.23939/semi2023.01.107
5. Гринько, Т. В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. № 34. С. 97–102.
6. Дяченко, Л. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи мотивації персоналу. *Економічний вісник університету*. 2022. № 1(55). – С. 45–50.
7. Завадський, Й. С. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2017. 420 с.
8. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством (2023). *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), 75-83. DOI:10.46299/j.isjmef.20230201.08.
9. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.
10. Марущак, І. О. «Шляхи мотивації праці співробітників в

організації». *Вісник Університету «Україна»*. 2025. № 13(40). DOI:10.36994/2707-4110-2025-13-40-1

11. Мірошніченко О.В., Боденчук П.С., Спиридонова В.В. Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу. (2025). *Управління змінами та інновації*, DOI:10.32782/СМІ/2025-14-25

12. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. *Вісник Львівського торговельно–економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 90–95.

13. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 103–111.

14. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : Навч. посіб. / В. П. Нестерчук ; Європейський ун–т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К. : Вид–во Європейського ун–ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2019. 86 с.

15. Познанська, Інна. «Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд». *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI:10.32782/2524-0072/2025-71-103.

16. Попович О. В. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників . *Молодий вчений*. 2018. № 3(1). С. 366–369.

17. Пустовіт, В. В., Нетудихата, К. Л., Броннікова, Л. В. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI:10.32782/2524-0072/2023-58-90

18. Ребрик П.М. Мотивація персоналу: інструменти впливу на якість праці. (2023). *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. DOI:10.32689/2523-4536/76-15

19. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 18(2). С. 85–88.

20. Соколова, О. М. Оцінка ефективності мотиваційних механізмів у

системі управління персоналом. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. № 2(12). С. 123–130.

21. Телишевська Л. І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498–502.

22. Теплюк, М., Андрікевич, В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *HeraldofKhmelnyskyiNationalUniversity. EconomicSciences*. 2023, Том 316, № 2, pp. 13-18. DOI:10.31891/2307-5740-2023-316-2-2

23. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

24. Хміль, Ф. І. Менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2020. 608 с.

25. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.

26. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький [та ін.] ; ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. К. : Урожай, 2018. 416 с.

27. Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: KoganPage, 2020. 760 p.