

**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»**

**Циклова комісія економіки, управління та адміністрування**

Селюк Крістіна Станіславівна

**КУРСОВА РОБОТА**

**ХАРАКТЕРИСТИКА, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛКИ ПРАКТИЧНОГО  
ЗАСТОСУВАННЯ ОСНОВНИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ**

Навчальна дисципліна	<u>Управління персоналом</u> назва навчальної дисципліни
Ступінь освіти	<u>бакалавр</u> фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u> шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u> код і найменування спеціальності
Освітньо-професійна програма	<u>Торговельний менеджмент</u> назва освітньо-професійної програми
Академічна група	<u>МБ-22</u> назва академічної групи

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Керівник:

Курилова Наталія Михайлівна, викладач  
циклової комісії економіки, управління та  
адміністрування, спеціаліст вищої категорії

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка



Селюк К. С.

підпис

ПІБ здобувачки

Підсумкова оцінка: 75 (балів)

Члени комісії з захисту:



К. Д. Гурова

(підпис)



Н. М. Курилова

(підпис)

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Селюк Крістіна Станіславівна

### ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ


Навчальна дисципліна	<u>Управління персоналом</u>
Тема роботи	<u>Характеристика, переваги та недоліки практичного застосування основних теорій мотивації</u>
Термін подання завершеної роботи	<u>31.05.2025 р.</u>

#### Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи (проекту)	Дата закінчення
Вибір та затвердження теми	03.03 – 10.03.2025
Добір та аналіз літератури за обраною темою	11.03 – 17.03.2025
Складання плану курсової роботи	18.03 – 24.03.2025
Написання вступу та I розділу	25.03 – 28.04.2025
Написання розрахункової частини (II розділ) курсової роботи	29.04 – 16.05.2025
Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи	19.05 – 23.05.2025
Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту)	26.05 – 06.06.2025
Захист курсової роботи	09.06 – 13.06.2025

#### Завдання видав

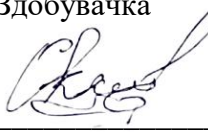
Керівник, викладач

  
\_\_\_\_\_ Н.М. Курилова  
(підпис)

«09» лютого 2024 р.

#### Завдання отримала

Здобувачка

  
\_\_\_\_\_ К.С. Селюк  
(підпис)

«09» лютого 2024 р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретичні аспекти застосування функції мотивації на підприємстві	7
1.1 Місце мотивації персоналу в системі управління підприємством.....	7
1.2 Сучасні теорії мотивації та їх практичне застосування .....	13
Розділ 2. Практична частина.....	17
Висновки.....	25
Список використаних джерел.....	26

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції ефективне управління персоналом набуває особливої ваги. Ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку будь-якої організації є її працівники, а отже – і система їх мотивації та стимулювання.

Саме мотивований персонал здатний забезпечити високий рівень продуктивності, лояльності, ініціативності та відповідальності, що є запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому удосконалення системи мотивації персоналу є актуальним і соціально значущим завданням для теорії та практики управління.

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації систем мотивації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації, пошуку ефективних інструментів матеріального та нематеріального стимулювання, які враховують індивідуальні потреби працівників, особливості корпоративної культури та специфіку діяльності підприємства.

Метою курсової роботи є проведення дослідження чинної системи мотивації персоналу організації та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних підходів і реальних потреб працівників.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу;
- дослідити існуючу систему мотивації на прикладі конкретної організації;
- оцінити ефективність застосованих методів стимулювання;
- виявити проблеми та недоліки у функціонуванні діючої системи мотивації;
- запропонувати шляхи її вдосконалення та розробити відповідні рекомендації.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу в організації як управлінський процес.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та механізми мотивації, їх вплив на трудову поведінку працівників і результати діяльності підприємства.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез наукової літератури, порівняльний аналіз, спостереження.

Курсова робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні засади мотивації та стимулювання персоналу. У другому – проаналізовано практичний стан системи мотивації на конкретному підприємстві. У третьому – запропоновано заходи щодо вдосконалення мотиваційного механізму відповідно до виявлених проблем. Така структура забезпечує логічну послідовність викладення матеріалу та сприяє досягненню поставленої мети дослідження.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Місце мотивації персоналу в системі управління підприємством

Мотивація персоналу є одним із найважливіших аспектів управління людськими ресурсами в сучасних організаціях. У контексті швидких змін ринкового середовища та зростаючої конкуренції, особливо в торговельній сфері та сфері послуг, ефективна система мотивації стає ключовим фактором успіху підприємства.

Мотивація як управлінська категорія представляє собою процес спонукання людини до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації. Це внутрішній стан особистості, який визначає її поведінку, енергійність, наполегливість та спрямованість дій. У широкому розумінні мотивація охоплює всю сукупність мотивів, які формують поведінку працівника на робочому місці [1].

Основними характеристиками мотивації є [2]:

1. Потреба – це відчуття нестачі чого-небудь, що викликає стан напруженості. Потреби можуть бути фізіологічними, соціальними, духовними. У трудовій діяльності найчастіше актуалізуються потреби в матеріальному забезпеченні, визнанні, самореалізації, безпеці та стабільності.

3. Мотив – це усвідомлена потреба, яка спонукає людину до конкретних дій. Мотиви можуть бути внутрішніми (саморозвиток, задоволення від роботи) та зовнішніми (винагорода, покарання, визнання).

4. Стимул – це зовнішній фактор, який впливає на поведінку людини через актуалізацію певних мотивів. Стимули можуть бути матеріальними (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальними (визнання, кар'єрне зростання, навчання).

Значення мотивації персоналу для торговельних організацій та підприємств сфери послуг важко переоцінити [3]:

1. По-перше, ці сфери характеризуються високим рівнем контакту з клієнтами, що вимагає від персоналу не лише професійних знань, але й позитивного ставлення до роботи. Мотивований співробітник надає якісніші послуги, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та лояльність до бренду.

2. По-друге, торговельна сфера характеризується високою плинністю кадрів. Ефективна система мотивації дозволяє знизити цей показник, що економить значні кошти на підбір та навчання нових співробітників. Дослідження показують, що витрати на заміщення одного працівника можуть становити від 50% до 200% його річної заробітної плати.

3. По-третє, правильна мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці. В торговельній сфері це може проявлятися в збільшенні обсягів продажів, покращенні показників конверсії, підвищенні середнього чека. У сфері послуг – в збільшенні кількості обслужених клієнтів, покращенні якості сервісу, зростанні повторних звернень.

Сучасні підходи до мотивації персоналу базуються на розумінні того, що кожна людина унікальна і має свої індивідуальні потреби та мотиви. Тому універсальних рецептів мотивації не існує, і кожна організація повинна розробляти власну систему, враховуючи специфіку своєї діяльності, корпоративну культуру та особливості персоналу.

Ефективна система мотивації повинна бути [4]:

1. Комплексною – включати різні види стимулів (матеріальні, нематеріальні, організаційні).

2. Диференційованою – враховувати індивідуальні особливості працівників, їх посади, досвід, цілі.

3. Справедливою – забезпечувати прозорість критеріїв оцінювання та винагородження.

4. Гнучкою – здатною адаптуватися до змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

5. Зрозумілою – всі працівники повинні чітко розуміти, за що і як вони можуть отримати винагороду.

У торговельних організаціях особливо важливою є мотивація продавців та менеджерів з продажу, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на фінансові результати компанії. Традиційно в цій сфері широко використовуються системи комісійної винагороди, коли частина доходу працівника залежить від обсягу продажів. Однак сучасні дослідження показують, що надмірна фокусування на матеріальній мотивації може призвести до негативних наслідків, таких як нездорова конкуренція між співробітниками, концентрація на короткострокових результатах на шкоду довгостроковим відносинам з клієнтами.

Стимулювання трудової діяльності є практичною реалізацією мотиваційного процесу через створення системи зовнішніх факторів, які спонукають працівників до активної та продуктивної роботи. Розуміння різних видів та методів стимулювання дозволяє керівникам будувати ефективні мотиваційні системи, адаптовані до специфіки організації та потреб персоналу.

Матеріальне стимулювання залишається одним із найпотужніших інструментів мотивації, особливо в торговельній сфері та сфері послуг. Воно включає всі види винагород, які мають грошовий еквівалент або можуть бути оцінені в грошовому вираженні [5].

Грошове стимулювання включає [6]:

1. Основну заробітну плату – фіксовану частину винагороди, яка визначається посадовим окладом або тарифною ставкою. В торговельних організаціях часто використовується комбінована система, де основна заробітна плата доповнюється змінною частиною.

2. Премії та бонуси – додаткові виплати за досягнення певних результатів. Можуть бути індивідуальними (за особисті досягнення) або колективними (за результати роботи команди або підрозділу). В торговельній сфері популярні

премії за перевиконання планів продажів, залучення нових клієнтів, підвищення середнього чека.

3. Комісійні виплати – частка від обсягу продажів або прибутку. Цей вид стимулювання особливо ефективний для мотивації продавців, оскільки безпосередньо пов'язує їх дохід з результатами роботи.

4. Участь у прибутках – розподіл частини прибутку організації між працівниками. Цей метод формує у співробітників відчуття причетності до успіху компанії та мотивує до підвищення загальної ефективності.

5. Тринадцята зарплата та інші регулярні доплати – додаткові виплати, які здійснюються за підсумками року або кварталу.

Непряме матеріальне стимулювання охоплює [6]:

1. Соціальний пакет – медичне страхування, оплата навчання, путівки, компенсація транспортних витрат, мобільного зв'язку тощо.

2. Корпоративні пільги – знижки на товари або послуги компанії, безкоштовне харчування, корпоративний транспорт.

3. Гнучкі програми винагород – можливість працівника самостійно обирати склад соціального пакету відповідно до своїх потреб.

Нематеріальне стимулювання абуває все більшого значення в сучасному управлінні персоналом. Дослідження показують, що для багатьох працівників, особливо молодого покоління, нематеріальні фактори можуть бути навіть важливішими за матеріальні [7].

Організаційне стимулювання включає [7]:

1. Участь у прийнятті рішень – залучення працівників до планування та вирішення робочих питань. Це підвищує їх відчуття значимості та відповідальності.

2. Делегування повноважень – надання працівникам більшої самостійності в роботі, що сприяє їх професійному розвитку та самореалізації.

3. Гнучкий графік роботи – можливість самостійно планувати робочий час в межах встановлених рамок. Особливо цінується в сфері послуг, де можлива організація роботи за результатами.

4. Можливості кар'єрного зростання – чіткі перспективи просування по службі, розвитку професійних навичок.

Моральне стимулювання охоплює [8]:

1. Публічне визнання досягнень – нагороди, грамоти, занесення до дошки пошани, згадування в корпоративних ЗМІ.

2. Корпоративні заходи – святкування успіхів команди, корпоративи, тимблдіingi.

3. Створення позитивного психологічного клімату – формування атмосфери взаємоповаги, підтримки, відкритості.

4. Зворотний зв'язок – регулярна інформація про результати роботи, конструктивна критика, поради щодо розвитку.

5. Соціально-психологічне стимулювання включає:

6. Формування корпоративної культури – створення спільних цінностей, традицій, норм поведінки.

7. Розвиток командного духу – організація спільних проєктів, заходів, які сприяють згуртуванню колективу.

8. Створення можливостей для спілкування – неформальні зустрічі, корпоративні клуби за інтересами.

Стимулювання професійного розвитку [9]:

1. Навчання та підвищення кваліфікації – курси, семінари, тренінги, стажування.

2. Менторство – закріплення досвідчених співробітників за новачками.

3. Ротація персоналу – переведення працівників на інші посади для розширення досвіду.

4. Участь у конференціях та професійних заходах.

5. Специфіка стимулювання в торговельній сфері та сфері послуг.

Торговельна сфера та сфера послуг мають свої особливості, які необхідно враховувати при розробці системи стимулювання [10]:

1. Результати роботи легко вимірювати – обсяги продажів, кількість клієнтів, рівень сервісу. Це дозволяє використовувати системи оплати за результатами.

2. Високий рівень стресу через постійне спілкування з клієнтами вимагає особливої уваги до психологічного стимулювання.

3. Сезонність багатьох видів торгівлі потребує гнучких систем стимулювання.

Важливість командної роботи, особливо в сфері послуг, вимагає поєднання індивідуальних та колективних стимулів.

Ефективна система стимулювання в цих сферах повинна поєднувати різні види стимулів, бути гнучкою та адаптованою до специфіки бізнесу. Важливо регулярно аналізувати ефективність застосовуваних методів та вносити корективи відповідно до змін в організації та зовнішньому середовищі.

## 1.2 Сучасні теорії мотивації та їх практичне застосування

Розуміння теоретичних основ мотивації є необхідною умовою для створення ефективних мотиваційних систем у сучасних організаціях. Еволюція теорій мотивації відображає зміну поглядів на природу людини, її потреби та фактори, які спонукають до активної трудової діяльності.

Змістовні теорії мотивації [3].

Змістовні теорії фокусуються на ідентифікації та аналізі потреб, які мотивують людей до дії. Вони відповідають на питання "що" мотивує поведінку.

Ієрархія потреб А. Маслоу залишається однією з найвідоміших та найшире застосовуваних теорій мотивації. Маслоу виділив п'ять рівнів потреб, розташованих у вигляді піраміди [10]:

1. Фізіологічні потреби (їжа, житло, одяг) – базові потреби виживання. В контексті трудової діяльності це потреба в достатній заробітній платі для забезпечення життєвих потреб.

2. Потреби в безпеці (стабільність, захищеність) – включають потребу в стабільному місці роботи, соціальних гарантіях, безпечних умовах праці.

3. Соціальні потреби (приналежність, спілкування) – потреба бути частиною групи, мати друзів та колег, відчувати підтримку колективу.

4. Потреби в повазі (визнання, статус) – включають потребу в повазі з боку інших та самоповазі, визнанні професійних досягнень.

5. Потреби в самоактуалізації (саморозвиток, творчість) – найвищий рівень потреб, пов'язаний з реалізацією свого потенціалу.

Практичне застосування теорії Маслоу в торговельних організаціях передбачає [10]:

1. Для працівників з низьким рівнем доходів фокус на забезпеченні гідної заробітної плати та соціальних гарантій.

2. Для досвідчених співробітників – акцент на визнанні досягнень, можливостях кар'єрного зростання.

3. Для висококваліфікованих фахівців – створення можливостей для творчої самореалізації, участі в інноваційних проектах.

Теорія ERG К. Альдерфера спростила модель Маслоу, виділивши три групи потреб [6]:

1. Existence (існування) – фізіологічні потреби та потреби в безпеці.

2. Relatedness (зв'язок) – соціальні потреби та потреби у визнанні.

3. Growth (зростання) – потреби в саморозвитку та самореалізації.

Альдерфер припустив, що людина може одночасно прагнути задоволення потреб різних рівнів, а фрустрація на вищому рівні може призвести до регресії на нижчі рівні.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга розділила всі фактори трудової діяльності на дві групи [2]:

1. Гігієнічні фактори (фактори контексту) – умови праці, заробітна плата, політика компанії, стосунки з керівництвом. Їх відсутність або незадовільний стан викликає незадоволеність, але їх покращення не обов'язково призводить до мотивації.

2. Мотиваційні фактори (фактори змісту) – досягнення, визнання, сама робота, відповідальність, можливості розвитку. Ці фактори призводять до задоволеності роботою та мотивують до вищих результатів.

Практичне значення цієї теорії для торговельних організацій полягає в необхідності не лише забезпечити адекватні умови праці та оплати, але й сфокусуватися на змісті роботи, можливостях розвитку та визнанні досягнень.

Процесуальні теорії мотивації [8].

Процесуальні теорії зосереджуються на тому, «як» виникає мотивація, які процеси керують поведінкою людини.

Теорія очікувань В. Врума базується на трьох ключових елементах [4]:

1. Очікування «зусилля-результат» – віра в те, що зусилля призведуть до бажаного результату.

2. Очікування «результат-винагорода» – віра в те, що досягнення результату призведе до отримання винагороди.

3. Валентність – цінність винагороди для індивіда.

Для практичного застосування в торговельній сфері це означає необхідність: встановлювати реалістичні, але амбітні цілі; забезпечувати прозорий зв'язок між результатами та винагородою; пропонувати різноманітні види винагород, щоб кожен працівник міг знайти щось цінне для себе.

Теорія справедливості Дж. Адамса стверджує, що мотивація залежить від сприйняття справедливості винагороди порівняно з іншими працівниками. Люди порівнюють співвідношення своїх зусиль та винагород із співвідношенням зусиль та винагород інших.

Якщо співвідношення сприймається як несправедливе, виникає напруженість, яка може призвести до:

Зміни рівня зусиль (зменшення продуктивності).

Спроб змінити винагороду (вимоги підвищення зарплати).

Зміни об'єкта порівняння.

Зміни ситуації (звільнення з роботи).

Теорія постановки цілей Е. Локка підкреслює важливість конкретних та складних цілей для мотивації. Основні принципи:

Конкретні цілі призводять до кращих результатів, ніж загальні.

Складні цілі призводять до вищих результатів, ніж легкі (за умови їх прийняття).

Зворотний зв'язок покращує результативність.

Участь у постановці цілей підвищує їх прийняття.

Сучасні підходи до мотивації

Теорія самодетермінації розрізняє внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація виникає з задоволення від самої діяльності, зовнішня – від зовнішніх винагород. Дослідження показують, що надмірне покладання на зовнішні винагороди може підривати внутрішню мотивацію.

Концепція Flow М. Чіксентміхаї описує стан повної занурення в діяльність, коли людина забуває про час та оточення. Цей стан виникає, коли рівень виклику відповідає рівню навичок.

Практичне застосування теорій мотивації в торговельних організаціях

Інтеграція різних теоретичних підходів дозволяє створити комплексну систему мотивації:

Діагностика потреб працівників для визначення актуальних мотиваторів.

Індивідуалізація підходів з урахуванням особистих цілей та цінностей.

Забезпечення справедливості в системах оцінювання та винагородження.

Постановка чітких та вимірюваних цілей з регулярним зворотним зв'язком.

Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів для задоволення різних груп потреб.

Створення можливостей для професійного зростання та самореалізації.

Успішна мотиваційна система в сучасній торговельній організації повинна бути динамічною, адаптуючись до змін в потребах працівників та умовах бізнесу. Регулярний моніторинг ефективності мотиваційних програм та їх коригування на основі зворотного зв'язку від персоналу є ключовими факторами успіху.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

#### Завдання 1

Служба управління персоналом підприємства включає кілька функціональних підсистем. Середньооблікова чисельність працівників – 3200 чол. Корисний фонд робочого часу одного працівника – 1830 годин у рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, не врахованих у планової трудомісткості, – 1,15. Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби керування персоналом, складає:

1. Наймання, відбору й обліку персоналу – 10405 чол.-год.;
2. Розвитку персоналу – 7120 чол.-год.;
3. Планування й маркетингу персоналу – 12500 чол.-год.;
4. Розробки коштів стимулювання праці й мотивації – 9110 чол.-год.;
5. Трудових відносин – 4107 чол.-год.;
6. Умов праці – 5110 чол.-год.;
7. Соціальної інфраструктури – 10270 чол.-год.;
8. Юридичних послуг – 1060 чол.-год.

Розрахувати планову чисельність працівників служби персоналу та чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом.

Розрахунок:

1. Планова чисельність підприємства:

$$Ч_{пл} = \frac{\Sigma \text{річної трудомісткості функцій} \cdot \text{Коеф.додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$Ч_{пл} = \frac{\Sigma(10405+7120+12500+9110+4107+5110+10270+1060) \cdot 1,15}{1830} = 37,5 \approx 38 \text{ чол.}$$

2. Чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом:

Для підсистеми 1- наймання, відбору й обліку персоналу:

$$Ч_{н.в.о.} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 1} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$Ч_{н.в.о.} = \frac{10405 \cdot 1,15}{1830} = 6,5 \approx 7 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 2 – розвитку персоналу:

$$Ч_{р.п.} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 2} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$Ч_{р.п.} = \frac{7120 \cdot 1,15}{1830} = 4,5 \approx 5 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 3 – планування й маркетингу персоналу:

$$Ч_{ч.м.п.} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 3} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$Ч_{ч.м.п.} = \frac{12500 \cdot 1,15}{1830} = 7,8 \approx 8 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 4 – розробки коштів стимулювання праці й мотивації:

$$Ч_{р.к.с.п.м.} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 4} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$Ч_{р.к.с.п.м.} = \frac{9110 \cdot 1,15}{1830} = 5,7 \approx 6 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 5 – трудових відносин:

$$\mathcal{C}_{\text{тр.в.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 5} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{тр.в.}} = \frac{4107 \cdot 1,15}{1830} = 2,6 \approx 3 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 6 – умов праці:

$$\mathcal{C}_{\text{ум.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 6} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{ум.п.}} = \frac{5110 \cdot 1,15}{1830} = 3,2 \approx 3 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 7 – соціальної інфраструктури:

$$\mathcal{C}_{\text{с.і.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 7} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{с.і.}} = \frac{10270 \cdot 1,15}{1830} = 6,5 \approx 7 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 8 – юридичних послуг:

$$\mathcal{C}_{\text{юр.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 8} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{юр.п.}} = \frac{1060 \cdot 1,15}{1830} = 0,66 \approx 1 \text{ чол.}$$

## Завдання 2

У звітному році обсяг випуску продукції становив 840000 грн., а середньоспискова чисельність персоналу – 140 чол. У плановому році обсяг продукції передбачається збільшити на 5%, продуктивність праці одного працівника теж збільшиться на 8%. Визначити, як зміниться облікова чисельність працюючих.

Розрахунок:

1. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у звітному році:

$$\text{ПП}_{\text{зв}} = \frac{\text{обсяг випуску продукції}}{\text{середньоспискова чисельність персоналу}}$$

$$\text{ПП}_{\text{зв}} = \frac{840000}{140} = 6000 \text{ грн/чол}$$

2. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у плановому році:

$\text{ПП}_{\text{пл}} = \text{продуктивність праці на одного працівника у звітному році} \cdot 1,08$

$$\text{ПП}_{\text{пл}} = 6000 \cdot 1,08 = 6480 \text{ грн/чол}$$

3. Визначаємо обсяг продукції у плановому році:

$\text{ОП}_{\text{пл}} = \text{обсяг випуску продукції} \cdot 1,05$

$$\text{ОП}_{\text{пл}} = 840000 \cdot 1,05 = 882000 \text{ грн}$$

4. Облікова чисельність у плановому році:

$$\text{Ч}_o = \frac{\text{обсяг продукції у плановому році}}{\text{продуктивність праці на одного працівника у плановому році}}$$

$$\text{Ч}_o = \frac{882000}{6480} = 136,1 \approx 136 \text{ чол.}$$

Завдання 3

У базовому році підприємство виробило продукції на 2400 тис. грн. Чисельність персоналу становило 240 чол. У планованому році план виробництва продукції збільшився на 5%. Чисельність персоналу скоротилася на 10 чол. Визначити ріст продуктивності праці в плановому році.

Розрахунок:

1. Визначаємо рівень продуктивності праці в базовому році:

$$\frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Чисельність персоналу}} = \frac{2400000}{240} = 10000 \text{ грн/чол.}$$

2. Визначаємо плановий об'єм виробництва:

$$\text{Обсяг продукції} \cdot 1,05 = 2400 \cdot 1,05 = 2520 \text{ тис.грн}$$

3. Визначаємо чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці:

$$\frac{\text{Плановий об'єм виробництва}}{\text{Рівень продуктивності праці в базовому році}} = \frac{2520000}{10000} = 252 \text{ чол.}$$

4. Визначаємо приріст продуктивності праці:

Кількість персоналу, що скоротилася / (Чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці – Кількість персоналу, що скоротилася) · 100 % = 10 / (252-10) · 100 = 4,13 %

#### Завдання 4

Розрахувати суму заробітної плати начальнику цеху, якщо коефіцієнт співвідношення його посадового окладу до мінімальної заробітної плати – 1,5; розмір премії за виконання виробничої програми за всіма показниками – 10 %, надбавка за професійну майстерність 5 %. Місячний оклад – 15000 грн.

Розрахунок розміру заробітної плати начальника:

ЗП = (Місячний оклад · коефіцієнт співвідношення посадового окладу) · (1 + розмір премії + надбавка за професійну майстерність)

$$\text{ЗП} = (15000 \cdot 1,5) \cdot (1 + 0,1 + 0,05) = 25875 \text{ грн}$$

#### Завдання 5

Населення міста налічує 495 тис осіб, з яких 71 % знаходяться у віці 15-70 років. Розрахуйте рівень економічної активності населення міста і рівень безробіття, якщо зі 116,7 тис. незайнятих осіб цієї вікової категорії дослідженням домогосподарств виявлено 21,2 тис. безробітних.

Розрухунок:

1. Чисельність економічно активного населення:

$$Ч_{\text{акт}} = \text{Населення міста} \cdot \% \text{ знаходяться у віці 15-70 років} - \text{незайняті особи} + \text{кількість безробітних}$$

$$Ч_{\text{акт}} = 495 \cdot 0,71 - 116,7 + 21,2 = 255,95 \text{ тис.чол.}$$

2. Рівень економічної активності

$$P_{\text{ек.акт.}} = \frac{\text{Чисельність економічно активного населення}}{\text{Населення міста} \cdot \% \text{ знаходяться у віці 15-70 років}} \cdot 100 \%$$

$$P_{\text{ек.акт.}} = \frac{255,95}{495 \cdot 0,71} \cdot 100 \% = 72,83 \%$$

3. Рівень безробіття:

$$P_{\text{б}} = \frac{\text{Кількість безробітних}}{\text{Чисельність економічно активного населення}} \cdot 100\%$$

$$P_{\text{б}} = \frac{21,2}{255,95} \cdot 100 = 8,28 \%$$

Завдання 6

На кінець звітної періоду чисельність безробітних в районі за тривалістю безробіття розподілялась таким чином:

1. 2 місяці без роботи – 2110 осіб,
2. 3 місяці без роботи – 1760 осіб,
3. 6 місяців без роботи – 2420 осіб,
4. 8 місяців без роботи – 1470 осіб.

Розрахуйте середню тривалість безробіття в районі.

Розрахунок середньої тривалості безробіття в районі:

$$B_{\text{сеп}} = \frac{\sum \text{кількість місяців } n \cdot \text{кількість безробітних осіб } n}{\sum \text{кількість безробітних осіб}}$$

$$B_{\text{сеп}} = \frac{(2 \cdot 2110 + 3 \cdot 1760 + 6 \cdot 2420 + 8 \cdot 1470)}{(2110 + 1760 + 2420 + 1470)} = 4,61 \text{ міс.}$$

Завдання 7

Протягом року номінальна заробітна плата підвищилась на 10 %. Ставка прибуткового податку на заробітну плату знизилась на 3 %, а зростання цін на споживчі товари становило 8,7 %. Визначити індекс зростання номінальної заробітної плати, зміну реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку та за рахунок зростання цін на товари.

Розрахунок:

1. Визначаємо індекс зростання номінальної заробітної плати:

$$\frac{100 + \% \text{ підвищення ЗП}}{100} = \frac{100 + 10}{100} = 1,1 \%$$

2. Визначаємо зростання реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку:

$$\frac{\text{Індекс зростання номінальної ЗП}}{(100 - \text{Ставка прибуткового податку})} = \frac{1,1}{(100 - 3)} = 0,00113$$

3. Визначаємо зниження реальної заробітної плати за рахунок зростання цін на товари:

$$\frac{\text{Зростання реальної ЗП}}{\% \text{ зростання цін на споживчі товари}} = \frac{10}{8,7} = 1,15$$

## **ВИСНОВКИ**

Ефективна система мотивації персоналу повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на розвиток. Запропоновані заходи дозволяють не лише підвищити лояльність працівників, але й забезпечити зростання економічних показників організації. В умовах високої конкуренції саме персонал є ключовим ресурсом для досягнення стабільного успіху.

