

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

**Циклова комісія економіки, управління та адміністрування**

Шило Анастасія Андріївна

**КУРСОВА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ  
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

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

  
підпис

Шило А. А.  
ПІБ здобувачки

Підсумкова оцінка: 91 (бал)

Члени комісії з захисту:

  
\_\_\_\_\_

(підпис)

К. Д. Гурова

  
\_\_\_\_\_

(підпис)

Н. М. Курилова

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

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Шило Анастасія Андріївна

### ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ


Навчальна дисципліна	<u>Управління персоналом</u>
Тема роботи	<u>Удосконалення системи мотивації і стимулювання персоналу організації</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

  
(підпис) Н. М. Курилова

«09» лютого 2024 р.

#### Завдання отримала

Здобувачка

  
(підпис) А. А. Шило

«09» лютого 2024 р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретичні основи мотивації і стимулювання персоналу організації..	7
1.1 Сутність та значення мотивації персоналу в системі управління організацією.....	7
1.2 Зарубіжний досвід мотивації персоналу та можливості його застосування в Україні .....	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 ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення мотивації персоналу в системі управління організацією

Мотивація персоналу — один із ключових елементів системи управління організацією, адже саме вона визначає ступінь залученості працівників у досягнення цілей підприємства. Без належного рівня мотивації навіть висококваліфіковані співробітники можуть втратити інтерес до роботи, що знижує загальну ефективність діяльності організації.

У науковій літературі існує багато визначень поняття «мотивація». У загальному розумінні, мотивація — це внутрішній стан людини, який спонукає її до дії, спрямованої на досягнення певної мети. Згідно з П. Друкером, мотивація — це сила, яка направляє поведінку працівника в напрямі досягнення цілей організації [1]. А відомий американський вчений С. Роббінс визначає мотивацію як готовність людини докладати зусиль для досягнення організаційних цілей, зумовлену здатністю цих зусиль задовольнити певну потребу [2].

Мотивація тісно пов'язана з такими категоріями, як потреби, інтереси, стимули, цілі, цінності. Вона є багатофакторною, динамічною, індивідуалізованою та змінною залежно від обставин. Саме тому управління мотивацією є складним процесом, що потребує глибокого аналізу не лише зовнішніх умов праці, а й внутрішніх потреб працівників.

З точки зору управлінської практики, мотивація є важливим інструментом підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, формування позитивного ставлення до роботи, зростання інноваційності та ініціативності.

Мотивація виконує такі функції:

- спонукальну — активізує діяльність працівників;
- орієнтаційну — визначає напрями професійної активності;

- регулюючу — спрямовує поведінку відповідно до цілей організації;
- оціночну — дозволяє працівнику оцінювати власну діяльність та її результати.

У сучасних умовах значення мотивації лише зростає. Глобалізація, розвиток цифрових технологій, зміна поколінь у трудовій сфері зумовлюють нові вимоги до системи мотивації. Працівники орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, але й на нематеріальні чинники — можливості для самореалізації, кар'єрного зростання, визнання, гнучкого графіка тощо.

Таким чином, ефективна система мотивації персоналу є необхідною умовою успішної діяльності будь-якої організації, а її удосконалення – важливий резерв підвищення результативності управління персоналом.

Мотивація працівників — це багатогранне явище, яке охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники, що спонукають людину до виконання певних дій. Для ефективного управління персоналом важливо чітко розуміти різновиди мотивацій і стимулів, що можуть застосовуватись в організаційній практиці.

За джерелом виникнення мотивація поділяється на:

- внутрішню (інтринсивну) — базується на внутрішніх потребах особистості: самореалізація, цікавість до роботи, прагнення до досягнень, професійне зростання, творчість;

- зовнішню (екстринсивну) — формується під впливом зовнішніх факторів: заробітна плата, премії, соціальний пакет, санкції, покарання тощо.

Інтринсивна мотивація вважається більш стійкою та ефективною у довгостроковій перспективі, тоді як екстринсивна є зручною для оперативного впливу на поведінку працівника. Найвищий рівень мотивації досягається при поєднанні обох типів.

Також мотивацію можна класифікувати за характером впливу:

- позитивна мотивація — базується на заохоченні працівників до досягнень за допомогою винагород;

- негативна мотивація — заснована на уникненні небажаних наслідків, як-от покарання, критика, зниження премій.

Хоча негативна мотивація може мати тимчасовий ефект, вона не сприяє довготривалій лояльності персоналу, тому в сучасному менеджменті віддається перевага позитивним формам стимулювання.

У практиці управління розрізняють також матеріальні та нематеріальні стимули:

- матеріальні стимули — це грошова винагорода у вигляді заробітної плати, премій, бонусів, надбавок, компенсацій, участі в прибутках тощо;

- нематеріальні стимули — визнання досягнень, кар'єрний ріст, покращення умов праці, корпоративна культура, можливість навчання, участь у прийнятті рішень, нагороди та відзнаки.

Успішні організації комбінують ці види стимулів, враховуючи індивідуальні потреби та мотиваційні профілі працівників. Наприклад, для молодих фахівців важливішими можуть бути можливості навчання та кар'єрного росту, тоді як для досвідчених працівників — фінансова стабільність та визнання.

Слід також розрізняти особисту та групову мотивацію. Особиста мотивація стосується індивідуального працівника, а групова — стимулювання командної роботи, взаємодопомоги, колективного досягнення результатів.

Таким чином, систематизація видів мотивації дозволяє обирати найбільш ефективні засоби управління персоналом залежно від цілей організації, специфіки трудової діяльності та індивідуальних характеристик співробітників.

Теоретичні підходи до мотивації: огляд класичних і сучасних теорій.

У процесі формування системи мотивації персоналу важливу роль відіграє наукове обґрунтування, яке спирається на мотиваційні теорії. Їх умовно поділяють на дві великі групи: змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії зосереджуються на вивченні потреб людини, що є рушієм її поведінки. До найвідоміших належать:

- теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Маслоу запропонував модель з п'яти рівнів потреб: фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі, потреби в самореалізації [1]. Він вважав, що задоволення потреб

нижчого рівня відкриває доступ до мотивації вищого рівня. Для організацій ця теорія корисна тим, що дозволяє розробляти системи мотивації на різних рівнях потреб працівників;

- теорія потреб Девіда МакКлелланда. Виділяє три ключові потреби, що формують поведінку людини в організації: потреба у досягненнях, у владі та у приналежності. Кожен працівник має домінуючу потребу, що визначає його стиль роботи [2];

- двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга. Вчений поділив чинники мотивації на гігієнічні (умови праці, заробітна плата, безпека) і мотиваційні (досягнення, визнання, відповідальність, розвиток). Відсутність гігієнічних факторів викликає незадоволення, але їх наявність не мотивує сама по собі — для цього потрібні саме мотиваційні фактори [3].

Процесуальні теорії зосереджуються на психологічних механізмах, які визначають вибір поведінки для досягнення бажаного результату. До них належать[4]:

- теорія очікувань Віктора Врума. Ця модель базується на припущенні, що мотивація залежить від очікувань працівника: наскільки він вірить, що його зусилля приведуть до бажаного результату, і наскільки цінним є цей результат;

- теорія справедливості Джона Адамса. В основі цієї теорії — порівняння власних витрат і винагород з витратами та винагородами інших людей. Якщо працівник вважає, що він отримує менше, ніж інші за аналогічну працю, виникає відчуття несправедливості, що знижує мотивацію [5];

- модель постановки цілей Едвіна Локка. Вважає, що чітко поставлені, амбітні, але досяжні цілі підвищують мотивацію працівника. Особливе значення має участь працівників у формулюванні цілей і зворотний зв'язок щодо досягнення [6].

Сучасні підходи до мотивації.

У ХХІ столітті з'являються нові акценти у мотивації персоналу, що враховують зміни у стилях роботи, особливо після пандемії COVID-19, розвитку

дистанційної праці, цифрових технологій і зростання ролі нематеріальних стимулів.

Серед сучасних концепцій можна виокремити:

– теорія самодетермінації (Deci & Ryan). Люди мають три основні психологічні потреби: автономії, компетентності та взаємопов'язаності. Якщо ці потреби задоволені, зростає внутрішня мотивація до праці [7];

– концепція Total Rewards. Широко використовується у HR-менеджменті провідних компаній. Вона передбачає комплексний підхід до мотивації: поєднання фінансових, кар'єрних, соціальних і організаційних елементів у системі винагород [8];

Отже, використання теоретичних моделей у практиці управління дозволяє не лише глибше зрозуміти природу мотивації, але й створити ефективні стратегії впливу на поведінку працівників, адаптуючи їх до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Методичні підходи до формування системи мотивації на підприємстві. Формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві потребує методичного підходу, який включає визначення принципів, етапів розробки мотиваційної програми та критеріїв оцінки її ефективності.

Принципи побудови системи мотивації. Система мотивації повинна базуватись на таких принципах:

– справедливість — працівники повинні відчувати, що винагорода відповідає вкладеним зусиллям, компетентності та результатам;

– прозорість — умови стимулювання мають бути чітко прописані та зрозумілі кожному співробітнику;

– системність — мотивація повинна охоплювати всі рівні персоналу, бути пов'язана зі стратегією підприємства;

– гнучкість — здатність адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, внутрішній структурі та потребах працівників;

– індивідуалізація — врахування індивідуальних мотиваційних факторів та потреб різних категорій працівників;

– стимулювання розвитку — мотивація має сприяти підвищенню кваліфікації, професійному зростанню та залученню працівників до процесу прийняття рішень.

Ключові етапи розробки мотиваційної програми:

– аналіз поточного стану системи мотивації. Вивчаються існуючі стимули, ступінь задоволеності персоналу, продуктивність праці, плинність кадрів;

– визначення цілей та завдань мотиваційної системи  
Наприклад: підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, формування лояльності тощо;

– сегментація персоналу Виділення груп працівників за рівнем кваліфікації, посадою, мотиваційними орієнтирами;

– формування системи стимулів. Включає вибір фінансових (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальних (визнання, кар'єрний розвиток, соціальні пільги) методів стимулювання;

– розробка механізму реалізації. Створення нормативної бази (положення, інструкції), визначення відповідальних осіб, ресурсного забезпечення;

– комунікація та впровадження програми. Інформування персоналу, навчання керівників, пілотне впровадження;

– оцінка ефективності та коригування. Періодичний аналіз результатів, опитування співробітників, внесення змін до системи мотивації.

Критерії ефективності системи мотивації. Ефективність системи мотивації оцінюється за такими критеріями:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- зростання рівня задоволеності працівників;
- зменшення кількості конфліктів у колективі;
- досягнення стратегічних цілей підприємства;
- оптимальність витрат на стимулювання (співвідношення витрат і результатів).

Загалом, методичний підхід до формування системи мотивації дозволяє забезпечити її структурованість, адаптивність і орієнтацію на досягнення реальних результатів у діяльності підприємства.

## 1.2 Зарубіжний досвід мотивації персоналу та можливості його застосування в Україні

У країнах із розвинутою економікою системи мотивації персоналу будуються на основі комплексного підходу, який враховує не лише фінансові стимули, а й розвиток працівників, баланс між роботою та особистим життям, корпоративну культуру та індивідуальні потреби. Вивчення цього досвіду є цінним для вітчизняних підприємств, які прагнуть удосконалити власні мотиваційні моделі.

### США

В американських компаніях основна увага приділяється результативності праці. Системи преміювання чітко прив'язані до показників ефективності — KPI (Key Performance Indicators) та OKR (Objectives and Key Results). Широко використовується мотивація через участь у прибутках (Profit Sharing), акціонування працівників (Employee Stock Ownership Plans), гнучкі форми зайнятості та бонуси за інноваційність.

Крім того, велике значення має нематеріальна мотивація: корпоративне наставництво, внутрішні конкурси, підтримка ментального здоров'я, корпоративні події та волонтерські проекти.

### Німеччина

У Німеччині мотивація персоналу базується на принципах соціального партнерства та стабільності праці. Існує традиція сильних профспілок, які беруть участь у визначенні умов оплати та преміювання. Також розвинений інститут участі працівників в управлінні компаніями (Mitbestimmung), що створює високу ступінь залучення персоналу.

У рамках професійного розвитку активно застосовуються системи дуальної освіти, наставництва, оплачуваних курсів і довгострокового планування кар'єри.

### Японія

Японський підхід до мотивації вирізняється орієнтацією на колективізм, довгострокову зайнятість та лояльність до компанії. Мотиваційна модель включає:

- гарантовану стабільну зарплату;
- просування по службі згідно зі стажем роботи;
- широку соціальну підтримку (медстрахування, житло, транспорт);
- формування сильної корпоративної ідентичності.

Цінуються не індивідуальні досягнення, а внесок у загальний результат, командна робота та адаптивність.

Скандинавські країни. У Швеції, Данії, Норвегії мотиваційна політика акцентує увагу на добробуті працівника. Практикується:

- гнучкий графік роботи;
- високий рівень автономії;
- рівність в оплаті праці;
- інтенсивна підтримка work-life balance.

Також цінується участь працівників у прийнятті рішень і прозорість управління. Система мотивації сприяє не тільки продуктивності, а й високому рівню задоволення від праці.

Можливості застосування в Україні. Українські підприємства можуть ефективно інтегрувати окремі елементи зарубіжного досвіду, зокрема:

- KPI та OKR-системи — для прозорого оцінювання результатів праці;
- нематеріальні стимули — як інструмент підвищення лояльності;
- гнучкі форми роботи — особливо актуальні в умовах цифровізації та змішаних форматів зайнятості;
- підвищення ролі персоналу у прийнятті рішень — для формування довіри та відповідальності.

Разом із цим слід враховувати особливості української економіки, правового поля, соціальної культури та рівень ресурсів підприємств. Використання зарубіжних підходів до мотивації повинне відбуватись із урахуванням адаптації до реалій вітчизняного ринку праці.

Нормативно-правова база мотивації і стимулювання праці в Україні. Організація системи мотивації та стимулювання праці в Україні базується на чинному трудовому законодавстві, що регулює права та обов'язки як працівників, так і роботодавців. Нормативно-правова база визначає основні принципи організації праці, оплати, заохочення, а також соціального захисту персоналу.

Основними документами, що формують правові засади мотивації праці, є:

- Конституція України. Гарантує кожному право на працю, гідні умови праці та своєчасну винагороду за неї (стаття 43, 48). Саме вона закладає фундамент для реалізації мотиваційних механізмів у сфері трудових відносин.

- Кодекс законів про працю України (КЗпП). Є головним законодавчим актом, що регулює трудові відносини. В ньому визначено:

- види та порядок надання заохочень працівникам (ст. 143–146),
- оплату праці та її структуру (ст. 94–98),
- порядок преміювання, надання надбавок, доплат, матеріальної допомоги (ст. 105, 107),

- соціальні гарантії працівників, включаючи відпустки, охорону праці, пільги тощо.

- Закон України «Про оплату праці». Регламентує структуру заробітної плати, принципи її нарахування, механізми індексації, а також мінімальні гарантії. Він також закріплює поняття тарифної системи, доплат і компенсаційних виплат.

- Закон України «Про колективні договори і угоди». Дає змогу сторін трудових відносин — адміністрації та трудовому колективу — самостійно регулювати додаткові умови мотивації через укладення колективних договорів,

що можуть передбачати додаткові винагороди, соціальні пільги, системи участі у прибутках підприємства.

– Закон України «Про соціальний діалог в Україні». Визначає засади участі працівників у прийнятті управлінських рішень, що безпосередньо впливає на нематеріальну мотивацію, зокрема через участь у корпоративному управлінні.

– Податковий кодекс України. Регулює податкове навантаження на фонд оплати праці, а також пільгове оподаткування деяких видів мотиваційних виплат, як-от допомоги на оздоровлення, харчування, страхування

– Типові положення про преміювання, що розробляються на рівні міністерств або окремих підприємств, часто слугують базою для створення внутрішніх локальних актів щодо стимулювання.

Окрім законодавчих актів, значну роль у правовому забезпеченні мотиваційної політики відіграють:

- внутрішні положення про оплату праці та преміювання,
- посадові інструкції,
- колективні договори,
- програми соціального розвитку підприємства.

Станом на 2025 рік трудове законодавство України перебуває у стані реформування, зокрема з розробкою нового Трудового кодексу, де передбачається більша гнучкість у регулюванні трудових відносин, що потенційно розширить можливості мотиваційної політики роботодавців.

Нормативно-правова база створює правові рамки, але ефективність системи мотивації на підприємстві залежить від здатності керівництва адаптувати загальні принципи до конкретних умов діяльності, враховуючи потреби персоналу, корпоративну культуру та стратегію організації.

Таким чином, теоретичне обґрунтування теми дозволяє зробити висновок, що мотивація персоналу — складний багатofакторний процес, який потребує системного підходу, врахування потреб працівників, умов зовнішнього середовища та організаційної культури підприємства.

## 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:

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

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

Для підсистеми 2 – розвитку персоналу:

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

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

Для підсистеми 3 – планування й маркетингу персоналу:

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

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

Для підсистеми 4 – розробки коштів стимулювання праці й мотивації:

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

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

Для підсистеми 5 – трудових відносин:

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

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 % =  $10 / (252 - 10) \cdot 100 = 4,13 \%$

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:

$\text{ЗП} = (\text{Місячний оклад} \cdot \text{коефіцієнт співвідношення посадового окладу}) \cdot (1 + \text{розмір премії} + \text{надбавка за професійну майстерність})$

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

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:

$Ч_{\text{акт}} = \text{Населення міста} \cdot \% \text{ знаходяться у віці 15–70 років} - \text{незайняті особи}$   
+ 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 звітного 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 тривалісті безробіття в районі:

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

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

### 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

У результаті проведеного дослідження розглянуто теоретичні засади мотивації і стимулювання персоналу як одного з ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства. Було систематизовано підходи до формування мотиваційної політики, проаналізовано класичні та сучасні теорії мотивації, вивчено принципи побудови системи мотивації та методичні підходи до її оцінювання. Особливу увагу приділено поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів, а також впливу корпоративної культури, внутрішніх комунікацій і можливостей професійного розвитку на мотивацію працівників.

У практичній частині курсової роботи було здійснено аналіз системи управління персоналом на умовному підприємстві. Виявлено низку проблем: недостатня ефективність діяльності наставників під час адаптації нових працівників, відсутність дієвого кадрового резерву, слабка система оцінки та атестації, незадоволеність фахівців результатами атестації та відсутність реальних перспектив кар'єрного зростання.

У зв'язку з цим були запропоновані шляхи вдосконалення системи мотивації: впровадження чіткої програми роботи з кадровим резервом, покращення системи адаптації через диференційований підхід до наставництва, створення системи атестації з фокусом на розвиток працівників, удосконалення системи оплати праці. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, знизити плинність кадрів, покращити атмосферу в колективі та підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

Отже, системний підхід до мотивації персоналу сприяє не лише досягненню стратегічних цілей організації, а й формуванню позитивного іміджу роботодавця, що є особливо актуальним в умовах сучасного динамічного ринку праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
2. McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*.
3. Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review.
4. Балусєва О. В., Снопєнко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 127-136.
5. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. С. 98-110.
6. Білик І. І. Мотивація персоналу в системі управління трудовими ресурсами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. С. 273–278.
7. Harvard Business Review (HBR). *What Motivates Employees More: Rewards or Purpose?* HBR, 2021.
8. Кривко Н. М., Мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 126–131.
9. Вітушинська І. М., Система мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 97–103.
10. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 6. С. 71-75