

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка підприємства»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри ЕПР

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. В.М. Хобта  
(підпис)

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2022 р.

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ  
ПЕРСОНАЛУ»

Виконала: студентка 2-го курсу, групи ЕПРзм-20

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Ременна С.М.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник: завідувач кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Хобта В.М.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Катранжи Л.Л.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній  
роботі немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра «Економіка підприємства»  
Освітній ступінь «магістр»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри ЕПР  
\_\_\_\_\_/В.М. Хобта/  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Ременної Світлани Миколаївни

1. Тема роботи: «Посилення мотивації професійного розвитку персоналу», керівник роботи д.е.н., проф., завідувач каф. ЕПР Хобта В.М. затверджені наказом по університету від «11» лютого 2022 р. № 78.
2. Строк подання студентом роботи – «10» травня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: статистична звітність підприємств, нормативні та законодавчі акти, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, які розкривають основні положення щодо мотивації професійного розвитку персоналу.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
  - загальнотеоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу;
  - інформаційно-аналітична оцінка діяльності організації;
  - рекомендації щодо забезпечення мотивації професійного розвитку персоналу організації.
5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал на 14 листах формату А4.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I - III	Хобта В.М., зав. кафедри ЕПР		
Нормо-контроль	Панкова М.В., ас. кафедри ЕПР	—	

## 7. Дата видачі завдання – «11» лютого 2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідження загальнотеоретичних основ мотивації професійного розвитку персоналу	до 28.02.22 р.	
2	Здійснення інформаційно-аналітичної оцінки діяльності підприємства	до 29.03.22 р.	
3	Розробка рекомендацій щодо посилення мотивації професійного розвитку персоналу	до 18.04.22 р.	
4	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	до 30.04.22 р.	
5	Рецензування та представлення роботи до захисту	до 10.05.22 р.	

Студентка \_\_\_\_\_ С.М. Ременна  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ д.е.н., проф., зав. каф. ЕПР В.М. Хобта  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Ременна С.М. Посилення мотивації професійного розвитку персоналу / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (спеціалізація «Економіка підприємства»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

У роботі досліджено загальнотеоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу: уточнено сутність основних понять мотивації професійного розвитку персоналу; охарактеризовано основні теорії мотивації до професійної діяльності працівників; обґрунтовано особливості професійного розвитку кадрів в сучасних умовах.

Здійснено інформаційно-аналітичне оцінювання діяльності організації: наведено загальну характеристику діяльності установи; проаналізовано склад, структуру та рух персоналу організації; оцінено стан освітнього рівня та професійного розвитку персоналу установи; охарактеризовано розподіл фонду заробітної плати персоналу.

Розроблено рекомендації щодо забезпечення мотивації професійного розвитку персоналу організації: сформовано методичні основи мотивації праці персоналу на основі оцінки його професійності та результативності; обґрунтовано заходи з матеріального стимулювання праці персоналу; визначено особливості нематеріальної мотивації професійного розвитку персоналу.

Ключові слова: мотивація, персонал, професійний розвиток, теорії мотивації, матеріальна та нематеріальна мотивація.

Список публікацій здобувача:

1. Ременна С.М. Сучасні особливості професійного розвитку кадрів. *Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва*: матеріали Всеукр. наук. конф., присвяч. 100-річчю ДонНТУ (м. Покровськ, 24 березня 2021 р.). Покровськ, 2021. С. 222-225.

## SUMMARY

Remenna S. Strengthening the motivation of professional staff development/ Graduation qualifying work for obtaining an educational degree "Master" in specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Stock Exchanges" (specialization "Enterprise Economics"). - SHEE DonNTU, Lutsk, 2022.

The paper investigates the general theoretical foundations of motivation for the professional development of personnel: the essence of the basic concepts of motivation for the professional development of personnel is clarified; the main theories of motivation for the professional activity of workers are characterized; substantiates the features of professional development of personnel in modern conditions.

An information and analytical assessment of the organization's activities was carried out: a general description of the institution's activities was given; analyzed the composition, structure and movement of the organization's personnel; the state of the educational level and professional development of the staff of the institution is assessed; the distribution of the personnel payroll fund is characterized.

Recommendations have been developed to ensure motivation for the professional development of the organization's personnel: methodological foundations for motivating the work of personnel based on an assessment of their professionalism and performance; substantiated measures for material incentives for the work of personnel; the features of non-material motivation of staff professional development of personnel are determined.

Keywords: motivation, staff, professional development, theory of motivation, material and non-material motivation.

### List of applicant's publications:

1. Remenna S. Modern features of professional staff development. Actual problems of modern economy and entrepreneurship: materials All-Ukrainian scientific conference, dedicated to 100th anniversary of DonNTU (Pokrovsk, March 24, 2021). Pokrovsk, 2021. P. 222-225.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ .....	8
1.1 Уточнення сутності основних понять мотивації професійного розвитку персоналу.....	8
1.2 Характеристика основних теорій мотивації професійної діяльності персоналу .....	15
1.3 Особливості професійного розвитку кадрів в сучасних умовах.....	27
РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	36
2.1 Загальна характеристика діяльності установи.....	36
2.2 Аналіз складу, структури та руху персоналу організації .....	40
2.3 Оцінка освітнього рівня та професійного розвитку працівників установи .....	48
2.4 Характеристика складу та розподілу фонду заробітної плати.....	53
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	57
3.1 Мотивація праці персоналу на основі оцінки його професійності та результативності .....	57
3.2 Обґрунтування заходів з матеріального стимулювання праці персоналу .....	63
3.3 Особливості нематеріальної мотивації професійного розвитку персоналу .....	70
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТОК А. Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної роботи .....	86

## ВСТУП

В сучасних економічних реаліях, коли питання продовження ведення господарської діяльності стоїть достатньо гостро, організаціям доводиться докладати все більше зусиль, щоб вистояти в конкурентній боротьбі та залишатися економічно ефективними. В таких умовах важливим фактором успішності організацій стає її людський капітал. Все більше управлінці установ та організацій приходять до висновку про необхідність постійного розвитку і удосконалення навичок персоналу для збільшення продуктивності праці.

Концепція розвитку протягом всього життя стає новим трендом сучасних життєвих реалій. Сьогодні професійні знання застарівають раніше, ніж вони бувають отримані в освітніх організаціях. Щоб не бути викинутими за межі жорсткої економічної арени в умовах високої конкуренції за певні блага, людина вимушена постійно розвиватися в професійній сфері, а також розвивати свої надпрофесійні компетенції та особисті якості, які грають важливу роль в її особистій ефективності та успішності. Організації зацікавлені в таких співробітниках, оскільки вони забезпечують ефективність та зростання компанії. Професійно компетентний, відкритий інноваціям, позитивно реагуючий на зміни, ініціативний персонал стає головною конкурентною перевагою організації, а розвиток персоналу – важливою функцією в системі управління персоналом. Проте на практиці виникають труднощі при мотивації персоналу до його професійного розвитку. З огляду на зазначений факт, тема випускної кваліфікаційної роботи є актуальною та потребує на подальше дослідження.

Метою роботи є подальший розвиток теоретичних положень та розробка методичних рекомендацій з посилення мотивації професійного розвитку персоналу установи.

Для досягнення мети доцільним є послідовне вирішення наступних завдань:

- уточнення сутності основних понять мотивації професійного розвитку персоналу;
- характеристика основних теорій мотивації до професійної діяльності

працівників;

- обґрунтування особливостей професійного розвитку кадрів в сучасних умовах;
- загальна характеристика діяльності установи;
- аналіз складу, структури та руху персоналу організації;
- оцінка освітнього рівня та професійного розвитку працівників установи;
- характеристика складу та розподілу фонду заробітної плати;
- формування методичних основ мотивації праці персоналу на основі оцінки його професійності та результативності;
- обґрунтування заходів з матеріального стимулювання праці персоналу;
- характеристика особливостей нематеріальної мотивації професійного розвитку персоналу.

Об'єкт дослідження – процес мотивації професійного розвитку персоналу в сучасних умовах.

Предмет дослідження – теоретичні підходи, методичні та практичні питання щодо посилення мотивації професійного розвитку персоналу установи.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою роботи є фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, основні закони філософії, а також наукові праці вітчизняних та закордонних учених, які розкривають основні питання щодо мотивації професійного розвитку персоналу. У процесі дослідження використовувались методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, методи системного підходу, абстракції та порівнянь, економіко-математичного моделювання тощо.

Структура та загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, загальним обсягом 86 сторінок комп'ютерного тексту, містить 10 рисунків, 33 таблиці, 65 джерел, 1 додаток.



## **РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

### **1.1 Уточнення сутності основних понять мотивації професійного розвитку персоналу**

Мотивація до професійного розвитку та трудового процесу є найважливішою соціально-економічною характеристикою та багато в чому визначає напрямки заходів щодо стимулювання працівника до більш продуктивної та якісної роботи. Продуктивність праці одна із ключових ланок вирішення завдання підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства, установи чи організації. Забезпечення та підтримання високого рівня мотивації працівників є одним із найскладніших управлінських завдань будь-якої організації. Проте в науковій літературі наразі існує певна плутанина в тлумаченні деяких понять. В таких умовах актуальності набувають питання визначення сутності основних категорій, що використовуються у мотиваційному менеджменті.

Так, наприклад, одними вченими стверджується, що мотивація як стратегія спрямована на довгостроковий вплив на персонал з метою підтримки інтересу працівників до високопродуктивної праці. «Стимулювання – це тактика вирішення проблеми, спрямована на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівників, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу» [61].

На думку Кібанова О.Я., «мотивація – це процес спонукання себе та інших до певної діяльності». Головне завдання відносно персоналу в організації – зробити «кожного працівника... власником своєї робочої сили» [50]. Мотивація – це стратегічна складова забезпечення ефективної праці персоналу, а стимулювання – тактична [15].

На думку інших вчених, «... мотивація трудової діяльності – це процес задоволення працівниками своїх потреб та очікувань у обраній ними роботі, який

здійснюється в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями та завданнями підприємства, і водночас це комплекс заходів, що застосовуються з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівників» [39]. Стимулювання – це спосіб управління трудовою поведінкою працівника за допомогою цілеспрямованого впливу на поведінку персоналу, використовуючи мотиви, рушійні його діяльність.

Певними авторами зазначається, що «... стимулювання – це сукупність вимог та відповідна їм система заохочень та покарань. Мотивація – це «спонукальна сила», бажання людини щось зробити» [19].

Мотивація та стимулювання, як способи управління працею персоналу мають одну мету, але є «протилежні за спрямованістю, і вони взаємно доповнюють одне одного» [39]. Поняття «мотивація» слід розглядати з погляду психології та менеджменту. З погляду психології мотивація – «це потяг чи потреба, яка спонукає людей діяти з певною метою; це внутрішній стан, який заряджає енергією людину, спрямовує та підтримує її поведінку» [27]. З позиції менеджменту мотивація – «це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації» [55]. Для більш повного аналізу розглянемо кілька визначень і понять мотивації, даних провідними вченими у сфері управління персоналом в організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «мотивація»

№ з/п	Визначення	Автор
1	2	3
1	Мотивація – це внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимулів) та внутрішніх (мотивів) факторів	Кібанов О.Я.
2	Мотивація – процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації	Мескон М.

Кінець табл. 1.1

1	2	3
3	Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів	Мескон М., Хедоурі Ф.
4	Мотивація трудової діяльності – це процес задоволення працівниками своїх потреб та очікувань у обраній ними роботі, який здійснюється в результаті реалізації їх цілей, узгоджений з цілями та завданнями підприємства, і водночас це комплекс заходів, що застосовуються з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівників	Шапіро С.
5	Мотивація – це комплекс причин, що спонукають працівників до цілеспрямованих дій. Вона виступає рушійною, спонукальною силою людської діяльності та поведінки на основі глибокої особистої зацікавленості та залученості до її здійснення	Стаут Л.
6	Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) у вигляді трудової діяльності	Травін В.В., Дятлов В.А.

Всі вчені-фахівці представляють мотивацію людини, зокрема, трудову мотивацію, як певний свідомий процес або «процес спонукання» до праці [53] до досягнення своїх цілей та цілей організації. Карташова Л. В. додає, що мотивацію можна розглядати і як систему різних «способів впливу» на працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей. Пряжников Н.С. визначає мотивацію як «широке коло явищ», що спонукають до діяльності [45]. Руденко О.М. звертає увагу на необхідність формування мотиву у персоналі підприємства. Травін В.В., Дятлов В.А., Шапіро С.А. вважають, що трудову мотивацію визначають здебільшого життєві «потреби» людей, а також «потяги», «установки», «ідеали» та інші, необхідні для існування людини фактори [19; 38].

Руденко О.М. також виділяє такі функції мотивації, які визначають та пояснюють мотивацію як психологічний процес:

- «спонукаюча і направляюча» – спрямована «на певний об'єкт» та «на певну активність»;

- «стимулююча» – пов'язана із здійсненням наміру;
- «організуюча» (керуюча) – в основі лежить "задум";
- «структуруюча» – веде до «ретельного аналізу ситуації»;
- «смыслоутворююча» – має «особистісний сенс»;
- «відбивальна» – відображає зміст «мотиваційної сфери особистості»;
- «пояснювальна» – пояснює дію чи вчинок;
- «захисна» – іноді «справжня мета підміняється офіційною версією» [5].

Звідси, можна дійти висновку, що до основних чинників і функцій трудової мотивації відносяться економічні та психологічні, що впливають на необхідність трудової діяльності персоналу організації.

«Важливим фактором є мінливість мотиваційного процесу. Його характер залежить від того, які потреби його ініціюють. Однак самі потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії, часто суперечать одна одній або, навпаки, посилюють дії окремих потреб. Складові цієї взаємодії здатні змінюватися у часі, змінюючи спрямованість та характер дії мотивів. Звідси навіть при глибокому вивченні мотиваційної структури людини, системи її дії, можливі абсолютно непередбачувані зміни у поведінці людини та несподівана її реакція на мотивуючі впливи» [65].

Стимулювання також є способом «управління трудовою поведінкою працівника за допомогою цілеспрямованого впливу на поведінку персоналу, використовуючи мотиви, що є рушійними для його діяльності» [62]. Стимулювання – це сукупність вимог, методів і підходів задоволення потреб працівників і, відповідна їм система заохочень та покарань. «Стимулювання праці – це матеріальна основа мотивації персоналу, що є комплексом заходів, що застосовуються з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівників» [3].

Стимулювання виконує три основні функції: економічну (матеріальну), соціальну (матеріальну та нематеріальну) та моральну (нематеріальну). Економічна функція полягає у підвищенні продуктивності праці та поліпшенні

якості продукту праці. Соціальна – у формуванні соціальної структури суспільства через рівень доходу членів соціуму. Моральна – формує активну життєву позицію людини праці, моральний клімат у суспільстві. Стимулювання – це цілеспрямований метод управління трудовою поведінкою працівника. Стимулювання можна розглядати як сукупність вимог, при відповідній їй системі заохочень та покарань. Стимулювання може бути як позитивним, так і негативним. У основі стимулювання праці лежать стимули. Стимули можуть бути матеріальні та нематеріальні, грошові та не грошові, моральні, соціальні, психологічні та інші.

Зазвичай, в науковій літературі виокремлюються наступні види стимулювання:

- матеріальне (грошове, не грошове, соціальне, функціональне);
- нематеріальне (соціально-психологічне, творче, надання вільного часу).

Серед принципів стимулювання вченими виокремлюються дві групи: організаційні та системні. До організаційних принципів належать:

- комплексність – єдність матеріальних та нематеріальних стимулів;
- диференційованість – індивідуальний підхід до різних груп працівників, врахування кваліфікації, досвіду та якості роботи;
- гнучкість та оперативність у застосуванні стимулювання – постійна корекція набору стимулів, залежно від розвитку суспільства.

До системних принципів відносять:

- доступність – стимули мають бути зрозумілі, доступні та демократичні всім працівникам підприємства;
- поступовість – різке підвищення винагороди не завжди позитивно позначається на мотивацію працівників;
- відчутність – необхідно враховувати нижній поріг (пори́г дієвості) стимулу;
- мінімізація розриву між результатом праці та його оплатою – в основі прямий зв'язок між результатом праці та оплатою;
- поєднання моральних та матеріальних стимулів – врахування цілеспрямованого впливу на кожного працівника, час, місце та суб'єкт

стимулювання;

- поєднання негативних та позитивних стимулів: негативні (втрата роботи, зниження на посаді, штрафи, голод, тощо), позитивні (преміювання, підвищення на посаді, делегування повноважень, виплата винагород та ін.).

Облік правил (принципів) стимулювання сприятливо впливає на соціально-психологічний клімат у організації. Стимулювання передбачає наявність в органі управління персоналом повноважень та функцій, здатних задовольнити значні потреби працівників та використовувати їх як винагороду за успішну реалізацію трудових функцій всього колективу.

Щоб найповніше розібратися в визначеннях мотивації та стимулювання необхідно уточнити такі поняття, як мотив, стимул та потреби, пов'язані безпосередньо з розумінням мотивації праці людини (зокрема) та групи людей, тобто персоналу організації.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні та зовнішні рушійні сили. «Мотив – це складна психологічна освіта, що спонукає до свідомих дій та вчинків» [62]. Шапіро С.А. розглядає мотив як «усвідомлене спонукання до досягнення конкретної мети», а трудовий мотив – як "безпосереднє спонукання до діяльності" [23]. Мотив також визначає, що та як необхідно робити для задоволення потреб людини.

«Потреби – це нужденність в чомусь об'єктивно необхідному для підтримання життєдіяльності та розвитку організму, особистості та соціальної групи» [53]. Потреби можна розділити на дві основні групи:

- матеріальні (біологічні) потреби: потреба в їжі, воді, повітрі, житлі, одязі, транспорті, продовженні роду та ін., тобто спрямовані на підтримку життєдіяльності людини;

- духовні (соціальні) потреби: потреба в освіті, охороні здоров'я, самовираженні, саморозвитку, приналежності до соціальної групи та інші [46].

З одного боку потреби можна розглядати, як первинні (необхідні), з іншого – як вторинні (не необхідні). Потреби мають тенденцію до розширення та зростання, тобто перебувають у динаміці, постійно збільшуються. На потреби людини впливає багато факторів. Прикладом побудови теорій мотивації на

основі аналізу потреби людини та факторів, що впливають на потреби, є модель ієрархії потреб Абрахама Маслоу, «теорія набутих потреб» Д. Мак Клееланда та інші теорії, що будуть проаналізовані далі в роботі.

Стимул – це зовнішнє спонукання до дії, яке визначає поведінку та формує ставлення до трудової діяльності. У трудовій мотивації розглядають чотири основні форми стимулів:

- примус;
- матеріальне заохочення;
- моральне заохочення;
- самоствердження.

В якості основних видів (груп) стимулів вченими-економістами виділяються наступні:

- матеріальні (грошові та негрошові);
- нематеріальні (соціальні, моральні, організаційні, творчі, психологічні).

Таким чином, стимул – це зовнішнє спонукання активності людини, а мотив – внутрішнє спонукання трудової активності працівника.

Поняття мотив, стимул та потреби є важливими поняттями в теоріях мотивації та стимулювання праці персоналу, які допомагають розкрити їхню сутність.

До основних завдань мотивації праці та розвитку персоналу відносять наступні:

- формування у кожного співробітника розуміння сутності та значення мотивації у процесі праці;
- навчання персоналу та керівного складу психологічним основам внутрішньофірмового спілкування;
- формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних теорій мотивації [5; 10].

Отже, мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу «взаємно доповнюють один одного», мають спільні завдання, спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом, задля досягнення головної мети організації.

## 1.2 Характеристика основних теорій мотивації професійної діяльності персоналу

Деякі автори теорій мотивації вважають, що «кожна відома теорія є явищем у науці», інші «претендують на те, щоб бути «всеохоплюючими» [58]. Проте, вчені-фахівці з трудової мотивації на етапі розвитку теорії управління персоналом, дійшли висновку, що універсальних, глобальних теорій не може бути, оскільки система мотивації має підлаштовуватися в залежності від розвитку організацій, підприємств, корпорацій, галузей виробництва, навіть стану світової економіки загалом. Проаналізуємо детальніше у поступовій динаміці розвиток теорій мотивації у період, починаючи з кінця XX і початок XXI ст.

Зазвичай всі теорії мотивації розділяються вченими на дві групи: змістовні та процесуальні. До змістовних теорій мотивації праці, які розкривають фактори «внутрішньоособистісного» середовища та спонукають людину праці до «певної поведінки» відносяться теорії А. Маслоу, МакКлелланда, К. Альдерфера, Ф. Герцберга. Проаналізуємо детальніше сутність основних змістовних теорій мотивації задля виявлення їх переваг та недоліків.

В основі теорії Абрахама Маслоу лежить класифікація потреб людини, необхідних для досягнення його комфортного стану. Основні ідеї теорії Маслоу полягають у наступному:

- люди постійно відчують якісь потреби;
- потреби можуть бути об'єднані в окремі групи;
- групи потреб можна розташувати у ієрархічній послідовності;
- незадоволені потреби спонукають людину до дії;
- задоволені потреби не мотивують людей;
- задоволена потреба замінюється іншою;
- частіше людина відчуває одночасно кілька потреб (комплекс потреб);
- потреби, що знаходяться в основі «піраміди Маслоу» вимагають першочергового задоволення;
- потреби вищого рівня активно впливають на людину після задоволення



потреб нижчого рівня;

- потреби вищого рівня мають більший вибір способів задоволення.

Таким чином, А. Маслоу була висунута гіпотеза про те, що у певний момент поведінку людини визначає найсильніша з її незадоволених потреб. По мірі того, як відбувається задоволення чергової потреби, вона перестає відігравати мотивуючу роль, а мотивуючою стає наступна потреба. До того ж, на думку Маслоу, сила потреб знижується від фізіологічних потреб до потреб у самовираженні за ступенями ієрархії потреб (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Піраміда потреб А. Маслоу

Запропонована Маслоу ієрархічна концепція мотивації є досить логічною і дає менеджерам розуміння фундаментально важливого факту залежності характеру формування мотивів працівників від численних факторів і, насамперед, від рівня їхнього добробуту.

Концепція Маслоу набула широкої популярності, особливо серед практичних менеджерів. Вона відповідала їхньому інтуїтивному розумінню проблеми мотивації і була простою для розуміння. На жаль, емпіричні дослідження не підтверджували абсолютну застосовність цієї теорії в практичних ситуаціях. Практика спростовує не лише сувору спрямованість потреб знизу нагору, але й підтверджує особливу роль задоволення верхньої

групи потреб. Реалізація потреб визнання, самоствердження та самовираження здатна посилити мотивацію і навіть компенсувати недостатньо повне задоволення потреб нижчого рівня. Це не можна недооцінювати сьогодні під час побудови систем мотивації персоналу. Найчастіше їх надмірна жорсткість, зумовлена можливостями тотального контролю діяльності працівника за допомогою сучасних технічних засобів, призводить до демотивації людей. Отже, серед основних недоліків ієрархічної теорії мотивації Маслоу можна виділити наступні:

- потреби по-різному проявляються залежно від індивідуальних ознак, особистісних якостей людини та інших факторів (віку, статі, темпераменту, характеру, специфіки та змісту роботи та ін.);
- не завжди простежується ієрархічне проходження факторів піраміди на практиці;
- задоволення вищих потреб не завжди призводить до послаблення мотивації праці працівників;
- багато задоволених потреб можуть негативно впливати на інші потреби;
- дана теорія недостатньо враховує індивідуальні потреби людей [64].

На думку А. Маслоу, не всі працівники прагнуть задовольнити потреби всіх п'яти рівнів, більшість з них зупиняються на третьому рівні, і лише незначна частина людей сягає п'ятого рівня піраміди [64].

Однією з найбільш поширених змістовних теорій мотивації є теорія К. Альдерфера, основні постулати якої можна звести до наступного:

- при порівнянні з теорією Маслоу, фізіологічні потреби та індивідуальні потреби у безпеці становлять «потреби існування»;
- потреби колективної безпеки, потреби приналежності та причетності до групи та потреби визнання належать до «потреб зв'язку»;
- потреби самоствердження та потреби самовираження становлять «потреби зростання».

Він розділив потреби на три групи, які розташовані, як і в А. Маслоу – ієрархічно. К. Альдерфер вважав, що рух потреб може змінюватися як знизу вгору, а й зверху вниз. Рух вгору за рівнями потреби він назвав потребами

задоволення, а рух униз, процесом поразки у бажанні та прагненні задовольнити потреби чи фрустрацією (руйнуванням надій).

На його думку, наявність двох напрямів для задоволення потреб відкриває додаткові можливості мотивації та стимулювання людей організації. Він вважає, що задоволеність та незадоволеність є не протилежними, а двома різними процесами. На процеси задоволеності впливають внутрішні чинники, а на процес незадоволеності впливають зовнішні чинники. На підставі своєї теорії К. Альдерфер зробив парадоксальний висновок, що заробітна плата не є мотивуючим фактором трудової діяльності персоналу.

Те, що характер взаємозв'язків потреб більш складний, нелінійний, а мотивація людини залежить від багатьох факторів, знайшло відображення в мотиваційних теоріях інших авторів: Д. МакКлелланда (теорія набутих потреб), Д. МакГрегора (теорія «Х» та теорія «У»), У. Оучі (теорія «Z»), Ф. Герцберга (теорія двох факторів або «мотиваційно-гігієнічна» модель), К. Левіна, В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера (теорія очікувань), Д. Адамса (теорія справедливості або теорія рівності) та інших.

У сучасних умовах окремі положення цих класичних теорій набувають нового звучання, стають по-справжньому актуальними і мають бути реалізовані в управлінських практиках. Так, цілком сучасною є теорія Д. МакКлелланда у частині, де йдеться про вплив на поведінку людини потреб в успіху, владі та причетності. Вона підтверджується прагненням певної частини працюючого населення відкрити свій бізнес або вести його на паритетних засадах з партнерами, поділяючи і відповідальність за вирішення будь-яких проблем та успіх від правильно прийнятих рішень. Наймані працівники для реалізації цієї потреби та посилення мотивації мають бути наділені широкими повноваженнями.

Д. МакКлелланд не розміщує потреби в ієрархічній послідовності і вважає, що вони не замінюють одна одну. У своїй теорії він спирається на потреби найвищих рівнів. Він розглядає потреби, як набуті протягом життя або внаслідок різних життєвих ситуацій та обставин, досвіду та навчання. МакКлелланд розглядає вплив потреб на поведінку людини та залежність від їхнього

взаємовпливу. МакКлелланд виділив також як К. Альдерфер три групи потреб у процесі трудової діяльності:

- потреба в причетності (умови роботи, оплата праці, управління, технічне керівництво) – проявляється у бажанні дружніх відносин із оточуючими. Ці люди вважають за краще отримувати підтримку та схвалення з боку колег. Їм бажано постійно знати про реакцію навколишніх людей і потрібна активна взаємодія з широким колом клієнтів та товаришів по службі;

- потреба у досягненнях (визнання, досягнення та ін.) – проявляється у досягненні цілей та завдань з найбільшою ефективністю. Їм подобається робота з елементами виклику, вони самі розставляють пріоритети. Такі люди багато і охоче працюють, вони націлені більше на особистий результат, ніж спільну працю;

- потреба владарювання (просування, відповідальність, досягнення, визнання та ін.) – спирається на навчання та життєвий досвід, оскільки людина прагне контролювати ресурси та процеси управління. Автор теорії поділяє людей із мотивацією владарювання на дві протилежні групи:

1-а група складається з людей, які хочуть «влади заради влади». Інтереси організації вони ставлять на другий план, їм важлива особиста позиція у організації;

2-а група: складається з людей, котрим влада в організації є можливістю її розвитку. Вони ставлять цілі та завдання для підприємства, за допомогою влади домагаються поставленої мети для організації та трудового колективу [9].

На думку МакКлелланда, потреби людей впливають на поведінку людини, змушують (мотивують) діяти, застосовувати зусилля та приймати певні рішення. Психологи відзначають високий рівень «потреби у причетності» в молодого покоління, яке лише вступає у трудові відносини – це ще одне підтвердження сучасності теорії Д. МакКлелланда. Отже, прагнення високого рівня соціальної взаємодії необхідно враховувати при організації управління персоналом в сучасних фірмах вже на перших стадіях проектування управлінських процесів.

Теорія Ф. Герцберга, яка також називається 2-х факторна теорія Герцберга, передбачає:

1. Деякі трудові умови, за їх відсутності, ведуть до незадоволення працівників, але водночас їхня присутність не підвищує мотивацію. Такі умови називають підтримуючими або гігієнічними факторами (міжособистісні відносини з керівником, підлеглими, колегами; статус у групі; особисте життя; безпека в критичній ситуації; навіть постійна заробітна плата та ін.)

2. Інша група факторів впливає на високий рівень мотивації, але парадокс у тому, що їхня відсутність не призводить до сильного незадоволення. Вони називаються мотиваційними факторами. До них відносяться: досягнення, успіх, відповідальність, самостійність, можливість розвитку, робота на себе та інші.

Спільним з теорією Маслоу у Ф. Герцберга є наступне:

- мотиваційні фактори пов'язані з повагою та самореалізацією;
- підтримуючі фактори корелюють з фізіологічними, безпековими та соціальними потребами.

Безумовно, деякі висновки та положення класичних теорій викликають питання або навіть заперечення, але навіть у цьому випадку приносять користь, змушуючи шукати альтернативні моделі мотивації. Навряд можна погодитися з тим, що умови праці, заробітна плата, статус, режим роботи, якість контролю з боку керівництва не є мотивуючими факторами, а виконують виключно підтримуючу роль або забезпечують лише задовільний рівень мотивації, як вказується в моделі мотивації Ф. Герцберга. Але, наприклад, гнучкий графік роботи для багатьох працівників має велику самостійну цінність і явно виконує не лише роль гігієнічного фактору, а якість контролю з боку керівництва цілком може виступити як демотиватор і призвести до високої плинності кадрів через звільнення працівників, якщо контроль є надмірним. Поділ факторів на підтримуючі та мотивуючі має бути предметом обговорення не лише на рівні керівництва, а й, в ідеалі, із самими працівниками, оскільки індивідуалізація управління персоналом – це один із перспективних напрямів підвищення ефективності трудової діяльності у XXI столітті.

Особливу увагу для підвищення стимулювання персоналу має бути надано сучасному тлумаченню процесуальних теорій мотивації, які доповнюють змістовні теорії тим, що враховують поведінкові аспекти мотиваційного процесу. Автори цих теорій Віктор Врум, Джон Адамс, Лайман Портер та Едвард Лоулер передбачили високу затребуваність сучасної людини у справедливій оцінці витрачених нею трудових зусиль, адекватності винагороди. По суті, можна говорити про суб'єктивну оцінку ефективності трудових витрат, що значною мірою визначає – поряд із потребами – поведінку працівника, його мотивацію. Охарактеризуємо детальніше основні процесуальні теорії мотивації персоналу.

Теорія Джона Стейсі Адамса є теорією справедливості, відповідно до якої людина суб'єктивно порівнює отриману винагороду за прикладену нею працю зі своїми зусиллями, також порівнює її з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Коли вони бачать несправедливість, виникає психологічна напруга, що впливає на результат праці персоналу. Коли люди вважають, що їм платять менше, вони знижують інтенсивність роботи, а отже продуктивність праці. Однак, якщо відбувається протилежна ситуація (навпаки платять більше), то люди переважно не працюють інтенсивніше. Тому з цієї теорії слідує висновок про необхідність справедливої винагороди за працю.

Теорія В. Врума, яку також називають «теорією очікувань», включає три складові мотивації:

1. Очікування того, що зусилля (витрати на працю) дадуть бажаний результат ( $PT - P$ );
2. Очікування того, що результати спричинять винагороду ( $P - B$ );
3. Очікувана цінність винагороди ( $\Pi$ ). (Цінність несе задоволеність винагородою чи незадоволеність).

Таким чином, В. Врумом виведено наступну формулу мотивації ( $M$ ):

$$M = (PT - P) * (P - B) * \Pi \quad (1.1)$$

де,  $PT$  – витрати на працю;  $P$  – результат праці;

$B$  – отримана винагорода;  $\Pi$  – цінність винагороди.

Звідси, мотивація людини залежить від очікування задоволення і «найвища» за високої цінності винагороди.

Теорія Лаймана Портера та Едуарда Лоулера, що також називається «синтетичною моделлю мотивації», фактично вона є комплексною теорією «Адамса і Врума». Відповідно до їх теорії: мотивація є функцією потреб, очікувань та справедливості винагороди. Результативність винагороди залежить:

- від оцінки цінності винагороди, докладених зусиль, оцінки зв'язку "зусилля - винагорода";
- від особливостей особистості та потенційних можливостей працівника;
- самооцінки та усвідомлення своєї ролі у процесі діяльності.

Модель Портера-Лоулера показує, що мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків, вона об'єднує в рамках єдиної взаємопов'язаної системи такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, яка сприймається як справедливість, задоволеність, як результат зовнішньої та внутрішньої винагороди з урахуванням їхньої справедливості. На думку Леонтьєва А. Н., потім і Пряжнікова Н. С. модель Портера і Лоулера «не є простим елементом» у ряді теорій з мотивації, а «може бути наслідком правильно організованої роботи» [24; 7].

Відповідно до теорії справедливості Адамса, працівники завжди намагаються об'єктивно чи суб'єктивно оцінити отриману винагороду за їхню працю, також вони порівнюють її з тією оплатою праці, яку отримали інші люди за аналогічну роботу. Теорія очікування Врума визначає тип поведінки працівника, його задоволеність чи незадоволеність працею. Модель (теорія) Портера-Лоулера пропонує результат організації праці персоналу підприємства.

Таким чином, результативна праця має вести до задоволення працівника отриманою винагородою. Теорії Адамса, Врума, Портера – Лоулера є процесуальними теоріями мотивації, які описують «сам процес мотивації» праці у організації, що є їх певним обмеженням.

Підсумовуючи та систематизуючи вищевикладене, сутність та основні недоліки основних теорій мотивації персоналу організації наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних теорій мотивації персоналу

Назва теорії	Коротка характеристика	Виявленні недоліки
Змістовні теорії мотивації		
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Виділено п'ять основних груп потреб, які розташовані у вигляді суворої ієрархічної структури («піраміди») від нижчих до вищих. Їхнє задоволення відбувається поетапно, від однієї групи до іншої	Не вдається врахувати особисті відмінності людей. Вкрай рідкісне дотримання у практичній діяльності поетапності у задоволенні потреб. Задоволення будь-якої однієї потреби не призводить до безпосереднього залучення потреб наступного рівня як фактор мотивації діяльності людини
Теорія К. Альдерфера	Виділено три рівні потреб: потреби існування; потреби взаємозв'язків; потреба зростання. Їхнє задоволення походить від нижчих до вищих, але за неможливості задоволення вищої потреби відбувається повернення «вниз»	Немає підтвердження практично можливості заміни потреб. Розглядається обмежене коло потреб
Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда	Модель мотивації спирається на потреби найвищих рівнів, які представлені трьома групами: влади, успіху, причетності	Не враховуються потреби «нижчого» рівня
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Виділено дві групи трудових мотивів: гігієнічні фактори та фактори мотивації. До першої групи відносять зовнішні чинники щодо роботи, які знімають незадоволеність роботою. До другої групи належать внутрішні чинники, властиві роботі. Механізм їх дії суттєво відрізняється, перші – мотивують постійно, другі – мають обмежений вплив	Теорія враховує багатьох змінних величин, визначальних ситуації, пов'язані з мотивацією праці. Щоб пояснити механізм мотивації, необхідно розглядати численні аспекти поведінки людей процесі діяльності та параметри оточуючого середовища. Розподіл мотивів на дві групи факторів умовний, при цьому не враховуються індивідуальні відмінності людей
Процесуальні теорії мотивації		
Теорія очікувань В. Врума	Наявність активної потреби не є єдиною та необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної мети. Теорія очікування виділяє три важливі взаємозв'язки: витрати праці – результати; результати - винагорода та валентність (цінність цієї винагороди). Враховуються особливості індивідуального сприйняття працівників	Представлені лише три групи мотивів, інші мотиви теорії не розглядаються
Теорія справедливості Дж. Адамса	Як фактор мотивації розглядається справедливість винагороди по відношенню до інших працівників, які виконують аналогічну роботу	Важливо враховувати комплексну оцінку винагороди, де оплата праці займає хоч і важливу, але з єдину роль. Коло аналізованих мотивів дуже обмежене



Кінець табл. 1.2

Назва теорії	Коротка характеристика	Виявленні недоліки
Модель Портера-Лоулера	Поєднує п'ять мотивуючих факторів: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до створеної моделі можна визначити наступну залежність: досягнуті результати праці залежать від докладених співробітником зусиль, його здібностей та характерних особливостей, а також від усвідомлення ним своєї ролі	Модель досить складна у застосуванні у практичній діяльності. Не враховує індивідуальні особливості людей
Теорії відношення		
Теорія Х та Y Д. МакГрегора	Мотивація здійснюється через різні стилі управління: адміністративний (теорія Х) і демократичний (теорія Y). Вибір стилю визначається типом працівників	Вкрай рідко зустрічаються чисті типи поведінки. Поведінка багато в чому залежить від змісту роботи
Теорія Z У. Оучі	Мотивація працівників має виходити із цінностей «виробничого клану», тобто підприємства як однієї великої сім'ї, одного роду. Управління здійснюється через соціальні зв'язки та відносини	Не застосовується до психології та національної культури

Розробляючи систему мотивації професійного розвитку персоналу необхідно брати до уваги валентність, або, іншими словами, суб'єктивну цінність, для людини того чи іншого заходу заохочення. Валентність – це передбачуваний ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди. Крім того, потрібно враховувати також ту обставину, що оцінка ступеня справедливості винагороди завжди порівняльна, тобто залежить від співвідношення трудового вкладу та винагороди в інших працівників. Поведінкова психологія – це надзвичайно тонка матерія, але саме вона дозволяє досягти максимального результату в управлінні персоналом сучасного підприємства, так як реакція працівника на несправедливість негативно впливає на його мотивацію, а, отже, і на кінцевий результат діяльності.

Принцип залученості заслуговує на окрему увагу, оскільки його реалізація є найвищим досягненням у вирішенні завдання підвищення рівня мотивації персоналу. Під залученістю персоналу в трудовий процес розуміють такий стан працівників, який мотивує їх прагнути виконувати свої функції максимально повно та з високою якістю, за необхідності виходячи за рамки посадових інструкцій та регламентів. Ступінь залучення співробітників визначає результативність діяльності трудового колективу.

Щоб точніше виявити сутність поняття залученості, його зазвичай порівнюють з іншими близькими за змістом поняттями – лояльністю та задоволеністю. Спільним є те, що лояльність, задоволеність та залученість – це характеристики ставлення працівників до своєї компанії, організації. Але якщо задоволеність обумовлюється тим, що працівники набувають у формі матеріальної та моральної винагороди, то залученість – це готовність не отримувати, а віддавати. Високий рівень залученості персоналу є станом, при якому виникає безумовна мотивація до того, щоб повністю присвятити себе роботі в інтересах організації. У цьому стані людина виявляє ініціативу та мобілізує всі свої можливості та приховані резерви для вирішення

поставленого завдання. Це бажання докладати особисті зусилля, робити свій внесок як член організації для досягнення її цілей.

У цьому сенсі залученість – більш високий рівень ставлення до організації, ніж лояльність, оскільки остання вказує лише на бажання працювати й прагнення реалізовувати свої здібності саме у цій організації за її правилами та регламентом. Якщо лояльність – з певним припущенням – визначити як відданість організації, то залученість – це активна, ініціативна відданість.

Останнім часом проблеми мотивації дедалі частіше розглядаються у контексті теорії поколінь Хоува і Штрауса [46; 20]. Покоління Y – люди, що народилися в 1985-2002 роках, які отримали найменування «міленіали», вже становлять більшість працівників; покоління Z – народилося в період з 2003 по 2024 роки, "зумери", що тільки вступає у працездатний вік, ставлять перед керівниками організацій та HR-менеджерами нові серйозні проблеми у сфері формування нових систем мотивації.

Представники цих поколінь, з одного боку, мають сучасні знання і навички і тим самим великий потенціал. З іншого боку, вони найменш лояльні, схильні легко змінювати як місце роботи, так і місце проживання. Релокацію з орієнтацією на внутрішні цінності самого працівника називають однією з характерних рис цих поколінь. Крім цього, яскравими особливостями представників цих поколінь є перевага дистанційних форм зайнятості та так званої зайнятості part-time, коли працівник бере участь у реалізації відразу кількох проектів і, відповідно, вирішує одночасно цілу низку завдань [10].

У людей покоління Y інші очікування від роботи, відповідно, щоб залучити мільйонів до процесу, потрібно піти на серйозні нововведення: змінити структуру бізнесу, стиль управління, систему комунікацій – все для того, щоб збільшити залученість та реалізувати величезний потенціал представників нового покоління [5].

Гнучкий графік, можливість працювати віддалено, вільний демократичний стиль спілкування, використання сучасних інформаційних

технологій та соціальних мереж у робочому процесі, можливість реалізувати свій потенціал – це пріоритети нових поколінь персоналу, а відтак і фактори, що впливають на їхню мотивацію.

В умовах інформаційного суспільства необхідні цільові ІТ-рішення, спрямовані на підвищення продуктивності, залучення та мотивації до праці поколінь Y та Z: «Впровадження технічних систем, що супроводжують онлайн-підрахунок та візуалізацію продуктивності – заробітку, інтерактивний зворотний зв'язок, є абсолютно необхідним компонентом для розвитку трудової мотивації поколінь Y,Z, що є основою лінійного персоналу цифрових компаній» [9].

Вивчення та переосмислення класичних теорій мотивації та побудова на їх основі сучасних комплексних системних практик здатні стати надійною основою для успішного розвитку організації.

### **1.3 Особливості професійного розвитку кадрів в сучасних умовах**

Подальше еволюційне вдосконалення комплексу заходів і підходів, вкладених у модернізацію професійного розвитку персоналу, безпосередньо з формуванням сучасної системи управління підприємством і є невід'ємною частиною цього процесу. Значимість системи професійної підготовки кадрів обумовлена необхідністю забезпечення системного, поетапного та організованого формування кадрового потенціалу організацій, що дозволяє раціонально використати здібності кожного працівника у загальній системі управління.

Висококваліфіковані кадри є стратегічним ресурсом підприємств та організацій, що зміцнює систему управління та сприяє сталому соціально-економічному розвитку. Система професійного розвитку персоналу покликана насамперед підвищити ефективність функціонування підприємств.

Використання інтелектуального капіталу персоналу та його розвиток

протягом усієї кар'єри повинно мати високий рівень кореляції з можливостями інформаційно-комунікаційного забезпечення організації, запровадження інноваційних технологій управління ресурсною базою, сучасної інфраструктури взаємодії кадрів управління з окремими контактними групами зовнішнього середовища.

Своєю чергою, недостатня увага до професійного розвитку персоналу призводить до падіння кваліфікації персоналу, внаслідок чого знижується продуктивність праці, і організація виявляється неготовою до виходу на новий ринок та/або до збільшених вимог до свого продукту. Все це вимагає вироблення науково обґрунтованих положень професійного розвитку персоналу, які орієнтовані на підвищення ефективності професійного розвитку.

Концепція професійного розвитку персоналу включає сукупність наступних взаємопов'язаних складових елементів: цілей, завдань, політики організації та конкретної стратегії професійного розвитку персоналу. Крім того, до складу концепції входять: принципи, методи, технології професійного розвитку персоналу, що сприяють забезпеченню належного професійного рівня персоналу, необхідного для ефективної діяльності конкретної організації.

Взаємозв'язок і взаємозалежність професійного розвитку персоналу з іншими основними областями управління персоналом організації представлено на рис. 1.2.

Метою професійного розвитку персоналу є забезпечення організації висококваліфікованим компетентним персоналом, мотивованим на досягнення цілей організації. Мета професійного розвитку персоналу досягається за допомогою таких завдань:

- залучення працівників до діяльності з розвитку організації;
- підвищення лояльності працівників до конкретної організації;
- підвищення рівня мотивації персоналу за допомогою участі в програмах, що розвивають: працівники отримують чіткі орієнтири для



Рисунок 1.2 – Функціональний зв'язок професійного розвитку персоналу з основними сферами управління персоналом організації

подальшої діяльності. Одночасно процес професійного розвитку персоналу є сильним мотивом усвідомлення необхідності працівників у організації;

- зростання показників результативності діяльності персоналу. Завдання можна вирішити за допомогою підвищення компетентності працівників. Паралельно потрібне забезпечення постійного високого рівня кваліфікації, де навчання має бути спрямоване на вивчення нових технологій, змін соціально-економічних та правових умов;

- підготовка та забезпечення ротації та заміщення працівників для

забезпечення своєчасного покриття потреби в персоналі, створення кадрового резерву;

- забезпечення організації конкурентними перевагами завдяки високій кваліфікації персоналу, що підвищує конкурентоспроможність організації, її продукції, системи управління та стратегічного розвитку;

- створення команди за допомогою участі працівників у програмах розвитку персоналу, вдосконалення командної роботи, вироблення корпоративних цінностей та згуртування колективу.

Під час створення концепції професійного розвитку персоналу керівництво організацій має враховувати взаємозв'язок загальної стратегії розвитку організації та стратегії професійного розвитку персоналу. Стратегія показує напрямок професійного розвитку персоналу, суть якого полягає у впливі на процес постійної зміни професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу для досягнення рівня, необхідного для вирішення стратегічних завдань організації. Стратегія професійного розвитку персоналу визначає і існуючі організаційні можливості для навчання, перепідготовки та саморозвитку працівників, підвищуючи індивідуальні, командні та організаційні показники роботи.

Ключовим моментом концепції професійного розвитку персоналу є визначення принципів професійного розвитку персоналу, основними серед яких є комплексність, системність, цілеорієнтованість, професіоналізм, безперервність, диференційованість, індивідуалізація. Стратегія та принципи професійного розвитку персоналу, своєю чергою, визначають методи професійного розвитку персоналу, що включають навчання персоналу, професійну адаптацію, систему службово-професійного просування працівників, реалізацію ділової кар'єри працівників, формування кадрового резерву, стимулювання персоналу до подальшого професійного розвитку персоналу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи професійного розвитку персоналу організації

Методи професійного розвитку персоналу	Зміст методу
Навчання персоналу	Навчання – це планомірний, організований, цілеспрямований та структурований процес набуття знань, умінь, навичок працівниками з використанням різних методів передачі знань.
Адаптація працівників	Здобуття знань та практичних навичок виконання посадових обов'язків – професійне освоєння необхідної спеціальності.
Службово-професійне просування працівників	Переміщення працівників за посадами у створенні чи підрозділі, здійснюване з допомогою різних методів. Працівник набуває нового положення в посадовій структурі, нових умов праці. Нове становище працівника у разі пояснюється підвищенням кваліфікації та важливістю виконання працівником функціональних обов'язків вищого рівня складності
Реалізація ділової кар'єри працівників	Ділова кар'єра працівників може бути: горизонтальною, вертикальною та доцентровою. При плануванні ділової кар'єри працівник повинен розуміти, яких показників йому необхідно досягти для того, щоб просунутися кар'єрними сходами.
Робота з кадровим резервом організації	Кадровий резерв організації – це певні працівники організації, здатні на заміщення вищих позицій, які пройшли спеціальну професійну підготовку. Кадровий резерв передбачає професійну підготовку працівників для вищих посад на новому якісно вищому рівні. Професійний розвиток персоналу також передбачає також ретельний аналіз особистісних якостей працівників, особливостей їх поведінки у процесі трудової діяльності.
Стимулювання професійного розвитку персоналу	Заходи, спрямовані на формування умов для результативного професійного розвитку персоналу. Різні стимулюючі системи сприяють мотивації працівників до подальшого професійного розвитку, задоволенню їх особистісних інтересів та цілей діяльності в організації



На практиці перевага надається використанню системного підходу в управлінських процесах професійного розвитку персоналу, який полягає у перерозподілі чисельності та складу кадрів, підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників, ротації всередині підприємства, плануванні кар'єрного зростання. Використання компетентнісного підходу у системі управління професійним розвитком служить інструментом змін для сучасних та гнучких управлінських методик.

Зарубіжні дослідники встановили, що використання компетентнісного підходу найчастіше використовується для підбору, оцінки, управління кар'єрою, навчання та розвитку працівників, що безпосередньо впливає розвиток кадрового потенціалу організації. На об'єктивний погляд застосування компетентнісного підходу стає основою, яка обумовлює формування нових управлінських процесів професійного розвитку персоналу підприємства.

Якщо узагальнити схему застосування компетентнісного підходу у системі управління професійним розвитком персоналу організації, вона полягає у проведенні таких послідовних етапів, як компетентно орієнтоване формування кадрового забезпечення, оцінка кадрового потенціалу компетентнісного підходу, забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників, управління розвитком кадрового потенціалу та створення умов реалізації заходів щодо розвитку кадрового потенціалу [3].

У сучасному розумінні оцінка кадрового потенціалу зводиться до визначення відповідності професійно-кваліфікаційного рівня, не приділяючи належної уваги оцінці компетентного рівня працівників. Проте слід зазначити, що оцінка кадрового потенціалу не є адміністративним інструментом або дисциплінарним способом впливу на працівників, а має здійснюватися за постійного та безперервного відстеження результативності прийнятих рішень

у конкретних ситуаціях. Якщо простежити логіко-послідовну схему оцінювання кадрового потенціалу підприємства на основі компетентнісного підходу, що складається з етапів, елементів та власне процедур, то можна зробити такі висновки. Послідовність проведення етапів оцінки кадрового потенціалу забезпечується методикою, організацією та інформаційною підтримкою. Методика необхідна для визначення мети та розробки методики проведення оцінки та супроводжується такими процедурами, як визначення цілей та завдань оцінки кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу; формування переліку ключових компетенцій відповідно до посади; визначення критеріїв оцінки рівня компетенції; визначення методу та показників оцінки; визначення складу комісії та розробка плану роботи. Організація оцінювання передбачає визначення системи організаційно-розпорядчих форм та документів оцінювання, проведення оцінки, збирання інформації та отримання результатів оцінки, аналіз проведеного оцінювання кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу, розробка рекомендацій для зменшення різниці між наявним та бажаним рівнем компетенцій. Інформаційне забезпечення передбачає використання інформаційних систем щодо оцінки. Для ефективності проведення оцінки кадрового потенціалу, всі елементи оцінки повинні використовуватися в комплексі.

Основними напрямками використання результатів оцінки кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу є прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення необхідних заходів щодо професійного розвитку персоналу та системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників. Використання компетентнісного підходу у навчанні, підготовці, перепідготовці є важливою складовою розвитку компетентнісного рівня працівників, де нарощуються лише потрібні, відповідно до профілів компетенцій, знання та навички. Компетентнісний

підхід у навчанні, підготовці, перепідготовці працівників спрямовується на розвиток та збагачення необхідних компетенцій, сприяє загальному інтелектуальному та професійному зростанню та розглядається у контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Посадове просування полягає в управлінні трудовою кар'єрою, виходячи з цілей, потреб, можливостей, компетенцій працівників та соціально-економічних умов підприємства. Прагнення поєднати потреби підприємства з професійними, особистими інтересами та компетенціями працівників сприяє вищій трудовій віддачі та зростання зацікавленості у розвитку кар'єри. Управління трудовою кар'єрою має розпочинатися з планування трудової кар'єри з урахуванням компетентності працівників, бути систематичним і безперервним процесом, прямувати до розвитку кадрового потенціалу.

Завершальним етапом застосування компетентнісного підходу у системі управління кадровим потенціалом є забезпечення системи мотиваційних заходів у розвиток компетенцій співробітників.

Виходячи з вищезгаданого, слід звернути увагу, що концепція компетентнісного підходу виводить на перший план потенціал працівника, його здібності, мотивацію та поведінкові установки. Одна з основних відмінностей використання компетентнісного підходу в системі управління професійним розвитком персоналу полягає у створенні мотивованого бажання мати компетенції, необхідні для виконання посадових обов'язків, та формування на цій основі постійної потреби в їх розвитку. Це передбачає запровадження системи матеріальних та нематеріальних мотиваційних заходів: матеріальне стимулювання залежно від рівня компетентності; реалізація політики щодо навчання та вдосконалення компетенцій; запровадження професійного та посадового зростання за результатами оцінки рівня компетентності; планування трудової кар'єри, спрямованої на розвиток компетенцій та кар'єрних досягнень; налагодження позитивного соціально-

психологічного клімату у колективі; забезпечення належних умов праці та задоволеністю роботою.

Запорукою ефективності розвитку кадрового потенціалу підприємства є створення умов реалізації заходів щодо розвитку кадрового потенціалу. Створення таких умов має орієнтуватися на відповідність вимогам, завданням та цілям підприємства та високому рівні результативності праці. З метою забезпечення необхідних умов реалізації заходів щодо професійного розвитку персоналу необхідно удосконалити організаційну структуру, умови праці, нормативно-методичне, правове, документаційне, інформаційне та технічне забезпечення.

Реалізація цілей та завдань концепції професійного розвитку персоналу забезпечує ефективність професійного розвитку за рахунок випереджаючого характеру професійного розвитку, відповідності цілей професійного розвитку персоналу стратегічним цілям розвитку організації.

## РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 2.1 Загальна характеристика діяльності установи

В якості об'єкту аналізу обрано Головне управління Пенсійного фонду України (ГУ ПФУ) в Донецькій області. Основні показники, якими характеризується загальний майновий стан даної організації за 2019-2021 рр. наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники майнового стану установи у 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020
1. Нефінансові активи	8159268	6220513	6427425	-1938755	206912
1.1 Основні засоби	5084273	5499285	5692174	415012	192889
1.2 Незавершені капітальні інвестиції	2461025	230870	219975	-2230155	-10895
1.3 Запаси	613970	490358	515276	-123612	24918
2. Фінансові активи	336907	515735	518993	178828	3258
2.1 Поточна дебіторська заборгованість за розрахунками за товари, роботи, послуги	4684	4684	4684	0	0
2.2 Поточна дебіторська заборгованість за розрахунками із соціального страхування	29680	36431	32415	6751	-4016
2.3 Поточна дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	0	48143	24153	48143	-23990
2.4 Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів	302543	426477	457741	123934	31264
3. Витрати майбутніх періодів	49491	49918	49874	427	-44
Всього	8545666	6786166	6996292	-1759500	210126

За даними таблиці 2.1 спостерігається, що нефінансові активи в 2020 році відносно 2019 року знизились на 1938755 грн., в тому числі за рахунок зменшення обсягів незавершених капітальних інвестицій – на 2230155 грн., скорочення обсягу запасів – на 123612 грн., що частково було ліквідоване зростанням вартості основних засобів – на 415012 грн. Своєю чергою, в 2021 році до 2020 року нефінансові активи зростають на 206912 грн., в тому числі за рахунок зростання вартості основних засобів – на 192889 грн., збільшення запасів – на 24918 грн. та зменшення обсягів незавершених капітальних інвестицій – на 10895 грн.

При цьому щорічно спостерігається зростання суми фінансових активів установи. Так у 2020 році порівняно до 2019 року фінансові активи збільшились на 178828 грн., а саме зросла: поточна дебіторська заборгованість за розрахунками із соціального страхування – на 6751 грн., поточна дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками – 48143 грн., грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів – на 123934 грн. У 2021 році порівняно до 2020 року фінансові активи збільшились лише на 3258 грн., оскільки відбулось скорочення поточної дебіторської заборгованості за розрахунками із соціального страхування – на 4016 грн. та поточної дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками – 23990 грн., в той час як грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів протягом зазначеного періоду зросли на 31264 грн.

В цілому вартість майна Головного управління Пенсійного фонду України в Донецькій області протягом 2019-2020 рр. скоротилася на 1759500 грн., а протягом 2020-2021 років зросла на 210126 грн.

Виконаємо горизонтальний та вертикальний аналіз джерел формування майна за 2020-2021 роки та представимо його результати в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний та вертикальний аналіз джерел формування майна за 2020-2021 рр.

Статті	2020 рік		2021 рік		Відхилення	
	грн.	%	грн.	%	грн. (+,-)	Темп змін, %
1. Власний капітал та фінансовий результат	6728896	99,2	6942105	99,2	213209	103,2
1.1 Внесений капітал	7727388	113,9	7544897	107,8	-182491	97,6
1.2 Фінансовий результат	-1229362	-18,1	-856912	-12,2	372450	69,7
1.3 Цільове фінансування	230870	3,4	254120	3,6	23250	110,1
2. Зобов'язання	57270	0,8	54187	0,8	-3083	94,6
2.1 Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	7163	0,1	5412	0,1	-1751	75,6
2.2 Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	34665	0,5	31589	0,5	-3076	91,1
2.3 Поточні зобов'язання за внутрішніми розрахунками	15442	0,2	17186	0,2	1744	111,3
Всього	6786166	100,0	6996292	100,0	210126	103,1

За результатами горизонтального та вертикального аналізу, наведеними в таблиці 2.2, можна зробити висновок, що вартість майна установи за 2020-2021 рр. зростає, а саме збільшення склало 210126 грн., або 3,1%. Основним джерелом формування майна протягом досліджуваного періоду виступав внесений капітал, частка якого у 2019 році становила 113,9%, а в 2020 році – 107,8%. В цілому частка власного капіталу та фінансового результату у періоді, що аналізується, лишалася незмінною на рівні 99,2%. Відповідно лише 0,8% майна установи протягом 2020-2021 рр. було сформовано за

рахунок зобов'язань.

Виконаємо аналіз фінансових результатів установи та представимо отримані результати в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад і структура пасиву балансу по підприємству за період 2020-2021 рр.

Статті	2020 рік		2021 рік		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн. (+,-)	темп змін, %	відсотков их пунктів
1. Доходи від обмінних операцій: Бюджетні асигнування	60562299	100	66867832	99,9	6305533	110,4	-0,1
2. Інші доходи від необмінних операцій	0	0	81148	0,1	81148	-	0,1
3. Усього доходів	60562299	100	66948980	100	6386681	110,5	0,0
4. Витрати за обмінними операціями: Витрати на виконання бюджетних програм	60038419	98,9	67312165	99,5	7273746	112,1	0,6
5. Інші витрати за обмінними операціями	615308	1,0	169269	0,3	-446039	27,5	-0,8
6. Усього витрати за обмінними операціями	60653727	99,9	67481434	99,8	6827707	111,3	-0,2
7. Інші витрати за необмінними операціями	37976	0,1	152560	0,2	114584	401,7	0,2
8. Усього витрат	60691703	100	67633994	100	6942291	111,4	0,0
9. Профіцит (дефіцит)	-129404	-	-685014	-	-555610	529,4	

Так, основною статтею доходів є бюджетні асигнування, які протягом 2020-2021 рр. зросли на 6305533 грн., та склали 110,4% від значення даної статті



у попередньому році. Своєю чергою, основною витратною статтею протягом досліджуваного періоду були витрати на виконання бюджетних програм, які склали 98,9% від усіх витрат ГУ ПФУ в Донецькій області в 2020 році та, відповідно, 99,5% у 2021 році. Варто зауважити, що як в 2020 році, так і в 2021 році спостерігався дефіцит фінансових коштів у розмірі 129404 грн. та 685014 грн. відповідно.

## 2.2 Аналіз складу, структури та руху персоналу організації

Дані для аналізу складу й структури працівників отримані зі звіту про численність, склад і переміщення працівників установи. Чисельність і структура працюючих наведені в табл. 2.4 та на рис. 2.1.

Таблиця 2.4 – Склад та структура працюючих ГУ ПФУ в Донецькій обл.

Категорії працюючих	Роки					
	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Керівники	112	21,66	115	22,64	116	23,53
Службовці та спеціалісти	384	74,27	368	72,44	353	71,60
Робітники	21	4,06	25	4,92	24	4,87
Середньооблікова чисельність	517	100,0	508	100,0	493	100,0

Виходячи з табл. 2.4, можна зробити висновки, що чисельність персоналу в ГУ ПФУ в Донецькій області з кожним роком зменшується. Найбільшу частку в структурі працюючих займала категорія «Службовці та спеціалісти»: в 2019 р. – 74,27%, в 2020 р. – 72,44%, в 2021 р. – 71,6%.

Найменшу частку в структурі працюючих займала категорія «Робітники», частка якої коливалась від 4,06 % до 4,92 % протягом досліджуваного періоду.

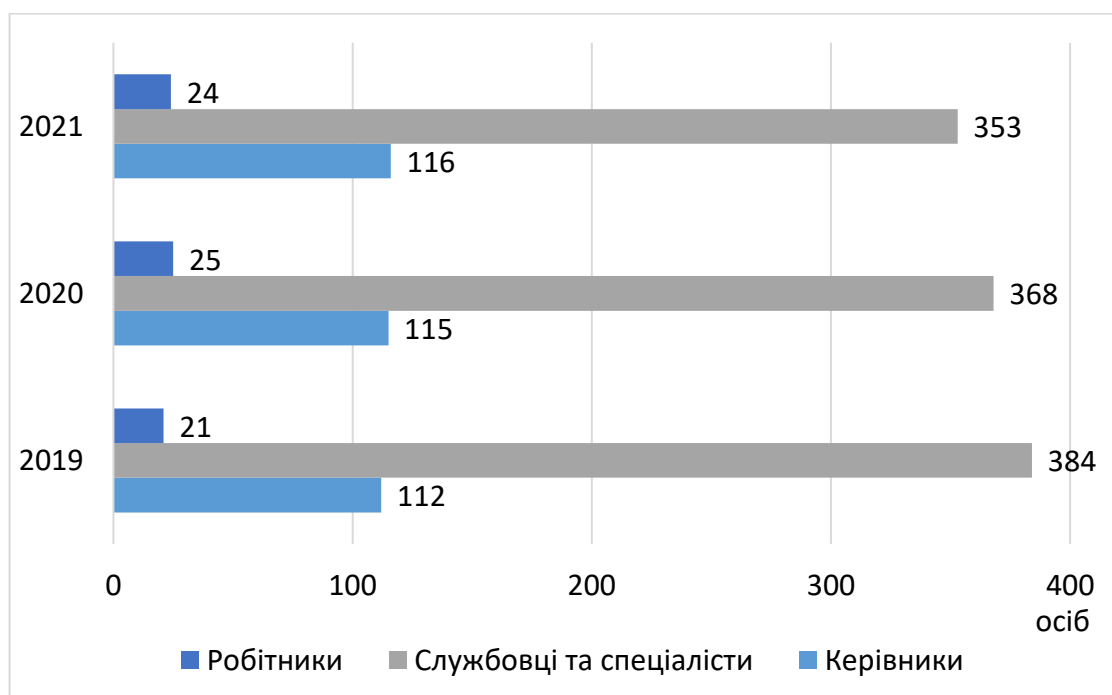


Рисунок 2.1 – Динаміка структури працюючих у ГУ ПФУ в Донецькій обл. за 2019-2021 рр.

У табл. 2.5 представлені показники динаміки структури персоналу установи.

Таблиця 2.5 – Показники динаміки структури персоналу

Категорії працюючих	Відхилення 2020 р. до 2019 р.		Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Темп росту в 2020 р., %	Темп росту в 2021 р., %
	осіб	%	осіб	%		
Керівники	3	2,68	1	0,87	102,68	100,87
Службовці та спеціалісти	-16	-4,17	-15	-4,08	95,83	95,92
Робітники	4	19,05	-1	-4,00	119,05	96,00
Всього працюючих	-9	-1,74	-15	-2,95	98,26	97,05

У табл. 2.5 проаналізовані відхилення, темпи росту й приросту працюючих в установі. Виходячи з таблиці, видно, що загальна чисельність персоналу з кожним роком зменшується, а саме: у порівнянні з 2019 р., загальна чисельність працюючих в 2020 р. зменшилася на 1,74 %, що в абсолютному вираженні становить 9 осіб; у порівнянні 2021 р. з 2020 р. – на 15 осіб, або 2,95%. Найбільше негативне відхилення має така категорія як службовці та спеціалісти, чисельність яких у 2020 р. порівняно з 2019 р. скоротилася на 16 осіб – темп росту складає 95,83%; та у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 15 осіб – темп росту 95,92%. А ось кількість керівників з кожним роком дещо зростає, загалом за 2019-2021 рр. зростання чисельності за даною категорією склало 4 особи.

Для аналізу темпів росту й приросту складу персоналу установи доцільно розрахувати середньорічні темпи, які визначаються за такими формулами:

$$\overline{TP} = \sqrt[n]{T_1 * T_2 * \dots * T_n}, \quad (2.1)$$

$$\overline{ТПР} = \overline{TP} - 1, \quad (2.2)$$

де  $\overline{TP}$  – середньорічний темп росту;

$n$  – кількість періодів;

$T_n$  – ланцюговий темп росту в  $i$ -м періоді;

$\overline{ТПР}$  – середньорічний темп приросту.

Аналіз середньорічних темпів росту й приросту наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Середньорічні темпи росту й приросту чисельності персоналу

Назва посади	Середньорічний темп росту, %	Середньорічний темп приросту, %
Керівники	101,77	1,77
Спеціалісти та службовці	95,88	-4,12
Робітники	106,90	6,90
Всього працівників	97,65	-2,35

Аналізуючи табл. 2.6 бачимо, що середньорічний темп росту персоналу становить 97,65%, тобто щороку чисельність працівників зменшується в середньому на 2,35%. Найменший середньорічний темп росту в спеціалістів та службовців (95,88%). Чисельність керівників і робітників дещо зростає щороку в середньому на 1,77% й 6,9% відповідно.

В табл. 2.7 представлені вихідні дані для проведення аналізу руху персоналу установи на основі визначення коефіцієнтів обороту по прийому та вибуттю, коефіцієнту заміщення кадрів та періодів змінюваності персоналу.

Таблиця 2.7 – Початкові дані для аналізу руху персоналу в установі

Показник, осіб	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Прийнято	24	20	18
Звільнено	33	35	30
- за власним бажанням	28	32	27
- за прогул	5	3	3
Середньооблікова чисельність	517	508	493

З табл. 2.7 видно, що чисельність звільнених працівників щорічно зменшується. В процесі управління необхідно відстежувати інтенсивність руху персоналу, для чого необхідно визначати рівень і оцінювати динаміку наступних показників:

1. Коефіцієнт обороту з прийому:

$$K_{np} = \frac{O_n}{Ч_{сн}} * 100\%, \quad (2.3)$$

де  $O_n$  – чисельність прийнятих працівників в періоді, що аналізується;

$Ч_{сн}$  – середньооблікова чисельність працюючих.

$$K_{np}(2019) = \frac{24}{517} * 100\% = 4,64\%,$$

$$K_{np}(2020) = \frac{20}{508} * 100\% = 3,94\%,$$

$$K_{np}(2021) = \frac{18}{493} * 100\% = 3,65\%.$$

В 2020 р. у порівнянні з 2019 р. коефіцієнт обороту з прийому зменшився з 4,64% до 3,94%, а в 2021 р. у порівнянні з 2020 р. коефіцієнт обороту з прийому знизився на 0,29%. Коефіцієнт обороту по прийому характеризує питому вагу працівників, прийнятих на підприємство.

## 2. Коефіцієнт обороту з вибуття:

$$K_v = \frac{O_z}{Ч_{сн}} * 100\%, \quad (2.4)$$

де  $O_z$  – чисельність звільнених працівників в періоді, що аналізується;

$Ч_{сн}$  – середньооблікова чисельність працюючих.

$$K_v(2019) = \frac{33}{517} * 100\% = 6,38\%,$$

$$K_v(2020) = \frac{35}{508} * 100\% = 6,89\%,$$

$$K_v(2021) = \frac{30}{493} * 100\% = 6,09\%.$$

У 2020 р. у порівнянні з 2019 р. коефіцієнт обороту з вибуття збільшився з 6,38% до 6,89%, а у 2021 р. у порівнянні з 2019 р. коефіцієнт обороту з вибуття зменшився на 0,8%. Коефіцієнт обороту з вибуття характеризує питому вагу звільнених за період працівників.

## 3. Коефіцієнт заміщення робочої сили:

$$K_z = \frac{O_n}{O_z} * 100\%, \quad (2.5)$$

де  $O_n$  – чисельність прийнятих працівників в періоді, що аналізується, осіб;

$O_z$  – чисельність звільнених працівників в періоді, що аналізується, осіб.

Розрахуємо коефіцієнт заміщення робочої сили:

$$K_z(2019) = \frac{24}{33} * 100\% = 72,72\%,$$

$$K_z(2020) = \frac{20}{35} * 100\% = 57,14\%,$$

$$K_z(2021) = \frac{18}{30} * 100\% = 60,0\%.$$

Коефіцієнт заміщення робочої сили характеризує відносний приріст персоналу за рахунок його зовнішнього руху. Оскільки коефіцієнт заміщення за 2019-2021 рр. менше 100%, то можна сказати, що робоча сила відновлюється не повністю і, отже, в установі не створюються нові робочі місця.

#### 4. Повний період змінюваності персоналу:

$$Pc = \frac{100}{Kв}, \quad (2.6)$$

де  $Kв$  – коефіцієнт обороту з вибуття.

$$Pc(2019) = \frac{100}{6,38} = 15,67 \text{ р.},$$

$$Pc(2020) = \frac{100}{6,89} = 14,51 \text{ р.},$$

$$Pc(2021) = \frac{100}{6,09} = 16,42 \text{ р.}$$

Повний період змінюваності персоналу характеризує кількість років, яка необхідна для повного відновлення персоналу при сформованому рівні вибуття працівників. З отриманих розрахунків можна зробити висновок, що період змінювання збільшується і в 2021 році досягає максимального значення – 16,42 роки за весь період дослідження.

Отримані вище розрахунки зведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз руху робочої сили установи

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. від 2019 р.
Коефіцієнт обороту з прийому	4,64	3,94	3,65	-0,99
Коефіцієнт обороту з вибуття	6,38	6,89	6,09	-0,29
Коефіцієнт заміщення робочої сили	72,72	57,14	60,0	-12,72
Повний період змінюваності персоналу	15,67	14,51	16,42	0,75

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що спостерігається щорічне перевищення коефіцієнту обороту з вибуття над коефіцієнтом обороту з прийому. Зменшується кількість робочих місць, як наслідок цього коефіцієнт заміщення робочої сили є меншим за 100%. Графічне зображення коефіцієнтів руху робочої сили наведено на рис. 2.2.

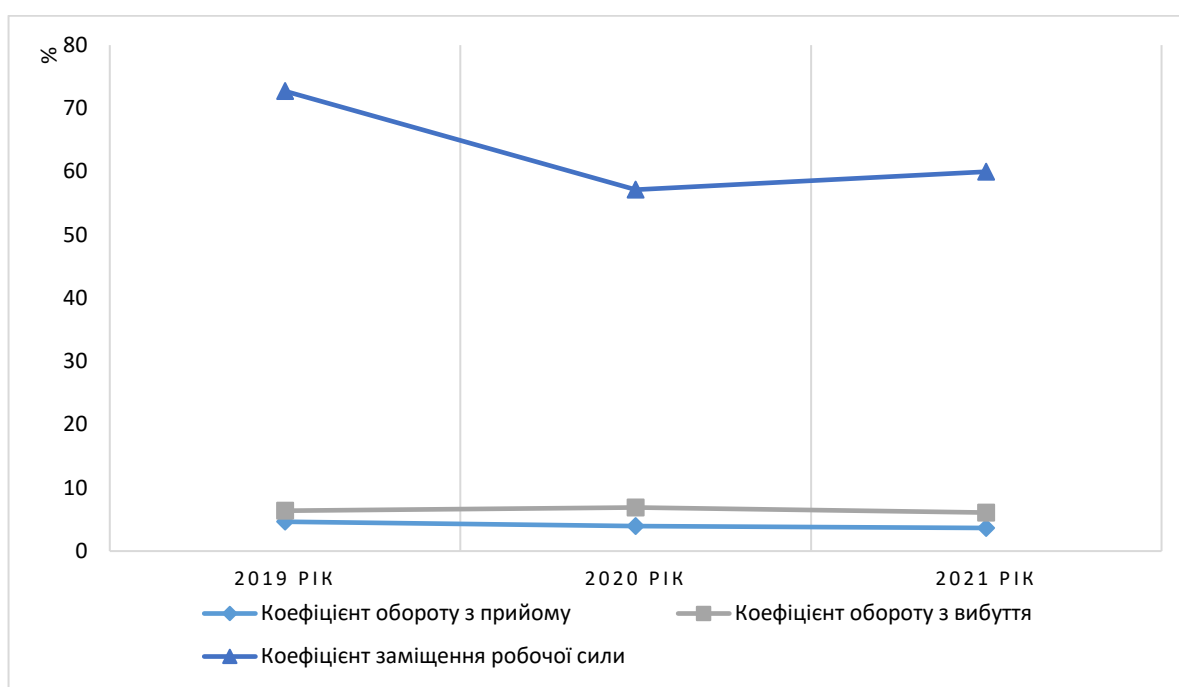


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнтів руху робочої сили установи

Для процесу управління важливе значення має віковий склад кадрів, а тому виконаємо даний аналіз, використовуючи якісну характеристику персоналу ГУ ПФУ в Донецькій обл. Вихідні дані та вікова структура працюючих наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Вікова структура персоналу установи

Вік, років	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
До 30	73	14,12	69	13,58	64	12,98
30 - 40	70	13,54	71	13,98	67	13,59
40 - 50	202	39,07	201	39,57	197	39,96
Понад 50	172	33,27	167	32,87	165	33,47
Всього	517	100,0	508	100,0	493	100,0

За даними табл. 2.9 можна зазначити, що із загальної чисельності працівників 517 осіб у 2019 р. 39,07%, або 202 особи, складає персонал у віці 40–50 років, 33,27%, або 172 особи, – понад 50 років, 14,12%, або 73 особи, – до 30 років, 13,54%, або 70 осіб, – 30-40 років.

У 2020 р. при зниженні загальної чисельності працюючих на 9 осіб, розподіл відсотків у структурі має таку ж саму тенденцію: найбільший відсоток належить працівникам у віці 40–50 років (39,57%), найменший – працівникам до 30 років (13,58%). Також варто зазначити, що доля працівників до 30 років постійно зменшується. Всі ці дані свідчать про те, що вікова структура установи не омолоджується.

Горизонтальний порівняльний аналіз вікової структури підприємства приведений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка складу персоналу

Вік, років	Відхилення 2021 р. до 2019 р.		Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%
До 30	-9	-12,33	-5	-7,25
30 - 40	-3	-4,29	-4	-5,63
40 - 50	-5	-2,48	-4	-1,99
Понад 50	-7	-4,07	-2	-1,20
Всього	-24	-4,64	-15	-2,95

Аналізуючи табл. 2.10 можна сказати, що всі вікові групи працюючих мають негативну тенденцію. Найбільше негативне відхилення можна простежити у працівників віком до 30 років (зменшення на 9 осіб у 2021 р. відносно до 2019 р., що у відносному вираженні склало 12,33%). Отже, відбувається природне старіння робочої сили установи. Графічне зображення вікової структури персоналу установи представлено на рис. 2.3.



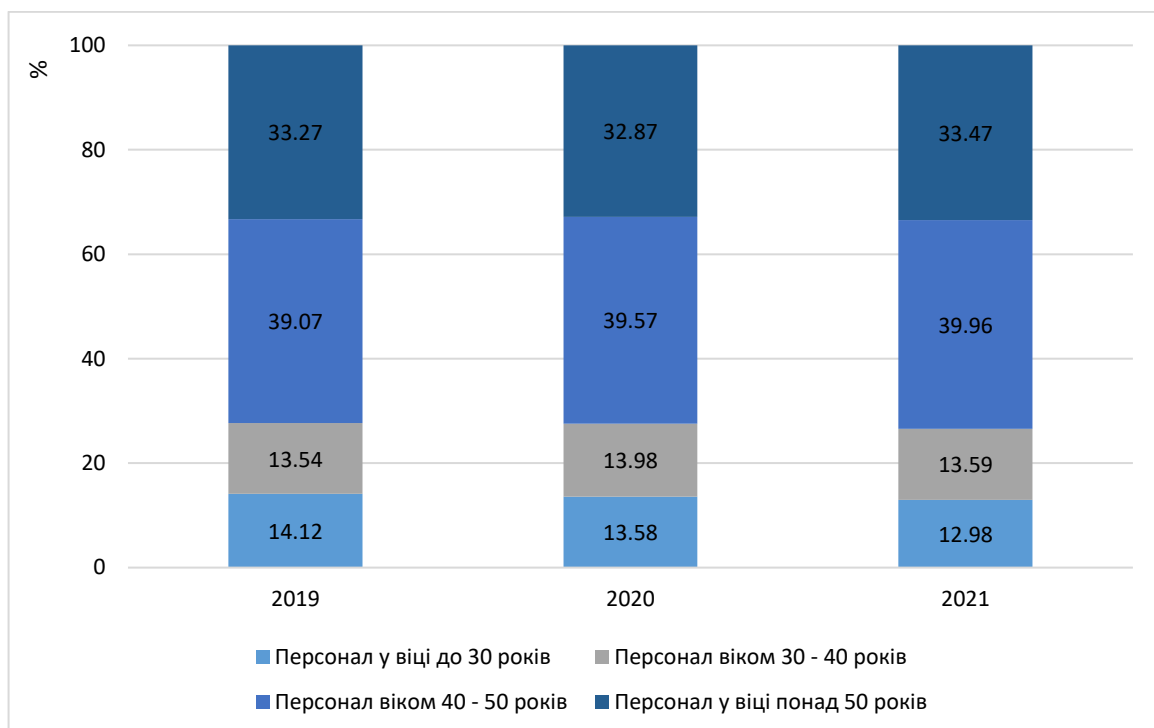


Рисунок 2.3 – Динаміка вікової структури персоналу установи

Таким чином, в установі протягом досліджуваного періоду прослідковуються певні негативні тенденції у русі та структурі працюючих, а саме спостерігалось перевищення коефіцієнтів обороту з вибуття персоналу над коефіцієнтами обороту з прийому, значення коефіцієнтів заміщення персоналу було меншим за 100%, що свідчить про скорочення робочих місць в установі; погіршується вікова структура персоналу установи.

### 2.3 Оцінка освітнього рівня та професійного розвитку працівників установи

Наступною важливою характеристикою персоналу є оцінка їх рівня освіти та професійного розвитку. Показники, що характеризують освітній склад кадрів за 2019-2021 рр., наведені в табл. 2.11

Таблиця 2.11 – Розподіл працюючих в установі за рівнем освіти

Персонал	2019 рік			2020 рік			2021 рік		
	вища	середня спеціальна	середня	вища	середня спеціальна	середня	вища	середня спеціальна	середня
Чоловіки	78	17	8	75	17	8	72	14	6
Жінки	351	48	15	349	45	14	342	46	13
Всього	429	65	23	424	62	22	414	60	19

На основі виконаного аналізу можна зробити висновок, про превалювання працівників установи з вищою освітою, що, безумовно, є позитивною тенденцією. Для більш конкретної характеристики визначимо структуру персоналу за освітнім складом (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Структура та динаміка освітнього рівня персоналу установи

Рівень освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середня	23	4,4	22	4,3	19	3,9	-4	-17,4	-3	-13,6
Середня спеціальна	65	12,6	62	12,2	60	12,2	-5	-7,7	-2	-3,2
Вища	429	83,0	424	83,5	414	84,0	-15	-3,5	-10	-2,4
Разом	517	100	508	100	493	100	-24	-4,6	-15	-3,0

Таким чином, за даними табл. 2.12, працюючі в установі мають переважно вищу освіту (83,0%, 83,5% та 84,0% відповідно у 2019-2021 рр.). Це пояснюється тим, що переважну важну працюючих складають керівники, спеціалісти та службовці, до яких висувається вимога про наявність вищої освіти. Чисельність працівників, які мають середню освіту, у 2021 році зменшилась на 4 особи (або на 17,4%) відносно 2019 року; чисельність працівників із вищою освітою знизилась на 15 осіб (або на 3,5%). Представимо

графічне зображення динаміки структури працюючих за рівнем освіти на рис. 2.4.

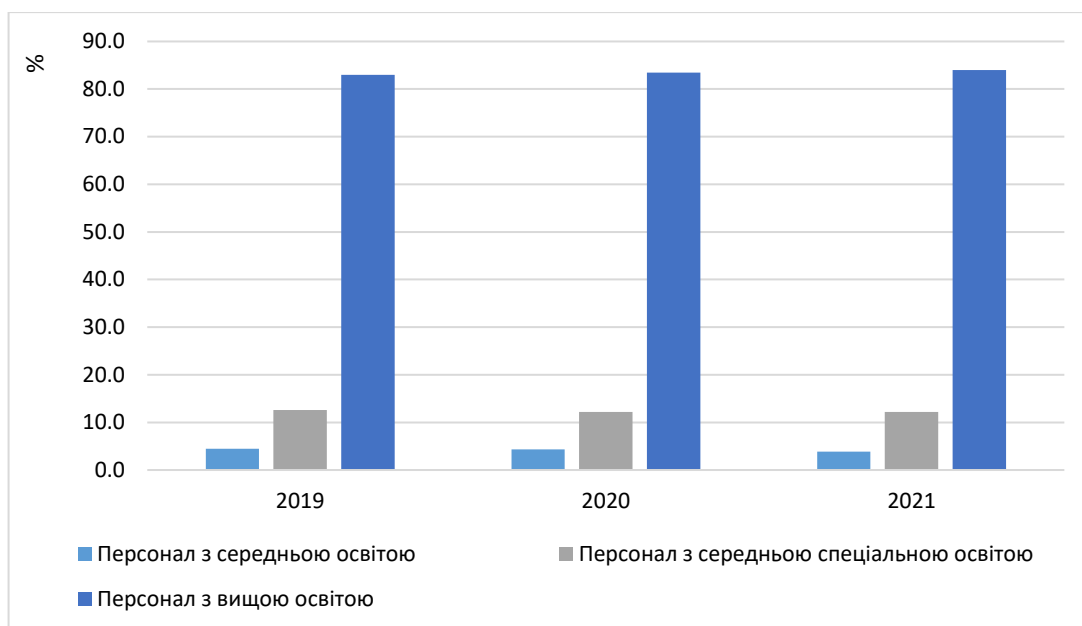


Рисунок 2.4 – Динаміка структури персоналу за рівнем освіти у 2019-2021 рр.

Отже, за досліджуваний період істотних змін у структурі персоналу установи за рівнем освіти не відбулося.

Іншою вагомою якісною характеристикою персоналу є стаж його роботи в установі, оскільки наразі ще існують залежності між якістю праці та стажем роботи. У табл. 2.13 представимо вихідні дані для проведення аналізу динаміки працюючих в установі за їх стажем роботи.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для аналізу працюючих в установі за стажем роботи, осіб

Стаж роботи	2019 р.	2020 р.	2021 р.
До 5 років	280	276	263
5-10 років	85	87	88
10-15 років	71	69	68
15-20 років	57	54	51
Понад 20 років	24	22	23
Всього	517	508	493

За даними табл. 2.13, у 2021 році порівняно до 2019 року простежується тенденція до зниження чисельності працюючих. Аналіз динаміки працівників установи відповідно їх стажу наведений у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка працюючих за стажом роботи в установі

Стаж роботи	Відхилення 2021 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%
До 5 років	-17	-6,07	-13	-4,71
5-10 років	3	3,53	1	1,15
10-15 років	-3	-4,23	-1	-1,45
15-20 років	-6	-10,53	-3	-5,56
Понад 20 років	-1	-4,17	1	4,55
Всього	-24	-4,64	-15	-2,95

Найбільше вивільнення працівників спостерігалось для осіб, які мають стаж 15-20 років – дана категорія працівників зменшилась у 2021 році відносно 2019 року на 10,53% (або на 6 осіб), а відносно 2020 року – на 5,56% (або на 3 особи). Найменше вивільнення персоналу у досліджуваному періоді спостерігалось за категорією зі стажом роботи 5-10 років. Так, у 2021 році відносно 2019 року чисельність працівників, які мають стаж від 5 до 10 років, зросла на 3 особи (або на 3,53%), а у порівнянні з 2020 роком – на 1 особу (або на 1,15%). Визначимо темпи росту та приросту чисельності працівників за 2019-2021 рр. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Відносні відхилення кількості працівників за стажом роботи в установі

Стаж роботи	Темп росту в 2020 р., %		Темп росту в 2021 р., %		Темп приросту в 2020 р., %		Темп приросту в 2021 р., %	
	базис.	ланц.	базис.	ланц.	базис.	ланц.	базис.	ланц.
До 5 років	98,57	98,57	93,93	95,29	-1,43	-1,43	-6,07	-4,71
5-10 років	102,35	102,35	103,53	101,15	2,35	2,35	3,53	1,15
10-15 років	97,18	97,18	95,77	98,55	-2,82	-2,82	-4,23	-1,45
15-20 років	94,74	94,74	89,47	94,44	-5,26	-5,26	-10,53	-5,56
Понад 20 років	91,67	91,67	95,83	104,55	-8,33	-8,33	-4,17	4,55
Всього	98,26	98,26	95,36	97,05	-1,74	-1,74	-4,64	-2,95

Виходячи з даних табл. 2.15, можна зробити висновок, що лише за однією категорією стажу роботи в установі (5-10 років) зростає чисельність працюючих, оскільки темп росту був вищим за 100%, а темп приросту – додатним. За іншими категоріями працівників спостерігалось вивільнення, оскільки темпи росту були менші, ніж 100%, а темпи приросту – негативні. Найбільше було вивільнено працівників зі стажем понад 20 років у 2020 році, та 15-20 років – у 2021 році. Середньорічні темпи росту та приросту кількості працюючих за стажем роботи наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Середньорічні темпи росту та приросту чисельності персоналу установи за стажем роботи

Стаж роботи	Середньорічний темп росту, %	Середньорічний темп приросту, %
До 5 років	96,92	-3,08
5-10 років	101,75	1,75
10-15 років	97,86	-2,14
15-20 років	94,59	-5,41
Понад 20 років	97,89	-2,11
Всього	97,65	-2,35

Чисельність працюючих, які належать до категорії 15-20 років стажу, характеризується середньорічним темпом росту 94,59%, отже, щороку чисельність даної категорії знижується на 5,41%. Найвищим темпом приросту характеризується діапазон 5-10 років: щорічно чисельність працівників зростає в середньому на 1,75%. Взагалі в установі простежуються певні негативні тенденції зміни кадрового складу персоналу, а, отже, службі управління персоналом доцільно приділити більшу увагу даного аспекту. Можливим шляхом для покращення ситуації, що склалася, може стати мотивація та професійний розвиток персоналу установи.

## 2.4 Характеристика складу та розподілу фонду заробітної плати

Головне управління Пенсійного фонду України в Донецькій області є бюджетною установою, де регулювання заробітної плати здійснюється відповідними нормами та положеннями. Питання, які пов'язані з оплатою праці персоналу, вирішуються начальником Управління.

Посадові оклади персоналу переглядаються відповідно до чинного законодавства та затверджуються в штатному розписі установи. Слід зауважити, що працівники можуть бути премійовані, що затверджується відповідними наказами.

Виконаємо горизонтальний аналіз рівня посадових окладів за 2019-2021 рр. Основні отримані результати представлені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Горизонтальний аналіз рівня основних посадових окладів персоналу установи за 2019-2021 рр.

Назва посади	Посадовий оклад, грн.			Відхилення, грн.	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Начальник управління	9480	10035	12042	555	2007
Начальник відділу	8976	9501	11401	525	1900
Завідувач сектору	8093	8566	10280	473	1714
Головний спеціаліст	7651	8099	9719	448	1620
Провідний спеціаліст	6306	6675	8010	369	1335
Спеціаліст	5865	6208	7449	343	1241
Провідний інспектор	4772	5051	6061	279	1010
Провідний інженер	4772	5051	6061	279	1010

Аналіз отриманих даних табл. 2.17 свідчить про наявність позитивної тенденції щодо підвищення посадових окладів. Найбільш суттєвим стало підвищення у 2021 році, у цей період, наприклад, оклад начальника управління

зріс на 2007 грн. відносно значення у попередньому році, в той час як у 2020 році зростання становило лише 555 грн. до попереднього року.

Переходячи до аналізу використання фонду заробітної плати, в першу чергу необхідно розрахувати абсолютне і відносне відхилення фактичної його величини від планової. Абсолютне відхилення визначається порівнянням фактично використаних коштів на оплату праці з плановим фондом оплати праці в цілому по установі, підрозділам і категоріям працівників. У табл. 2.18 розраховано абсолютне відхилення фонду оплати праці.

Таблиця 2.18 – Абсолютне відхилення фонду оплати праці за роками і категоріями працівників

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
ΔФОП абс, тис. грн.	-520,3	-1583,8	-826,3
ΔФОП абс спеціалістів та службовців, тис. грн.	-416,24	-1267	-661,04
ΔФОП абс керівників, тис. грн.	-62,436	-190,06	-99,156
ΔФОП абс робітників, тис. грн.	-41,624	-126,7	-66,104

З розрахунків можна зробити висновок, що у 2019 р. фактична економія фонду заробітної плати склала 520,3 тис. грн., а у 2020 р. – 1583,8 тис. грн. Також можна побачити, що у 2021 р. була економія фонду заробітної плати, яка склала 826,3 тис. грн. По всіх категоріях працівників у 2019-2021 рр. також спостерігається економія фонду заробітної плати.

Аналіз фонду заробітної плати проводиться для вивчення складу, пропорцій і тенденцій її зміни, вибору оптимального варіанту реалізації колективних інтересів через задоволення особистих інтересів кожного конкретного працівника, об'єктивної оцінки правильності фактичних витрат на оплату праці, рівня впливу чинників їх формування і зміни.

Вивчення використання фонду оплати праці слід почати з виявлення абсолютної і відносної економії (перевитрати) фонду. Для цього у табл. 2.19 порівнюємо фактичну витрату фонду оплати праці з плановою.

Таблиця 2.19 – Динаміка економії (перевитрати) фонду оплати праці

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Плановий фонд оплати праці, тис. грн.	53981,4	51347,1	53293,8
Фактичний фонд оплати праці, тис. грн.	53461,1	49763,3	52467,5
Абсолютна економія (перевитрата) фонду, тис. грн.	-520,3	-1583,8	-826,3
Відносна економія (перевитрата) фонду, %	-1,0	-3,1	-1,6

За даними табл. 2.19 можна зробити висновок, що в установі за досліджуваний період спостерігається економія фонду оплати праці: у 2019 р. на 520,3 тис.грн. (1,0 %), у 2020 р. на 1583,8 тис. грн. (3,1 %), у 2021 р. на 826,3 тис. грн. (1,6 %). Склад та структура фонду оплати праці представлені в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Склад і структура фонду оплати праці

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.
Посадові оклади	31702,4	59,3	29549,4	59,4	35250,6	67,2	111,19	119,29
Доплати різного роду	6050,7	11,3	5865,1	11,8	4188,9	8,0	69,23	71,42
Процентна надбавка	15708	29,4	14348,8	28,8	13028	24,8	82,94	90,80
Всього	53461,1	100	49763,3	100	52467,5	100	98,14	105,43

Досліджуючи табл. 2.20, можна сказати, що в організації фонд оплати праці у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. збільшився на 2704 тис. грн. і в порівнянні з 2019 р. – зменшився на 993 тис. грн. Зменшення фонду оплати праці порівняно із 2019 р. пояснюється скороченням чисельності персоналу установи. Вивчивши структуру фонду, можна сказати, що найбільша питома вага в структурі фонду доводиться на посадові оклади (від 59,3 % до 67,2 %), процентні надбавки (від 24,8 % до 29,4 %), а найменша – доплати різного роду (від 8,0% до 11,8%). У табл. 2.21 проаналізовано, як витрачається фонд оплати праці за категоріями працівників.



Таблиця 2.21 – Використання фонду оплати праці за категоріями працівників

Категорії працівників	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2021 р./ 2019 р.	2021 р./ 2020 р.
Робітники	2298,8	4,3	2090,1	4,2	2046,2	3,9	99,1	105,4
Керівники	14327,6	26,8	12888,7	25,9	15110,6	28,8	103,1	112,5
Спеціалісти та службовці	36834,7	68,9	34784,5	69,9	35310,6	67,3	75,7	91,8
Всього	53461,1	100	49763,3	100	52467,5	100	98,1	105,4

Таким чином, можна зробити висновок, що велика частина фонду оплати праці витрачається на категорію «спеціалісти та службовці», що пов'язане з більшою чисельністю працівників даної категорії і середньою заробітною платою по організації. Значна частина фонду оплати праці витрачається на категорії керівників, що пов'язано з вищими окладами даних працівників.

## **РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **3.1 Мотивація праці персоналу на основі оцінки його професійності та результативності**

В досліджуваній установі існує декілька проблем в системі стимулювання персоналу, головними з яких є невідповідність потреб установи та працівників, а також застарілість діючих стимулюючих заходів. В установі розроблено та діє «Положення про одноразові компенсаційні та заохочувальні виплати працівникам». Це Положення було розроблено в цілях матеріальної зацікавленості робітників в підвищенні професіоналізму та персональної відповідальності при виконанні своїх обов'язків. У даній установі премії видаються згідно наказу «Про заохочування працівників управління» за добросовісне відношення до праці, високу відповідальність, активну участь в житті колективу, тощо. Ці премії видаються один – два рази на рік, тому не мають стимулюючого значення, премії невеликі і їх отримують одиниці.

Ці проблеми значно перешкоджають реалізації всіх існуючих резервів підвищення результативності праці, бо політика установи в сфері управління персоналом цілком не орієнтована на самих працівників, не завжди враховує їх потреби, цінності та побажання. Для того, щоб система стимулювання була ефективною треба, перш за все, виявити, як оцінюють працівники фактори, що впливають на розмір їх оплати праці, а також важливість для них кожного з існуючих стимулюючих заходів. Отже, необхідно оцінювати важливість існуючих компонентів системи стимулювання не тільки з позиції фахівців управління персоналом, а також, безпосередньо, працівників, бо часто реальні потреби працівників не співпадають з реаліями існуючої системи, ефективної більшою мірою для керівництва. На сьогоднішній день, оцінка працівниками чинників, які неодмінно впливають на розмір їх винагороди, в багатьох

випадках, не співпадає з реаліями. Результати опитування працівників підприємства, що проводиться щорічно в кінці року, надані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1– Оцінка працівниками факторів впливу на рівень їх оплати праці (мінімальний індекс – 1 , максимальний – 5)

Вважають, що розмір їх оплати праці залежить від:	2019 р.	2020 р.	2021 р.
професійно-кваліфікаційного рівня	3,2	2,9	3,9
особистого трудового внеску	4,1	3,0	4,4
кінцевих результатів роботи колективу	4,8	4,4	4,7

Враховуючи дані результату оцінки персоналу факторів впливу на рівень їх оплати праці бачимо, що в цілому оцінка працівниками факторів впливу не змінюється. Незначне зростання спостерігається за двома факторами: професійно-кваліфікаційний рівень на 0,7 балів, та особисті трудові внески на 0,3 бали.

Таким чином, дослідження дали змогу встановити необхідність впровадження системи факторів оцінки результатів праці персоналу і використати її для матеріального стимулювання працівників. Для виявлення важливості стимулюючих заходів для працівників в установі рекомендується впровадити систему оцінки, яка матиме наступний вигляд, табл. 3.2.

Знаком (х) позначені фактори, які мають оцінюватися для певної категорії персоналу. За результатами розробленої системи оцінки рекомендується націлювати працівників на максимальні результати діяльності, набір факторів оцінки повинен враховувати різні категорії працівників, специфіку їх трудової діяльності, персональний склад працівників, їх потреби та інтереси, необхідно розробити критерії взаємозв'язку між результатами праці і винагородою.

Таблиця 3.2 – Фактори оцінки результатів праці персоналу

Категорії персоналу	Критерії оцінки													
	якість робіт	складність робіт	результативність праці	своєчасність виконання робіт	самостійність виконання завдань	рівень володіння сучасним програмним забезпеченням	суміщення професій	освітній і кваліфікаційний рівень	ступінь новизни виконуваних робіт	ступінь творчості у виконанні завдань	рівень відповідальності за можливі помилки	участь у розробці і впровадженні нових рішень	масштаб управління	ефективність роботи установи
Робітники	x	x	x	x	x		x							
Спеціалісти та службовці	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x		
Керівники	x	x		x				x			x		x	x

Доцільним було б також виявити за допомогою опитувань у працівників, які елементи діючої системи стимулювання вони вважають несправедливими, оскільки часто кожний працівник має власну думку щодо справедливості існуючої оцінки залежності оплати праці від рівня професіоналізму, треба тільки структурувати зауваження кожного працівника, й на основі цього ввести необхідні корективи до діючої системи.

Якість праці є однією з найважливіших конкурентних переваг для організацій. Отже, для досягнення цілей установи та налагодження взаємозв'язку між результатами діяльності підприємства та оплатою праці працівників пропонується ввести «Фактори оцінки результатів праці персоналу». Цей стандарт є складовою частиною системи якості й покликаний активізувати діяльність персоналу у напрямку підвищення якості праці та її професіоналізму.

Система управління якістю праці забезпечує:

- чітку постановку завдань перед кожним виконавцем планів, нормативно-технічної документації, завдань;

- одержання інформації про якість праці кожного виконавця;
- наочне відбиття результатів праці й вживання заходів з боку керівника з ліквідації відхилень від завдань.

Виділення факторів, встановлення їх важливості, критеріїв, їх бальна оцінка й урахування принципів побудови даної системи дозволили сформувати факторно-критеріальну модель оцінки праці, що є основою механізму преміювання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Факторно-критеріальна модель оцінки трудової діяльності персоналу

Фактор оцінки трудової діяльності (i)	Вагомість факторів (a <sub>i</sub> )	Критерії факторів (j=1,2,3...)	Оцінка критерію (x <sub>ij</sub> ), бали
1	2	3	4
1.Результативність праці	0,2	Досягнення результату/мети трудової діяльності або ступінь наближення до нього: - взагалі не досягнуто; - здебільшого не досягнуто; - здебільшого досягнуто; - досягнуто все, що було намічено; - досягнуто навіть більше, ніж планувалося	1 2 3 4 5
2. Якість результатів праці	0,2	Рівень допущених помилок в загальному обсязі виконаних робіт, %: 0,16 – 0,2; 0,11 – 0,15; 0,06 – 0,1; 0,01 – 0,05; відсутність помилок.	1 2 3 4 5
3. Складність праці	0,18	Робота, яка виконується: - однорідна, вузькоспеціалізована, не напружена, має часто повторюваний характер; - різnorідна за окремими розділами певної сфери, помірно напружена, нерегулярно повторювана; - різnorідна за окремими розділами певної сфери, важка, робота, що знову починається; - різnorідна по всьому колу завдань підрозділу, дуже важка, нерегулярно повторювана; - різnorідна по всьому колу завдань підрозділу, дуже напружена, робота що знову починається.	1 2 3 4 5

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
4. Своєчасність виконання роботи	0,15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- регулярне порушення термінів виконання:</li> <li>- виконання з рідкими випадками порушення запланованих термінів;</li> <li>- своєчасне, організоване виконання, не допускаються зриви встановлених термінів;</li> <li>- інтенсивне, організоване виконання, швидше за заплановані терміни.</li> </ul>	1 2  4 5
5. Самостійність виконання	0,12	Виконання: <ul style="list-style-type: none"> <li>- під безпосереднім керівництвом начальника;</li> <li>- частково самостійно чи під загальним керівництвом;</li> <li>- у повній відповідності з інструкцією, вказівками;</li> <li>- цілком самостійне.</li> </ul>	2 3  4 5
6. Освітньо-кваліфікаційний рівень працівника	0,15	Освіта: <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальна середня (повна і неповна);</li> <li>- професійно-технічна</li> <li>- середня спеціальна, не за профілем роботи;</li> <li>- середня спеціальна, відповідно до профілю роботи;</li> <li>- вища.</li> </ul>	1 2 3 4 5
	$\sum a_i = 1,00$		

Узагальнюючим показником оцінки якості праці, що враховує його ефективність, терміни виконання робіт і дисципліну праці, є комплексна оцінка результатів праці робітників ( $K_i$ ), що безпосередньо впливає на розмір одержуваної ними премії. Перелік критеріїв факторів ( $j = 1, 2, 3, \dots$ ) підвищення й зниження бальної оцінки наведено в табл. 3.3 та є обов'язковими.

Комплексна оцінка результатів праці працівників ( $K_i$ ), що безпосередньо впливає на розмір одержуваної ними премії, визначається за формулою (3.1):

$$K_i = \sum_{j=1}^n a_i * x_{ij}, \quad (3.1)$$

де  $a_i$  – вагомість  $i$ -го фактору;

$x_{ij}$  – оцінка  $j$ -го критерію за  $i$ -м фактором, бали;

$n$  – кількість факторів.

В роботі передбачається, що розмір премії регулюється від досягнутого рівня та індивідуальних результатів праці. Тому пропонуємо поділити премію

на дві частини. Перша частина виплачується за результативність та якість праці, від яких залежить ефективність діяльності установи. Друга частина залежить від результатів діяльності самого працівника. Розмір коштів, що направляються на преміювання працівників, з урахуванням принципу розподілу доходів Парето, також необхідно розділити на дві частини, одна з яких (20%) буде направлятися на виплату першої, друга (80%) – на виплату другої складової премії.

З урахуванням вище викладеного виведено розрахункову формулу для визначення розміру першої частини премії ( $x_{i(1)}$ ):

$$X_{i(1)} = \frac{0,2 * N}{\Phi ОП * 100} * O_i, \quad (3.2)$$

де 0,2 – частка преміального фонду, що спрямовується на виплату першої складової частини премії;

$N$  – обсяг коштів, що спрямовується на преміювання працівників, грн.;

$\Phi ОП$  – фонд оплати праці працівників, що преміюються, грн.;

$O_i$  – оклад  $i$ -го працівника, для якого розраховується премія, грн.

Для визначення другої частини премії ( $x_{i(2)}$ ) доцільно використовувати наступну розрахункову формулу:

$$X_{i(2)} = \frac{0,8 * N}{\sum_{i=1}^n K_i * 100} * K_i, \quad (3.3)$$

де 0,8 – частка преміального фонду, що спрямовується на виплату другої складової премії;

$K_i$  – оцінка результатів праці  $i$ -го працівника, отримана на основі застосування факторно-критеріальної моделі, бали;

$n$  – кількість премійованих працівників, осіб.

Спочатку розраховується результат праці робітника ( $K_i$ ), а після, в залежності від розміру комплексної оцінки, розраховується розмір премії. Механізм розподілу премії побудовано таким чином, що друга її складова не

нараховується працівникам, результати оцінки яких зафіксовано на мінімальному рівні (1,13 балів), внаслідок чого зменшується загальна сума премії через зниження розміру її другої складової.

### **3.2 Обґрунтування заходів з матеріального стимулювання праці персоналу**

Апробація наведеної у підрозділі 3.1 методики для розрахунку розміру премії працівникам була виконана на прикладі ГУ ПФУ в Донецькій області. З метою визначення ефективності запропонованих методичних рекомендацій з матеріального стимулювання працівників було обрано фокус-групу, в яку увійшли три працівника різного рівня кваліфікації. Перед початком експерименту всі досліджувані працівники були ознайомлені зі змістом методу та сутністю експерименту.

В табл. 3.4 надано фактичний розмір нарахувань працівникам фокус-групи за місяць до моменту впровадження нової методики розрахунку розміру премії.

Таблиця 3.4 – Фактичний розмір нарахувань працівникам фокус-групи

Посада	Заробітна плата, тис.грн.	Премія, грн.	Заробіток працівників, грн.
Провідний інспектор	6061,0	1025	7086,0
Спеціаліст	7449,0	-	7449,0
Головний спеціаліст	9719,0	1025	10744,0
Всього:	23229,0	2050	25279,0

З даних табл. 3.4 можна зробити висновок, що премії, які отримали провідний інспектор та головний спеціаліст, в якості заощадження за високу відповідальність, професіоналізм, активну участь у суспільному житті колективу, занадто малі і виплачують їх 1-2 рази на рік. Спеціаліст не отримав премії, тому що він протягом року отримав кілька значних зауважень та догану за порушення трудової дисципліни.



Щоб побачити, як діє запропонована методика розрахуємо комплексну оцінку ( $K_i$ ) результатів праці за два місяці: січень та лютий, яка безпосередньо впливає на розмір одержуваної ними премії, за формулою (3.1), а результати занесемо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Комплексна оцінка результатів праці персоналу

Посада	Критерії оцінки											Оцінка праці робітника ( $K_i$ )
	якість робіт	складність робіт	результативність праці	своєчасність виконання робіт	самостійність виконання завдань	рівень володіння сучасним програмним забезпеченням	суміщення професій	освітній і кваліфікаційний рівень	ступінь новизни виконуваних робіт	ступінь творчості у виконанні завдань	рівень відповідальності за можливі помилки	
Провідний інспектор	0,19	0,38	0,64	0,28	0,14	0,12	0,12	0,26	-	-	-	2,13
Спеціаліст	0,38	0,38	0,64	0,14	0,14	0,12	0,12	0,39	-	-	-	2,31
Головний спеціаліст	0,57	0,76	-	0,64	-	-	-	0,56	0,28	0,24	0,30	3,35

За результатами табл. 3.5 розрахуємо першу частину премії, яка виплачується за успішне виконання працівниками посадових обов'язків, що призводить до досягнення високих колективних результатів діяльності. Для розрахунку скористаємось формулою 3.2.

Розрахуємо першу частину премії для провідного інспектора:

$$X1(1) = \frac{0,2 * 435520}{23229 * 100} * 6061 = 227,28 \text{ грн.}$$

Розрахуємо першу частину премії для спеціаліста:

$$X2(1) = \frac{0,2 * 435520}{23229 * 100} * 7449 = 279,32 \text{ грн.}$$

Розрахуємо першу частину премії для головного спеціаліста:

$$X3(1) = \frac{0,2 * 435520}{23229 * 100} * 9719 = 364,44 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо другу частину премії, що несе в собі важливе стимулююче значення, пов'язує рівень винагороди із загальною ефективністю діяльності підприємства і результатами діяльності кожного окремого працівника. Для цього скористаємось формулою 3.3. За результатами розрахунків складемо табл. 3.6.

Розрахуємо другу частину премії для провідного інспектора:

$$X1(2) = \frac{0,8 * 435520}{7,79 * 100} * 2,13 = 952,67 \text{ грн.}$$

Розрахуємо другу частину премії для спеціаліста:

$$X2(2) = \frac{0,8 * 435520}{7,79 * 100} * 2,26 = 1010,81 \text{ грн.}$$

Розрахуємо другу частину премії для головного спеціаліста:

$$X3(2) = \frac{0,8 *}{7,79 * 100} * 3,35 = 1498,32 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.6 – Розрахунок розміру нарахувань працівникам фокус-групи

Посада	Оцінка праці робітника (Ki)	Заробітна плата, грн.	Премія, грн.		Сумарний розмір премії, грн.	Заробіток працівника, грн.
			20%	80%		
Провідний інспектор	2,13	6061,0	227,28	952,67	1179,95	7240,95
Спеціаліст	2,31	7449,0	279,32	1010,81	1290,13	8739,13
Головний спеціаліст	3,35	9719,0	364,44	1498,32	1862,76	11581,76
Всього:	7,79	23229,0	871,04	3461,8	4332,84	27561,84

Аналізуючи дані табл. 3.6 бачимо, що заробіток працівників виріс. Якщо раніше сума премії складала 2050,00 грн., то тепер вони отримали – 4332,84 грн. Через два місяці була проведена повторна комплексна оцінка ефективності результатів праці досліджуваної фокус-групи, результати якої представлені в табл. 3.7 .

Таблиця 3.7 – Комплексна оцінка результатів праці персоналу

Посада	Критерії оцінки											Оцінка праці робітника ( $K_i$ )
	якість робіт	складність робіт	результативність праці	своєчасність виконання робіт	самостійність виконання завдань	рівень володіння сучасним програмним забезпеченням	суміщення професій	освітній і кваліфікаційний рівень	ступінь новизни виконуваних робіт	ступінь творчості у виконанні завдань	рівень відповідальності за можливі помилки	
Провідний інспектор	0,76	0,95	0,64	0,56	0,21	0,12	0,3	0,26	-	-	-	3,8
Спеціаліст	0,95	0,76	0,80	0,70	0,28	0,12	0,3	0,39	-	-	-	4,3
Головний спеціаліст	0,95	0,95	-	0,70	-	-	-	0,65	0,76	0,14	0,42	4,57

Аналізуючи табл. 3.7 можна стверджувати, що комплексна оцінка результатів праці працівників, що безпосередньо впливає на розмір одержуваної премії, значно виросла. Покращились показники якості праці на 1,52 бали, виріс рівень відповідальності на 0,48 балів. Отже, майже всі показники виросли разом з ефективністю роботи установи (рис. 3.1-3.3).

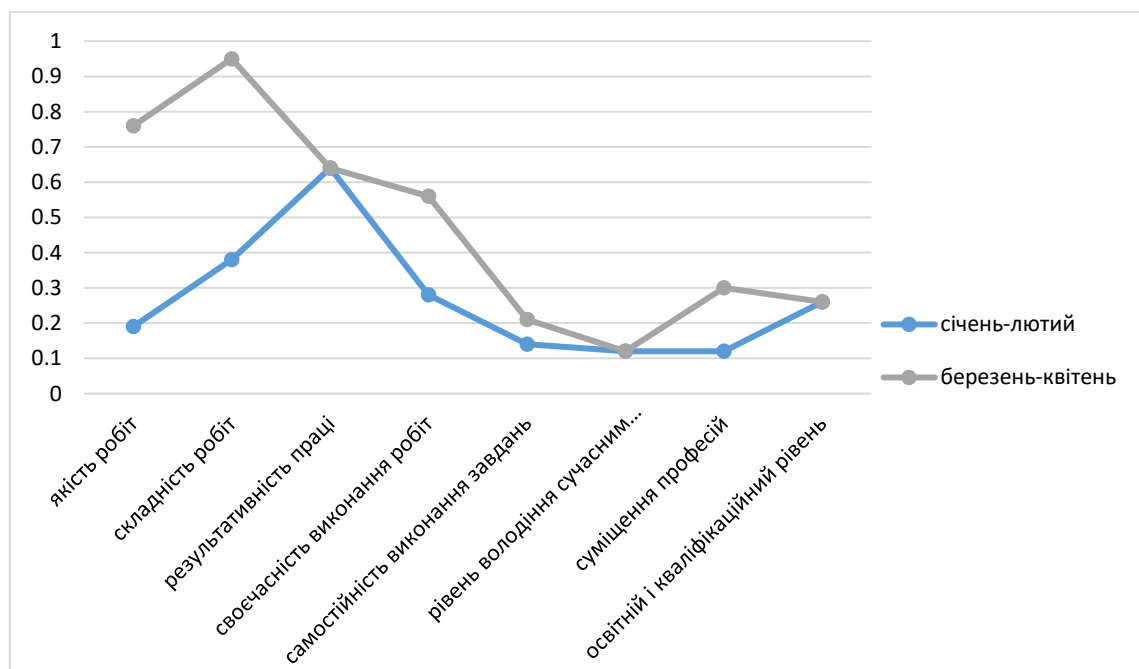


Рисунок 3.1 – Динаміка бальної оцінки результатів праці провідного інспектора

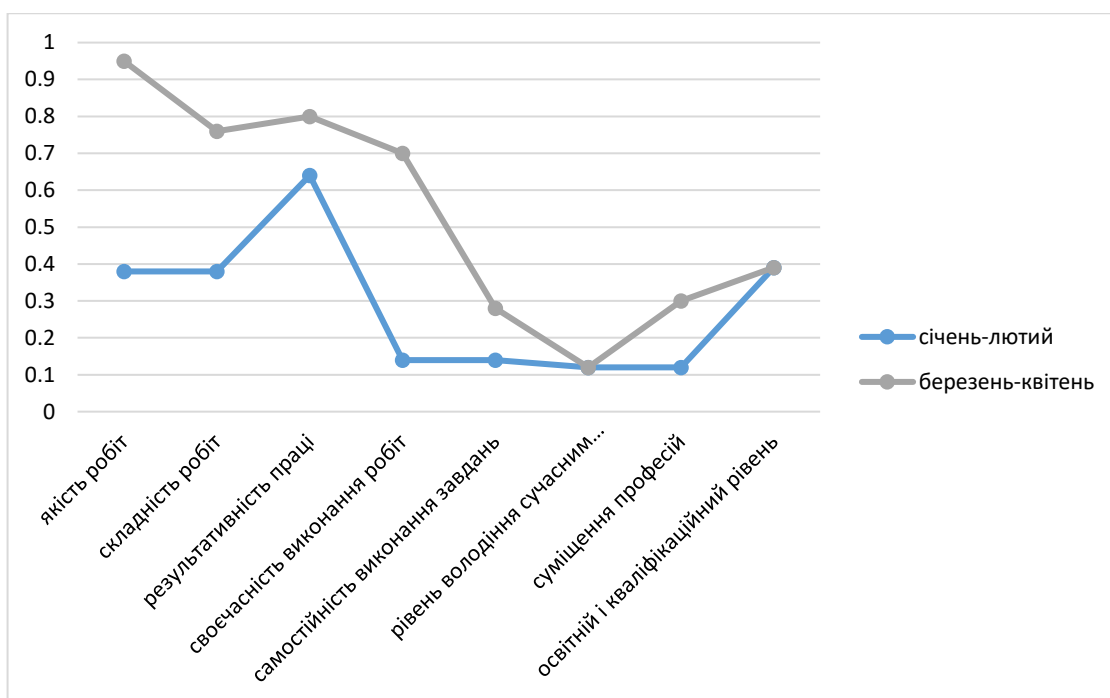


Рисунок 3.2 – Динаміка бальної оцінки результатів праці спеціаліста

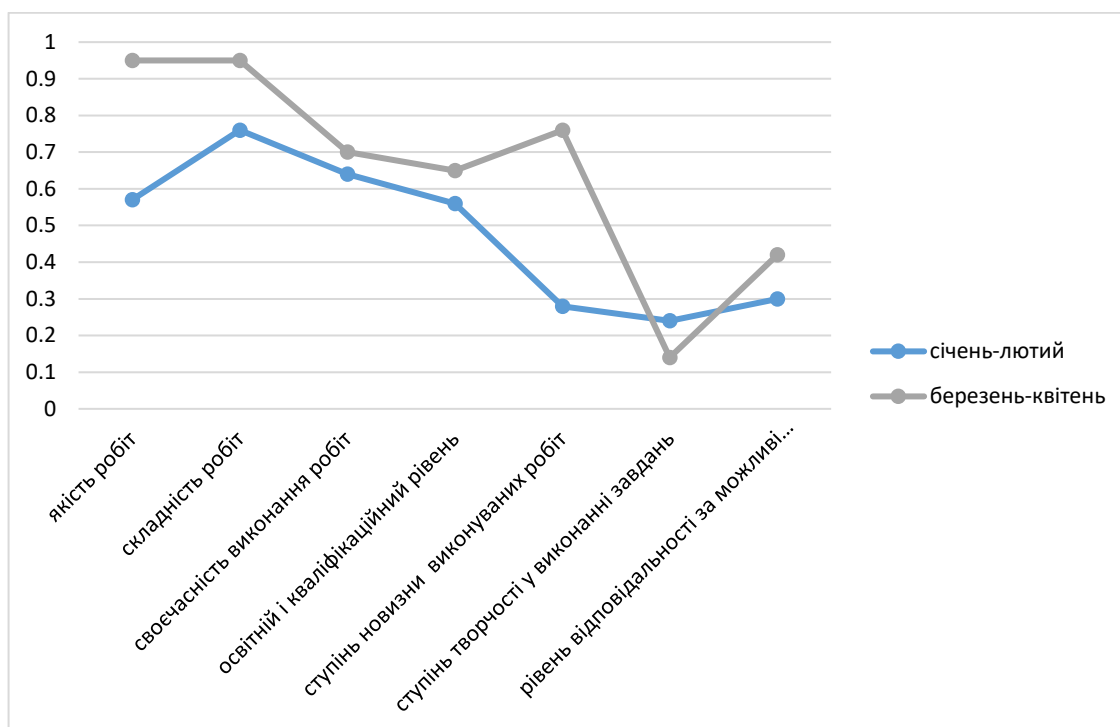


Рисунок 3.3 – Динаміка бальної оцінки результатів праці головного спеціаліста

За результатами табл. 3.7 розрахуємо першу частину премії, яка виплачується за успішне виконання працівниками посадових обов'язків, що

призводить до досягнення високих колективних результатів діяльності. Для розрахунку скористаємось формулою 3.2.

Розрахуємо першу частину премії для провідного інспектора:

$$X1(1) = \frac{0,2 * 435520}{23229 * 100} * 6061 = 227,28 \text{ грн.}$$

Розрахуємо першу частину премії для спеціаліста:

$$X2(1) = \frac{0,2 * 435520}{23229 * 100} * 7449 = 279,32 \text{ грн.}$$

Розрахуємо першу частину премії для головного спеціаліста:

$$X3(1) = \frac{0,2 * 435520}{23229 * 100} * 9719 = 364,44 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо другу частину премії, що несе в собі важливе стимулююче значення, пов'язує рівень винагороди із загальною ефективністю діяльності підприємства і результатами діяльності самих працівників. Для цього скористаємось формулою 3.3.

Розрахуємо другу частину премії для провідного інспектора:

$$X1(2) = \frac{0,8 * 435520}{12,67 * 100} * 3,8 = 1044,97 \text{ грн.}$$

Розрахуємо другу частину премії для спеціаліста:

$$X2(2) = \frac{0,8 * 435520}{12,67 * 100} * 4,3 = 1182,47 \text{ грн.}$$

Розрахуємо другу частину премії для головного спеціаліста:

$$X3(2) = \frac{0,8 * 435520}{12,67 * 100} * 4,57 = 1256,71 \text{ грн.}$$

За результатами розрахунків складемо табл. 3.8.

Аналіз наведених розрахунків показує, що комплексна оцінка результатів праці персоналу виросла на 4,88 балів, за рахунок підвищення якості праці, своєчасності виконання робіт, зростання рівня відповідальності, робітники стали зацікавлені в підвищенні свого освітнього і кваліфікаційного рівня і все це позитивно відобразилось на ефективності роботи установи.

Таблиця 3.8 – Розрахунок розміру нарахувань працівників фокус-групи

Посада	Оцінка праці робітника (Ki)	Заробітна плата, грн.	Премія, грн.		Сумарний розмір премії, грн.	Заробіток працівника, грн.
			20%	80%		
Провідний інспектор	3,8	6061,0	227,28	1044,97	1272,25	7333,25
Спеціаліст	4,3	7449,0	279,32	1182,47	1461,79	8910,79
Головний спеціаліст	4,57	9719,0	364,44	1256,71	1621,15	11340,15
Всього:	12,67	23229,0	871,04	3484,15	4355,19	27584,19

В запропонованій системі преміювання підкреслено важливість і доцільність використання моральних стимулів винятково на базі раціонально організованої системи матеріального заохочення. Варто й надалі використовувати традиційні види морального стимулювання, але їх необхідно доповнювати адекватними ринковим відносинам видами.

Перевагами цієї системи є: диференціація оцінки трудового внеску працівників на основі використання найбільш значущих оцінних факторів за кожною кваліфікаційною категорією, що дозволяє досягти досить об'єктивної оцінки результатів праці; простота і доступність нарахування премій – чіткі кількісні параметри дають можливість контролювати рівень нарахування премій і працівнику установи, і його керівнику; створення зацікавленості працівника в підвищенні індивідуальних результатів праці та стимулювання досягнення високих колективних результатів роботи; гнучкість, здатність налаштовуватися на нові завдання й умови роботи; використання перевірених часом факторів і способів їхньої оцінки, тільки модифікованих, пристосованих до конкретних економічних умов.

Отже, запропоновані заходи щодо матеріального стимулювання працівників зможуть забезпечити значний додатковий ефект, бо існуюча система вже застаріла та не відбиває існуючих сучасних потреб працівників установи, а елементи розробленої системи такі як преміювання за якість праці робітників, керівників та фахівців, за наставництво будуть сприяти цьому.

### 3.3 Особливості нематеріальної мотивації професійного розвитку персоналу

Далі представлені результати дослідження, розроблені задля підвищення нематеріальної мотивації професійного розвитку персоналу, складені з урахуванням встановлення кореляції між постулатами теорії поколінь Хоува і Штрауса та теорій управління МакГрегора і Оучі. На основі цієї кореляції були встановлені спільності та відмінності, а також переваги та недоліки кожної теорії управління для працівників різних поколінських груп. Виявлені переваги та недоліки згруповані. Результати угруповання наочно представлені на рис.3.4 і коментарях, що додаються, де знаками «+» позначені гармонійні перетини постулатів теорій, а знаками «-», навпаки, – конфліктуючі постулати, жирним шрифтом позначено найбільш сприятливі поєднання.

		Теорії управління МакГрегора та Оучі		
		Xm	Ym	Zm
Теорія поколінь Хоува і Штрауса	Xg	Xg Xm	<b>XgYm</b>	<b>XgZm</b>
	Yg	Yg Xm	<b>YgYm</b>	<b>YgZm</b>
	Zg	Zg Xm	ZgYm	ZgZm

Рисунок 3.4 – Матриця кореляцій між теоріями управління та теорією поколінь

В основу побудови даної матриці та формування кореляційних зв'язків лягли такі аргументи:

#### **XgXm:**

Управління «+»: демонстрація внутрішньої мотивації та дисципліни дозволяє Х-лідерам не тримати працівників під постійним контролем.

Поведінка «+»: звикнувши покладатися лише на себе та боротися всупереч обставинам, співробітники знаходять задоволення у демонстрації власної самостійності та незалежності.

Управління «+»: обов'язковість – ключовий фактор успішної взаємодії із Х-менеджером. Як правило, Х-лідери погоджуються передати контроль над

ситуацією співробітнику, якщо впевнені, що він чітко розуміє поставлене завдання.

Поведінка «+»: представники "X-покоління" – індивідуалісти та потребують особистого простору, підпорядкування та особистої зони відповідальності.

### **XgYm:**

Управління "+": персонал є важливим активом компанії; заохочується розвиток людського потенціалу.

Управління «+»: співробітники можуть реалізувати свій потенціал лише тоді, коли вони впевнені у своєму майбутньому.

Поведінка «+»: в основі їх мотивації лежить наявність можливостей для особистісного зростання протягом усього життя, впевненість у завтрашньому дні, можливість поглибити свої навички як фахівців у певній галузі, а також впевненість в оплаті праці та стабільності зайнятості, наявність можливості поступового кар'єрного росту.

### **XgZm:**

Управління "+": довіра та свобода у виборі методів досягнення цілей лежать в основі поведінки Z-менеджера.

Поведінка «+»: покоління X важливо мати можливість висловити свою індивідуальність.

### **YgXm:**

Управління «-»: як правило, X-менеджерів не цікавлять особисті проблеми співробітників, тому спроба апелювати до їхнього почуття гуманності та моралі, швидше за все, виявиться невдалою.

Поведінка «+»: найкраща мотивація для покоління Y – це грошова винагорода та доступ до сучасних технологій.

### **YgYm:**

Управління «+»: ґрунтуючись на ідеї гнучкої теорії управління, Y-лідер прагне впливати на потреби вищого рівня, такі як потреба у самовираженні або приналежність до соціальної групи.



Поведінка «+»: технологічний прорив, що прийшов у період становлення Y-покоління, переконав їх у тому, що немає нічого неможливого. Високий службовий стан і престижна робота — ось ціль цього покоління. Вони готові змінювати види діяльності та віддають перевагу менш глибоким, але різноманітнішим функціям та новому цікавому досвіду.

Управління «+»: компанії, що застосовують теорію управління Y, часто більш відкриті та дружелюбні. Атмосфера у цих компаніях дозволяє підлеглим звертатися за допомогою до керівників не лише в робочих питаннях, а й у разі виникнення особистих проблем. Тімбілдінг також сприяє рівноправному двосторонньому спілкуванню між лідерами та підлеглими.

Поведінка «+»: доброзичлива атмосфера, високорозвинена корпоративна культура, вільний стиль спілкування, командна робота, високий рівень гейміфікації бізнесу.

### **ZgXm:**

Управління «+»: X-менеджери віддають перевагу інструкціям, а не командній роботі.

Поведінка «+»: представники покоління Z часто відчують труднощі із запам'ятовуванням великих обсягів інформації через її загальнодоступність в епоху передових інформаційних технологій. У зв'язку з цим чіткі інструкції, вказівки та автоматизація бізнес-процесів повинні лягти в основу роботи зі співробітниками з покоління Z.

Поведінка "+": робота в команді для Z-покоління часто проблематична через високий рівень індивідуалізації.

Поведінка «-»: харизма та агресія не приваблюють Z-співробітників. Такі лідери не будуть успішними.

### **ZgYm:**

Управління «-»: Y-менеджер не нав'язує підлеглим свою точку зору, але прагне залучати їх до процесу прийняття рішень, надає їм свободу вибору способів досягнення цілей, воліє делегувати повноваження та відповідальність.

Управління «+»: менеджери виявляють високу повагу до працівників, високо оцінюють їхній творчий потенціал.

Поведінка «-»: Z-покоління потребує суворих інструкцій.

Поведінка «+»: загалом це покоління набагато краще за інші реагує на нефінансову мотивацію, яка може бути виражена у вигляді похвали, грамоти чи демонстрації визнання свого успіху. Соціальні мережі займають у житті представника Z-покоління важливе місце, їхнє життя зосереджене навколо "лайків" та "коментарів".

### **ZgZm:**

Управління «+»: завдяки різнобічній спеціалізації через періодичну зміну функцій співробітники мають можливість спробувати себе в різних видах діяльності.

Поведінка "+": покоління Z називають нестабільним і мінливим, оскільки вони не можуть довго залишатися на одному місці. Причиною цього є те, що вони хочуть переконатися, що знаходяться на своєму місці. І, найкращий засіб від цього – досвід навчання в інших галузях.

Як видно з результатів аналізу, найбільш сприятливе поєднання стилів управління та поведінкових показників було знайдено для кожного покоління. Підбиваючи підсумки, згрупуємо отримані вище результати в таблицю, де найбільш комплементарні поєднання теорій визначено в правому стовпці, а найменш комплементарні поєднання – у лівому (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Найбільш та найменш комплементарні поєднання між теоріями управління та теорією поколінь

Сприятливі поєднання	Несприятливі поєднання
XgYm; YgZm; YgYm; XgZm	XgXm; ZgZm; YgXm; ZgXm

Позначимо також причини несприятливого поєднання деяких теорій.

Говорячи про поєднання XgXm; YgXm; ZgXm, тобто про застосування інструментів теорії управління «X» до працівників різних поколінь (поколінь

X, Y і Z), слід зазначити, що ще Д. МакГрегор довів, що найпоширеніша за старих часів теорія управління з часом застаріла і перестала функціонувати ефективно, оскільки ґрунтувалася на парадигмах ієрархічної моделі організації, мала абстрактний зв'язок із змінними економічними і соціальними умовами і не враховувала особливостей поведінкового підходу до природи людських мотивів.

Відносно ж поєднань  $ZgYm$ ;  $ZgZm$ , які відображають особливості інструментів управління в теоріях «Y» і «Z» і застосовуються до представників покоління Z, які готуються зайняти частину ринку праці протягом найближчих 10 років, то жодна з існуючих теорій управління не відповідає повною мірою потребам, які є у даного покоління. Основні чинники мотивації, що використовуються в теоріях управління «Y» і «Z», в більшості випадків не можуть бути застосовані для нового покоління з його схильністю до індивідуалізму, небажання працювати в команді та постійним прагненням змін та нового досвіду. Однак, припускається, що в майбутньому теорія управління «Y» не втратить своєї актуальності, тому що більше інших відповідає потребам нового покоління. Проте, застій форм управління неможливий. Вважається, що теорія «Y» може бути основою нової теорії управління "IY" або "Innovative Y", яка відображатиме нову форму управління для передових компаній (інноваційне управління). Основними характеристиками «IY-менеджменту» мають стати:

- нові (віддалені) форми співробітництва та контролю;
- збільшення використання сучасних технологій у комунікаціях між співробітниками, у тому числі віртуальної взаємодії;
- прискорення процесів комунікації та зменшення формалізації;
- автоматизація бізнес-процесів;
- розробка чітких рекомендацій для працівників при розподілі обов'язків та нефінансові форми мотивації.

Таким чином, проведений під час даного дослідження аналіз дозволив виявити найефективніший спосіб управління персоналом різних поколінь і

сформувати з урахуванням цих спостережень комплексне методичне забезпечення цього процесу.

Виявлені кореляції між положеннями теорії поколінь і теорій управління дозволяють розглядати оплату праці не тільки як класичне матеріальне стимулювання, але і як інструмент нематеріального стимулювання та комплексного ефективного управління персоналом, через вибудовування співвідношень між особистісними та фінансовими інтересами працівників, та стилем управління та організаційної культурою компанії, даючи можливість впливати на персонал через потреби вищого рівня, з метою підвищення якості та ефективності їх праці та досягнення стратегічних цілей організації загалом. За допомогою використання цього підходу роботодавець отримує можливість ув'язати стратегію компанії з поведінкою та інтересами працівників, підвищивши цим їх лояльність і залученість до роботи.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі, виходячи з поставленої мети й задач, проведено дослідження щодо посилення мотивації професійного розвитку персоналу, висновки якого можна звести до наступного.

Визначено, що мотивація до професійного розвитку та трудового процесу є найважливішою соціально-економічною характеристикою та багато в чому визначає напрямки заходів щодо стимулювання працівника до більш продуктивної та якісної роботи. На основі уточнення сутності основних понять мотиваційного менеджменту визначено зміст категорій «мотивація», «стимулювання», «мотив», «стимул». Зазначено, що мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу взаємно доповнюють один одного, мають спільні завдання, спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом, задля досягнення головної мети організації.

Як зазначається, універсальних, глобальних теорій мотивації персоналу не може бути, оскільки система мотивації має підлаштовуватися в залежності від розвитку організацій, підприємств, корпорацій, галузей виробництва, навіть стану світової економіки загалом. Враховуючи даний факт, в роботі проаналізовані основні теорії мотивації та виявлені їх недоліки.

Визначено, що метою професійного розвитку персоналу є забезпечення організації висококваліфікованим компетентним персоналом, мотивованим на досягнення цілей організації. Обґрунтовано функціональний зв'язок професійного розвитку персоналу з основними сферами управління персоналом організації та охарактеризовано та охарактеризовано основні методи професійного розвитку персоналу організації, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, спрямованих на посилення мотивації професійного розвитку персоналу.

В аналітичній частині випускної кваліфікаційної роботи проведено аналіз трудових показників Головного управління Пенсійного фонду України в Донецькій області, а саме: проаналізовано склад, структуру та рух персоналу

організації; оцінено стан освітнього рівня та професійного розвитку персоналу установи; охарактеризовано розподіл фонду заробітної плати персоналу. Виявлено, що найчисельнішою категорією персоналу за функціональною структурою є спеціалісти та службовці, частка яких протягом досліджуваного періоду коливалася від 71,6% до 74,3%. Виявлені тенденції у віковій структурі персоналу, наявності в них стажу, мають бути враховані при формуванні рекомендацій щодо посилення мотивації професійного розвитку за рахунок індивідуалізованих підходів до окремих категорій персоналу.

В роботі наведене вирішення задачі, що виявляється в удосконаленні мотиваційних важелів та стимулів праці шляхом створення комплексної оцінки результатів праці персоналу, що безпосередньо впливає на розмір одержуваної ними премії з метою підвищення результатів якості праці установи. Результати дослідження дають можливість зробити висновки, що впровадження системи преміювання персоналу дозволить покращити якість праці. Окрім цього, така методика оцінки дозволяє оцінити трудовий внесок працівника на основі використання найбільш значущих оцінних факторів за кожною кваліфікаційною категорією.

Запропоновані заходи щодо матеріального стимулювання розвитку персоналу зможуть забезпечити значний додатковий ефект, оскільки існуюча система не відбиває наявних потреб працівників та установи, а такі елементи, як: преміювання за якість праці робітників, керівників та спеціалістів, за наставництво будуть сприяти цьому.

Виявлені кореляції між положеннями теорії поколінь і теорій управління дозволяють розглядати оплату праці не тільки як класичне матеріальне стимулювання, але і як інструмент нематеріального стимулювання та комплексного ефективного управління персоналом, через вибудовування співвідношень між особистісними та фінансовими інтересами працівників, та стилем управління та організаційної культурою компанії, даючи можливість впливати на персонал через потреби вищого рівня, з метою підвищення якості та ефективності їх праці та досягнення стратегічних цілей організації загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангеловська О. В. Ефективна система мотивації персоналу як складова стратегії розвитку підприємства / О. В. Ангеловська, К. В. Ілляшенко // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(3). - С. 15-20.
2. Андрощук І. М. Управління мотивацією професійного розвитку педагога в умовах регіональної системи післядипломної педагогічної освіти / І. М. Андрощук // Педагогічний альманах. - 2013. - Вип. 20. - С. 183-188.
3. Багрій К. Л. Деякі особливості аналізу ефективності використання трудових ресурсів / К. Л. Багрій // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2017. - Вип. 1-2. - С. 344-350.
4. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У.О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 73-75.
5. Бала В. В. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій / В. В. Бала, А. Г. Мацак // Економічний форум. - 2014. - № 3. - С. 136-144.
6. Баніт О. В. Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти / О. В. Баніт // Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. - 2015. - Вип. 2. - С. 28-38.
7. Бугайова М. В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств / М. В. Бугайова, С. В. Дудко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2016. - Вип. 30. - С. 127-139.
8. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом / І. Бутенко // Вісник економічної науки України. - 2013. - № 2. - С. 20-25.
9. Василик А. В. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь / А. В. Василик, Ю. П. Шкарбан // Бізнес Інформ. - 2018. - № 2. - С. 70-74.

10. Виноградова О. В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О. В. Виноградова, К. І. Пілігрим // Бізнес Інформ. - 2013. - № 12. - С. 339-347.

11. Гавриш В. І. Коваріаційно-кореляційний аналіз стану трудових ресурсів промисловості Південного регіону / В. І. Гавриш, В. Ф. Кондрат'єва // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. - 2013. - Вип. 5.1. - С. 30-33.

12. Глівенко С. В. Мотиваційні особливості представників бізнес-еліти в контексті вивчення теорії поколінь / С. В. Глівенко // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. - 2013. - № 4. - С. 140-145.

13. Гривнак О. В. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах / О. В. Гривнак, О. І. Бала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 778. - С. 10-17.

14. Гусарова О. С. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / О. С. Гусарова // Управління розвитком. - 2013. - № 17. - С. 124-127.

15. Гуторов О. І. Сучасні теорії мотивації й особливості їх застосування в умовах ринкового середовища / О. І. Гуторов, П. О. Абраменко // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2013. - № 8. - С. 10-17.

16. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. - 2013. - № 7. - С. 341-347.

17. Дума О. І. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства із застосуванням комплексного підходу на прикладі СП ТОВ "Сферос-електрон" / О. І. Дума, І. І. Палчинська, І. А. Семків // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2015. - № 819. - С. 39-46.

18. Єлейко І. В. Порівняльний аналіз ефективності використання моделей управління трудовими ресурсами / І. В. Єлейко, Х. П. Остапів // Науковий



вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 17(1). - С. 103-107.

19. Жужукіна Н. І. Мотивація і стимулювання в умовах креативного менеджменту / Н. І. Жужукіна // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2017. - Т. 23, № 4. - С. 68-73.

20. Задорожнюк Н. О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу / Н. О. Задорожнюк, Ю. О. Кващук // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 9(1). - С. 77-80.

21. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств / С. О. Заїка // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2018. - Вип. 191. - С. 222-236.

22. Захарова О. В. Діагностика якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / О. В. Захарова, Н. В. Городнічук // Економіка та право. Серія : Економіка. - 2015. - № 1. - С. 86-93.

23. Захарова О. В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / О. В. Захарова, Н. В. Городничук // Економіка і організація управління. - 2014. - Вип. 3-4. - С. 100-107.

24. Зленко А. М. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці / А. М. Зленко, Д. А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. - 2015. - Вип. 24(1). - С. 34-38.

25. Климчук А. О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств / А. О. Климчук // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2016. - Вип. 12(1). - С. 119-125.

26. Коба О. В. Аналіз фонду оплати праці та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / О. В. Коба, А. В. Ярова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 36. - С. 176-181.

27. Концева В. В. Мотивація та стимулювання в сучасних умовах / В. В. Концева, Г. М. Рижанкова // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2011. - Вип. 8. - С. 320-323.
28. Коpecь Г. Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики / Г. Р. Коpecь, Г. В. Рачинська, К. О. Дзюбіна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. - 2014. - № 811. - С. 168-175.
29. Кравченко В. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства / В. Кравченко, Н. Лисяна // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2016. - № 3. - С. 70-86.
30. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / М. А. Кравченко. // Ефективна економіка. - 2010. - № 5. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_5\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_5_21).
31. Кулик Я. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом / Я. О. Кулик, Н. О. Чен // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 12. - С. 70-75.
32. Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства / І. Ю. Кучумова // Бізнес Інформ. - 2017. - № 4. - С. 370-375.
33. Лаврищева М. В. Розвиток системи трудової мотивації державних службовців / М. В. Лаврищева. // Державне будівництво. - 2014. - № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_23).
34. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Ю. Г. Лелі // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2013. - Вип. 1(2). - С. 95-98.
35. Мажура І. А. Стратегічне управління персоналом підприємства / І. А. Мажура, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4. - С. 203-206.

36. Мельник Л. Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л. Г. Мельник, О. М. Волк, Н. М. Гайтина, М. В. Рибалка // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. - 2012. - № 4. - С. 55-63.

37. Мирошніченко Ю. В. Система мотивації персоналу на інноваційних засадах / Ю. В. Мирошніченко. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2016. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2016\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_1_19).

38. Мурашка Є. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом / Є. Мурашка // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 2. - С. 50-54.

39. Нашиванко А. Я. Мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу сільськогосподарського підприємства / А. Я. Нашиванко, В. В. Стільник // Молодий вчений. - 2018. - № 9(2). - С. 501-505.

40. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві / О. М. Нестеренко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2010. - № 30. - С. 87-88.

41. Овсюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку / Н. В. Овсюк // Інноваційна економіка. - 2014. - № 4. - С. 314-318.

42. Переверзева Г. В. Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного менеджменту / Г. В. Переверзева // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2013. - № 3. - С. 154-161.

43. Полиця А. О. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств / А. О. Полиця, І. Б. Швець // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 3(3). - С. 39-43.

44. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил / Б. Л. Просянчук // Бізнес-навігатор. - 2015. - № 1. - С. 86-93.

45. Репіч Т. А. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення професійного розвитку персоналу / Т. А. Репіч // Інвестиції: практика та досвід. - 2011. - № 1. - С. 47-50.

46. Семчук Ж. В. Перспективи застосування розширеної теорії мотивації А. Маслоу у світлі євроінтеграційних тенденцій / Ж. В. Семчук, Б-П. О. Кошовий, Р. М. Скриньковський // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2013. - Вип. 11. - С. 219-222.

47. Слоньовський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління / М. В. Слоньовський // Ефективність державного управління. - 2018. - Вип. 1. - С. 56-61.

48. Смолич Д. В. Особливості нематеріальної мотивації працівників до інноваційної діяльності на підприємстві / Д. В. Смолич, В. В. Павлов // Економічний форум. - 2014. - № 4. - С. 157-164.

49. Стефанюк О. Д. Система нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві / О. Д. Стефанюк // Бізнес Інформ. - 2016. - № 4. - С. 277-283.

50. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення / Г. М. Тарасюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 6(3). - С. 205-208.

51. Телишевська Л. І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві / Л. І. Телишевська, Д. О. Власенко // Молодий вчений. - 2018. - № 7(2). - С. 498-502.

52. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.4. - С. 389-397.

53. Труш Ю. Л. Мотивація та стимулювання персоналу як складові системи управління якістю продукції на підприємстві / Ю. Л. Труш, М. В. Григорців, О. П. Осадчук // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 12. - С. 274-279.

54. Файзулаєва К. А. Особливості нематеріальної мотивації маркетологів / К. А. Файзулаєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2012. - № 38. - С. 252-254.

55. Хрипун В. М. Мотивація і стимулювання менеджерами трудової активності працівників аграрних фірм / В. М. Хрипун // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. - 2013. - Вип. 83. - С. 282-288.

56. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 141-145.

57. Чобіток В. І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В. І. Чобіток, С. В. Дибаліна // Економіка і регіон. - 2015. - № 3. - С. 71-76.

58. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу / І. В. Шпекторенко // Аспекти публічного управління. - 2013. - № 1. - С. 78-83.

59. Штерма Т. В. Перспективи та пріоритети нематеріальної мотивації персоналу: стратегія розвитку підприємства / Т. В. Штерма // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2012. - Вип. 9(3). - С. 475-782.

60. Шумаєва О. О. Дослідження інтенсивності професійного розвитку персоналу промислових підприємств / О. О. Шумаєва, Н. В. Городничук // Економічний аналіз. - 2014. - Т. 17, № 2. - С. 121-127.

61. Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку / Н. О. Шура, В. В. Швед // Агросвіт. - 2015. - № 8. - С. 64-69.

62. Щегорцова В. М. Управління персоналом публічної служби: теорія мотивації / В. М. Щегорцова // Актуальні проблеми державного управління. - 2012. - № 2. - С. 344-349.

63. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, І. С. Лобунець // Проблеми економіки. - 2018. - № 2. - С. 268-275.

64. Щетініна Л. В. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, М. І. Даниляк // Проблеми економіки. - 2017. - № 1. - С. 277-283.

65. Яковенко О. Засоби нематеріальної мотивації як складова ефективного управління науково-педагогічним персоналом / О. Яковенко // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2016. - № 6. - С. 187-203.

**ДОДАТОК А. Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної  
роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження