

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Формування системи  
стимулювання персоналу на основі  
партисипативного підходу  
(на матеріалах ТОВ «Поліграфіст-3»)**

**Виконала:** студентка магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент за  
денною формою

**Трубайчук Р.В.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:**

к.е.н., доцент,

**Захаркевич Н.П.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2023 рік**

## Анотація

**Трубайчук Р.В. Формування системи стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу (на матеріалах ТОВ «Поліграфіст-3»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. 89 с.

Визначено сутність партисипативного управління, систематизовано базові форми його реалізації: участь працівників у доходах організації; участь працівників у прибутках організації та участь працівників в управлінні організацією.

Здійснено аналіз процесів управління на основі партисипативного підходу, що використовуються у ТОВ «Поліграфіст-3», визначено рівень участі працівників у вирішенні проблем підприємства.

Здійснено розрахунок комплексного показника ефективності стимулювання персоналу. Підтверджено задовільний рівень ефективності системи стимулювання персоналу, що відображається у посередній умотивованості працівників щодо виконання своїх трудових обов'язків.

Сформовано структурні компоненти процесу реалізації партисипативного управління у ТОВ «Поліграфіст-3». Відзначено, що перспективним напрямом реформування системи мотивації праці на основі партисипативного підходу є розрахунок розміру премій на основі ключових показників ефективності.

**Ключові слова:** мотивація праці, стимулювання персоналу, партисипативне управління, ключові показники ефективності.

## Annotation

**Trubaichuk R.V. Formation of a personnel incentive system based on a participatory approach (based on the materials of Polygraphist-3 LLC).** Qualifying scientific paper on the basis of copywriting. Master's degree program

for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2021. 89 p.

The essence of participatory management is determined, the basic forms of its implementation are systematized: employee participation in the organization's income; participation of employees in the profits of the organization and participation of employees in the management of the organization.

An analysis of the management processes based on the participatory approach used in Polygraphist-3 LLC was carried out, the level of employee participation in solving the company's problems was determined.

The calculation of the comprehensive indicator of the effectiveness of personnel stimulation was carried out. The satisfactory level of effectiveness of the personnel incentive system was confirmed, which is reflected in the mediocre motivation of employees to perform their work duties.

The structural components of the participatory management implementation process at Polygraphist-3 LLC have been formed. It was noted that the perspective direction of reforming the work motivation system based on a participatory approach is the calculation of the amount of bonuses based on key performance indicators.

**Keywords:** work motivation, staff stimulation, participative management, key performance indicators.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПІДХОДУ.....	9
1.1. Сутність стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу.....	9
1.2. Сучасні форми стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПОЛІГРАФІСТ-3».....	25
2.1. Аналіз стимулювання праці персоналу підприємства на основі застосування партисипативного підходу.....	25
2.2. Оцінка ефективності діючої на підприємстві системи стимулювання персоналу .....	38
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПОЛІГРАФІСТ-3» НА ОСНОВІ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПІДХОДУ ...	52
3.1. Інноваційні підходи до стимулювання працівників, що базуються на партисипативності.....	52
3.2. Обґрунтування ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи стимулювання праці персоналу на основі партисипативного підходу.....	59
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	83

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах загострення ринкової конкуренції та глобалізації економіки основну цінність будь-якої організації становлять її співробітники. В даний час ефективне використання людських ресурсів може бути пов'язане із застосуванням партисипативних методів управління, які символізують командний підхід до організації управлінської діяльності. Партисипативна модель передбачає залучення працівників до управління підприємством і виходить з передумови, що людина у ньому не лише є виконавцем певної функції, а виявляє зацікавленість у тому, як організована її робота та в яких умовах вона працює, а також як її робота позначається на діяльності організації. Партисипативне управління при цьому може бути реалізовано за різними напрямками: працівники отримують право самостійно приймати рішення щодо окремих аспектів своєї праці, зокрема режиму, засобів та технологій її здійснення; керівник може радитися з підлеглими, що робити і як виконувати поставлені перед ними завдання; працівникам надається право контролю за якістю та кількістю виконуваної ними праці та, відповідно, встановлюється відповідальність за кінцевий результат; участь персоналу в раціоналізаторській діяльності, винесення пропозицій щодо вдосконалення власної роботи, окремих підрозділів чи організації в цілому; працівникам надається право на формування робочих груп з тих членів підприємства, з якими їм хотілося б кооперуватися у груповій діяльності.

Водночас необхідно розуміти, що у реальній практиці всі ці напрями слід використовувати не окремо, а в певних комбінаціях, оскільки вони тісно пов'язані між собою і добре доповнюють один одного. Сьогодні все більш актуальними стають питання про лояльність персоналу щодо підприємства. Витрати на найм та навчання нових співробітників перевищують витрати на стимулювання та утримання працівників, а матеріальне

стимулювання персоналу підвищує ефективність праці лише в короткостроковому періоді.

На наш погляд, партисипативний підхід може бути одним із методів вирішення цих проблем. Такий підхід передбачає не лише участь у прибутках чи корпоративної власності, а й в управлінні. А це, у свою чергу, призводить до того, що працівник, який має право голосу, отримує винагороду, залежить від успішності діяльності підприємства, буде лояльніше ставитися до місця роботи, працюватиме ефективніше і результативніше.

Вивченню питань використання партисипативного підходу в системі мотивації персоналу приділяли увагу такі вітчизняні науковці як: Гавриш О.А., Довгань Л.С., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. [6] Ковальська К.В. [27], Сімакова Ю.С. [50], Стрижеус Л.В. [57], Якубенко В. Д. [68] та інші. Серед зарубіжних дослідників, які концентрували увагу на цій тематиці варто відзначити: Кораце С. [76], Гарсона Д., Сміта М. [76], Лоуера Е. [80], Маджара Н. [82], Арандо С., Гаджо М, Джонса Д., Като Т. [70] тощо. Однак конкретних пропозицій щодо формування системи стимулювання персоналу на основі використання партисипативного підходу у працях дослідників не міститься, що зумовлює необхідність подальшого наукового пошуку та розробки практичних рекомендацій для імплементації партисипативного управління в діяльність сучасних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу. Досягнення окресленої мети зумовило необхідність визначення та послідовного вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу;
- узагальнити сучасні форми стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу;

- провести аналіз стимулювання праці персоналу підприємства на основі застосування партисипативного підходу;
- здійснити оцінку ефективності діючої на підприємстві системи стимулювання персоналу;
- сформулювати концептуальні засади імплементації інноваційних підходів до стимулювання працівників, що базуються на партисипативності;
- обґрунтувати ефективність впровадження заходів щодо удосконалення системи стимулювання праці персоналу на основі партисипативного підходу.

**Об’єктом дослідження** є суспільні відносини, що формуються в процесі розробки системи стимулювання праці персоналу на основі партисипативного підходу.

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні аспекти удосконалення процесу формування системи стимулювання персоналу ТОВ «Поліграфіст-3» на основі партисипативного підходу.

**Методи дослідження.** Методичною основою магістерської роботи є положення класичної та сучасної економічної теорії, праці провідних вчених, загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень. Конкретні наукові результати одержано з використанням загальних і спеціальних методів дослідження процесів та явищ у їх взаємозв’язку і розвитку, а саме: діалектичний метод, структурно-логічний та семантичний аналіз (для уточнення та упорядкування термінології у понятійному апараті партисипативного управління); метод порівняльного аналізу (для виявлення основних форм партисипативного управління); системно-ситуаційний метод аналізу складних економічних систем, статистичний і теоретико-економічний аналіз (для визначення існуючої мотивації праці у ТОВ «Поліграфіст-3»); анкетування (для визначення ступеня впровадження партисипативного підходу в практику управління підприємством).

**Апробація результатів дослідження.** Окремі пропозиції автора, викладені в магістерській роботі були оприлюднені на Міжнародній науково-

практичній конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації» (1 лютого 2023 року, м. Харків) [59].

**Інформаційну базу дослідження становлять** законодавчі та нормативні акти у сфері мотивації персоналу підприємств, монографії, публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, статистична звітність ТОВ «Поліграфіст-3».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені автором пропозиції щодо удосконалення стимулювання праці на основі ключових показників ефективності можуть бути використані в практиці діяльності підприємств незалежно від форм власності та розмірів.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 77 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи складає 89 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПІДХОДУ

### 1.1. Сутність стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу

В умовах інноваційного розвитку економіки виникає потреба нового підходу до вирішення проблем підвищення ефективності діяльності підприємств. При цьому все більшої актуальності набуває проблема партисипативного управління, що дозволяє вийти на якісно новий рівень розвитку підприємств за допомогою найбільш ефективного використання трудового та творчого потенціалу працівників, здатних вирішувати як виробничі, так і управлінські завдання. Метою цієї проблеми є визначення компонентів процесу реалізації партисипативного управління як мотиваційної складової оплати праці в практиці діяльності сучасних підприємства.

Термін партисипативного управління (participative management) дослівно перекладається як «колективне управління» або «управління, засноване на участі». Початок досліджень партисипативних стилів управління було покладено у 50-60-ті роки ХХ століття. Д. Макгрегор, Р. Лайкерт та К. Арджіріс обґрунтували доцільність використання людського фактору найбільш ефективним чином. Істотний внесок у розвиток ідей партисипативного управління зробили такі вчені, як К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Макклеланд, А. Маслоу, Е. Мейо. Партисипативне управління почали розглядати у межах школи людських відносин, особливу увагу питанням корпоративного управління почали приділяти Д. Гарсон, А. Берлі, М. Мінз, Еге. Лоулер (середина 80-х) [73].

Міжнародний інститут трудових досліджень описує партисипативне управління як процес, у якому робочі та інші категорії персоналу мають право приймати управлінські рішення у межах підприємства, усі елементи партисипативного управління розглядаються як умова більш повної реалізації трудового потенціалу працівників у межах концепції якості трудового життя [76].

В.М. Цвєтаєв зазначає, що «...партисипативне управління базується на визнанні взаємних інтересів усіх членів організації, що сприяє інтеграції цих інтересів та підвищенню зацікавленості працівників у результатах праці...» [68].

Відомо, що людина є одним з основних ресурсів будь-якого підприємства, і з метою найбільш повної реалізації її трудового потенціалу стає вкрай важливим враховувати, за умови повного задоволення базових потреб, потреби у визнанні, повазі, самореалізації, владі, успіху та причетності.

Використання інструментів партисипативного управління у процесі задоволення потреб працюючих сприяє розвитку таких компетенцій та навичок, як творча активність, здатність до інновацій, уміння мислити складними категоріями, продукування рішень, сталий розвиток, знання та застосування нових технологій, лідерство, відповідальність, взаємодія у роботі з професіоналами з інших країн; технічні знання. У зв'язку з цим закономірно виникає питання щодо реалізації одного з основних принципів оплати праці залежно від результатів діяльності висококваліфікованих працівників.

Організація оплати праці на підприємстві також має сприяти розвитку та заохочення вищезазначених компетенцій та навичок. У сучасних умовах необхідна орієнтація оплати праці на встановлення тіснішого зв'язку між рівнем заробітної плати та результатами участі персоналу в управлінні підприємством на основі партисипації, що сприяє підвищенню ефективності праці працівників та діяльності підприємства в цілому. Отже, розвиток

партисипативного управління дозволяє вирішувати як соціальні завдання, які полягають у задоволенні потреб персоналу, збагаченні праці, підвищенні задоволеності працею, а й економічні завдання шляхом залучення працівників до пошуку та активного вирішення різних проблем з урахуванням раціонального використання всіх ресурсів підприємства.

Партисипативний стиль управління передбачає різні форми участі працівників в управлінні підприємством, що сприяють розвитку необхідних навичок та компетенцій у сучасних умовах, та можливість участі у прибутках підприємства. Окремі аспекти партисипативного управління знаходили свій відбиток у різних системах оплати праці розвинених країн вже у вісімнадцятому сторіччі, так, в 1775 р. французький економіст А.Р.Д. Тургот уперше показав доцільність застосування схем участі працівників у прибутку підприємства [80].

Однак лише в період XIX-XX століть застосування систем оплати праці, заснованих на участі у прибутку підприємства, стало поширюватись у таких країнах, як США та Великобританія. Крім того, наприкінці XX століття починає зростати інтерес до колективних преміальних систем, а також до схем участі працівників в акціонерному капіталі, які підтримувалися на законодавчому рівні [82].

У нашій країні у певний період спостерігалось поширення колективних (бригадних) форм організації праці з використанням коефіцієнтів трудового участі (КТУ), величина яких встановлювалася радою бригади у складі працівників бригади і безпосередньо впливала розмір заробітної плати. До основних тенденцій оплати праці за кордоном на початку XXI століття, що враховує елементи партисипативного управління, можна віднести:

- зростання змінних виплат у структурі заробітної плати, що включають премії, дивіденди на акції та частки у прибутках підприємства;

- посилення диференціації в оплаті праці працівників, що відображає ступінь їх ініціативності, трудової та творчої активності, прийняття на себе відповідальності, вміння працювати в колективі;

- поширення групових систем стимулювання праці;
- поява значної кількості різних видів преміювання - за індивідуальну технічну творчість та раціоналізаторство, за економічний ефект від впровадження нововведення, за винахідництво, причому встановлений відсоток преміювання є досить високим, підкреслюючи тим самим важливість та значущість для керівництва підприємств виконання цих показників преміювання; збільшення частки участі працівників у власності підприємства.

Партисипативне управління (від англ. participant - учасник) – це система винагороди за роботу, яка прагне посилити зацікавленість і внутрішню мотивацію працівників у трудовому процесі за рахунок розширення їх повноважень у діяльності організації. Таке управління спрямоване на розкриття творчої активності працівника та створення простору для культивування індивідуальних компетенцій талановитих людей.

Також партисипативне управління можна визначити як методи організації праці, коли кожен працівник може брати участь у діяльності підприємства в цілому, що дозволяє вирішити відразу кілька важливих для господарської діяльності аспектів [83].

Поширення партисипативної системи управління багато в чому обумовлено наявністю вагомих переваг. Вони можуть змінюватись, залежно від способу застосування системи, комбінацій та власних напрацювань керівництва.

Перевагами застосування партисипативного управління є:

1. Підвищення мотивації членів колективу. Та частина співробітників, яка безпосередньо задіяна в механізмі партисипативного управління, одержують високі мотиваційні переваги, оскільки від їхньої діяльності залежить результат роботи компанії, а також розмір матеріальної винагороди.

2. Посилення корпоративної згуртованості. Використання партисипативної системи управління передбачає колективні та групові способи роботи, що підвищує згуртованість між членами колективу, знижує

рівень внутрішньої напруженості та зменшує ймовірність конфліктів, сприяючи спільній роботі на зростанню загального добробуту.

3. Збільшення рівня лояльності працівників до підприємства. При партисипативному підході кожен співробітник виступає в ролі своєрідного керівника, тому відчуває підвищену відповідальність за наслідки прийнятих за його участю рішень. Це сприяє зростанню рівня лояльності кожного окремого працівника, зменшує відтік кадрів та збільшує кризостійкість.

4. Підвищення швидкості розвитку та впровадження інновацій. При використанні партисипативного способу управління зростає можливість підбору найбільш результативних інновацій в організації трудового та економічного процесів за рахунок участі максимально можливої кількості співробітників. Цей аспект дозволяє знайти найнесподіваніші, нестандартні та свіжі рішення.

5. Привабливий імідж підприємства. При партисипативному управлінні передбачається зміна ставлення співробітників до організації та зміна статусу з підлеглого на партнерський. Це позитивно впливає на імідж організації, спрощує пошук та найм нових співробітників, сприяє підвищенню ефективності функціонування.

6. Підвищення фінансових результатів. За рахунок перерахованих вище переваг при правильному використанні елементів партисипативного управління в результаті досягається зростання загального економічного рівня результативності підприємства та підвищення його доходів[73].

Як і будь-яка управлінська система, партисипативного управління не позбавлене окремих недоліків. Зокрема, до них можна віднести:

1. Зниження ефективності окремих сфер професійної діяльності. При спеціалізації підприємства на використанні праці робітників низького кваліфікаційного рівня, або на рутинному виконанні обов'язків без можливості подальшого зростання та просування, за відсутності можливості повноцінного використання творчих ідей, застосування партисипативного підходу призведе до зниження результативності діяльності.

2. Зниження авторитету вищого керівництва. Партнерський підхід у системі управління організацією виражений насамперед у зміні субординації на робочих місцях. Це природно призводить до зниження адміністративного авторитету керівного апарату.

3. Ризик перевищення повноважень. Неправильні методи застосування партисипативних елементів, відсутність відповідності основних вимог системи стану підприємства, зазвичай, закінчується тим що співробітники починають зловживати своїми можливостями щодорозпорядження власним робочим навантаженням і зменшенням зайнятості.

4. Складність застосування. Не завжди колектив може чітко уявляти всі переваги партисипативності, а також рівень вимог, пов'язаних із її впровадженням. Тому на керівників організації покладено обов'язок детально інформувати співробітників про механізм, особливості, переваги та вимоги такої системи організації праці[80].

Однак, основна частина мінусів може бути усунена за умови правильного підходу керівного апарату підприємства до впровадження та реалізації партисипативної системи управління. Деякі мінуси не можуть бути усунені у тих випадках, коли специфіка діяльності не відповідає основним вимогам партисипативності. Тому перед тим, як застосовувати цю систему на практиці, керівництву слід провести ретельний аналіз тих плюсів і мінусів, які виникнуть при впровадженні партисипативних елементів у конкретній організації.

Таким чином, поступове впровадження практики мотивації на основі партисипативного управління на вітчизняних підприємствах створить умови для повнішої реалізації трудового потенціалу працівників майбутнього, що сприяє прискоренню інноваційних процесів. Партисипативне управління проявляється у різних аспектах діяльності підприємства може стати невід'ємним компонентом його стратегічного розвитку на умовах глобальних змін.

## **1.2. Сучасні форми стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу**

Як показує практика, ставлення працівника до праці є відображенням того, як ставиться до нього керівництво. А беручи до уваги цей факт, роботодавець може доягнути від своїх працівників високої продуктивності праці. Одним із таких методів є партисипативне управління. Цей метод ґрунтується на програмах винагороди за трудову діяльність, які спрямовані на посилення внутрішньої мотивації та зацікавленості персоналу в роботі за допомогою посилення їхнього впливу на діяльність організації. Також цей метод називається «виробнича демократія».

Відмінною ознакою даного методу від багатьох інших систем активізації трудової діяльності є те, що останні побудовані на визнанні вкладу працівника цієї організації на індивідуальному рівні. Партисипативне управління ґрунтується на визнанні інтересів всього персоналу. Це призводить до того, що відбувається інтеграція інтересів працівників і вони стають більш зацікавлені в результатах своєї трудової діяльності.

Існує кілька форм партисипативного управління:

1. Працівники беруть участь у доходах організації;
2. Працівники беруть участь у прибутках організації;
3. Працівники беруть участь в управлінні організацією[70].

Перша форма полягає у реалізації такої системи мотивації та стимулювання, яка націлена на зниження витрат організації шляхом зменшення витрат на заробітну плату працівникам, а також часу, що витрачається на виготовлення одиниці продукції, підвищення якості продукції тощо. За допомогою застосування даної системи мотивації відбувається підвищення активності трудової діяльності персоналу, орієнтація на координацію роботи та взаємодію працівників, а також згладжуються недоліки, властиві спеціалізації.

Ця система є найефективнішою щодо маленьких і стабільних організацій, у яких взаємозв'язки між її структурними підрозділами добре помітні, і є можливість контролю витрат та розробки стандартів.

Друга форма є такою системою мотивації, коли відбувається розподіл певної частки прибутку між працівниками, або за результатами трудової діяльності можуть бути встановлені виплати.

Застосування вищевказаної системи є найбільш ефективною у організаціях, що активно розвиваються, характеризуються стрімким зростанням та високими фінансовими результатами. Поряд із цим, дана форма може використовуватися для керівників та фахівців, які приймаючи певні рішення, значно впливають на діяльність організації. Додатковий ефект цієї системи полягає в тому, що розміри заробітної плати знаходяться у прямій залежності від фінансових результатів. Іншими словами, при зниженні прибутку в організації є цілком обґрунтовані причини для зниження рівня оплати праці. Це створює додатковий стимул для того, щоб працівники здійснювали свою трудову діяльність більш ефективно [72].

Третя форма партисипативного управління полягає у тому, що за її використанні працівники організації отримують можливість брати участь у обговоренні та прийнятті управлінських рішень. Причому така участь може здійснюватись на різних організаційних рівнях.

Можна виділити додатково ще такі форми партисипативного управління: передача працівникові влади над виробничим процесом; інформування працівників про діяльність підприємства; надання їм можливості брати участь у прийнятті рішень в оцінці своєї діяльності.

Психологічно людина вважає за краще відчувати себе рівноправним партнером відносно свого керівництва і вимагає поваги до себе. Брати участь в управлінні виробничим процесом – природне бажання переважної частини сучасних працівників. Участь в управлінні робить працівника зацікавленим учасником усіх позитивних процесів, що розвиваються на виробництві, внаслідок чого справа підприємства стає його особистою справою.

Людина – найцінніший ресурс виробництва, оскільки вона має знання та здатна до творчості. Беручи участь у прийнятті управлінських рішень, він реалізує свій творчий потенціал та знання. Тому підприємство зацікавлене у розвитку особистості працівника як головної цінності. Для цього необхідно створення умов, у яких працівник був би не лише морально та інтелектуально готовий брати участь у прийнятті управлінських рішень, а й був зацікавлений у них [75].

Створення умов для партисипативного управління – це насамперед організаційна перебудова підприємства та докорінні зміни системи потоків інформації у ньому. Принциповий підхід наступний – управління децентралізується у бік створення малих груп. Значна частина функцій середнього управлінського та допоміжного персоналу передається виробничим працівникам.

Малі виробничі групи несуть повну колективну відповідальність за виробництво певного виду продукції чи обслуговування певного споживача. Ці групи мають самоврядний характер. Їхні права та обов'язки регулюються спеціальними документами, що визначають межі самостійності. При цьому інформаційна система підприємства реорганізується у складний комплекс децентралізованих інформаційних центрів, що пронизують всю виробничу структуру підприємства знизу догори та зверху донизу. Інформаційна система інтенсифікує виробничі процеси та викликає у працівників почуття причетності до спільної справи. Як зазначають багато дослідників, налагодити таку систему інформації нелегко, але це є обов'язковою умовою розвитку партисипативного управління.

Важливою формою реалізації партисипативного управління є організація трудового процесу та робочого місця так, щоб вони були орієнтовані на підвищення змістовності та збагачення праці. Ігнорування цієї умови веде до пасивності та апатії працівників, їх незацікавленості у роботі та участі у прийнятті рішень.

Американські вчені Р. Танненбаум та В.Шмідт, проаналізувавши різні підходи до прийняття адміністративних рішень на підприємствах США, характеризують різні рівні наближення до трудової демократії – від жорстких авторитарних форм управління підприємством до гнучких форм самоврядування [60].

Форма прийняття рішень з урахуванням консенсусу передбачає обговорення їх на підприємстві, причому остаточне рішення виноситься після узгодження думок сторін (керівництва та працівників). Власне, з цієї форми прийняття рішень і починається партисипативне управління, хоч і дуже обмежено, оскільки у разі відсутності консенсусу адміністрація ухвалює одностороннє рішення.

Близько цієї форми прийняття рішень стоїть делегування адміністрацією працівникам частини своїх повноважень із правом вето. У цьому працівники можуть вільно у межах делегованих їм прав продукувати свої рішення, а керівництво підприємства на останньому етапі їх відхилити або відкорегувати.

Більш послідовною формою партисипативне управління є делегування працівникам частини прав адміністрації, але у визначеній сфері. У цій сфері працівники можуть приймати будь-які рішення, і адміністрація не може їх скасовувати. Зазвичай це стосується діяльності цехів та автономних бригад і рідко стосується підприємства в цілому [85].

Залучення працівника до процесу прийняття виробничих рішень, володіння ним інформацією про діяльність підприємства та надання ним самими інформації зумовлює потребу у спеціальному навчанні. Жодне американське підприємство не розпочинає програм з розвитку партисипативного управління без попередньої підготовки працівників. У систему такої підготовки входять серії занять з уміння взаємного спілкування у виробничому колективі, навичок аналітичної роботи та прийняття адміністративних рішень, а також економічного аналізування. Після такої

підготовки члени колективу набувають необхідних знань, щоб стати повноцінними учасниками процесу трудової демократії.

Важливою формою партисипативного управління є адекватна винагорода працівника, який бере участь у процесі трудової демократії. При цьому враховується той факт, що учасник цього процесу приймає на себе частину функцій, які раніше виконували адміністрація або призначені нею керівники. Водночас підвищується й відповідальність. Отримуючи інформацію про розвиток виробництва, працівник набуває можливості активніше брати участь у його вдосконаленні. Звичайно, робота набуває більш творчого і самостійного характеру, результати її стають набагато вищими, але значно збільшується навантаження на людину. Тому ефективний розвиток партисипативного управління потребує розробки спеціальних форм винагороди та просування по службі. Найчастіше вони пов'язуються з кінцевими результатами діяльності підприємства, цеху, колективу, орієнтуються не лише на короткі проміжки – тиждень, місяць, рік, а й на тривалі терміни – від 2 і більше років, що дозволяють вагомніше відчутти довготривалий ефект партисипативного управління.

Професор Е. Лаулер вважає формулою успіху партисипативного управління (участі в управлінні):

***ефективність програм партисипативного управління = адекватна винагорода x навчання (підготовка до участі в цих програмах) x можливість приймати рішення x вільні інформаційні потоки [5].***

Усі елементи цієї формули мають однаково важливий характер. Випадання одного з них веде до неуспіху всієї програми.

Можливість приймати рішення без спеціальної підготовки, вільного потоку інформації та адекватної винагороди веде до ухвалення слабких та помилкових рішень. Володіння інформацією та наявність спеціальної підготовки без можливості приймати рішення ведуть до розчарування людей, відчуття ними неможливості використати свій інтелектуальний потенціал. Винагорода без участі у прийнятті рішень, спеціальної підготовки та

володіння інформацією також веде до розчарування працею, зниження мотивації, і внаслідок чого до відсутності почуття причетності працівника до діяльності підприємства. Володіння інформацією, наявність спеціальної підготовки та можливість приймати рішення без адекватної винагороди є дуже небезпечним для підприємства, оскільки неможливо прогнозувати, як працівники використають свою владу (можливість приймати рішення), не відчуваючи зв'язку з системою винагороди. Як показало спеціальне обстеження, майже три чверті підприємств практикують залучення працівників у процес визначення цілей та вирішення виробничих завдань. Працівник повинен не лише знати, а й самостійно обґрунтовувати своє завдання на день, тиждень чи місяць.

Найпоширенішою формою партисипативного управління є гуртки якості. У західний світ вони прийшли з Японії, де з'явилися з урахуванням традиційно японських форм організації праці. Головна мета – безперервне обговорення виробничих проблем, спільні пошуки найкращих рішень виробничих питань, взаємний контроль якості праці та продукції, прийняття на себе частини функцій керівників та спеціалістів. У західному світі вони вперше з'явилися в США на корпораціях «Локхід» та «Хонівел». Засновуються вони, як правило, на добровільній основі після спеціальної підготовки працівників. Обстеження показують, що навіть після спеціального навчання брати участь у гуртках якості погоджуються далеко не всі працівники. Створення гуртків якості на примусовій основі дає негативний ефект. Основним контингентом гуртків якості є виробничі робітники та майстри, а в ряді випадків – фахівці та середньотехнічні працівники. Гуртки збираються раз на два тижні і засідають близько двох годин у робочий час. Основна тема обговорення гуртку – як підвищити якість продукції, підвищити продуктивність праці, скоротити витрати [84].

Учасники гуртків якості забезпечуються інформацією про діяльність підприємства – продуктивність, витрати, прибуток, фінансові результати. Кошти, що витрачаються на розвиток гуртків якості, порівняно невеликі.

Учасники гуртків якості винагородили за роботу в них зазвичай не отримують. Обстеження показують, що зусилля працівників з лишком окупаються внаслідок підвищення ефективності та якості роботи.

Певним стимулом для участі у гуртках якості є можливість проявити творчість та ініціативу. Члени гуртків беруть участь у виробленні управлінських рішень і навіть плануванні виробництва. По суті, гуртки якості є неформальною формою управління виробництвом, що існує паралельно традиційній ієрархічній системі. Маючи в своєму розпорядженні інформацію, яка раніше належала тільки керівництву, а також маючи можливість хоча б консультативно брати участь у прийнятті рішень, член гуртка якості стає причетним до системи управління виробництвом. Одночасно інформація та ідеї щодо становища виробництва від рядових працівників стають надбанням керівництва [81].

Аналіз переваг та недоліків, пов'язаних із впровадженням гуртків якості, дозволяє встановити, що останні з лишком перебиваються вигодами. За оцінками західних фахівців, за кожен долар витрат, вкладених у розвиток гуртків якості, підприємства отримують 4–8 доларів прибутку [78]. На підприємствах корпорації «Лупко індастріз» внаслідок впровадження гуртків якості виробничі витрати скоротилися на 70%. На підприємствах корпорації «Локхід» лише на початковому етапі впровадження гуртків якості було заощаджено 3 мільйони доларів. Показники браку скоротилися на 2/3 [77].

У західній практиці знайшла поширення інша форма партисипативне управління – автономні бригади. Вони є одним з головних напрямів підвищення якості трудового життя за допомогою послідовного розвитку форм трудової демократії на рівні бригади або цеху. Перші відомі в Європі автономні бригади створювалися стихійно англійськими шахтарями. Дослідники відзначали високі показники продуктивності праці, досягнуті учасниками бригад і підвищену серед них задоволеність своєю працею [75]. Оприлюднення результатів дало поштовх для експериментування. Перші

спроби запровадження цього підвищення якості трудового життя було зроблено у Швеції на заводах «Вольво». Однак пізніше цю форму почали активно використовувати найбільші американські корпорації «Дженерал електрик», "ТРВ", "Хонівел", "Проктер енд Гембл", "Дженерал ФУДЗ", "Камінз інджин". Багато заводів найбільших корпорацій будуються з урахуванням використання цієї форми організації праці.

На відміну від програм з індивідуального збагачення праці, головним змістом автономних бригад є акцент на колективний характер праці. Бригаді, групі людей передається право самій вирішувати всі внутрішні виробничі завдання – способи виконання дорученої роботи, розстановку по робочим місцям, ритм праці, її оплату і навіть прийняття нових працівників, вибори бригадира тощо.

Оптимальний розмір автономної бригади, за різними джерелами, знаходиться у межах від семи до п'ятнадцяти осіб. Хоча зустрічаються і більші бригади [83]. Багато дослідників зазначають, що великі розміри бригад перешкоджають їхній нормальній роботі та встановленню рівних відносин у колективі. Створенню автономної бригади передують спеціальне навчання працівників. По-перше, майбутніх членів автономних бригад навчають суміжним професіям та спеціальностям, необхідним при системі взаємозамінності робочих місць. По-друге, членам бригад викладаються навички планування, економічного аналізу, обліку, необхідні під час виконання ними частини функцій, делегованих адміністрацією. І, нарешті, по-третє, працівники навчаються навичкам міжособистісних взаємин у колективі, методам залагодження внутрішніх конфліктів тощо. Методика навчання така, що спочатку майбутні члени бригади прослуховують початковий курс, решту знань вони отримують вже під час роботи у бригаді. Найчастіше це навчання продовжується протягом кількох років.

Використання автономних бригад веде до значних змін організації виробництва. Традиційні ієрархічні системи замінюються гнучкими структурами, що саморегулюються. Виробничі функції децентралізуються.

Кожна виробнича група бере на себе відповідальність за свою частину продукції, забезпечення якості, інженерне забезпечення та обслуговування обладнання. Змінюються функції адміністрації та фахівців, головним завданням яких стає створення умов для функціонування автономних бригад, консультування з усіх питань та контроль за кінцевими результатами та,, насамперед за якістю продукції.

Впровадження автономних бригад пов'язані з значними змінами системі оплати праці. Форми оплати за кінцевими індивідуальними результатами та індивідуальне преміювання найчастіше замінюються формами оплати за колективні результати та колективним преміюванням, а також системою участі у прибутках за результати діяльності бригади загалом.

Негативною стороною впровадження автономних бригад, як і у випадках здійснення програм збагачення праці, є витрати на оплату праці, спеціальне навчання працівників, а також деяка технологічна реорганізація виробництва, пов'язана з необхідністю зміни комбінації трудових функцій. Багато дослідників відзначають опір впровадженню цих форм праці на підприємствах, що функціонують тривалий період, з боку середнього управлінського персоналу та допоміжних працівників. Добре налагоджені системи автономних бригад значно покращують якість трудового життя працівників за рахунок зростання трудової демократії, і по лінії збагачення праці. В результаті, як правило, отримують значний економічний ефект від зростаючої продуктивності праці та підвищення якості продукції [82].

Аналіз досвіду малих виробничих груп і автономних бригад з усією очевидністю свідчить про прогресивні зміни у системах трудових відносин підприємств. Малі колективи рядових працівників залучаються до управлінської діяльності. Вони отримують можливість планувати свою роботу, як правило в межах місяця, розставляти працівників на власний розсуд, оцінювати їхню працю та винагороджувати за неї. На цій основі відбувається суттєва модернізація трудових відносин. Модернізуються

коопераційні, економічні, моральні трудові відносини та відносини відповідальності на підприємствах, що веде до збагачення змісту праці працівників та підвищення ефективності виробництва.

Вирішення завдання підвищення ефективності діяльності підприємства на основі партисипативного управління як мотиваційної складової організації та оплати праці передбачає використання таких його напрямків реалізації, як: формування робочих груп на розсуд самих працівників; самостійність у своїй роботі; декларація про прийняття управлінські рішення; бригадна (колективна) форма організації праці; гуртки якості; участь працівників у раціоналізаторській діяльності; участь працівників в інноваційних процесах на підприємстві та ін.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПОЛІГРАФІСТ-3»

#### **2.1. Аналіз стимулювання праці персоналу підприємства на основі застосування партисипативного підходу**

ТОВ «Поліграфіст-3» - це сучасне підприємство, яке спеціалізується на масовому виготовленні картонної упаковки для продовольчих та непродовольчих товарів, а також надає широкий спектр поліграфічних послуг, починаючи від підготовки електронного макету, конструкції виробу та до повного виготовлення.

До основних видів продукції та послуг ТОВ «Поліграфіст-3» відносять: виготовлення кольорової картонної упаковки, упаковки з мікрогофрованого картону, етикеток, буклетів; друк книг, газет, брошур, каталогів, візитівок, листівок, флаєрів, афіш, інформаційних стендів, бланків, журналів тощо.

Метою створення і діяльності ТОВ «Поліграфіст-3» є: господарська діяльність для досягнення економічних і соціальних результатів з метою отримання прибутку.

Предметом діяльності ТОВ «Поліграфіст-3» є виготовлення картонної упаковки для продовольчих та непродовольчих товарів.

Основними видами економічної діяльності згідно КВЕД є:

58.11 — Видання книг;

18.12 — Друкування іншої продукції;

18.14 — Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг;

46.49 — Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

95.21 — Ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;

58.19 — Інші види видавничої діяльності [55].

Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна та самоврядування трудового колективу підприємства. Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює чисельність штату, а за погодженням з органом управління формує облікову політику. Функції, права та обов'язки структурних підрозділів (служб, дільниць) ТОВ «Поліграфіст-3» визначаються положеннями про них, які затверджуються керівником в порядку, встановленому статутом.

Діяльність ТОВ «Поліграфіст-3» в умовах ринкового середовища визначається параметрами виробництва і продажу товарів (послуг) з метою отримання прибутку. Отже, перейдемо до безпосереднього аналізу результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «Поліграфіст-3» (табл. А.1 додатку А).

Отже, наведені в табл. А.1 дані свідчать, що за 2019-2021 рр. обсяг наданих послуг збільшився з 109915 тис. грн. до 177270 тис. грн. або на 61,28%, що зумовлено значним зростанням продуктивності (майже у 1,6 рази), автоматизацією окремих виробничих процесів та розширенням ринків збуру продукції підприємства. Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу зросла з 229 до 234 осіб, тобто на 5 працівників, одночасно спостерігається зростання виробітку працівників у 2021 р. порівняно з 2019 р. у 1,57 рази. Загальні тенденції зростання оплати праці а також підвищення продуктивності привели до зростання фонду оплати праці на 5686,1 тис. грн. або на 64,46%. У зв'язку з цим оплата праці одного працівника у 2021 р. порівняно 2019 р. збільшилась з 3209,57 грн. до 5165,95 грн. або на 60,9%.

ТОВ «Поліграфіст-3» було прибутковим протягом трьох останніх років, однак рівень прибутковості суб'єкта господарювання знижується. Так

у 2019 р. на підприємстві було отримано прибуток в розмірі 3982 тис грн., а у 2021 р. суб'єкт господарювання отримав прибутки в сумі лише 2971 тис. грн., що на 1011 тис. грн. менше рівня базового року. Це відобразилось на динаміці показників рентабельності. Так у 2019 р. рентабельність продукції складала 4,85%, а рентабельність у 2020 р – 3,64%, у 2021 р. – 2,09%. Практично аналогічні тенденції спостерігаються при аналізі рентабельності витрат. Зважаючи на тенденції останнього року підприємству необхідно вживати заходи пов'язані із зростанням обсягів наданих послуг та скороченням витрат.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів порівняно з базовим роком (у 2020 р. на 16,49%, 2021 р. – на 16,02%). Таке зростання середньорічної вартості основних засобів зумовлено придбанням у 2019 р. значної частини машин і обладнання. Збільшення обсягів виробництва продукції вищими темпами порівняно із збільшенням середньорічної вартості основних засобів зумовило зростання фондівіддачі у 2020 р. порівняно з 2019 р – на 1,47%, та у 2021р. на 17,6%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів.

Тепер проаналізуємо динаміку обсягу та структури надання основних видів послуг ТОВ «Поліграфіст-3» за 2019-2021 рр. (табл. А.2 додатку А). Наведені в таблиці дані засвідчують приріст обсягів наданих послуг на 67355 тис. грн. за рахунок збільшення надання послуг таких груп: виготовлення кольорової картонної упаковки (на 6221,5 тис. грн.); упаковка з мікрогофрованого картону (на 16907,12 тис. грн.); етикетки та буклети (на 17850,56 тис. грн.); книги, газети, брошури та каталоги на 17217,23 тис. грн.; візитки, листівки та флаєри на 7655,95 тис. грн. та інші послуги на 1502,63 тис. грн. Щодо структури надання послуг, то найменше надається інших послуг – 5,87% загального обсягу, а найбільше виготовляється етикеток та буклетів – 25,98%.

Перейдемо безпосередньо до аналізу процесів управління на основі партисипативного підходу, що використовуються у ТОВ «Поліграфіст-3». На основі описаних у п. 1.1 форм партисипативного управління визначимо в якому ступені підприємство залучає працівників до участі в управлінні, в доходах і прибутках. Для цього нами було проведено опитування 86 працівників підприємства, що складає 36,75% від загальної чисельності працюючих або більше третини персонального складу підприємства. Зміст розробленої анкети представлено в додатку Б.

Перші чотири питання анкети було спрямовано отримання інформації про різні характеристики трудового колективу. Серед опитаних переважають працівники старшого віку (табл. 1) – 34% (старше 50 років), 30% – працівники віком від 41 до 50 років. Молодих співробітників – від 21 до 30 років – лише 13%. Отже, середній вік працівників ТОВ «Поліграфіст-3» перебуває у межах від 41 до 50 років. Слід зазначити, що такий віковий розподіл, з одного боку, свідчить про стійкість підприємства, збереження професійних та досвідчених працівників, але з іншого загрожує одномоментним вивільненням великої кількості працівників у зв'язку з виходом на пенсію. Що стосується освітнього рівня членів трудового колективу, то серед опитаних працівників більшість мають середню професійну освіту – 48%, вищу освіту – 26% та ще 3% здобувають вищу освіту, повну загальну середню освіту мають 5% працівників. Серед опитаних 79% – виробничий персонал, 21% – керівники, фахівці та службовці. Таким чином, охоплення опитаних за всіма категоріями персоналу є достатнім для отримання достовірних відповідей.

Більшість опитаних працівників (66%) стаж роботи на підприємстві перевищує 10 років; тих, хто працює від 5 до 10 років – 23%. Початківців, які мають стаж роботи до 3 років, всього 3%. Таким чином, у підрозділах переважають працівники, які відпрацювали для підприємства значний час. Причому вік більшості цих працівників (як зазначено вище) – в інтервалі 40–50 років. Загалом можна охарактеризувати колектив ТОВ «Поліграфіст-3» як

усталений, стабільний та віковий. Освітній рівень працівників переважно відповідає вимогам штатного розпису.

Одним із важливих питань функціонування ТОВ «Поліграфіст-3» як демократично керованого підприємства є дотримання принципу інформаційної прозорості. Без реалізації права працівників на отримання повної фінансової, економічної та оперативної інформації про підприємство неможливі довіра між менеджерами та працівниками, демократизація та гуманізація відносин на виробництві, а отже, і мотивація працівників до праці.

Тому одне з питань анкети мало на меті визначити рівень поінформованості працівників ТОВ «Поліграфіст-3» про соціально-економічне становище підприємства. Як свідчать дані рис. 2.1, більше половини працівників (53%) вважають, що мають достатню інформацію про стан справ на підприємстві.

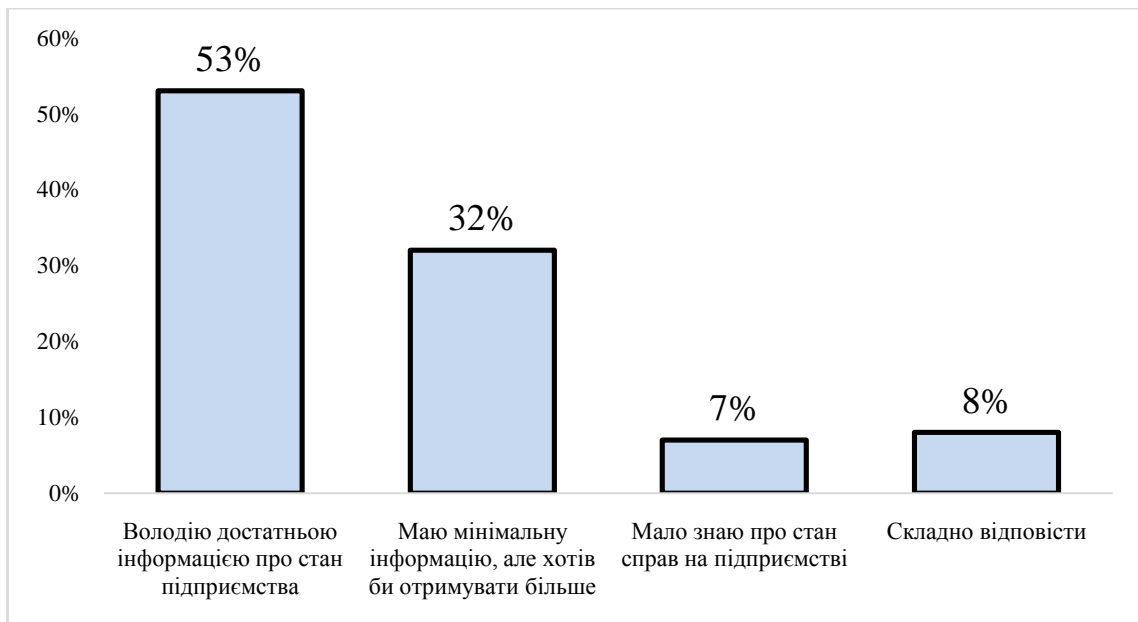


Рисунок 2.1. – Розподіл відповідей респондентів на питання «Наскільки Ви поінформовані про стан справ на підприємстві?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Поліграфіст-3»

Поряд із цим кожен третій працівник вважає, що хотів би знати більше, але має можливість отримувати лише мінімальний обсяг інформації (32%), і

ще 7% опитаних мало знають про результати функціонування підприємства в цілому. Не змогли відповісти це питання 8% працівників. Можна припустити, що працівники різних підрозділів мають різний рівень поінформованості, який залежить від їхніх керівників та налагоджених комунікацій у колективах. Не можна виключати і той факт, що є категорія персоналу, яка не цікавиться спільною політикою підприємства, обмежується лише «внутрішніми» подіями, що відбуваються у конкретному структурному підрозділі.

У ТОВ «Поліграфіст-3», функціонує цілком прозора система інформування трудового колективу. Важливі для життєдіяльності підприємства рішення ухвалюють на зборах засновників, щотижневих нарадах у директора, щоденних оперативних нарадах у заступників директора. Інформацію можна легко отримати через корпоративну пошту. Директор регулярно веде прийом із особистих питань.

Отримання інформації про стан справ для підприємства багато в чому залежить від бажання самого працівника, а також відкритості безпосереднього керівника. При цьому також слід врахувати, що зацікавленість працівників у отриманні та активному використанні інформації виникає лише тоді, коли ця інформація стосується життєвих інтересів конкретного працівника. Активність участі працівників в управлінні залежить не лише від інформованості про зміни на підприємстві, а й від низки зовнішніх стимулів: можливості працівників обговорювати внесені керівництвом зміни, що впливають на роботу підприємства; уваги з боку керівництва до пропозицій працівників; вирішення адміністрацією проблем, що виникають під час виконання робіт; уважного ставлення керівництва до найманих працівників. Обговорення інформації про підприємство працівниками підвищує рівень їх причетності до виробничих процесів та є найважливішим компонентом концепції залучення до управління.

Відповіді питання «Як Ви вважаєте, керівництво підприємства підтримує ініціативи працівників?» продемонстрували відносну прозорість системи підтримки ініціативи працівників ТОВ «Поліграфіст-3» в цілому (рис. 2.2).

Майже половина працівників (47%) зазначила, що їхні ініціативи завжди розглядається керівництвом, обговорюються, деякі пропозиції реалізуються на практиці. Ще 26% зазначили, що їхні пропозиції вислуховують, хоча і не завжди впроваджуються. Це підтверджує відкритість та прозорість управлінських та виробничих процесів у колективі ТОВ «Поліграфіст-3».

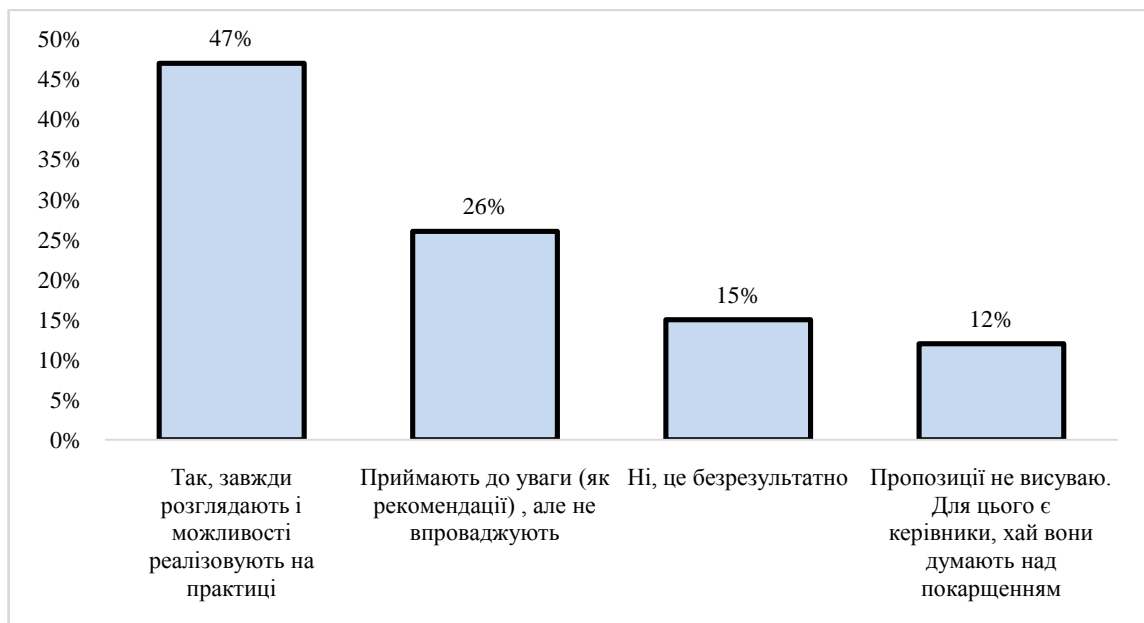


Рисунок 2.2. – Розподіл відповідей респондентів на питання «Як Ви вважаєте, керівництво підприємства підтримує ініціативи працівників?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Поліграфіст-3»

Поряд з цим 15% працівників вважають, що висувати пропозиції – марна справа. Можливо, деякі з них мали невдалий досвід нереалізованих ініціатив. 12% працівників вважають, що пропозиції щодо покращення – завдання керівників, тому вони не виявляли ініціативи. Найчастіше це безініціативні (хоча, можливо, й відповідальні) виконавці, яких не цікавить глобальний, системний розвиток ТОВ «Поліграфіст-3». Однак серед них

можуть виявитися явні супротивники змін. Таких працівників необхідно виявляти, проводити з ними роз'яснювальну роботу з метою зменшення конфліктних ситуацій у колективі.

Можна відзначити, що більшість персоналу (73%) зацікавлена у поліпшеннях та виявляє ініціативу. Однак серед працівників чимало і таких (майже кожен третій), хто не виявляв і не збирається у перспективі цю ініціативу виявляти. Байдужість – негативний аспект у трудовій діяльності, тому необхідно проаналізувати систему мотивації в кожному підрозділі. Зазначимо, що знання потенціалу та здібностей працівників – безпосереднє завдання кожного керівника.

Більш детально питання про участь кожного працівника у вирішенні проблем на рівні свого відділу було поставлено в анкеті (рис. 2.3).

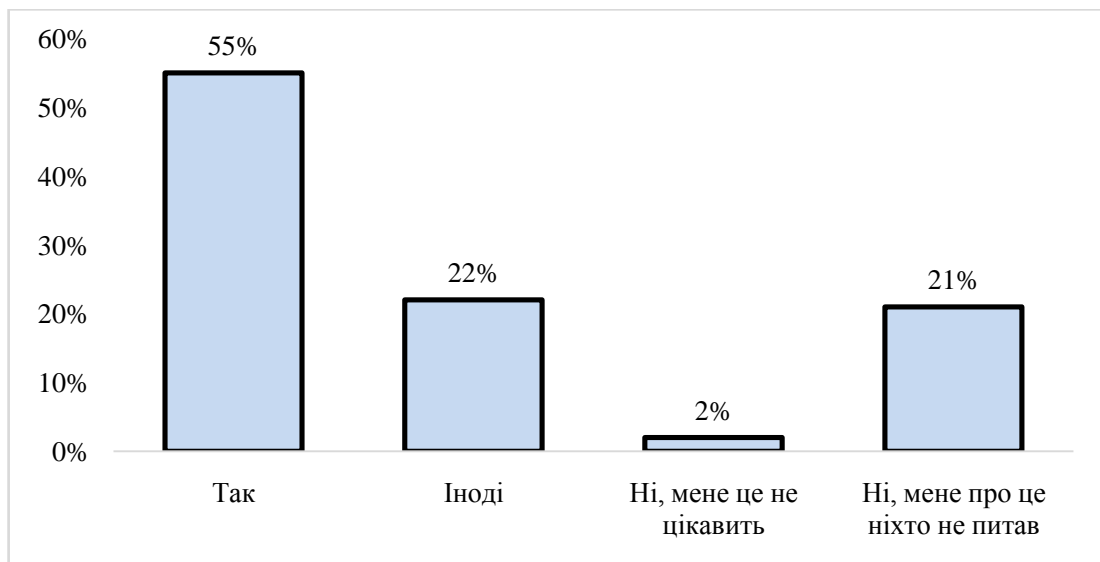


Рисунок 2.3. – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи берете Ви участь у вирішенні питань на рівні підрозділу/робочого місця?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Поліграфіст-3»

Більшість працівників (55%) підтвердили свою участь у вирішенні питань свого підрозділу. 22% опитаних наголосили, що їх іноді залучають до вирішення питань, а 21% заперечують свою участь у вирішенні проблем підрозділу. 2% зазначили, що їх зовсім не турбує питання про те, як і які рішення ухвалюють у підрозділі.

Таким чином, більше половини членів колективу (55%) займають активну позицію у вирішенні питань на рівні свого підрозділу. Саме вони подають пропозиції щодо покращення роботи, беруть участь у виробничому та громадському житті колективу. На цю частину колективу можна розраховувати при ухваленні важливих рішень для сьогодення та майбутнього підприємства. За потреби до них (швидше за все) приєднається і ще 22% працівників. Інші 23% працівників, нажаль, становлять пасивну частину колективу. Зазначимо, що ця цифра приблизно збігається (27%) із зазначеної вище вибірки за рівнем прояву ініціативи (рис. 2.2).

Працівники ТОВ «Поліграфіст-3» мають можливість брати участь у вирішенні широкого спектру управлінських та виробничих питань підприємства: мотивація праці, якість продукції, умови праці, модернізація обладнання тощо. Питання анкети дозволило кожному працівнику відзначити, у вирішенні яких важливих для ТОВ «Поліграфіст-3» питаннях він брав особисту участь (рис. 2.4).

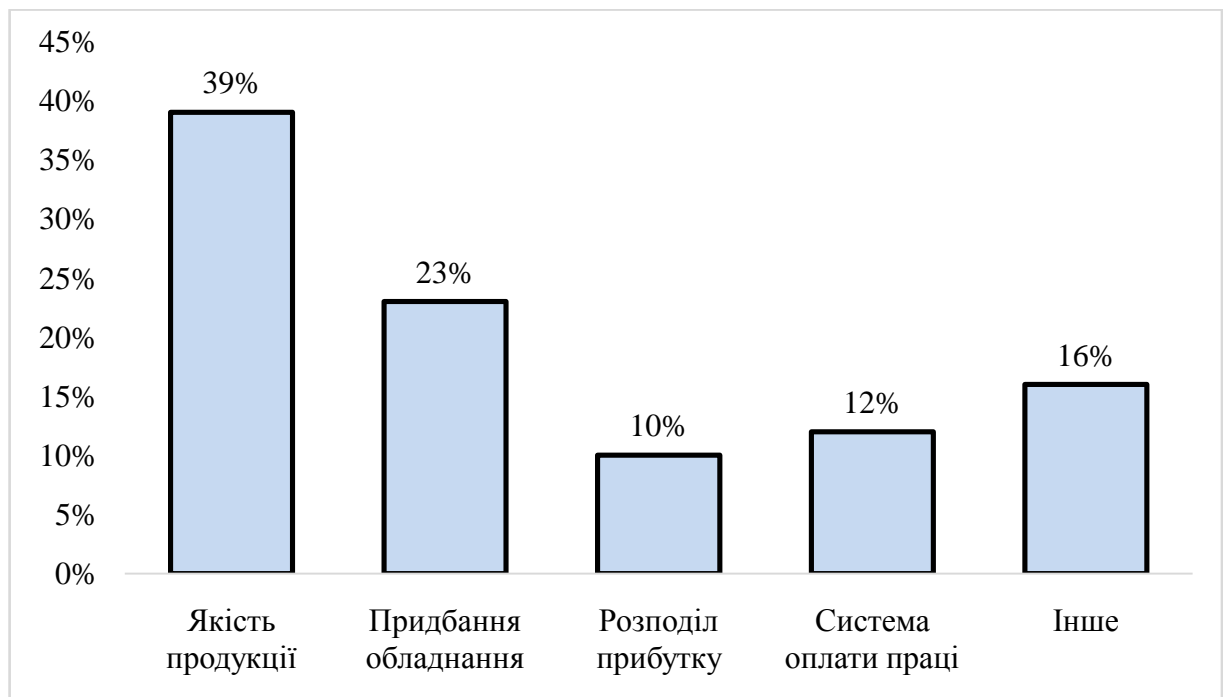


Рисунок 2.4. – Розподіл відповідей респондентів на питання «У вирішенні яких питань Ви брали особисту участь?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Поліграфіст-3»

Так, 39% працівників зазначили, що мають можливість особисто брати участь у вирішенні питань, пов'язаних із підвищенням якості продукції, 23% працівників можуть впливати на рішення щодо придбання та модернізації обладнання, 12% беруть участь в обговоренні питань мотивації, у тому числі оплати праці, 10% стверджують, що особисто беруть участь у розподілі прибутку ТОВ «Поліграфіст-3».

Цікаво, що 16% опитаних працівників надали спеціальні персональні відповіді. Усі відповіді було згруповано. Вийшли такі результати: 5,7% відповіли, що не беруть особистої участі у вирішенні важливих питань; близько 2% брали участь у вирішенні питань на рівні свого робочого місця, підрозділу, у тому числі про умови праці та техніку безпеки, господарські роботи; менше 1% відповіли, що вирішували питання щодо впровадження програми «ощадливе виробництво». Поодинокі відповіді вказували, що ці питання мають вирішувати керівники.

Таким чином, можливість участі у вирішенні важливих виробничих питань у працівників є, а рівень залучення членів трудового колективу до вирішення тих чи інших проблем підприємства досить високий. Як мінімум, кожен третій працівник ТОВ «Поліграфіст-3» (39%) переживає за якість продукції і може запропонувати заходи спрямовані на її підвищення. Загалом за 2022 р. працівниками подано 26 пропозицій щодо покращення виробничої системи, які дали загальний економічний ефект в обсязі 55 тис. грн.

Усі попередні питання однак стосувалися рівня задоволеності трудового колективу роботою у ТОВ «Поліграфіст-3».

Залежно від системи управління персоналом, умов праці та мотивації, відносин у колективі кожен працівник рано чи пізно замислюється (або не замислюється) про зміну місця роботи. Наступне показало, чи працівники ТОВ «Поліграфіст-3» розглядають можливість переходу на інше підприємство. Підтвердили потенційне бажання звільнитися та перейти на

інше підприємство 25% працівників, ще 26% працівників вважають, що це можливо, якщо інший роботодавець запропонує найкращі умови. Однозначними «патріотами», які не розглядають пропозиції інших компаній, є 26% працівників, а 23% взагалі не думають про зміну місця роботи.

Таким чином, можливість зміни місця роботи за певних умов розглянув би кожен другий працівник ТОВ «Поліграфіст-3» (51%). Наступне питання анкети виявило, що більшість працівників (63%) вважають свій колектив дружним і згуртованим (рис. 2.5). 24% працівників відзначили, що колектив розділений на групи, в яких склався свій мікроклімат, а 8% вважають, що в колективі відносини явно напружені, мають місце конфлікти. Декілька людей у відповіді на це запитання висловили особисту думку. Серед відповідей виявилися такі: «кожен сам за себе (повна байдужість)» – 5 згадок; «у колективі лише виробничі відносини» – 4 згадки; «все будується на довірі» – 2 згадки; «якщо треба, то колектив здатний згуртуватися» – 1 згадка; «у сім'ї не без виродка» (або щось подібне) – 1 згадка.

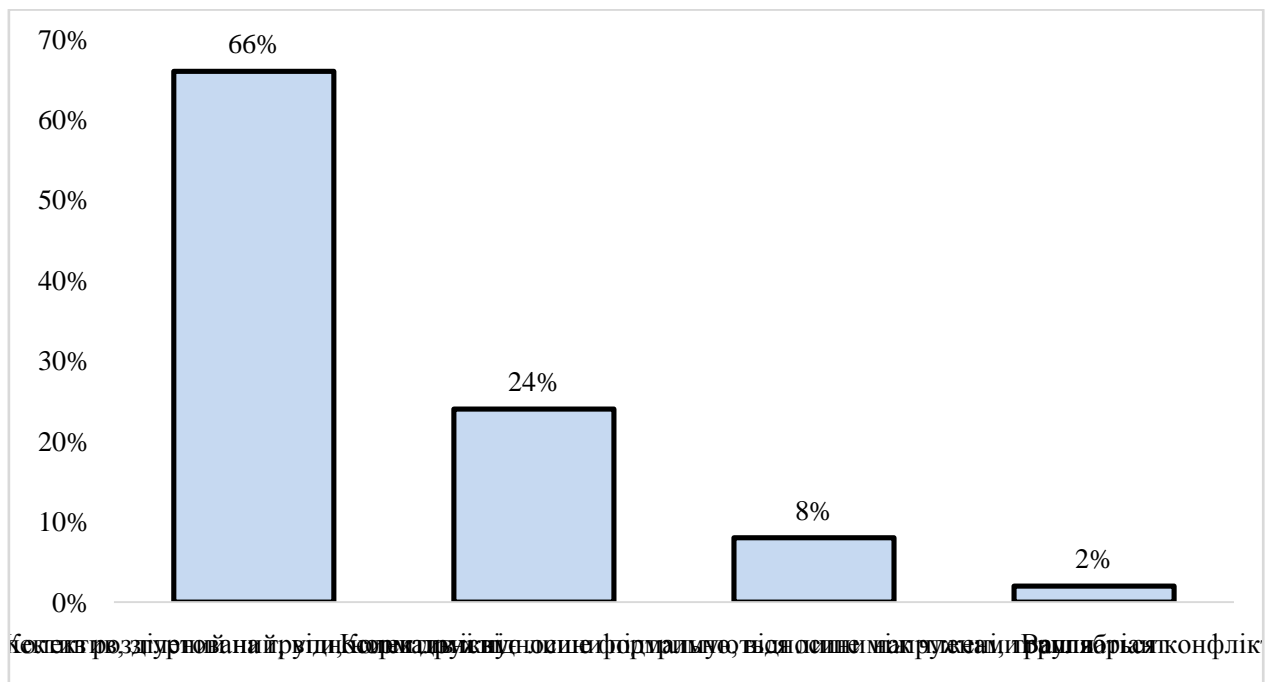


Рисунок 2.5. – Розподіл відповідей респондентів на питання «Як Ви можете охарактеризувати ситуацію, що склалась у колективі ТОВ «Поліграфіст-3»?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Поліграфіст-3»

Загалом ситуація, яка склалась у колективі ТОВ «Поліграфіст-3» може вважатись задовільною. Однак неприпустиме зростання прихованих та відкритих конфліктів. Для цього керівникам необхідно регулярно проводити роботу з кожним працівником і особливо з потенційно конфліктними групами.

Сучасному підприємству для забезпечення його конкурентоспроможності, економічної та соціальної стійкості недостатньо, щоб працівник обмежувався виконанням виключно вузькопрофесійних функцій. Працівник повинен бути креативним, реально брати участь у прийнятті управлінських рішень на підприємстві, що вимагає наявності у нього широких знань як у виробничо-технічній сфері, так і у сфері підприємництва та організації бізнесу. Результати зарубіжних досліджень свідчать, що розвиток та розширення знань працівників є основою для досягнення позитивних результатів в інноваційній діяльності компаній.

Основна частина (37%) опитаних працівників зазначили, що у ТОВ «Поліграфіст-3» є можливість підвищити кваліфікацію, причому у різноманітних формах (семінари, лекції тощо) (рис. 2.6).

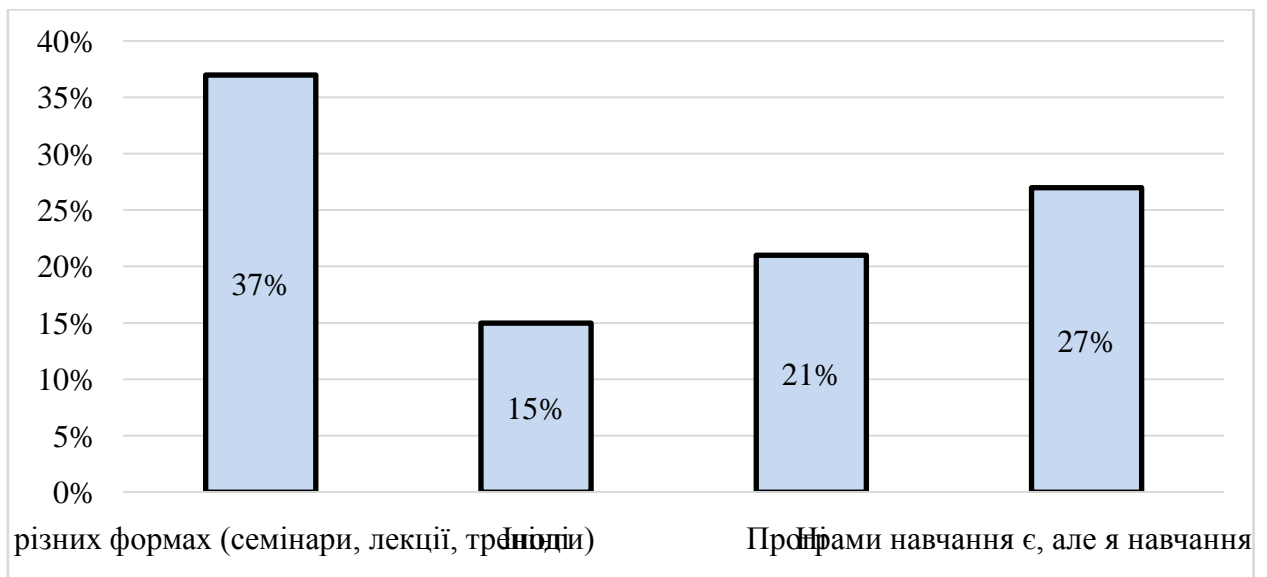


Рисунок 2.6. – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи здійснює ТОВ «Поліграфіст-3» (або сприяє) навчання рядових співробітників основам управлінських або економічних знань?»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування персоналу ТОВ «Поліграфіст-3»

Найімовірніше, ці працівники вже проходили навчання на підприємстві або поза його межами. Ще 27% опитаних підтвердили, що навчання у ТОВ «Поліграфіст-3» організовано, але вони поки що не брали участь у ньому, 15% висловили невдоволення, що навчання проводиться рідко, 21% заявили, що не проходили навчання. Таким чином, необхідно продовжувати курс на підвищення освітнього рівня персоналу ТОВ «Поліграфіст-3», адже саме від кваліфікації працівників насамперед залежить виробничий та фінансовий успіх будь-якого підприємства.

Останні питання анкети стосувалися думок працівників щодо рівня справедливості у підрозділі та на підприємстві в цілому. Треба сказати, що ця думка є суб'єктивною і залежить від загального сприйняття людиною світу загалом. Однак із сукупності всіх думок можна з достатньою мірою достовірності зробити висновок про об'єктивну картину.

Отже, 55% працівників ТОВ «Поліграфіст-3» вважають, що рівень справедливості у їхньому виробничому колективі (структурному підрозділі) можна назвати середнім, а 21% назвали його високим. Трохи менше ніж половина (48%) опитаних зазначили, що на середній рівень справедливості можна сподіватися на підприємстві в цілому, а 8% назвали його високим.

Аналіз даних, отриманих під час анкетування працівників ТОВ «Поліграфіст-3», дозволяє зробити такі висновки.

По-перше, участь працівників у вирішенні проблем ТОВ «Поліграфіст-3» (на різних рівнях) покращує морально-психологічний клімат у колективі, є стимулом для підвищення продуктивності праці та зміцнення трудової дисципліни. Як показують результати проведеного опитування, морально-психологічний клімат на обстежуваному підприємстві є сприятливим.

По-друге, участь працівників в управлінні підвищує почуття причетності та відповідальності стосовно результатів діяльності підприємства. Працівник зовсім по-іншому сприймає свої трудові обов'язки, розуміючи, що від його зусиль залежать його добробут та ефективність діяльності всього підприємства, про що свідчить досить

високий рівень участі працівників ТОВ «Поліграфіст-3» у вирішенні тих чи інших проблем функціонування компанії.

Водночас проведене на підприємстві опитування виявило деякі проблеми.

По-перше, трудовий колектив ТОВ «Поліграфіст-3» переважно старшої вікової категорії, що може створити загрозу одномоментного виходу на пенсію старшого покоління за дефіциту підготовлених молодих кадрів.

По-друге, певна частина працівників є достатньо пасивними і не бажають приймати участь в управлінських процесах і процедурах, що свідчить про недостатню мотивацію персоналу на прояв ініціативи.

В цілому результати анкетування свідчать про те, що у ТОВ «Поліграфіст-3» права працівників, які визначають рівень їхньої участі у вирішенні проблем підприємства, не обмежуються. Пересічні працівники не відчують дефіцит інформації про стан справ на підприємстві, є широкі можливості обговорення та участі у прийнятті рішень з питань діяльності трудового колективу.

Для подальшого підтримки високого рівня залучення працівників у вирішення різних проблем функціонування ТОВ «Поліграфіст-3» у найближчій перспективі доцільно вжити таких заходів: підтримувати у різних формах прозору систему інформування колективу про стан справ підприємства; розширювати систему навчання та підвищення кваліфікації особливо для працівників молодших вікових категорій; здійснювати підготовку кадрового резерву керівників та спеціалістів; наскільки можна омолоджувати колектив шляхом прийому молодих перспективних працівників; підтримувати будь-яку адекватну ініціативу працівників, а також удосконалювати систему участі працівників у прийнятті стратегічних та оперативних управлінських рішень; керівникам підрозділів необхідно постійно вести безпосередню роботу з підлеглими з метою виявлення ініціативних працівників, а також працівників з негативним ставленням до

підприємства для запобігання потенційним конфліктним ситуаціям або негайному вирішенню вже існуючих відкритих конфліктів.

## **2.2. Оцінка ефективності діючої на підприємстві системи стимулювання персоналу**

Дослідження системи стимулювання персоналу підприємства неможливе без врахування сукупності результатів діяльності підприємства та їх зв'язку із мотивацію працівників. Тому для оцінювання ефективності діючої у ТОВ «Поліграфіст-3» системи стимулювання персоналу скористаємось методикою, запропонованою Квітою Г.М. [23, с. 73-76]

Так, для оцінки ефективності системи стимулювання персоналу, пропонується використовувати такі системи показників.

1. Перша система показників оцінює виробничо-економічну діяльність працівників підприємства.

1.1. Важливим показником оцінки виробничої діяльності персоналу є чистий прибуток (визначається із документів з фінансової звітності підприємства).

1.2. Рентабельність продукції підприємства визначається за формулою (2.1) [8, 79]:

$$P = \frac{П}{C} \cdot 100\% , \quad (2.1)$$

де  $P$  – рентабельність продукції, %;  $П$  – прибуток, грн.;  $C$  – собівартість продукції, грн.

1.3. Питома вага фонду оплати праці у виручці підприємства має велике значення, оскільки дозволяє робити висновки про рівень інтенсифікації праці та економічно обґрунтованої її частки в структурі витрат.

Цей показник розраховується за формулою (2.2) [18]:

$$\gamma\Phi = \frac{\Phi_{on}}{B} \cdot 100 , \quad (2.2)$$

де  $\gamma\Phi$  – питома вага фонду оплати праці у виручці, %; В – загальний обсяг виручки (обсяг продажів, обсяг реалізованої продукції), прийнятий в системі бухгалтерського обліку підприємства, грн.

1.4. Середня заробітна плата одного працівника за плановий період знаходиться по формулі (2.3) [65, с. 308]:

$$ЗП_{cp} = \frac{\Phi_{оп}}{Ч_{cp}}, \quad (2.3)$$

де  $ЗП_{cp}$  – середня заробітна плата одного працівника за плановий період, грн./люд.;  $\Phi_{оп}$  – загальний фонд оплати праці за плановий період, грн. 1.5.

Продуктивність праці обчислюється за формулою (2.4) [18]:

$$П_n = \frac{В}{Ч_{cp}}, \quad (2.4)$$

де  $П_n$  – продуктивність праці, грн./люд.; В – виручка, грн.;  $Ч_{cp}$  – середньоспискова чисельність персоналу, люд.

2. Друга системи показників наводить характеристику структури персоналу.

2.1. Зазначимо, що аналіз структури персоналу за категоріями працівників здійснюється із використанням таких співвідношень:

– число виробничих працівників на одного невиробничого (розраховується як відношення числа виробничих працівників до невиробничих);

– число виробничих працівників на одного адміністративного (розраховується як відношення числа виробничих працівників до адміністративних);

– частка адміністративних працівників у середньосписковій чисельності (розраховується як відношення адміністративних працівників до середньоспискової чисельності).

2.2. Важливим показником стабільності та відданості працівників підприємству є тривалість праці на ньому. Тому, велика увага приділяється аналізу структури персоналу за тривалістю роботи на підприємстві, що здійснюється шляхом виділення груп працівників, які працюють на

підприємстві (до 1 року, від 1 до 3 років, більше 3 років), та обчислення частки кожної із груп в середньосписковій їх чисельності.

2.3. Зазначимо, що аналіз освітньої структури персоналу підприємства проводиться із виділенням груп працівників із середньою, середньою спеціальною і вищою освітою, та обчисленням частки кожної із груп в середньосписковій їх чисельності.

2.4. Важливим для визначення стану мотивації працівників є аналіз вікової структури персоналу підприємства, що проводиться шляхом виділення вікових груп (до 35 роки, від 36 до 50 років, від 51 до 60 років, більше 60 років), та обчислення частки кожної із груп працівників в середньосписковій їх чисельності.

2.5. Варто зазначити, що аналіз статевої структури персоналу підприємства здійснюється шляхом виділення груп працівників жіночої та чоловічої статі, і обчислення частки кожної із груп в середньосписковій їх чисельності.

3. Третя системапоказників призначена для оцінки розвитку особистості в процесі трудової діяльності.

3.1. Аналіз витрат на персонал підприємства здійснюється через обчислення наступних показників:

– загальні витрати підприємства на персонал за рік містять наступні складові: базова заробітна плата; змінна заробітна плата; усі види преміальних виплат; виплати за участь в прибутку; вартість соціальних пільг; витрати на спецодяг, взуття, обладнання побутових приміщень; виплати у всі фонди, що визначені в законодавстві;

– витрати на одного працівника розраховуються шляхом ділення загальної величини витрат на персонал за рік на середньоспискову чисельність персоналу підприємства;

– витрати на одну виробничу годину розраховуються як загальні витрати на персонал поділені на загальне число виробничих годин за рік. Цей

показник дає уявлення про те, скільки коштує підприємству в середньому одна година виробничої праці з точки зору витрат на персонал.

3.2. Оскільки працівник і його потенційні можливості є найважливішим ресурсом виробництва, то приділяється увага аналізу витрат на професійне навчання персоналу шляхом обчислення таких показників:

- частка працівників підприємства, які пройшли професійне навчання протягом року розраховується, як відношення числа працівників, що навчалися до середньоспискової чисельності працівників підприємства за рік;
- частка годин, витрачених на професійне навчання, в загальному балансі часу підприємства;
- середнє число годин на професійне навчання на одного навченого працівника розраховується як відношення всіх витрачених на професійне навчання годин до числа працівників, які навчалися.

До четвертої групи входять показники оцінки соціальної активності працівників.

4.1. Плинність персоналу є дуже важливим соціальним показником, який розраховується за формулою (2.5) [66]:

$$P_n = \frac{Ч_з}{Ч_{сп}} \cdot 100, \quad (2.5)$$

де  $P_n$  – плинність персоналу (робочих кадрів) за звітний період, %;  $Ч_з$  – число звільнених працівників із підприємства за власним бажанням і за порушення статей КзпП.

Межі показника плинності персоналу:

$P_n \leq 5\%$  – низький (дуже хороший) рівень плинності;

$5 < P_n \leq 10\%$  – достатньо низький (хороший) рівень (характерний для стабільного колективу із хорошим кліматом);

$10 < P_n \leq 20\%$  – нормальний рівень (характерний для інноваційного агресивного підприємства);

$20 < P_n \leq 30\%$  – середній (гранично допустимий) рівень (на такому підприємстві зростають витрати на підбір і адаптацію персоналу та знижується продуктивність праці);

$30 < P_n \leq 40\%$  – високий рівень (призводить до зниження якості продукції та продуктивності праці, клімат в колективі незадовільний);

$40 < P_n \leq 50\%$  – тривожний рівень (дуже висока плинність кадрів дестабілізує виробництво та значно знижує конкурентоспроможність підприємства);

$P_n > 50\%$  – кризовий рівень (систематична робота з персоналом не ведеться, обстановка в колективі незадовільна, наростає криза).

Зазначимо, що на рівень плинності кадрів на підприємстві впливають різні фактори: сфера діяльності підприємства, стать і вік працівників, загальний стан кон'юнктури ринку та інші. Діяльність підприємства, направлена на зниження плинності кадрів, може мати безпосередній вплив на підвищення ефективності виробництва у цілому.

4.2. Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу розраховується як відношення числа працівників, що змінили посади протягом року, до середньоспискової чисельності за рік [63].

4.3. Показник абсентеїзму розраховується як відношення робочого часу, втраченого працівниками протягом року через хворобу, відпустку за свій рахунок, прогули (крім відпусток за ініціативою підприємства) до загального балансу робочого часу підприємства за рік [63].

4.4. Рівень трудової дисципліни визначається за такою формулою (2.6) [24]:

$$P_{md} = \frac{P_{md} + P_{vd}}{C_{cp}} \cdot 100, \quad (2.6)$$

де  $P_{md}$  – рівень трудової дисципліни за звітний період, %;

$P_{vd}$  – число випадків порушення трудової дисципліни, зафіксованих в наказах кадрової служби (зауваження, догана), од.;

$P_{60}$  – число випадків порушення виконавчої дисципліни, зафіксованих в наказах та розпорядженнях керівництва підприємства, од. (до них відносять випадки зриву строків підготовки планів, звітів, балансів, заходів в цілому по підприємству).

4.5. Частота виробничого травматизму визначається як відношення випадків виробничого травматизму до середньоспискової чисельності персоналу за рік [24].

4.6. Індекс задоволеності потреб персоналу, який розраховується за результатами опитування працівників.

Для побудови комплексного показника оцінки ефективності системи стимулювання персоналу необхідно скорегувати значення отриманих показників за формулою (2.7):

$$f(X_i) = \begin{cases} Y_i = X_i, i = 1, \dots, m \\ Y_i = -X_i, i = m + 1, \dots, k \\ Y_i = 200 - X_i, i = k + 1, \dots, n \end{cases}, \quad (2.7)$$

де  $f(X_i)$  - математична функція корегування і-го показника,

$Y_i$  - числове значення скоригованого і-го показника кінцевого результату, %.

При 100 % виконанні базисного показника скоригований показник також має бути рівний 100%, а при відхиленні цього розрахувати за конкретною моделлю корегування в залежності від його економічного значення.

Сформовані моделі корегування економічних показників представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Моделі корегування економічних показників

Модель корегування	Характеристика моделі	Показник
Лінійна пряма, $Y_i = X_i$	Заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при невиконанні приймається фактичне значення	Чистий прибуток, рентабельність продукції, продуктивність праці, рівень задоволеності потреб персоналу, показники характеристики працівників за стажем роботи на підприємстві, за освітою, віком, статевою приналежністю, показники характеристики працівників за

		категоріями, питома вага фонду оплати праці у виручці підприємства, середня заробітна палата працівників, витрати на персонал, витрати на професійне навчання працівників, коефіцієнт внутрішньої мобільності
Лінійна спадна, $Y_i = 200 - X_i$	Заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрати ресурсів нараховується менше число балів	Плинність персоналу, показник абсентеїзму
Лінійна обернена, $Y_i = -X_i$	Передбачає нарахування від'ємних відсотків, коли чисельне значення показника призводить до негативних явищ у виробництві чи управлінні	Рівень трудової дисципліни, частота виробничого травматизму

Прмітка. Складено на основі [24, с. 19]

На наступному кроці визначаються вагові коефіцієнти, які вводяться для ранжування важливості часткових показників системи показників оцінки ефективності системи стимулювання персоналу.

Вагові коефіцієнти ( $B_i$ ) характеризують відносну важливість показників в їх сукупності та прямо пропорційно впливають на величину часткових показників оцінки трудової активності персоналу.

Вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок шляхом ранжування показників із присвоєнням їм питомої ваги в частках одиниці (на підприємстві експертами можуть виступати керівники різних рівнів та висококваліфіковані фахівці).

Кожен показник оцінки ефективності системи стимулювання персоналу із врахуванням вагового коефіцієнту буде представлений частковим показником, який обчислюється за формулою (2.8) та характеризує вклад того чи іншого показника в загальний результат.

$$P_i = Y_i B_i, \quad (2.8)$$

де  $P_i$  - значення і-го часткового показника трудової активності персоналу, бали;

$B_i$  ( $\sum B_i = 1$ ) - вагові коефіцієнти і-го часткового показника.

Далі розраховується комплексний показник оцінки ефективності стимулювання персоналу за формулою. Він є чисельним виміром досягнутих кінцевих результатів активізації працівників підприємства, виробництва і управління. Формула розрахунку показника є такою:

$$\text{КПОЕС} = \sum_{i=1}^n \Pi_i, \quad (2.9)$$

де  $n$ - число частинних показників оцінки трудової активності персоналу.

На підставі отриманих значень комплексного комплексний показника оцінки ефективності стимулювання персоналу було проведено аналітичне дослідження КПОЕС.

Проведемо аналіз зазначених показників, використовуючи в якості фактичних показників дані за 2021 р., а базових – дані за 2020 р., результати розрахунків відобразимо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Система показників оцінки ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Поліграфіст-3»

№ з/п	Назва показника	Базисне значення	Фактичне значення	Відсоток виконання	Модель корегування показника	Скорегований показник	Ваговий коефіцієнт	Частковий показник
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий прибуток, грн.	3654,00	2971,00	81,31	$Y = X$	81,31	0,1	8,13
2	Рентабельність продукції, %	3,64	2,09	57,42	$Y = X$	57,42	0,1	5,74
3	Питома вага фонду оплати праці у виручці, %	23,03	19,47	84,51	$Y = X$	84,51	0,04	3,38
4	Середня заробітна плата працівника за рік, грн./люд.	133,00	147,46	110,87	$Y = X$	110,87	0,1	11,09
5	Продуктивність праці, грн./люд.	577,44	757,56	131,19	$Y = X$	131,19	0,1	13,12
6	Число виробничих працівників на одного невиробн.	5,25	5,32	101,42	$Y = X$	101,42	0,02	2,03
7	Частка працівників (тривалість роботи на підприємстві більше 3 років) до середньоспискової чисельності, %	32,47	36,67	112,94	$Y = X$	112,94	0,03	3,39
8	Частка працівників із вищою освітою в середньосписковій чисельності, %	38,56	43,25	112,16	$Y = X$	112,16	0,02	2,24
9	Частка працівників (віком від 35 до 50 років) до середньоспискової чисельності	36,67	48,25	131,58	$Y = X$	131,58	0,02	2,63
10	Частка працівників жіночої статі в середньосписковій чисельності, %	56,67	63,21	111,54	$Y = X$	111,54	0,02	2,23
11	Витрати на одного працівника, грн.	133,00	147,46	110,87	$Y = X$	110,87	0,1	11,09
12	Середнє число годин професійного навчання на одного навченого працівника, год.	33,75	35,00	103,70	$Y = X$	103,70	0,03	3,11
13	Плинність персоналу, %	6,67	13,33	199,85	$Y = 200 - X$	0,15	0,1	0,01
14	Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	10,00	9,33	93,30	$Y = X$	93,30	0,03	2,80
15	Показник абсентеїзму, %	7,61	5,23	68,73	$Y = 200 - X$	131,27	0,03	3,94
16	Рівень трудової дисципліни, %	8,26	4,35	52,66	$Y = -X$	-52,66	0,03	-1,58
17	Частота виробничого травматизму, %	2,50	1,50	60,00	$Y = -X$	-60,00	0,03	-1,80

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Поліграфіст-3»[2-4; 9-14]

На підприємстві є різним ступінь виконання показників оцінки ефективності системи стимулювання персоналу, порівняльна характеристика яких наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Ступінь виконання показників оцінки ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Поліграфіст-3»

Ступінь виконання показників оцінки трудової активності персоналу		
виконано повністю	невеликі відхилення в гіршу сторону	досить великі відхилення в гіршу сторону
середня заробітна плата працівника за рік, витрати на одного працівника, рівень трудової дисципліни, частота виробничого травматизму, число виробничих працівників на одного невиробничого, частка працівників із вищою освітою в середньосписковій чисельності, частка працівників (віком від 25 до 44 років) до середньоспискової чисельності, працівників жіночої статі в середньосписковій чисельності, середнє число годин професійного навчання на одного навченого працівника, плинність персоналу, частка працівників (тривалість роботи на підприємстві більше 8 років) до середньоспискової чисельності, показник абсентеїзму	коефіцієнт внутрішньої мобільності	чистий прибуток, рентабельність продукції, питома вага фонду оплати праці у виручці трудова дисципліна

Примітка. Складено автором

Наведені дані свідчать про незадовільний рівень окремих показників у звітному періоді порівняно з базовим. Особливе занепокоєння становлять такі показники, як: чистий прибуток, рентабельність продукції, питома вага фонду оплати праці у виручці, стан трудової дисципліни тощо. Їх значення однозначно негативно вплинуть на загальну оцінку системи мотивації персоналу підприємства. Інші показники демонструють позитивну динаміку.

Умотивованість працівника залежить від задоволеності його потреб, а саме: незадоволені потреби спонукають його до активної та ефективної трудової діяльності. Причому, ефективність роботи підприємства в цілому залежить від сукупної продуктивності праці його працівників. Жодна система

управління персоналом не стане ефективно функціонувати без її адаптації до сучасних ринкових умов та кожного окремого підприємства.

Визначення індексів задоволеності потреб персоналу підприємства (ІЗПП) і потреб особи (ІЗПО), проводиться за формулами (2.10), (2.11):

$$ІЗПП = \frac{\sum_{j=1}^n ІЗПО_j}{n}, \quad (2.10)$$

де  $ІЗПП$  – середньозважене по рівнях піраміди Маслоу значення ІЗПО всього персоналу;

$n$  – чисельність потреб;  $ІЗПО_j (j=1, \dots, n)$  – індекс задоволеності  $j$ -ї потреби членами колективу.

$$ІЗПО_j = \frac{\sum_{i=1}^m a_i k_i}{m}, \quad (2.11)$$

де  $k_i (i=1, \dots, m)$  – кількість працівників, які виставили  $i$ -ту оцінку відповідному виду потреб піраміди Маслоу;

$a_i (i=1, \dots, m)$  – оцінки потреб працівниками в балах.

Для застосування цього підходу нами були розроблені анкети (додаток В), які запропоновані всім працівникам підприємства. Узагальнена оцінка основних індикаторів представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Індикатори рівня задоволеності потреб працівників ТОВ «Поліграфіст-3»

Параметри	Варіанти оцінок ( А – 1 бал, Б – 3 бали, В – 5 балів)		
	А	Б	В
Фізіологічні потреби (П <sub>1</sub> )	17	8	5
Потреби в безпеці та захищеності (П <sub>2</sub> )	8	16	6
Соціальні потреби (П <sub>3</sub> )	1	7	22
Потреби у повазі і визнанні (П <sub>4</sub> )	5	12	13
Потреба в самореалізації (П <sub>5</sub> )	20	6	4
Середні бали по параметрах	$\bar{П}_1 = 2,20, \bar{П}_2 = 2,87, \bar{П}_3 = 4,40, \bar{П}_4 = 3,53, \bar{П}_5 = 1,93$		
Оцінка рівня задоволеності потреб персоналу (РЗПП)	$РЗПП = 2,98 \in [1,93; 4,4]$ - допустимий рівень задоволеності		

Примітка. Розраховано автором на основі опитування працівників ТОВ «Поліграфіст-3»

Визначення рівня задоволеності потреб персоналу (індекс ІЗПП) дозволяє вжити заходів по його підвищенню шляхом впровадження систем мотивації та стимулювання персоналу. Градацію значень ІЗПП представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Візуалізація значень ІЗПП ТОВ «Поліграфіст-3»

ІЗПП	[0; 25%]	(265%; 50%)	(51%; 75%)	(76%; 100%)
Рівень задоволеності потреб	слабий	допустимий	значний	високий
Система мотивації і стимулювання персоналу	$(M_1 \cup M_2) \cap M_3 \cap M_4 \cap M_5$	$(M_2 \cup M_3) \cap M_1 \cap M_4 \cap M_5$	$(M_3 \cup M_4) \cap M_1 \cap M_2 \cap M_5$	$(M_4 \cup M_5) \cap M_1 \cap M_2 \cap M_3$
	Підсистеми системи мотивації та стимулювання персоналу (СМСП), орієнтовані на задоволення працівниками потреб, визначених в піраміді Маслоу: $M_1$ – фізіологічних потреб; $M_2$ – потреб в безпеці та захищеності; $M_3$ – соціальних потреб; $M_4$ – потреб в повазі; $M_5$ – потреб в самореалізації			

Джерело: [24, с. 19]

В результаті отримаємо висновок, що уТОВ «Поліграфіст-3» – середній рівень задоволеності потреб персоналу, оскільки індекс задоволеності потреб працівників може розраховуватись від максимально можливого значення (5 балів), отже ІЗПП буде складати  $2,98/5 = 0,596$  (59,6%) – значний рівень задоволеності потреб персоналу.

Введення індексу задоволеності потреб персоналу (ІЗПП) для визначення рівня задоволеності потреб працівників дозволить, використовуючи критерії прийняття рішень, визначити оптимальну систему мотивації та стимулювання персоналу підприємства. В подальшому сприятиме підвищенню ефективності та конкурентноздатності підприємства.

Перейдемо до визначення комплексного показника оцінки ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Поліграфіст-3». Для цього зведемо дані, отримані внаслідок розрахунків, проведених в табл. 2.2 та 2.4 та використаємо формулу 2.9. Результати розрахунку наведемо в табл. 2.6. Отже рівень ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Поліграфіст-3» характеризується значенням у 77,51 бали.

Таблиця 2.6. Розрахунок ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Поліграфіст-3»

№ з/п	Назва показника	Скорегований показник	Ваговий коефіцієнт	Частковий показник
1	2	3	4	5
1.	Чистий прибуток, грн.	81,31	0,10	8,13
2.	Рентабельність продукції, %	57,42	0,10	5,74
3.	Питома вага фонду оплати праці у виручці, %	84,51	0,04	3,38
4.	Середня заробітна плата працівника за рік, грн./люд.	110,87	0,10	11,09
5.	Продуктивність праці, грн./люд.	131,19	0,10	13,12
6.	Число виробничих працівників на одного невиробн.	101,42	0,02	2,03
7.	Частка працівників (тривалість роботи на підприємстві більше 3 років) до середньоспискової чисельності, %	112,94	0,03	3,39
8.	Частка працівників із вищою освітою в середньосписковій чисельності, %	112,16	0,02	2,24
9.	Частка працівників (віком від 35 до 50 років) до середньоспискової чисельності	131,58	0,02	2,63
10.	Частка працівників жіночої статі в середньосписковій чисельності, %	111,54	0,02	2,23
11.	Витрати на одного працівника, грн.	110,87	0,10	11,09
12.	Середнє число годин професійного навчання на одного навченого працівника, год.	103,70	0,03	3,11
13.	Плинність персоналу, %	0,15	0,10	0,01
14.	Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	93,30	0,03	2,80
15.	Показник абсентеїзму, %	131,27	0,03	3,94
16.	Рівень трудової дисципліни, %	-52,66	0,03	-1,58
17.	Частота виробничого травматизму, %	-60,00	0,03	-1,80
18.	Індекс задоволеності потреб персоналу, %	59,6	0,1	5,96
Комплексний показник оцінки ефективності системи стимулювання персоналу				77,51

Примітка. Розраховано автором

Проведемо інтерпретацію показника відповідно до обраної нами методики оцінки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Характеристика станів ефективності системи стимулювання персоналу

Стан трудової активності персоналу	Інтервальна оцінка показника	Характеристика стану
Катастрофічний стан	$95 \geq \text{КПОЕС}$	працівники підприємства проявляють низьку умотивованість, на підприємстві спостерігається висока плинність персоналу та його нестача;
Задовільний стан	$95 < \text{КПОЕС} \leq 100$	працівники підприємства проявляють певний рівень умотивованості, але вона не є досить високою, на підприємстві не вистачає високваліфікованих працівників;
Добрий стан	$100 < \text{КПОЕС} \leq 105$	працівники підприємства проявляють досить високу умотивованість до трудової діяльності;
Ідеальний	$\text{КПОЕС} > 105$	працівники підприємства проявляють високу умотивованість, ініціативність та творчий підхід до виконання своїх обов'язків

Джерело: [24, с. 74]

Отже, проведені розрахунки підтверджують задовільний рівень ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Поліграфіст-3», що відображається у посередній умотивованості працівників щодо виконання своїх трудових обов'язків. Основними проблемами є невисока зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства та недостатньо стабільний трудовий колектив (висока плинність, значна частина нових працівників, яких потрібно навчати). На основі проведених розрахунків та обчислення рівня ефективності системи стимулювання персоналу необхідно розробити сукупність заходів щодо підвищення рівня мотивації та зацікавленості персоналу у кінцевих результатах діяльності підприємства шляхом застосування партисипативного підходу та демократизації управління.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПОЛІГРАФІСТ-3» НА ОСНОВІ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПІДХОДУ

### 3.1. Інноваційні підходи до стимулювання працівників, що базуються на партисипативності

Незважаючи на те, що концепція партисипативного управління розвивалася протягом тривалого періоду часу та довела свою ефективність у багатьох розвинених країнах, у вітчизняній практиці цьому підходу до оплати праці приділяється недостатня увага. Активний розвиток систем стимулювання працівників, що базуються на принципі «партисипативності», розпочався лише у другій половині 20 століття. Найбільш відомою серед систем стимулювання, що передбачають «участь», є колективні стимулюючі системи розподілу доходів, які активно використовуються за кордоном. Як пише А. А. Федченко, ці системи: «...надають працівникам можливість брати участь у розподілі доходів, отриманих у результаті покращення конкретних показників діяльності. Ці системи застосовуються, коли колективна робота або спільна праця важливі задля досягнення ефективності, або досить важко виділити результати праці індивіда. Однак нерідко системи участі у прибутках ототожнюють із системами колективного преміювання, що пояснюється зовнішньою схожістю форм та методів надання персоналу відповідних виплат, а також залежністю останніх від кінцевих результатів організації. При цьому є суттєва відмінність, яка полягає в тому, що в системах колективного преміювання нарахування премій персоналу здійснюється за показники, безпосередньо пов'язані з результатами виробничої діяльності організації, а в системах участі у прибутках винагорода персоналу нараховується як за результати виробничої діяльності, так і комерційної...». . Серед таких систем найбільш затребуваними та поширеними виступають системи Скенлона, Раккера та Імпрошейр [83].

Серед сучасних систем, орієнтованих на принцип «участі», можна назвати індивідуальні тарифні системи оплати праці, побудовані з урахуванням трудових навичок (далі - SBP-системи) [6]. Відмінною рисою цих систем є те, що вони вимагають високого рівня участі різних категорій працівників та їх груп у розподілі оплати труда. Козлова Є.В. пише, що: «...окрім лінійних менеджерів та професіоналів з управління трудовими ресурсами, до процесу організації систем залучаються працівники, безпосередньо зайняті в них. Партнерство експертів, які знають, як встановлюється SBP система, та інших груп працівників, тобто високий ступінь залучення всіх чинних сторін, представляється найбільшраціональним підходом до організації SBP-системи...» [6].

Достатньо поширеними останнім часом стають такі види SBP-систем, як системи плати за знання та компетенції. Основним принципом системи плати за знання, як стверджує С.В. Шекшня, є: «...принцип винагороди працівника за оволодіння додатковими навичками чи знаннями, а не за внесок займаної ним посади у досягнення цілей підприємства (основний принцип традиційної системи оплати праці)» [67]. Застосування таких систем дає можливість висококваліфікованим працівникам, які займають нижчі посади, отримувати більш високу заробітну плату, ніж фахівці, що стоять вище за рівнем ієрархії, вузького профілю. Для організацій, які використовують цю систему, головним завданням є визначення тих «знань», за набуття яких воно заохочуватиме працівників.

Системи оплати за компетентність або компетенції відрізняються тим, що тут оцінюються не знання, необхідні на цій посаді, а компетенції конкретного працівника. При цьому працівник повинен вміти продемонструвати компетенції у практичній діяльності для того, щоб вони могли бути основою заохочення. Такі системи націлюють працівника на набуття нових знань, компетенцій, що забезпечує підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності організації.

Серед сучасних систем оплати праці принцип партисипативності реалізується у більшості безтарифних систем заробітної плати, а саме:

1) Система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці. За такої системи колективний заробіток розподіляється за коефіцієнтом вартості праці, який встановлюється всім працівникам, включаючи керівника колективу (організації), та відпрацьованому часу.

2) Експертна система оцінки результатів праці. Суть системи в тому, що на рівні підприємства та на рівні підрозділів створюються експертні поради для оцінки трудового вкладу підрозділів та окремих працівників у колективні результати праці. На щомісячному засіданні експертної ради на рівні підприємства кожен експерт виставляє кожному підрозділу відповідну оцінку, потім ці оцінки узагальнюються та кожному підрозділу затверджується підсумкова оцінка.

3) Грошові виплати за виконання поставлених цілей як частина «управління за цілями» (Management by Objectives, MBO) є найпоширенішим різновидом PRP-планів чи оплати результатами роботи (PRP - Performance Related Pay). Такі виплати загалом здійснюються за відповідністю працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них може бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами. Кожна компанія встановлює власні цілі такого роду. При впровадженні таких систем важливо для запобігання заниженню цілей, щоб працівники ставили цілі самостійно, а оцінка їхніх зусиль при цьому не залежала від них [72].

Однією з найдієвіших серед таких систем є система оплати праці на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – ключові індикатори виконання). Клочков О.К. характеризує, що: «...система формування змінної частини грошової винагороди з урахуванням КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, і навіть до збільшення його внеску колективні результати й досягнення, у виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ у системі

формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ мають бути досить прості та зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакету – економічно обґрунтовані». Таким чином, передумовами для виникнення систем стимулювання працівників, де можлива участь працівників у розподілі заробітку, стали індивідуальні системи преміювання Хелсі і Ровена, що виникли поряд із системами Тейлора і Ганта [6].

До систем стимулювання працівників, що базуються на принципі «партисипативності», можна віднести: системи участі у прибутку, системи колективного преміювання, SBP-системи, систему оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці, експертну систему оцінки результатів праці, КРІ. Особливостями та одночасно перевагами таких систем є:

- наявність певних показників, що є основою для диференціації рівня оплати праці та інших винагород;
- забезпечення тією чи іншою мірою участі працівників у побудові та функціонуванні системи стимулювання;
- гнучкість та прозорість;
- орієнтація на розвиток професійних, творчих, інтелектуальних та організаційних здібностей особистості;
- відповідність потребам персоналу (орієнтація на людину та її потреби);
- зв'язок зі стратегією та кадровою політикою організації;
- базування на системі оцінки персоналу (переважно);
- орієнтування на гідну та справедливую винагороду.

Зазначені переваги сприяють ширшому їх поширенню в управлінській практиці. Система реалізації базових положень оплати праці на основі цих систем буде детально описана у п. 3.2 роботи.

Структурні компоненти процесу реалізації партисипативного управління у ТОВ «Поліграфіст-3» представлені рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Структурні компоненти процесу реалізації партисипативного управління у ТОВ «Поліграфіст-3»

Примітка. Запропоновано автором

Вирішення завдання підвищення ефективності діяльності підприємства з урахуванням партисипативного управління як мотиваційної складової організації та оплати праці передбачає використання таких напрямів його реалізації, як: формування робочих груп на розсуд самих працівників; самостійність у своїй роботі; право на прийняття управлінських рішень; бригадна (колективна) форма організації праці; гуртки якості; широку участь працівників у раціоналізаторській діяльності; участь працівників в інноваційних процесах на підприємстві, запровадження системи мотивації на основі KPI та ін.

Представлені напрямки реалізації відображають підходи різних країн у розширенні партисипативного управління на підприємствах. Про актуальність залучення персоналу до прийняття управлінських рішень у сучасних умовах зазначає М.С. Мізя [29]. Кожне підприємство самостійно обирає найприйнятніші напрями партисипативного управління залежно від його організаційно-правової форми, сфери діяльності, стадії життєвого циклу, середньооблікової чисельності персоналу та інших умов.

Застосування даних напрямів партисипативного управління для ТОВ «Поліграфіст-3» дозволить вирішувати різноманітні завдання економічного, організаційного, соціально-психологічного та інноваційного характеру. Виділяючи відповідні ознаки прояву партисипативного управління, можна говорити про їхній тісний взаємозв'язок. Так, з позицій організаційних перетворень вирішуються проблеми плинності кадрів, трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційної структури персоналу, продуктивності праці та якості виробленої продукції, а також мобільності персоналу. Однак ряд проблем, що стосуються трудової дисципліни, професійного рівня працівників, продуктивності праці та якості продукції, що випускається, також пов'язані з соціально-психологічними та економічними ознаками відповідно. Крім того, можна виділити проблеми, які пов'язують усі три вище зазначені ознаки. До

таких належать проблеми формування довгострокової мотивації та скорочення плинності кадрів.

Соціально-психологічні ознаки партисипативного управління проявляються у зміцненні цінностей ТОВ «Поліграфіст-3», поліпшенні психологічного клімату в колективі, задоволеності працею, підвищенні лояльності, залученості та прихильності персоналу до організації. Інноваційні ознаки партисипативного управління полягають у збільшенні кількості поданих заявок на видачу патенту та створених передових виробничих технологій, частки інноваційної продукції, у загальному обсязі виробленої продукції, а також робіт та послуг інноваційного характеру.

Не можна погодитися з Виханским О.С. та Наумовим А.І. в тому, що в реальній практиці запропоновані напрямки здійснення партисипативного управління необхідно використовувати у певній комбінації, оскільки вони перебувають у тісному взаємозв'язку. Більше того, саме в комбінації вони можуть особливо ефективно проявити себе і прискорити процес досягнення необхідного результату. Спочатку партисипативне управління розглядалося лише з погляду підвищення мотивації працівників. Останнім часом воно більше спрямоване на підвищення ефективності використання всього потенціалу людських ресурсів та їхнього розвитку на підприємстві [16].

Партисипативне управління проявляється у різних аспектах діяльності підприємства може стати невід'ємним компонентом його стратегічного розвитку на умовах глобальних змін. Інноваційний розвиток підприємств та акцент на соціальні перетворення висувають необхідність більш глибокого теоретико-методологічного дослідження та вивчення практики реалізації партисипативного управління у вітчизняній економіці. На жаль, досвід організації оплати праці з урахуванням партисипативного управління на вітчизняних підприємствах реалізований мало. Ситуація, що склалася, свідчить про зниження рівня лояльності та причетності працівників до свого підприємства, що негативно позначається на результатах діяльності

підприємства в цілому. У цьому необхідно активізувати залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, підвищити зацікавленість керівництва підприємства у розвитку трудової і творчої активності працівників. Як показали дослідження, практика застосування партисипативного управління у ТОВ «Поліграфіст-3», здійснюється фрагментарно, безсистемно і не знаходить належного відображення в нормативних документах, що забезпечують функціонування системи менеджменту якості підприємства.

В сучасних умовах професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та його мотиваційні установки викликають необхідність залучення працівників до управлінських процесів у частині прийняття рішень, досягаючи при цьому поєднання забезпечення високого професійного рівня та бажання знати специфіку управлінських процесів. Це зумовлено значною мірою і тим, що в сучасних умовах у працівників з'являються нові життєві цінності: прагнення творчої самореалізації, повноправної участі в процесі прийняття рішень та несення відповідальності за їх реалізацію; до соціальної захищеності та підвищення якості трудового життя поряд із підвищенням ефективності виробництва, які обов'язково повинні знайти відображення в організації оплати праці на підприємстві. Розвиток партнерських взаємин у виробництві вважається закономірним, об'єктивно зумовленим процесом, який застосовується майже на всіх підприємствах розвинених країн.

Таким чином, поступове впровадження практики оплати праці на основі партисипативного управління на промислових підприємствах створить умови для повнішої реалізації трудового потенціалу працівників майбутнього, що сприяє прискоренню інноваційних процесів.

**3.2. Обґрунтування ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи стимулювання праці персоналу на основі партисипативного підходу**

Підвищення ефективності діяльності ТОВ «Поліграфіст-3» можливе лише за високого рівня зацікавленості в кінцевих результатах. Підкріпити інтерес співробітників до досягнення результатів можна шляхом налагодження чіткої залежності винагороди від вирішення поставлених завдань. Варіанти систем стимулювання на основі використання партисипативного підходу описані нами детально у п. 3.2.

В даний час методику визначення результатів та створення механізмів обчислення грошової винагороди називають системою мотивації на базі КРІ (скорочення від англ. Key Perfomance Indicator) – ключові показники ефективності.

Основні складнощі виникають на етапі впровадження системи КРІ, якщо вона сприймається лише як система мотивації, а не як система управління за цілями, який є одним із провідних методів управління бізнесом та персоналом. Цей підхід передбачає активне залучення співробітників у процес досягнення стратегічних корпоративних цілей, що є одним з основних факторів, який гарантує успішні перспективи розвитку підприємства в динамічному ринковому середовищі.

У 2004 р. Harvard Business Review опублікувала результати дослідження, проведеного з метою визначення результативних співробітників і пошуку оптимальних методів мотивації, в якому взяли участь керівники і співробітники більше тисячі компаній [73]. Виявилося, що в середньостатистичній компанії 5% співробітників завжди працюють добре, стільки ж (5-7%) співробітників завжди працюють погано, а для ефективної роботи решти 88% завжди потрібна правильна постановка цілей та завдань з обов'язковим контролем їх виконання.

Підкріпити інтерес співробітників до досягнення результатів і вирішення поставлених завдань можна лише шляхом їх прив'язки до грошової винагороди, яка виплачується при досягненні результатів [82].

На основі оцінки ефективності діяльності співробітників керівництво ТОВ «Поліграфіст-3» може розробляти та застосовувати стимулюючі стратегії

в сфері винагород і, що важливо, виявити співробітників, які не відповідають вимогам займаних ними посад. Усе це підвищує ефективність управління та допомагає співробітникам краще зрозуміти зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями підприємства [78].

KPI та мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, оскільки за допомогою даних показників (KPI) можна створити досконалу та ефективну систему мотивації та стимулювання співробітників. Залежно від специфіки діяльності організації розрізняють різні KPI. Так, ключові показники ефективності можна поділити на:

- постперіодні – відображають результати діяльності після закінчення періоду;
- випереджаючі – дають можливість керувати ситуацією у межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів після його закінчення [80].

До постперіодних відносяться фінансові показники, які демонструють зв'язок з бажаннями власника і можливостями підприємства генерувати грошові потоки, проте в силу характеру оцінки (за результатами періоду, що минув) не можуть описувати поточну ефективність підрозділів і компанії в цілому.

Оперативні (випереджаючі) показники, розповідають про поточну діяльність підрозділів і підприємства у цілому, паралельно і опосередковано відповідаючи на питанням щодо того, які грошові потоки можуть бути отримані у майбутньому, і навіть прогнозувати якість процесів і продукції, ступінь задоволеності замовників.

Здебільшого їх застосовують для визначення результативності роботи адміністративно-управлінського персоналу. Так, наприклад, у стратегічній меті ТОВ «Поліграфіст-3» ми можемо встановити ключову ціль: збільшити середній дохід на клієнта з 100 до 150 грн. на 2023 р. Ключовим показником ефективності є «середній дохід на клієнта». KPI – це ключові чинники успіху. У прикладі вище ключовими факторами успіху буде щось, що необхідно, щоб

досягти зазначеної мети, наприклад, організація виробництва нового продукту/надання нових видів послуг [82].

Ключові показники ефективності є частиною системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), в якій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між цілями та показниками для того, щоб бачити закономірності та взаємні фактори впливу у бізнесі залежно від одних показників (результатів діяльності) від інших.

Мотивація персоналу з урахуванням КРІ, на відміну від базової зарплати (окладу), спрямована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей підприємства, мотивує на виконання посадових обов'язків самого працівника. А оклад – це фіксована щомісячна заробітна плата. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також збільшення його вкладу в колективні результати і досягнення, у виконання стратегічних цілей підприємства. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути досить прості та зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакета - економічно обґрунтовані [74].

Світова практика переконливо доводить, що використання системи КРІ збільшує прибуток компаній від 10 до 30%, оскільки орієнтує роботу співробітників на результат, підвищуючи мотивацію і лояльність персоналу [3]. Впровадження системи управління та мотивації за допомогою КРІ вимагає особливих знань у керівників підприємства, які можна набути за допомогою корпоративного навчання. Система оплати праці за результат, коли певна частина заробітку формується залежно від індивідуальної та загальної ефективності роботи, забезпечує можливість уникнути звільнень чи скорочень заробітної плати під час кризових явищ.

На основі оцінки ефективності діяльності співробітників керівництво ТОВ «Поліграфіст-3» може розробляти та застосовувати стимулюючі стратегії

в галузі винагород і, що важливо, виявити співробітників, які не відповідають вимогам займаних ними посад. Так, оцінка виконання КРІ відбувається у спеціальних таблицях – «Матриці КРІ». Приклад такої матриці наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Приклад оформлення Матриці КРІ для ТОВ «Поліграфіст-3»

Мета	КРІ	Питома вага, %	Одиниця виміру	План	Факт	Індекс, %	Разом, %	Тренд
Разом								

Примітка. Запропоновано автором

У матрицю спочатку вписується мета, потім вписується КРІ, тобто показник, який характеризуватиме рівень виконання мети. Кожній меті надається значення ваги у відсотках, тобто позначається її значущість. Далі вписуються планові та фактичні значення того чи іншого показника та розраховується індекс (темп зростання) виконання КРІ. Після розрахунку індексу підраховуються підсумки залежно від значущості тієї чи іншої мети. Наприкінці визначається тренд, тобто тенденція до зростання чи зниження показника. Використання цієї системи може привести до таких основних результатів:

- збільшення виручки більш ніж на 10% за рахунок концентрації на клієнтах;
- зниження відтоку клієнтів і, як результат, збільшення прибутку (тобто за статистикою зниження відтоку на 5% дає до 15% зростання прибутку);
- скорочення витрат як мінімум на 10-20%;
- підвищення продуктивності праці за рахунок зростання мотивації та ефективності бізнес-процесів;
- скорочення термінів бізнес-процесів, що веде безпосередньо до зниження постійних та змінних витрат;
- підвищення якості, що надає перевагу над конкурентами;

- збільшення прибутку в результаті визначення стратегічно правильних пріоритетів;

- поліпшення конкурентних переваг [83].

З існуючих та доступних інструментів, що дозволяють здійснювати зміни в організації, КРІ, можливо, найефективніший. Саме тому слід поводитися з ним обережно, тому що КРІ можуть стимулювати серйозні вдосконалення або, навпаки, привести організацію до хаосу.

Якщо КРІ недостатньо точно трансформує стратегію та цілі підприємства у конкретні щоденні дії, то підприємство може періодично стикатися з певними проблемами, наприклад, розбалансування цілей у різних співробітників, що призводить до зниження ефективності та розчарування в системі. Будь-який КРІ має свій так званий життєвий цикл. Спочатку, коли показник запроваджується, він стимулює співробітників, і ефективність роботи зростає. Однак згодом його вплив слабшає, і тоді його необхідно переглянути чи взагалі скасувати. Тому підприємство має безперервно аналізувати ефективність системи мотивації з урахуванням КРІ.

За статистикою зміна набору показників відбувається не частіше ніж один раз на рік. Якщо на підприємстві працює понад 100 осіб, то перегляд показників частіше ніж раз на рік буде досить складним і трудомістким процесом. Частіше розгляд та встановлення нових показників здійснюється через зміну функцій співробітника; стратегічних пріоритетів; за необхідності поліпшення використовуваних показників.

Можливість перегляду показників залежить від зміни рівня автоматизації всього процесу. Частіше переглядати показники, наприклад, протягом кварталу, можна у межах певних підрозділів для оперативного управління робочими завданнями.

Можна запропонувати таку структуру системи мотивації ТОВ «Поліграфіст-3» з урахуванням КРІ: постійна частина, змінна і нерегулярні премії (рис. 3.2). Постійна частина – базовий посадовий оклад (ставка), що

виплачується співробітнику за посадову відповідність та виконання своїх функціональних обов'язків.



Рисунок 3.2 – Структура доходу працівника ТОВ «Поліграфіст-3» з урахуванням КРІ

Примітка. Запропоновано автором.

Змінна частина – частина грошової винагороди, яка виконує роль чіткої мотивації співробітників до результатів діяльності через КРІ (щомісячні, щоквартальні, піврічні та річні премії). Для розрахунку розміру премії може бути використана формула, наведена на рис. 3.3, яка показує, що працівники можуть отримати більший розмір змінної частини заробітної плати.

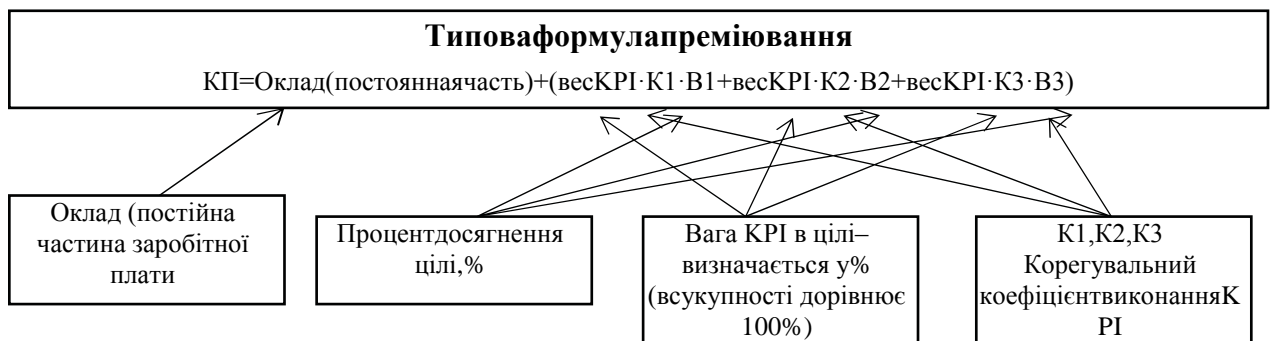


Рисунок 3.3. – Типова формула преміювання за КПІ

Примітка. Запропоновано автором

Умови преміювання повинні враховувати особливості досягнення кожного з показників КРІ і відображати вимоги до виконавця [2]. Джерела преміювання планується формувати з фонду заробітної плати; прибутку підприємства; економії фонду оплати праці; отриманій додатковій частині прибутку; економії обігових коштів, сировини і матеріалів.

Продемонструємо результати запровадження системи мотивації праці окремих працівників ТОВ «Поліграфіст-3» з урахуванням КРІ. У дослідженні

брала участь наступна група працівників: головний інженер та його заступник, економіст, начальники відділів: фінансової роботи, маркетингу та збуту, головний бухгалтер, його заступник, два працівники кадрової служби.

У таблиці 3.2 наведено ключові показники ефективності (цілі) та корегуючі коефіцієнти, значення яких залежить від відсотка виконання поставлених цілей.

Таблиця 3.2 Ключові показники ефективності для ТОВ «Поліграфіст-3»

№	Ціль	Варіанти виконання, %				
		K1 = 0,2	K2 = 0,3	K3 = 0,4	K4 = 0,5	K5 = 0,6
1.	Збільшити обсяг реалізації продукції за рахунок активізації маркетингової діяльності	0-30	31-40	51-80	81-90	90-100
2.	Підвищити рівень ресурсозбереження на підприємстві	0-30	31-40	51-80	81-90	90-100
3.	Розробити ефективну кадрову політику	0-30	31-40	51-80	81-90	90-100
4.	Скоротити простої обладнання	0-30	31-40	51-80	81-90	90-100

Примітка. Запропоновано автором

За кожним працівником закріплюється декілька цілей, кожна з яких має питому вагу для кожного співробітника окремо (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Питома вага цілей працівників ТОВ «Поліграфіст-3»

Працівники	Питома вага цілей, %			
	Підвищити рівень ресурсозбереження на підприємстві	Збільшити обсяг реалізації продукції за рахунок активізації маркетингової діяльності	Розробити ефективну кадрову політику	Скоротити простої обладнання
Головний інженер	30,0	20,0	-	50,0
Заступник головного інженера	40,0	15,0	-	45,0
Економіст	35,0	45,0	20,0	-
Начальник відділу фінансової роботи, маркетингу та збуту	30,0	70,0		
Головний бухгалтер	45,0	20,0	-	35,0
Заступник головного бухгалтера	35,0	10,0	-	45,0
Працівник кадрової служби 1	30,0	-	70,0	-
Працівник кадрової служби 2	35,0	-	65,0	-

Примітка. Запропоновано автором

Всі ці цілі бути доведені до кожного працівника під підпис станом на 1.11.2022 р., в результаті ступінь досягнення встановлених цілей відображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Досягнення цілей працівниками ТОВ «Поліграфіст-3» станом на 01.12.2022 р.

Працівники	Відсоток виконання цілі, %			
	Підвищити рівень ресурсозбереження на підприємстві	Збільшити обсяг реалізації продукції за рахунок активізації маркетингової діяльності	Розробити ефективну кадрову політику	Скоротити простої обладнання
Головний інженер	89	85	-	95
Заступник головного інженера	77	76	-	87
Економіст	85	92	93	-
Начальник відділу фінансової роботи, маркетингу та збуту	69	84		
Головний бухгалтер	75	79	-	96
Заступник головного бухгалтера	72	84	-	84
Працівник кадрової служби 1	88	-	96	-
Працівник кадрової служби 2	74	-	90	-

Примітка. Запропоновано автором

У таблиці 3.5 наведено розрахунок заробітної плати працівників, а також відсотка премії до та після впровадження системи КРІ.

Таблиця 3.5. Розрахунок заробітної плати персоналу ТОВ «Поліграфіст-3»

Працівник	Тарифна (базова частина), оклад, грн	Відсоток премії		Разом нарахована заробітна плата, грн.		Відхилення (+/-), грн.
		Традиційна система	За результатами впровадження КРІ	Традиційна система	За результатами впровадження КРІ	
Головний інженер	12613	35	50,35	17027,55	18963,65	1936,10
Заступник головного інженера	11746	30	34,28	15269,80	15772,53	502,73
Економіст	11138	35	51,11	15036,30	16830,63	1794,33
Начальник відділу фінансової роботи, маркетингу та збуту	11746	30	37,68	15269,80	16171,89	902,09
Головний бухгалтер	12613	35	39,98	17027,55	17655,68	628,13
Заступник головного бухгалтера	11746	30	33,18	15269,80	15643,32	373,52

Працівник кадрової служби 1	8071	30	53,52	10492,30	12390,60	1898,30
Працівник кадрової служби 2	8071	30	45,56	10492,30	11748,15	1255,85
Разом				115885,40	125176,45	9291,05

Примітка. Розраховано автором

Отже, за результатами роботи працівників на основі визначених ключових показників ефективності премія персоналу зросла в середньому на 11,33%. При цьому найбільший приріст премії спостерігається у економіста – 16,11% та працівника кадрової служби 2 –15,56%, що пов'язано із відсотком досягнення ними КРІ (табл. 3.4). Одночасно найменший приріст премії спостерігається у заступника головного інженера, головного бухгалтер та його заступника – 4,28%, 4,98% та 3,18%, відповідно. В цілому приріст рівня оплати праці по працівникам щодо яких використовувалась система мотивації на основі КРІ склав 9291,05 грн.

У табл. 3.6 наведено розрахунок економічного ефекту, отриманого внаслідок застосування запропонованої системи мотивації на основі ключових показників ефективності.

Таблиця 3.6. Розрахунок економічного ефекту застосування системи мотивації на основі КРІ за місяць

№ з/п	Показники	Традиційна система	За результатами впровадження КРІ	Темп приросту	
				(+/-), грн.	%
1.	Збільшення обсягу випуску продукції підприємства, грн.	3945500,00	4142775,00	197 275,00	5,00
2.	Економія сировини та матеріалів, грн.	-	26000	-	-
3.	Втрати внаслідок простою обладнання, грн.	21500	10500	-11 000,00	-51,16
4.	Заробітна плата працівників	115885,4	125176,45	9291,05	8,02
5.	Коефіцієнт задоволеності працівників роботою на підприємстві (вимірювався анкетуванням за 10-бальною системою до та після впровадження КРІ)	7,5	8,5	1,00	13,33

Примітка. Розраховано автором на основі оперативної звітності ТОВ «Поліграфіст-3» за результатами роботи підприємства 1.11-1.12 2022 р.

Таким чином, в результаті впровадження системи КРІ зріс обсяг реалізації продукції на 5,0%, зафіксовано економію сировини та матеріалів у розмірі 26000 грн., а також знижено простої обладнання на 51,16%, за рахунок досягнення ключових показників зросла заробітна плата працівників на 8,02% та, як наслідок, збільшилася задоволеність залучених до дослідження працівників на 13,33%. В цілому ефект від впровадження КРІ (234275 грн) перевищує витрати (9291,05 грн.) у 25,22 рази.

Таким чином, мотивація праці персоналу є ключовим напрямом кадрової політики будь-якого підприємства. Найбільш ефективною системою мотивації співробітників на основі партисипативного підходу є «мотивація на результат». Результати роботи співробітників фіксуються за допомогою ключових показників ефективності. КРІ та мотивація персоналу дозволяють суттєво покращити ефективність та продуктивність роботи підприємства. Апробація підходу до стимулювання персоналу на основі КРІ, здійснена протягом листопада 2022 р. у ТОВ «Поліграфіст-3» показує, що застосування системи ключових показників ефективності підвищує мотивацію персоналу, зростає задоволеність працею та значно покращуються показники функціонування підприємства.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, у магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення питань, пов'язаних із Формуванням системи стимулювання персоналу підприємства на основі використання партисипативного підходу. Основні висновки та пропозиції дослідження конкретизуються наступним чином:

1. Системний аналіз наукової літератури засвідчив, що партисипативний стиль управління передбачає різні форми участі працівників в управлінні підприємством, що сприяють розвитку необхідних навичок та компетенцій у сучасних умовах, та можливість участі у прибутках підприємства. В цілому партисипативне управління – це система винагороди за роботу, яка спрямована на посилення зацікавленості і внутрішньої мотивації працівників у трудовому процесі за рахунок розширення їх повноважень у діяльності організації. Таке управління спрямоване на розкриття творчої активності працівника та створення простору для культивування індивідуальних компетенцій талановитих людей. В роботі конкретизовано переваги і недоліки використання партисипативного підходу в системі заохочень персоналу організації.

2. Доведено, що існує кілька форм партисипативного управління, зокрема: участь працівників у доходах організації; участь працівників у прибутках організації та участь працівників в управлінні організацією. Перша форма полягає у реалізації такої системи мотивації та стимулювання, яка націлена на зниження витрат організації шляхом зменшення витрат на заробітну плату працівникам, а також часу, що витрачається на виготовлення одиниці продукції, підвищення якості продукції тощо. Друга форма є такою системою мотивації, коли відбувається розподіл певної частки прибутку між працівниками, або за результатами трудової діяльності можуть бути встановлені виплати. Третя форма партисипативного управління полягає у тому, що за її використанні працівники організації отримують можливість

брати участь у обговоренні та прийнятті управлінських рішень. Причому така участь може здійснюватись на різних організаційних рівнях.

3. Визначено, що ТОВ «Поліграфіст-3» - це сучасне підприємство, яке спеціалізується на масовому виготовленні картонної упаковки для продовольчих та непродовольчих товарів, а також надає широкий спектр поліграфічних послуг, починаючи від підготовки електронного макету, конструкції виробу та до повного виготовлення. Здійснено аналіз процесів управління на основі партисипативного підходу, що використовуються у ТОВ «Поліграфіст-3». В результаті проведеного анкетування встановлено, що на підприємстві права працівників, які визначають рівень їхньої участі у вирішенні проблем підприємства, не обмежуються. Пересічні працівники не відчують дефіцит інформації про стан справ суб'єкта господарювання, є можливості для обговорення та участі персоналу у прийнятті рішень з питань діяльності трудового колективу.

4. Для оцінки діючої системи мотивації праці здійснено розрахунок комплексного показника ефективності стимулювання персоналу. В межах обраної нами методики оцінки визначено чотири системи показників: виробничо-економічних; структури персоналу; оцінки розвитку працівника в процесі трудової діяльності; оцінки суспільної активності. В системі показників суспільної активності нами було здійснено розрахунок індексу задоволеності потреб персоналу (ІЗПП) і на його основі визначено рівень задоволеності потреб персоналу. Проведені розрахунки підтвердили задовільний рівень ефективності системи стимулювання персоналу ТОВ «Поліграфіст-3», що відображається у посередній умотивованості працівників щодо виконання своїх трудових обов'язків. Основними проблемами є невисока зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства та недостатньо стабільний трудовий колектив (висока плинність, значна частина нових працівників, яких потрібно навчати). На основі проведених розрахунків та обчислення рівня ефективності системи стимулювання персоналу доведено необхідність розробки сукупності

заходів щодо підвищення рівня мотивації та зацікавленості персоналу у кінцевих результатах діяльності підприємства шляхом застосування партисипативного підходу та демократизації процесу управління.

5. Сформовано структурні компоненти процесу реалізації партисипативного управління у ТОВ «Поліграфіст-3». Доведено, що вирішення завдання підвищення ефективності діяльності підприємства з урахуванням партисипативного управління як мотиваційної складової організації та оплати праці передбачає використання таких напрямів його реалізації, як: формування робочих груп на розсуд самих працівників; самостійність у своїй роботі; право на прийняття управлінських рішень; введення бригадної (колективної) форми організації праці; організація гуртків якості; участь працівників у раціоналізаторській діяльності; участь працівників в інноваційних процесах на підприємстві, запровадження системи мотивації на основі КРІ та ін.

6. Відзначено, що перспективним напрямом реформування системи мотивації праці на основі партисипативного підходу є розрахунок розміру премій на основі ключових показників ефективності. Мотивація персоналу з урахуванням КРІ, на відміну від базової зарплати (окладу), спрямована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей підприємства, мотивує на виконання посадових обов'язків самого працівника. А оклад – це фіксована щомісячна заробітна плата. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також збільшення його вкладу в колективні результати і досягнення, у виконання стратегічних цілей підприємства. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути досить прості та зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакета – економічнообґрунтовані. Обґрунтовано, що в результаті впровадження системи КРІ ефект (234275 грн) перевищує витрати (9291,05 грн.) у 25,22 рази

Сформульовані у магістерській роботі пропозиції щодо удосконалення формування системи мотивації праці на основі партисипативного підходу у ТОВ «Поліграфіст-3» в подальшому можуть бути використані іншими суб'єктами господарювання при розробці заходів щодо зміни мотиваційної складової праці персоналу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко В. Ф., Данюк В. М. Економічне стимулювання трудової активності. К. : Наукова думка, 1991. 193 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Поліграфіст-3» за 2019 р.: Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Поліграфіст-3» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Поліграфіст-3» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
5. Валеева Д.З. Формирование эффективных методов мотивации персонала *Аллея науки*. 2017. Т. 4. № 15. С. 361-364.
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом.: монографія. Київ :НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» , 2017. 528 с
7. Друкер П. Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управления временем. М. [и др.]: Вильямс, 2013. 414 с.
8. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський ун-т, 2012 . Т. 2. 640 с.
9. Звіт із праці ТОВ «Поліграфіст-3» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.
10. Звіт із праці ТОВ «Поліграфіст-3» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
11. Звіт із праці ТОВ «Поліграфіст-3» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
12. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Поліграфіст-3» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
13. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Поліграфіст-3» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.

14. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Поліграфіст-3» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
15. Іванілов О.С. Мотивація і оплата праці. Економіка підприємства: Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2021. 728 с.
16. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні.*Наукові праці НДФІ*. 2019. № 5. с. 34-38.
17. Іляш О.І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства.*Економіка, планування і управління галузі: Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 21.2. С. 167-171.
18. Калина А. В. Економіка підприємства: навч. Посіб. К.: Знання України, 2017. 324 с.
19. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. К.: МАУП, 2014. 287 с.
20. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансована система показателів як система управління. URL: <http://www.e-reading.link/book.php?book=141077>
21. Квіта Г.М. Кластерний аналіз у дослідженні мотиваційної структури персоналу підприємства.*Актуальні проблеми економіки*. К., 2019. № 3 (93). С. 226-230.
22. Квіта Г.М. Методика оцінки трудової активності персоналу промислового підприємства.*Вісник Хмельницького національного університету*. Т.1. №3. Хмельницький: ХНУ, 2014. С. 73-76.
23. Квіта Г.М. Методика оцінки трудової активності персоналу промислового підприємства.*Вісник Хмельницького національного університету*. Т.1. №3. Хмельницький: ХНУ, 2015. С. 73-76.
24. Квіта Г.М. Формування системи показників оцінки трудової активності персоналу.*Інтелектуальні технології лінгвістичного аналізу: тези*

- доповідей міжн. наук.-тех. конф.*, 6–8 жовтня, Київ: Міністерство освіти і науки України, НАУ, 2008. С. 19.
25. Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Вип. 457. Львів, 2012. С. 122–128.
26. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №5 с. 81-85.
27. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. №1 (104). С. 29-33.
28. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2014. №1. С. 69–74.
29. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: моногр. К.: КНЕУ, 2005. 230 с.
30. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
31. Комаричина В. В. Оцінка рівня якості трудового життя. *Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 19. С. 368-379.
32. Красова О. В. Абрахам Харольд Маслоу. *Управление персоналом*. № 11. 2006. С. 70–75.
33. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. К.: Кондор, 2006. 308 с.
34. Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Вип. 220: В 3 т. Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. Т. 1. С. 204– 210.

35. Кушерець В. І. Знання як стратегічний ресурс суспільних трансформацій. К.: Знання України, 2021. 248 с.
36. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна»*. 2021. №15. С. 98–103.
37. Ларка М.І. Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2015. №14/7URL: [www.kpi.kharkov.ua](http://www.kpi.kharkov.ua).
38. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1997. 248 с.
39. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 21.6. С. 361-367.
40. Нагірна О. Активізація діяльності персоналу як механізм підвищення ефективності праці команди. *Практика управління*. 2007. № 11. С. 26–28.
41. Решетило Н.С. Мотиваційний механізм трудової діяльності та шляхи підвищення його ефективності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2015. №58, Т. 3. С. 61–63.
42. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С. 58-62.
43. Рудьєв В.А. Мотивація в менеджменті : Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
44. Савельєва В. С. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Професіонал, 2005. 336 с.
45. Семенов А.Г. Актуалізація теорій мотивації та стимулювання праці персоналу на промислових підприємствах. *Держава та регіони*. 2009. №7. С. 179–185.
46. Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин. *Економіка и управление*. 2011. № 3. С. 111-117.

47. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: моногр. Кіровоград: Пік, 2003. 426 с.
48. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання; відп. ред. В. В. Онікієнко. Кіровоград: Мавік, 2004. 124 с.
49. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації. Монографія. Вінниця: Вид-во "Розвиток", 2005. 135 с.
50. Сімакова Ю.С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління. URL: <http://www.drohobych.net/2010/pdf>
51. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2002. 460 с.
52. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій. К. : МАУП, 2001. 168 с.
53. Соболева В. М. Мотивація трудової діяльності в умовах переходу до ринкової економіки. К.: Т-во "Знання" України, 2004. 77 с.
54. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №6, Т.2. С. 178-181.
55. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Поліграфіст-3»: затверджено рішенням Зборів засновників від 15.12.2019 р. , протокол №9. Хмельницький, 2019. 12 с.
56. Стаут Л. У. Управління персоналом. М.: Добрая книга, 2006. 536 с.
57. Стрижеус Л.В. Застосування партисипативного стилю управління підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(1). С. 179-187.
58. Темченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах. *Економічний аналіз*. 2014. Вип. 7. С. 350–353.

59. Трубайчук Р. Розвиток партисипативного управління на вітчизняних підприємствах. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації»* (1 лютого 2023 року, м. Харків). URL: <https://economy.kname.edu.ua/index.php/nauka/nashi-konferentsii/mizhnarodna-naukovo-praktychna-internet-konferentsiia-pidpryyemnytstvo-ta-biznes-administruvannya>
60. Управління людськими ресурсами: філософські засади / За ред. В.Г.Воронкової. К.: ВД Професіонал, 2006. 576 с
61. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. Вип. 8(29), Ч. 4. Луцьк, 2015. С. 366–371.
62. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): моногр. Львів: ЛКА, 1996, 206 с.
63. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студентів вищих навч. закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
64. Хміль Ф. І. Менеджмент: підруч. К.: Вища школа, 1995. 351 с.
65. Шекшня С. В. Планирование персонала и прием на работу: [моногр.] / С. В. Шекшня. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел Синтез», 1997. 80 с.
66. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. Харьков, 2002. 368 с.
67. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 336 с.
68. Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2003. Вип. IV. С. 19–24.
69. Ясінський В. Л. Механізм матеріального стимулювання праці в промисловості: питання аналізу ефективності та реформування: моногр. Вид. 2-ге, доп. й перероб.. О.: ОРІДУ НАДУ, 2014. 332 с.

70. Arando S., Gago M., Jones D.S., Kato T. Efficiency in Employee-Owned Enterprises: *An Econometric Case Study of Mondragon Industrial & Labor Relations Review*. 2015. № 68 (2). P. 398–425.
71. Armstrong, M. Employee Reward. London: Fakenham Photosetting, 1999. 515 p.
72. Artz G., Kim Y. Business Ownership by Workers: Are Worker Cooperatives a Viable Option? *Research Report*. Ames: Iowa State University. Department of Economics, 2011.
73. Corace C.J. Engagements enrolling the quiet majority. *Organization Development Journal*. 2007. Vol. 25. № 2. P. 171-175.
74. Faiburn, J.A. Malcomson, J.M. Performance, promotion, and the Peter Principle. *Oxford: University of Oxford*, 2000. №1., 29,2. p.
75. Fakhfakh F., Perotin V., Gago M. Productivity, capital, and labor in labor-managed and conventional firms: *An investigation on French data Industrial & Labor Relations Review*. 2012. №65 (4). P. 847–879.
76. Garson D.G., Smith M.P. Organizational democracy: Participation and Self-management. Beverly Hills: Sage, 1976. 151 p.
77. Kaarsemaker E., Pendleton A., Poutsma E. Employee Share Ownership Plans: A Review. Working Paper 44. York: The York Management School, 2009.
78. Knudsen H., Busck O., Lind J. Work environment quality: the role of workplace participation and democracy. *Work, Employment and Society*. 2011. 25 (3). P. 379–396.
79. Latham, G.P., Pinder, C.C. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual review of psychology*. 2005. Vol. 56. P. 485-516.
80. Lawler E.E. High involvement management. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 252 p.

81. Lopez-Cabarles A., Perez-Luno A., Cabrera R.V. Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*. 2009. №48 (4). P. 485–503.
82. Madjar N. The contributions of different groups of individuals to employees creativity. *Advances in Developing Human Resources*. 2005. Vol. 7. № 2. P. 182-206.
83. Stohl C., Cheney G. Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy Management. *Communication Quarterly*. 2001. Vol. 14. № 3. P. 349-407
84. The Employee Ownership 100: America's Largest Majority Employee-Owned Companies, 2014. URL: <http://www.nceo.org/articles/employee-ownership-100>.
85. Walsworth S., Vema A. Globalization human resource practices and innovation: Recent evidence from Canadian workplace and employee survey *Industrial Relations: Journal of Economy and Society*. 2007. №46 (2). P. 222–240.

**Виконав:** студент  
2 курсу магістратури  
спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » лютого 2023 р.

---

Підпис

**Роман  
ТРУБАЙЧУК**  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » лютого 2023 р.

---

Підпис

**Наталія  
ЗАХАРКЕВИЧ**  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » лютого 2023 р.

---

Підпис

**Наталія  
ЗАХАРКЕВИЧ**  
Ініціали, прізвище

## Додаток А

Таблиця А.1. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Поліграфіст-3» за 2019-2021 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.		2021 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	109915	129924	118,20	177270	136,44
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб	229	225	98,25	234	104,00
	- працівників		192	189	98,44	197	104,23
	- робітників						
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	479,98	577,44	120,31	757,56	131,19
	- одного працівника		572,47	687,43	120,08	899,85	130,90
	- одного робітника						
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	18819,9	29926	112,54	34506	146,14
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	6848,58	11083,70	161,84	12288,46	110,86
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	82130	100391	122,23	142460	141,91
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	3982	3654	- 246,62	2971	81,31
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,747	0,773	103,41	0,804	104,00
9.	Рентабельність послуг,	%	4,85	3,64	75,07	2,09	57,30
10.	Рентабельність продажу	%	3,62	2,81	77,63	1,68	59,59
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	21260,5	24766,5	116,49	28734	116,02
12.	Фондовіддача	грн./грн.	5,17	5,25	101,47	6,17	117,60

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Поліграфіст-3».

Таблиця А.2. Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції на підприємстві за 2019-2021 рр.

Назва продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення	
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виготовлення кольорової картонної упаковки	25137,56	22,87	30103,39	23,17	31359,06	17,69	6221,50	-5,18
Упаковка з мікрогофрованого картону	18015,07	16,39	25452,11	19,59	34922,19	19,70	16907,1	3,31
Етикетки та буклети	28204,19	25,66	28310,44	21,79	46054,75	25,98	17850,6	0,32
Книги, газети, брошури та каталоги	9408,72	8,56	21671,32	16,68	26625,95	15,02	17217,2	6,46
Візитки, листівки та флаєри	20246,34	18,42	19540,57	15,04	27902,30	15,74	7655,95	-2,68
Інші	8903,12	8,10	4846,17	3,73	10405,75	5,87	1502,63	-2,23
Всього товарна продукція	109915,0	100,00	129924,0	100,00	177270,00	100,00	67355,0	0,00

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Поліграфіст-3».

## Додаток Б

### Анкета

Шановні працівники ТОВ «Поліграфіст-3» ми проводимо дослідження, спрямоване на виявлення елементів партисипативного управління в системі менеджменту Вашої організації. Просимо дати відверті відповіді на запропоновані питання. Результати опитування є абсолютно анонімними.

#### 1. Ваша стать:

- чоловік
- жінка
- інше

#### 2. Ваш вік \_\_\_\_\_ років

#### 3. Ваш освітній рівень

- Повна загальна середня освіта;
- Професійно-технічна освіта;
- Незавершена вища освіта;
- Вища освіта

#### 4. Ваша професійна категорія:

- Керівник;
- Фахівець;
- Службовець;
- Основний виробничий персонал;
- Допоміжний виробничий персонал

#### 5. Стаж роботи на підприємстві:

- Більше 10 років;
- 5-10 років;
- 3-5 років;
- До 3 років

#### 6. Наскільки Ви поінформовані про стан справ на підприємстві?

- Володію достатньою інформацією про стан підприємства
- Маю мінімальну інформацію, але хотів би отримувати більше
- Мало знаю про стан справ на підприємстві
- Складно відповісти

#### 7. Як Ви вважаєте, керівництво підприємства підтримує ініціативи працівників?

- Так, завжди розглядають і можливості реалізують на практиці
- Приймають до уваги (як рекомендації), але не впроваджують

- Ні, це безрезультатно
- Пропозиції не висуваю. Для цього є керівники, хай вони думають над покращенням

**8. Чи берете Ви участь у вирішенні питань на рівні підрозділу/робочого місця?**

- Так
- Іноді
- Ні, мене це не цікавить
- Ні, мене про це ніхто не питає

**9. У вирішенні яких питань Ви брали особисту участь?**

- Якість продукції
- Придбання обладнання
- Розподіл прибутку
- Система оплати праці
- Інше

**10. Як Ви можете охарактеризувати ситуацію, що склалась у колективі ТОВ «Поліграфіст-3»?**

- Колектив, згуртований, відносини дружні
- Колектив розділений на групи, нормальні відносини підтримуються лише між членами групи
- Колектив існує лише формально, відносини напружені, трапляються конфлікти
- Ваш варіант

**11. Чи здійснює ТОВ «Поліграфіст-3» (або сприяє) навчання рядових співробітників основам управлінських або економічних знань?**

- Так, в різних формах (семінари, лекції, тренінги)
- Іноді
- Ні
- Програми навчання є, але я навчання не проходив

**12. Як Ви оцінюєте рівень справедливості у підрозділі та на підприємстві в цілому?**

- Високий;
- Середній;
- Низький;
- Важко відповісти

*Дякуємо Вам за відповіді!*

Додаток В  
**Шановний працівник!**

Для визначення стану задоволеності індивідуальних потреб працівника підприємства пропонується заповнити анкету.

1. Ваша спеціальність (розряд) та посада(вписати) \_\_\_\_\_.
2. Освіта (середня, середня спеціальна, вища, післядипломна (друга вища, вчений ступінь))( *потрібне підкреслити*).
3. Стать (чоловіча / жіноча)(*потрібне підкреслити*).
4. Вік(*потрібне підкреслити*)  
до 24 р.; від 25 до 44 р.; від 45 до 64 р.; старше 65 р.
5. Стаж роботи(*потрібне підкреслити*)  
менше року; більше року до 5 років; більше 5 до 8 років; більше 8 років.

**Просимо:**

**6. Визначити загальний рівень задоволення Ваших фізіологічних потреб (в їжі, воді, чистому повітрі та ін.).** В залежності від ступеня задоволеності виберіть кількість балів (*потрібне закреслити значком "X"*).

**1                      3                      5**

**7. Визначити рівень задоволення потреб в безпеці (наявність житла, почуття захищеності від хвороб, внутрішніх і зовнішніх подразників та ін.).** В залежності від ступеня задоволеності виберіть кількість балів (*потрібне закреслити значком "X"*).

**1                      3                      5**

**8. Визначити рівень задоволення соціальних потреб (в спілкуванні, любові, дружніх стосунках та ін.).** В залежності від ступеня задоволеності виберіть кількість балів (*потрібне закреслити значком "X"*).

**1                      3                      5**

**9. Визначити рівень задоволення потреб у визнанні, повазі, професійній компетенції.** В залежності від ступеня задоволеності виберіть кількість балів (*потрібне закреслити значком "X"*).

**1                      3                      5**

**10. Визначити рівень задоволеності потреби в самореалізації.** В залежності від ступеня задоволеності виберіть кількість балів (*потрібне закреслити значком "X"*).

**1                      3                      5**

Ваші побажання та пропозиції.