

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Мотивація персоналу з використанням системи KPI на підприємстві

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0213м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Економіка

Новотарський М.Є.
(прізвище та ініціали)

Керівник Карпенко Н.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Зеркаль А.В.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Економіка
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Соколов А.В.
 «14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Новотарського Миколи Євгеновича
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Мотивація персоналу з використанням системи КРІ на підприємстві

керівник проєкту (роботи) Карпенко Наталя Миколаївна, к.держ. упр., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» листопада 2024 року № 451

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.
 3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Теоретико-методологічні основи дослідження мотивації персоналу та використання системи ключових показників ефективності _____

2. Дослідження рівня мотивації персоналу та ключових показників ефективності на підприємстві _____

3. Удосконалення системи ключових показників ефективності та підвищення рівня мотивації персоналу на підприємстві _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Карпенко Н.М., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Карпенко Н.М., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Карпенко Н.М., доцент кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

(підпис)

Новотарський М.Є.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Карпенко Н.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 98 с., 4 табл., 16 рис., 60 джерел.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – методи, інструменти та підходи до формування та реалізації мотиваційної системи на основі ключових показників ефективності (КПІ) для підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Мета роботи – дослідження теоретико-методологічних положень мотивації персоналу та розробка рекомендацій щодо впровадження ключових показників ефективності й створення моделі компетенцій на підприємстві.

Методи дослідження – системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння, статистичний аналіз.

В роботі викладені:

- а) теоретико-методологічні основи ключових показників ефективності, за допомогою моделі компетенцій та основи теорій мотивації;
- б) аналіз діючої системи мотивації персоналу критичної інфраструктури;
- в) напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

МОТИВАЦІЯ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, КОМПЕТЕНЦІЇ,
МЕНЕДЖМЕНТ, МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретико-методологічні основи дослідження мотивації персоналу та використання системи ключових показників ефективності	11
1.1 Сутність поняття мотивації в менеджменті та організаційній психології	11
1.2 Теорії мотивації та їх взаємозв'язок з системою ключових показників ефективності підприємства	20
Висновки до 1 розділу	37
2 Дослідження рівня мотивації персоналу та ключових показників ефективності на підприємстві	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	40
2.2 Аналіз та оцінка діючої системи мотивації персоналу та її ефективність в сучасних умовах	48
2.3 Дослідження мотиваційних факторів при формуванні системи ключових показників ефективності на підприємстві	58
Висновки до 2 розділу	67
3 Удосконалення системи ключових показників ефективності та підвищення рівня мотивації персоналу на підприємстві	69
3.1 Розробка та впровадження нової системи ключових показників ефективності для підвищення мотивації персоналу на підприємстві	69
3.2 Рекомендації щодо формування моделі компетенцій як складової системи ключових показників ефективності для мотивації персоналу підприємства	72
Висновки до 3 розділу	77
Висновки	80
Перелік посилань	83

Додаток А Анкета-опитувальник для оцінки потреби у впровадженні системи KPI	90
Додаток Б Анкета-опитувальник для оцінки задоволеності наявним соціальним пакетом	91
Додаток В Анкета-опитувальник для оцінки задоволеності рівнем заробітної плати та матеріальної мотивації	93
Додаток Г Анкета-опитувальник для оцінки можливостей навчання та розвитку персоналу	95
Додаток Д Анкета-опитувальник для оцінки можливостей навчання та розвитку персоналу	97

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, де конкуренція між підприємствами досягає нового рівня, ключовим фактором успіху організацій стає ефективність роботи персоналу. Людські ресурси – це не лише виконавці завдань, але й рушійна сила, яка визначає інноваційність, гнучкість і стійкість підприємства. Саме тому питання мотивації персоналу набуває особливої актуальності, адже без належного залучення співробітників до процесу досягнення стратегічних цілей будь-які нововведення та бізнес-стратегії можуть виявитися неефективними.

Система ключових показників ефективності (KPI) є сучасним інструментом, який дозволяє об'єктивно вимірювати результати діяльності працівників. На відміну від традиційних методів оцінки, які часто залишають місце для суб'єктивних суджень, KPI дає змогу співвіднести особистий внесок кожного працівника з конкретними результатами. Це сприяє чіткому формулюванню очікувань, підвищує прозорість у взаємовідносинах між роботодавцем і працівником, а також забезпечує додаткову мотивацію для виконання поставлених завдань.

Актуальність теми також обумовлена сучасними тенденціями в управлінні персоналом. В умовах глобалізації та цифрової трансформації багато підприємств стикаються з проблемами зниження залученості співробітників. За даними міжнародних досліджень, значна частина працівників не відчуває прямого зв'язку між власною діяльністю та успіхом компанії, що знижує їхню продуктивність. Використання системи KPI дозволяє створити такий зв'язок, адже кожен співробітник бачить, як його робота впливає на результати всього підприємства.

Аналіз наукових публікацій та досліджень, присвячених цій тематиці, свідчить про значну увагу, яку приділяють теоретичним і практичним аспектам мотивації персоналу. Багато вчених зосереджують свої зусилля на розробленні методологічних підходів до формування мотиваційної системи, що здатна

забезпечити підвищення продуктивності праці та загальної ефективності підприємства.

Серед тих, хто зробив вагомий внесок у вивчення мотиваційних процесів, можна виділити таких науковців, як Н.П. Базалійська, М.А. Кравченко, О.В. Крушельницька, А.М. Колот, С.В. Рукасов, С.С. Занюк, Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічнюк, І.В. Шостак, С.А. Шапіро та інших. Їхні дослідження охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із теорією та методологією управління мотивацією персоналу, а також впливом мотиваційних стратегій на підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності організацій.

Важливо зазначити, що як вітчизняні, так і зарубіжні науковці висвітлюють різноманітні напрями побудови та вдосконалення ефективних систем мотивації. Серед таких напрямів – розроблення інструментів матеріального та нематеріального стимулювання, вивчення особливостей групової динаміки, впровадження принципів корпоративної культури та розвиток лідерства.

Однак, незважаючи на значні досягнення у цій галузі, залишається багато невирішених питань, які потребують більш детального вивчення. Одним із них є актуалізація мотивації персоналу як важливої складової частини загальної системи управління підприємством у сучасних умовах. Це включає дослідження таких аспектів, як адаптація мотиваційних стратегій до швидких змін ринкового середовища, врахування індивідуальних особливостей працівників та їхніх потреб, а також розроблення нових підходів до інтеграції внутрішньої і зовнішньої мотивації.

Крім того, впровадження КРІ як мотиваційного інструменту є актуальним для українського бізнесу. В умовах економічної нестабільності та зростаючого тиску з боку іноземних конкурентів, українські підприємства змушені шукати нові підходи до управління ресурсами. КРІ дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й створити справедливую систему винагороди, що стимулює працівників до професійного розвитку і зростання.

Отже, дослідження теми мотивації персоналу з використанням системи

KPI є важливим і своєчасним. Воно допоможе знайти оптимальні підходи до стимулювання працівників, підвищення їхньої продуктивності та створення позитивного робочого клімату. Використання сучасних інструментів управління, таких як KPI, дозволить підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, але й стати лідерами у своїй галузі.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методологічних положень мотивації персоналу та розробка рекомендацій щодо впровадження ключових показників ефективності й створення моделі компетенцій на підприємстві.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- проаналізовано сутність поняття мотивації в менеджменті та в психології організацій;
- розглянуто та обґрунтовано теорії мотивації та їх взаємозв'язок з системою ключових показників ефективності підприємства;
- проаналізовано та оцінено діючу систему мотивації персоналу, розглянуто її ефективність в сучасних умовах;
- розглянуто мотиваційні факторів при формуванні системи ключових показників ефективності на підприємстві;
- розроблено та запропоновано до впровадження нову систему ключових показників ефективності для підвищення мотивації на підприємстві;
- запропоновано формування моделі компетенцій як складової системи ключових показників ефективності для підвищення мотивації персоналу.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – методи, інструменти та підходи до формування та реалізації мотиваційної системи на основі ключових показників ефективності (KPI) для підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці сучасних вітчизняних і закордонних вчених, які присвячені ключовим показникам ефективності персоналу та психології організації. Вирішення задач, що поставлено у дослідженні, здійснювалося із застосуванням системного і процесного підходів, функціонально-цільового, абстрактно-логічного методів.

В роботі використано системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний методи дослідження, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння, статистичний аналіз.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблена модель компетенцій для подальшого вдосконалення ключових показників ефективності на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці моделі компетенцій для підприємства Концерн «МТМ», що відображено у наступних положеннях:

- удосконалено систему KPI на підприємстві Концерн «МТМ»
- сформовано модель компетенцій, яка орієнтована на специфіку підприємства Концерн «МТМ»

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2022» (Запоріжжя, 2022 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 98 сторінок, 4 таблиці, 16 рисунків. Список використаних джерел нараховує 60 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1 Сутність поняття мотивації в менеджменті та організаційній психології.

Мотивація персоналу є ключовим аспектом, який поєднує між собою системи менеджменту та організаційну психологію. Ці дві дисципліни розглядають мотивацію як основу для забезпечення ефективності роботи персоналу, але мають дещо різні акценти в підходах до її дослідження. Розглянемо основні концептуальні зв'язки між мотивацією персоналу в цих двох напрямках, а також основні дискусії, які точаться навколо цієї теми.

У системі менеджменту мотивація розглядається як механізм, за допомогою якого керівники стимулюють працівників до досягнення цілей організації, тобто основна мета в системі управління - забезпечити продуктивність, задоволеність працівників, лояльність та їхній професійний розвиток в рамках розвитку підприємства, організації чи установи.

Основні моделі мотивації в менеджменті включають теорію потреб Маслоу, двофакторну теорію Герцберга, теорію справедливості Адамса, теорію очікувань Врума.

Загальновідомо, що теорія потреб Маслоу підкреслює той факт, що люди мотивуються задоволенням базових, соціальних та потреб самоактуалізації.

Двофакторна теорія Герцберга допомагає розрізнити мотиваційні фактори (успіх, визнання, розвиток) та гігієнічні (заробітна плата, умови праці).

Теорія очікувань Врума сфокусована на очікуваннях працівників і тому, як вони оцінюють винагороди.

Теорія справедливості Адамса наголошує увагу на порівнянні між вкладом працівника і отриманими винагородами.

Тобто, уже з загального розуміння цих теорій виокремлюються окремі механізми щодо можливого стимулювання чи мотивації персоналу, які в свою

чергу сприятимуть формуванню ключових показників ефективності в організаційній діяльності як на операційному, так і на стратегічному рівні. В менеджменті мотивація часто пов'язується із системою управління ефективністю, де застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання, про що буде розкрито більш детально при розгляді поняття мотивації та моделей мотивації.

Менеджмент і організаційна психологія часто перетинаються у вивченні мотивації, тому при розгляді поняття мотивація варто, на нашу думку, розрізняти. Той факт що менеджмент пропонує інструменти для стимулювання працівників, а організаційна психологія направлена на розуміння того, як ці інструменти впливають на внутрішній стан працівника і його подальшу мотивацію до діяльності, результати та вплив на розвиток професійних і особистісних компетенцій.

Тобто, в менеджменті при формуванні ключових показників ефективності система винагороди базуватиметься на теоріях потреб, а організаційна психологія додає особливості того, як особистість сприйматиме винагороду, чи підвищить вона його внутрішню мотивацію чи створюватиме лише тимчасовий короткочасний ефект.

В історичному контексті вивчення питання мотивації належать наступним економістам та соціологам Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль, А. Маслоу, Е. Мейо, М. В. Врум, М.Веберу, Г.Емерсону, Ф. Герцберг, Л. Партер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегору, Ф.Тейлору та ін. [2, 3, 8, 9, 10, 40, 41, 42]

При вивченні поняття «мотивація» та основних підходів щодо визначення цього поняття в контексті вивчення проблематики цілої системи мотивації саме в сучасному менеджменті, варто виділити наступних вітчизняних дослідників: І.Д.Бех, С.А.Шапіро, Н.В. Коленда, А.М.Колот, Т.Г..Куліков, С.С.Занюк, Т.А.Костишина, О.В.Крушельницька, С.І.Цимбалюк та ін. [6, 16, 26, 30, 32, 35, 39, 48]

Відносно мотивації та стимулювання праці приділяли увагу поняттю також наступні вітчизняні вчені: М. Клітна, Л. Кича, А. Колот, О. Корніюк, В. Корягіна, В. Лазненко, Ф. Хміль, та ін. [17, 19, 28, 29, 51, 56]

Поняття «мотивація» є одним із найбільш обговорюваних і водночас складних у науковій літературі, що зумовлено його багатовимірністю та різноманітними аспектами, які охоплює це явище. Науковці, які займаються вивченням мотивації, часто стикаються з труднощами у створенні універсального визначення цього терміну, оскільки він має безліч інтерпретацій і залежить від контексту, в якому його розглядають.

Тобто, одна з причин, чому в науковій літературі немає єдиного визначення поняття «мотивація», полягає в причині залежності її від контексту. Тобто поняття залежить від контекстуальної складової мотивації. У контексті освіти мотивація може означати прагнення до здобуття нових знань, тоді як у контексті праці вона може бути пов'язана із досягненням професійних цілей чи отриманням винагороди. У різних культурах мотивація також може трактуватися по-різному: у колективістських суспільствах більшу роль відіграє командна мотивація, тоді як в індивідуалістичних – особиста.

Як було вище зазначено, складність визначення поняття полягає в тому, що перш за все, мотивація є міждисциплінарним поняттям, яке вивчається в таких галузях, як психологія, менеджмент, соціологія, педагогіка, економіка та інші. Кожна з цих дисциплін акцентує увагу на окремих аспектах мотивації, що призводить до формування різних підходів і визначень. У психології мотивація найчастіше розглядається як внутрішній стан або процес, який спонукає людину до дій, спрямованих на досягнення певної мети. У менеджменті ж це поняття фокусується на зовнішніх і внутрішніх факторах, які впливають на ефективність праці та поведінку співробітників.

На формулювання поняття впливають і різні теорії мотивації, які пропонують свої унікальні визначення цього явища, що водночас залежать від наукової парадигми.

Менеджерський підхід зосереджується на способах стимулювання працівників до ефективної роботи через винагороди, зворотний зв'язок, визнання та створення сприятливих умов для професійного розвитку.

Економічний підхід часто розглядає мотивацію через призму матеріальних стимулів, таких як заробітна плата, бонуси або соціальні гарантії.

Психологічний підхід пояснює мотивацію як процес, що виникає внаслідок взаємодії внутрішніх потреб людини з її зовнішнім середовищем. Такі теорії, як теорія Маслоу або теорія самодетермінації, наголошують на ролі потреб і автономії у формуванні мотивації.

Із визначень, які на наш погляд найбільше розкривають сутність поняття мотивації з погляду впливу та розвитку ключових показників ефективності в менеджерському підході, варто виділити визначення О.В. Крушельницької: «довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу» [60] та А.М. Колота «Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [32].

Обидва визначення найбільше розкривають сутність поняття та сфокусовані на факторах, які мають вплив на особистість у тісному взаємозв'язку з організацією. Водночас, вони є спонукальним фактором, який має коригуючий ефект формування цінностей, поведінковий фактор впливу на ключові показники ефективності і відповідно на розвиток, що є основним бажаним результатом в організаційній діяльності будь-якого підприємства чи організації.

Аналізуючи ці визначення, переконуємося, що мотивація - це багатогранне явище, яке включає внутрішні та зовнішні чинники, здатні впливати на поведінку працівників, формувати їхнє бажання досягати поставлених цілей та ефективно виконувати свої професійні обов'язки. У сучасному управлінні персоналом мотивація виступає ключовим інструментом підвищення продуктивності праці

та забезпечення стабільного розвитку підприємства, особливо в умовах, які ускладнені повномасштабним вторгненням росії в Україну. Адже це зовнішній фактор негативного впливу і може бути своєрідним фактором ризику в системі управління персоналом і в системі діючих ключових показників ефективності.

Нами розглядається поняття мотивації персоналу як сукупність засобів і методів, які використовуються для створення умов, що стимулюють співробітників до активної та результативної праці. Це процес, який має охоплювати як внутрішні спонукання (особисті інтереси, прагнення до професійного зростання, самореалізація), так і зовнішні фактори (матеріальне заохочення, визнання, соціальна підтримка).

Основна мета мотивації полягає у формуванні зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, що є вигідним як для співробітника, так і для організації загалом.

Мотивація персоналу безпосередньо впливає на рівень ефективності роботи підприємства. Задоволені своїм місцем роботи працівники демонструють вищу продуктивність, більшу ініціативу, лояльність до компанії та бажання розвиватися разом із нею. З іншого боку, низький рівень мотивації може призводити до таких проблем, як плинність кадрів, зниження якості виконання завдань, апатія працівників і навіть конфлікти в колективі. Тому мотивація є не лише одним із завдань управління, а й його стратегічним пріоритетом.

Ключовою роллю керівництва є створення такої системи мотивації, яка враховує потреби та інтереси працівників, а також відповідає стратегічним цілям підприємства.

У психології слово «мотивація» використовується як узагальнюючий термін, що охоплює широкий спектр процесів і явищ. Головна суть цих явищ полягає у виборі живою істотою своєї поведінки на основі очікуваних наслідків. Мотивація спрямовує поведінку і впливає на витрати енергії, які необхідні для досягнення поставлених цілей.

Організаційна психологія розглядає мотивацію як складний психофізіологічний процес, який визначає, з яких причин працівники виконують

певні дії, як вони спрямовують свої зусилля і якого рівня продуктивності досягають. Тут акцент робиться на розумінні внутрішніх мотивів, емоцій та поведінки працівників. Відповідно психологи аналізують, як мотивація залежить від таких чинників як індивідуальні особливості працівника (тип особистості, темперамент, потреби, цінності), соціально-психологічні аспекти в процесі трудової діяльності (групова динаміка, лідерство, міжособистісні стосунки в колективі), емоційні стани, які впливають на задоволеність чи незадоволеність трудовою діяльністю, з урахуванням наявності чи відсутності стресових чинників.

Теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Райана в організаційній психології підкреслюють, що люди мотивуються автономією, компетентністю та відчуттям причетності. У фокусі завжди залишається інтеграція зовнішніх стимулів (заробітної плати, винагород) з внутрішньою мотивацією (інтерес, цінність роботи).

Якщо розглядати поняття мотивації з контексту розуміння організаційної психології, то вона може бути згрупована у сукупність факторів, тобто мати факторний підхід у вивченні як набір чинників, які підтримують і спрямовують поведінку. Цей підхід описували такі дослідники, як К. Мадсен і Ж. Годфруа.

К. Платонов розглядав мотивацію як систему мотивів, які впливають на активність людини та визначають її цілі.

Не менш цікаве розуміння мотивації в організаційній психології – розглядається як спонукання до дії. Деякі дослідники трактують мотивацію як процес, що викликає активність організму та визначає її напрямок. Цей підхід описаний у працях М. Магомед-Емінова, І. Джидаряна та В. Вілюнаса. Вони наголошують, що мотивація є психічним механізмом, який регулює діяльність, визначає її початок, напрямок і способи реалізації. [10]

У концепції мотивація як регулятивний процес розглядається як система психічної регуляції діяльності, яка впливає на поведінку та забезпечує її реалізацію.

У сучасній науці всі визначення мотивації можна умовно розділити на два основні підходи: структурний та динамічний.

Якщо розглядати мотивацію як структурний підхід – то він являє собою сукупність чинників, які впливають на прийняття рішення. За В. Шадриковим, мотивація визначається низкою ключових елементів:

- потреби і цілі особистості;
- рівень домагань та ідеали;
- умови діяльності (як зовнішні, так і внутрішні – здібності, знання, характер);
- спрямованість особистості, переконання і світогляд [7].

Всі ці чинники разом формують основу для ухвалення рішення та визначення напрямку дій.

У відповідності до динамічного підходу, мотивація розглядається не як статична сукупність елементів, а як активний, динамічний процес. У такому розумінні мотивація є механізмом, що забезпечує безперервність і спрямованість діяльності, включаючи її початок, розвиток та завершення.

У психології поняття «мотив» має велике значення, але водночас супроводжується численними суперечливими підходами до його трактування. Незважаючи на ці розбіжності, існує спільне уявлення про мотив як стимул, що означає спонукання до дії. Відмінності в розумінні мотиву часто виникають через різне тлумачення його функцій і визначення того, хто саме є виконавцем процесу спонукання.

Мотив можна описати як психологічно реальний феномен, який спонукає людину до активності, надаючи їй діям певний напрямок і особистісний сенс. У цьому сенсі мотив є не лише рушійною силою, а й предметом потреби, тобто тим, на що спрямована енергія суб'єктивного стану людини. Він виступає безпосереднім проявом потреби, яка реалізується через конкретні мотиви. Іншими словами, мотив є відповіддю на запитання про те, що необхідно людині для задоволення її потреб.

Відомий психолог Б. Сосновський визначав мотив як частину психічного образу світу, що виконує низку специфічних функцій: спонукання, напрямок та смислоутворення.

Спонукання – мотив, що активізує людину, стимулюючи її до дій.

Напрямок – задає курс діяльності, дозволяючи зосередитися на досягненні конкретної мети.

Смислоутворення – мотив, який надає сенс діям, пов'язуючи їх із внутрішніми потребами та цінностями особистості.

Подібно до потреб, мотиви формують власну ієрархічну систему, яка є важливою частиною спрямованості особистості. Ця система відображає пріоритети та цінності людини, визначаючи її поведінку в різних ситуаціях. Наприклад, базові мотиви, які відповідають фізіологічним потребам, можуть поступатися місцем вищим мотивам, таким як прагнення до самореалізації чи духовного розвитку.

У сучасній психології відсутня єдина і загальновизнана класифікація мотивів, оскільки вони є надзвичайно багатогранними та залежать від різних контекстів. Мотиви можна поділити за кількома критеріями рисунок 1.1.

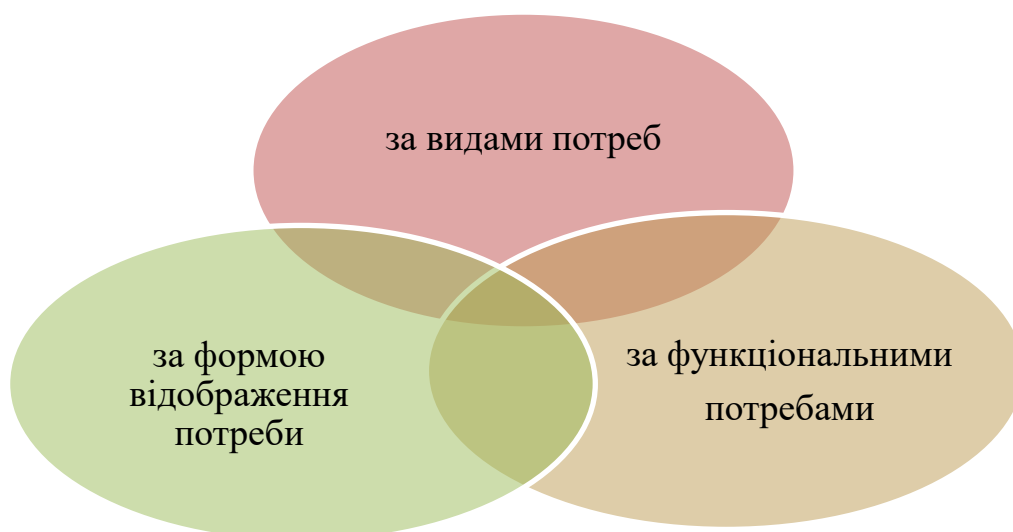


Рисунок 1.1 – Критерії поділу мотивів

Згрупуємо потреби за критеріями та факторами у таблиці 1.1 для візуального відображення та поділом відповідності.

Таблиця 1.1 – Потреби та мотиви: компонента складова

За видами потреб, яким вони відповідають	За функціональними потребами	За формою відображення предмета потреби
Вищі мотиви: пов'язані з духовними потребами, саморозвитком, творчістю. Нижчі мотиви: задовольняють базові фізіологічні потреби, такі як їжа, сон, безпека. Матеріальні мотиви: спрямовані на забезпечення матеріального добробуту. Духовні мотиви: пов'язані із прагненням до знань, естетичних переживань, морального вдосконалення.	Функціональні мотиви: їх джерелом є сама потреба у функціонуванні, тобто у здійсненні активної діяльності. Людина відчуває задоволення від процесу виконання завдань, незалежно від їхнього кінцевого результату.	Мотиви відрізняються за тим, як людина уявляє предмет, який задовольнить її потребу. Це може бути конкретний об'єкт, діяльність або навіть ідея.

Мотиви є невіддільною частиною спрямованості особистості, тобто її прагнення досягати певних цілей у житті. Саме через мотиви потреби людини знаходять свій прояв у конкретній діяльності. У цьому сенсі мотиви виступають як своєрідні «представники» потреб, які визначають, яким чином людина буде їх задовольняти. Наприклад, потреба у визнанні може реалізовуватися через різні мотиви, такі як прагнення до кар'єрного зростання, досягнення високих результатів у спорті чи мистецтві. Відповідно вони відіграють роль у спрямованості особистості

Мотиви мають динамічний характер і не є статичними утвореннями життєвого досвіду та розвитку особистості. Наприклад, у дитинстві людина може бути мотивована ігровою діяльністю, тоді як у дорослому віці на перший план виходять мотиви, пов'язані з роботою, сім'єю чи самореалізацією. Крім того, мотиви можуть конкурувати між собою, що створює внутрішні конфлікти, або ж взаємодіяти, підсилюючи один одного.

«Мотив» є ключовим у психології, оскільки воно пояснює, чому люди діють так чи інакше. Мотив визначає активність людини, спрямованість її поведінки та сенс, який вона вкладає у свої дії. Незважаючи на відсутність єдиної класифікації мотивів, усі вони мають спільну функцію – забезпечувати реалізацію потреб особистості через конкретну діяльність. Розуміння ієрархії мотивів і їхньої динаміки дозволяє глибше усвідомити природу людської поведінки і спрямованості.

Отже, мотивація може бути розглянута як статична система факторів або як динамічний процес, що визначає активність і поведінку особистості. Незалежно від підходу, основна ідея мотивації полягає в тому, що вона є ключовим механізмом, який спонукає людину діяти, обирати шляхи досягнення цілей і регулювати свою поведінку відповідно до умов і власних прагнень.

1.2 Теорії мотивації та їх взаємозв'язок з системою ключових показників ефективності підприємства

Мотивація є ключовим фактором, що визначає продуктивність і задоволення співробітників у роботі. У сучасному менеджменті використання теорій мотивації допомагає керівникам створювати умови, за яких працівники максимально розкривають свій потенціал, досягаючи як власних цілей, так і стратегічних завдань підприємства.

Крім того, мотивація є основним рушієм ефективності організаційної діяльності. Її розуміння базується на застосуванні різних теорій мотивації, які враховують психологічні аспекти поведінки людини. Ці теорії мають як позитивний, так і негативний вплив на результати діяльності організації, в залежності від того, наскільки правильно вони впроваджуються і чи відповідають потребам та особливостям особистості працівників.

До позитивних чинників віднесемо підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, формування позитивної корпоративної культури, покращення інноваційної та креативності, задоволення психологічних потреб.

До негативних чинників можемо віднести помилкове впровадження мотиваційних механізмів, надмірне перевантаження задачами, неправильне планування та оцінка наявних ресурсів, виникнення конфліктів через відсутність конструктивного зворотнього зв'язку або відсутність об'єктивної оцінки діяльності, ігнорування індивідуальних особливостей працівників, відсутність непорозумінь в системі оплати праці та системи винагород.

Психологія особистості відіграє центральну роль у виборі ефективних мотиваційних стратегій. Кожен працівник має унікальні потреби, цінності та особливості поведінки, які визначають його мотивацію. Відповідно, для побудови ефективної системи мотивації необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників та особистісні характеристики, які ґрунтуються на об'єктивних індивідуальних дослідженнях в межах підприємства чи організації. Досконале знання керівництва внутрішніх і зовнішніх мотивуючих факторів однозначно сприятиме позитивному формуванню успішності організації в цілому. Турбота про працівників та забезпечення нормального мікроклімату знижуватиме рівень тривожності і впливатиме також на результати роботи команди.

Розглянемо найпопулярніші теорії мотивації у зв'язку з організаційною діяльністю. Відповідно, теорії мотивації можна ефективно інтегрувати в систему ключових показників ефективності (KPI) на підприємстві, забезпечуючи не лише об'єктивну оцінку роботи, але й стимулюючи співробітників до досягнення цілей.

Теорії мотивації поділяться на групи: змістовні та процесуальні. Розглянемо кожну з цих груп.

До змістовних теорій можна віднести: теорію ієрархії потреб за А.Маслоу, теорію існування, зв'язку і росту К.Альдерфера, теорію набутих потреб Мак-Клелланда, а також двохфакторну теорію Гецберга [13].

Теорія придбаних потреб, розроблена американським психологом Девідом Мак-Клелландом, акцентує увагу на трьох ключових потребах, які мають значний вплив на людську поведінку: потребі досягнення, потребі участі та

потребі влади. Ці потреби формуються у процесі соціалізації, набуваючи особливої ваги залежно від індивідуального досвіду людини, її цілей, цінностей і середовища, в якому вона перебуває [12].

Потреба досягнення відображає прагнення людини до високих результатів у діяльності. Люди з вираженою потребою досягнення орієнтуються на виконання завдань, які передбачають досягнення конкретних, часто амбітних, цілей. Для таких індивідів важливим є прагнення досягти успіху ефективніше, ніж це було зроблено раніше, і перевершувати власні досягнення.

Ця потреба проявляється у схильності до встановлення помірно складних, проте досяжних цілей. Люди з високою потребою досягнення зазвичай уникають як надто легких, так і надмірно складних завдань, віддаючи перевагу завданням, які дозволяють їм проявити свої здібності та отримати задоволення від успіху. Вони прагнуть отримати зворотний зв'язок про свої досягнення, щоб удосконалювати свої навички та методи [12].

Потреба досягнення характеризується бажанням людини досягати високих результатів у своїй діяльності. Особи з виразною потребою досягнення орієнтуються на виконання завдань, які вимагають конкретних, часто амбітних цілей. Для них особливо важливим є не лише досягнення успіху, але й перевершення власних попередніх результатів. Вони прагнуть працювати ефективніше, демонструвати зростання та долати особисті бар'єри.

Ця потреба проявляється у схильності обирати завдання, які є помірно складними: не надто простими, щоб уникнути нудьги, і не надто важкими, щоб уникнути ризику невдачі. Такі люди віддають перевагу завданням, які дозволяють проявити їхні здібності та отримати задоволення від досягнутого результату. Крім того, для них важливий регулярний зворотний зв'язок, що допомагає оцінювати прогрес, вдосконалювати свої навички та шукати нові шляхи підвищення ефективності.

Працівники з високою потребою досягнення схильні виконувати завдання з особливою увагою до якості та результату. Вони працюють методично і

наполегливо, прагнучи досягти поставлених цілей. Завдяки їхній спрямованості на результат компанія отримує високі показники продуктивності.

Такі працівники часто виступають ініціаторами нових підходів, оскільки для них важливо вдосконалювати свої методи. Вони готові братися за завдання, які передбачають креативні рішення, і можуть ставати рушійною силою інновацій у компанії.

Орієнтуючись на помірно складні цілі, ці працівники обирають реалістичні завдання, які відповідають їхнім здібностям. Такий підхід допомагає уникнути марної витрати ресурсів на недосяжні цілі або занадто прості завдання, що не сприяють розвитку.

Потреба у зворотному зв'язку спонукає таких працівників аналізувати свої результати, визначати слабкі сторони та вдосконалювати свої навички. Це позитивно впливає на професійний розвиток і, відповідно, на зростання ефективності всієї компанії.

Співробітники з високою потребою досягнення часто стають прикладом для інших. Їхній ентузіазм та прагнення досягати успіху можуть стимулювати колег підвищувати свої власні результати, формуючи середовище здорової конкуренції.

Однак, надмірна концентрація на досягненні цілей може призводити до того, що такі працівники беруть на себе забагато завдань або встановлюють надто високі стандарти. Це може викликати стрес або емоційне вигорання, що знижує їхню довгострокову ефективність, отже є ризик перевантаження та виникнення вигорання у працівників при опорі на дану теорію мотивації.

Варто зазначити, що можливе виникнення складнощів в роботі з командою, адже, у прагненні досягти індивідуального успіху працівники з високою потребою досягнення можуть іноді нехтувати командною роботою, вважаючи, що досягти результату вони можуть самотійно. Це може створювати дисбаланс у колективі, якщо керівництво не акцентує увагу на важливості співпраці.

У професійній сфері такі люди часто виступають ініціаторами інновацій,

досягають високої продуктивності та демонструють лідерські якості. Їхньою рушійною силою є бажання самовдосконалення та перевершення.

Потреба участі пов'язана з бажанням людини встановлювати й підтримувати позитивні міжособистісні стосунки. Люди, у яких ця потреба виражена найсильніше, прагнуть бути частиною групи, мати дружні стосунки з оточуючими, а також відчувати емоційний зв'язок із колегами, друзями чи членами сім'ї.

Для таких людей важливо відчувати себе потрібними, цінованими, і вони зазвичай активно підтримують гармонійні стосунки в колективі. Потреба участі спонукає їх уникати конфліктів, шукати компроміси та будувати довіру між людьми [12].

У контексті організації такі працівники зазвичай створюють позитивну атмосферу, сприяють командній роботі та ефективній комунікації. Вони добре адаптуються до спільної діяльності, активно беруть участь у вирішенні соціальних завдань і підтримують інші члени команди.

Потреба влади проявляється в прагненні контролювати ресурси, процеси та інших людей. Люди, у яких ця потреба домінує, зазвичай прагнуть впливати на оточуючих, приймати важливі рішення та встановлювати порядок у різних аспектах життя.

Ця потреба може набувати різних форм, зокрема:

- особиста влада – бажання утвердити свою позицію, проявляючи вплив і авторитет над іншими;
- організаційна влада – прагнення досягти контролю задля досягнення спільних цілей чи загального блага.

Люди з високою потребою влади зазвичай прагнуть лідерських позицій, легко беруть на себе відповідальність за важливі проекти та завдання. Вони можуть бути ефективними керівниками, коли використовують свою владу для сприяння розвитку організації чи команди.

Хоча всі три потреби є важливими, їхній вплив на поведінку людини може варіюватися залежно від ситуації та індивідуальних особливостей особистості.

Розуміння цих потреб є важливим для управління людьми, розробки мотиваційних стратегій у колективах і сприяння особистісному розвитку [12].

Теорія існування, зв'язку і зростання К.Альдерфера стверджує, що потреби можуть бути об'єднані в три категорії:

- потреби існування
- потреби зв'язку
- потреби росту.

Вищенаведена теорія подібна до теорії А. Маслоу, де потреби людини також розміщені ієрархічно, однак К.Альдерфер вважає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключається на задоволення потреб низового рівня [12].

Ф.Герцберг в своїй теорії двох факторів, яка була розроблена в 50-х роках, виявляє два види факторів праці: гігієнічні та мотивуючі [12].

Теорія двох факторів Ф. Герцберга – подана в таблиці:

Таблиця 1.2 – Теорія двох факторів Ф.Герцберга

Фактори умов праці (гігієнічні)	Мотивуючі фактори
Політика фірми Умови праці Заробітна плата Міжособистісні взаємостосунки Ступінь прямого контролю за роботою	Успіх Просування по службі Визнання і схвалення результатів роботи Висока ступінь відповідальності Можливості творчого і ділового зростання

Ця теорія розділяє фактори, які впливають на мотивацію, на дві групи: гігієнічні (умови роботи, заробітна плата) та мотиватори (досягнення, визнання, кар'єрне зростання).

Якщо гігієнічні фактори не забезпечені, це викликає невдоволення, що може знижувати продуктивність. Наприклад, погані умови праці чи низька зарплата зменшують бажання співробітників вкладатися у виконання задач.

Мотиватори стимулюють працівників до перевищення стандартних результатів. Наприклад, визнання успіхів або кар'єрне зростання надихає співробітників ставити перед собою амбітніші цілі.

Співробітник, який отримує похвалу за успішно завершений проект, відчуває впевненість у своїх силах і прагне повторити успіх.

Спираючись на дану теорію вибір ключових показників ефективності має бути, насамперед, мотивуючим: відображати досягнення, новаторство чи перевиконання планів. Наприклад, виражатися у відсотках реалізованих індивідуальних проектів або швидкості впровадження інновацій.

Ключові показники ефективності (KPI) не повинні фокусуватись лише на «гігієнічних» аспектах, як-от відсутність штрафів чи виконання мінімальних вимог, оскільки це знижує мотивацію.

Теорія А.Маслоу найвідоміша з теорій мотивації. Вона дає можливість з'ясувати як ті, чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини та її діяльність.

Теорія потреб А. Маслоу базується на біхевіористичній доктрині – вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення. Теорія ґрунтується на таких засадах:

- люди постійно відчувають різні потреби;
- люди відчувають певний набір потреб, які можна об'єднати в групи;
- групи потреб знаходяться в ієрархічній залежності одна від одної;
- потреби, якщо вони не задоволені, примушують людину діяти;
- якщо потреба задовольняється то її місце займає інша;
- потреби в основі піраміди вимагають першочергового задоволення;
- потреби більш високого рівня починають активно діяти тільки після задоволення потреб низового рівня;

– потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів ніж низового.

Відповідно з теорією А. Маслоу існує п'ять груп потреб:

- фізіологічні (їжа, вода, одяг, повітря, тепло, секс тощо);
- безпеки і захищеності (захист від фізичної і психологічної небезпеки);
- соціальні (відчуття причетності до певних соціальних груп: сім'я, школа, трудовий колектив);
- поваги та визнання (повага з боку оточення – керівників, підлеглих, самоповага);
- самовираження (реалізація власних можливостей).

Розглянемо піраміду потреб за А.Маслоу.

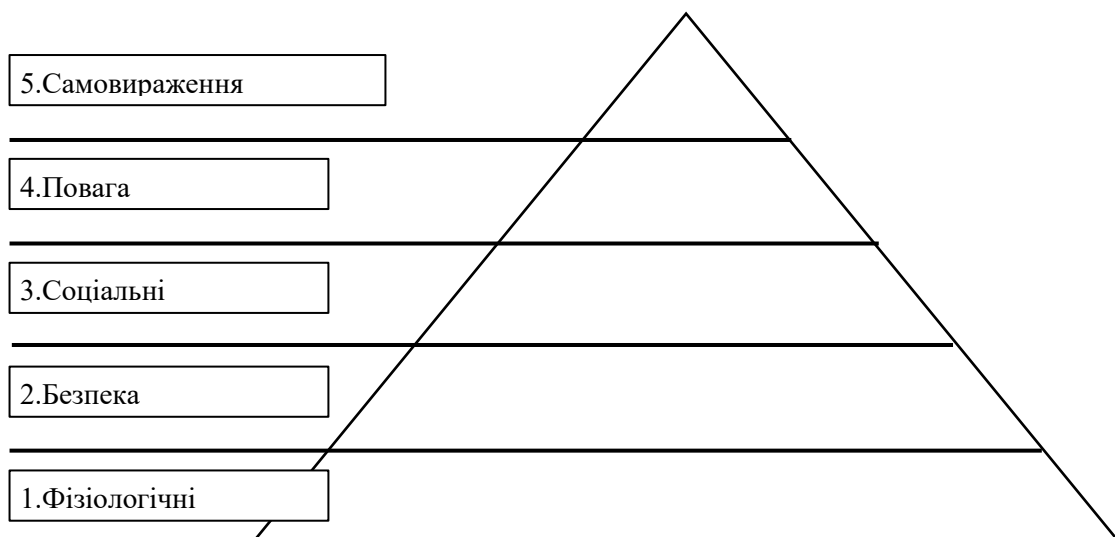


Рисунок 1.2 - Піраміда потреб за А.Маслоу

Згідно з теорією А. Маслоу, перші дві групи потреб –фізіологічні та потреби безпеки –є первинними, тобто вимагають першочергового задоволення. Інші три групи –соціальні, потреба у повазі та самоактуалізації –вважаються вторинними. Людина передусім прагне задовольнити первинні потреби, що є важливим аспектом для врахування у менеджменті [12].

На формування потреб значною мірою впливають національні особливості, рівень культури та освіти, а також правове забезпечення рівності. Ефективний менеджмент повинен створювати умови для задоволення потреб підлеглих, забезпечуючи вигоду як для працівників, так і для організації. Ігнорування цих потреб може призвести до зниження мотивації працівників і негативно позначитися на результатах їхньої роботи.

Працівники організації прагнуть задовольнити свої потреби у визначеній ієрархії – від базових фізіологічних до найвищого рівня самоактуалізації. Коли забезпечуються базові потреби, такі як заробітна плата та безпека, співробітники стають більш стабільними та лояльними до організації. Це створює фундамент для подальшого розвитку мотивації.

Соціальні потреби, зокрема командна робота та корпоративна культура, відіграють важливу роль у формуванні згуртованого колективу. Задоволення таких потреб сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де працівники відчують підтримку та взаємодію. Це позитивно впливає на їхню продуктивність і залученість.

Мотивація досягання високих результатів зростає, коли компанія забезпечує можливості для визнання, кар'єрного та професійного розвитку. Це відповідає потребам у повазі та самоактуалізації, які є найвищими у піраміді Маслоу. Працівник, який отримує достатню оплату праці, відчуває підтримку колег та має можливість реалізувати свій потенціал, стає більш ефективним у виконанні завдань. Можливе застосування ключових показників ефективності у відповідності до теорії А. Маслоу стосується задоволення фізіологічних потреб і може відображатися у наступних показниках: забезпечення конкурентної заробітної плати та бонусів. KPI може бути пов'язаний із виробничими результатами.

Щодо безпеки - KPI має стосуватися щодо стабільності робочих місць, відсутності скорочень чи поліпшення умов праці.

Соціальні потреби ключових показників ефективності (KPI) можуть враховувати ефективність командної роботи чи участь у корпоративних заходах.

Потреба у повазі - встановлення індивідуальних КРІ для визнання внеску працівників.

Самоактуалізація - надання працівникам можливості працювати над інноваційними проектами або брати участь у розвитку компанії.

Спільним для даних теорій мотивації є те, що без задоволення потреб нижчого рівня не можливий перехід до більш складного рівня потреб. Базовими потребами залишаються гігієнічні та фізіологічні потреби. Потреби високого рівня містять у собі мотивуючі фактори: успіх, самовираження, самореалізація, визнання, тощо.

Змістовні теорії мотивації, на думку науковців, ґрунтуються на потребах і пов'язаних ними факторах, що визначають поведінку людини. В той час, коли процесуальні теорії розглядають мотивацію з боку досягнення мети, шляхом розподілу зусиль.

Дані теорії не відміняють задоволення потреб, але вчені стверджують, що поведінка визначається не тільки ними. Вона є функцією сприйняття і очікувань, які пов'язані з певною ситуацією, і можливими наслідками обраної поведінки [12].

Сьогодні існує три основоположні процесуальні теорії мотивації:

- теорія очікувань В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату. Розглянемо модель на схемі нижче:



Рисунок 1.3 – Теорія очікувань за В. Врумом

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків:

- затрати праці – результати;
- результати – винагорода;
- валентність (задоволення винагородою).
- затрати праці – результати;
- результати – винагорода;
- валентність (задоволення винагородою).

Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між витраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати. Очікування винагороди результатів є очікуванням стимулів у відповідь на певні досягнення [24].

Третім фактор теорії очікування є валентність, тобто очікувана цінність стимулу чи винагороди, що відображає ступінь відносного задоволення чи незадоволення працівника. Якщо рівень валентності низький, тоді цінність винагороди невелика, в результаті чого мотивація також зазнаватиме зниження.

Згідно даної теорії, якщо хоча б один із вищенаведених факторів втратить свою цінність або не буде гідно оцінений, мотивація особистості знизиться.

Ця теорія стверджує, що мотивація працівника залежить від його очікувань: чи призведуть його зусилля до бажаного результату, і чи буде цей результат винагороджений.

Якщо працівник впевнений, що його зусилля приведуть до конкретного результату (наприклад, виконання KPI), він докладатиме більше зусиль.

Якщо винагорода за досягнутий результат є значущою (валентність), це підвищує його мотивацію працювати наполегливо.

Працівники з чітким розумінням своїх цілей і способів їх досягнення мають вищу ефективність. Тобто, мотивація працівників залежить від трьох компонентів: очікувань (зусилля → результат), інструментальності (результат → винагорода) і валентності (цінність винагороди).

KPI мають бути досяжними, щоб відповідати очікуванням працівників (співвідношення зусиль і результатів).

У відповідності до цієї теорії, ключові показники ефективності мають бути тісно пов'язані із винагородою, наприклад, бонуси за виконання чи перевиконання плану.

Винагорода за досягнення KPI повинна бути значущою для працівників (валентність), тобто відповідати їхнім потребам.

Теорія справедливості С.Адамса стверджує, що людина суб'єктивно визначає одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносить її з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу.

Дана теорія припускає, що оцінка праці повинна бути більш менш рівноцінною, між усіма учасниками [24].

Згідно з цією теорією, працівники порівнюють свої зусилля та винагороди з іншими людьми. Якщо вони вважають, що отримують менше, ніж колеги за аналогічні зусилля, їхня мотивація знижується.

Згідно до цієї теорії, справедливість у винагородах стимулює працівників працювати продуктивніше. Несправедливість призведе в свою чергу, до зниження ефективності та, іноді, до конфліктів у колективі. Працівники, які відчувають, що їхні внески визнаються на рівні з колегами, з більшою ймовірністю будуть ініціативними та активними. Якщо, наприклад, два працівники виконують однаковий обсяг роботи, але лише одному з них надається премія, інший може втратити мотивацію та працювати повільніше.

Тобто, згідно з цією теорією, люди порівнюють свої зусилля та винагороди з іншими працівниками, що впливає на їх мотивацію.

КРІ у такому разі, мають бути прозорими і зрозумілими, щоб працівники могли об'єктивно оцінювати свої результати.

Система винагороди за КРІ повинна бути чесною та зрівноваженою, щоб уникнути відчуття несправедливості серед колективу.

Теорія Портера-Лоулера – це комплексна процесуальна теорія мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості.

Розглянемо модель Портера-Лоулера на схемі нижче:

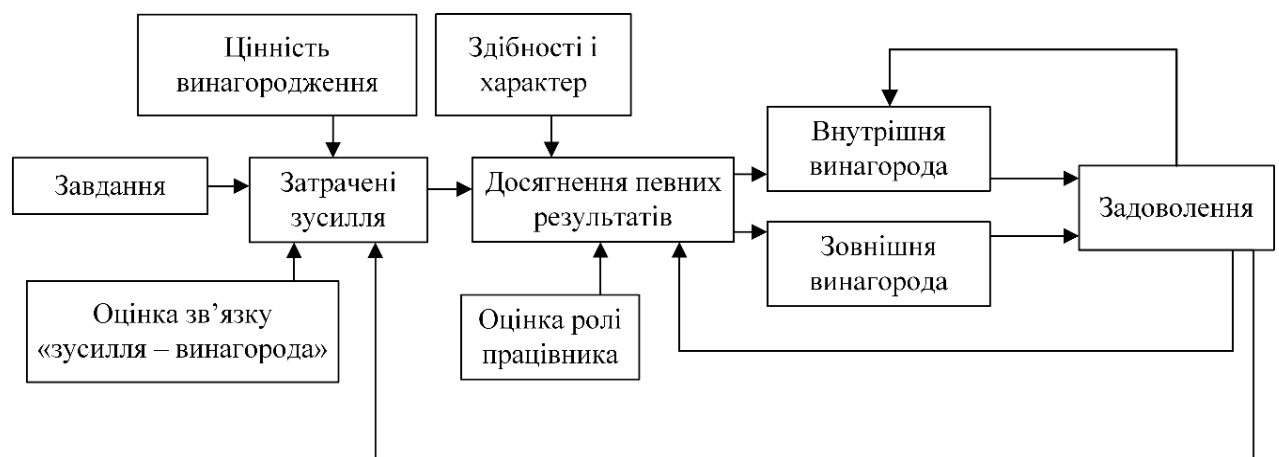


Рисунок 1.4 – Модель процесуальної теорії мотивації Портера-Лоулера

Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

У відповідності до цієї теорії – результативна праця призводить до задоволення, а це в свою чергу підвищує рівень мотивації та результативність.

Теорія мотивації Портера-Лоулера фокусується на взаємозв'язку між зусиллями працівників, їхньою результативністю та винагородою. Вона базується на ідеї, що результативність праці залежить не лише від прикладених зусиль, але й від компетенцій працівника, а також від його сприйняття

справедливості винагороди. Ця теорія передбачає, що мотивація підвищується тоді, коли винагорода відповідає як досягнутим результатам, так і очікуванням працівника.

На основі цього підходу можна розробити низку ключових показників ефективності (КРІ), які забезпечують оцінку зусиль, результатів і рівня задоволення співробітників, що сприяє загальній ефективності підприємства.

Зусилля є першим етапом у моделі Портера-Лоулера. Працівники готові докладати більше зусиль, якщо вони впевнені, що це приведе до досягнення бажаних результатів.

Приклади ключових показників ефективності, згідно з цією теорією можуть бути наступними:

- коефіцієнт залученості (Engagement Rate): відображає рівень участі працівників у діяльності підприємства, наприклад, через участь у проєктах, пропозиціях щодо покращень чи додаткових завданнях;
- час, витрачений на виконання завдань: оцінює зусилля працівників при виконанні конкретних функцій;
- кількість ініціатив, запропонованих працівником: демонструє активність і мотивацію до внесення інновацій чи покращень;
- рівень відвідуваності (Attendance Rate): свідчить про дисципліну та готовність виконувати свої обов'язки.

Теорія Портера-Лоулера стверджує, що результативність залежить не лише від зусиль, але й від компетенцій, навичок та наявності необхідних ресурсів. Відтак важливо оцінювати досягнення працівників у контексті поставлених цілей:

- виконання поставлених завдань (Task Completion Rate): кількість завершених завдань у встановлені терміни;
- якість роботи (Quality of Work): оцінює кількість помилок або відхилень від стандартів у виконаних завданнях;
- обсяг виробленої продукції (Output Volume): застосовується в виробничих компаніях для вимірювання продуктивності;

- швидкість виконання завдань (Time to Complete Task): визначає, наскільки оперативно працівник виконує свої обов'язки;

- кількість реалізованих проєктів чи їх міні-проєктів: показник ефективності працівників, які працюють у проєктно-орієнтованих середовищах.

KPI для оцінки винагороди та її справедливості: винагорода, яка включає фінансові та нефінансові стимули, є важливим фактором для підтримки мотивації. Однак для забезпечення ефективності винагорода повинна бути сприйнята як справедлива.

Серед показників зазначимо наступні:

- задоволеність винагородою (Compensation Satisfaction): вимірюється через опитування, що оцінюють, наскільки працівники задоволені заробітною платою та іншими стимулами;

- рівень бонусів до базової зарплати: співвідношення між додатковими виплатами (премії, бонуси) і стандартною заробітною платою;

- рівень відповідності винагороди до ринкових умов: порівняння заробітної плати працівників компанії з середніми показниками на ринку;

- винагорода за виконання KPI (KPI-Based Rewards): співвідношення між досягнутими цілями працівника та отриманою за це винагородою.

Згідно з теорією Портера-Лоулера, задоволеність є кінцевим результатом процесу мотивації. Якщо працівники задоволені як своєю результативністю, так і винагородою, вони зберігають високий рівень мотивації у майбутньому.

Прикладами ключових показників ефективності в даному випадку можуть бути наступні:

- рівень задоволеності працівників (Employee Satisfaction Score): оцінюється через регулярні опитування або анкетування;

- індекс утримання працівників (Employee Retention Rate): кількість працівників, які залишаються в компанії протягом визначеного періоду.

- рівень лояльності працівників (Employee Net Promoter Score, eNPS): визначає готовність співробітників рекомендувати компанію як роботодавця;

- кількість внутрішніх конфліктів: свідчить про рівень психологічного комфорту працівників у колективі.

Рівень участі у програмах розвитку (Participation in Development Programs): демонструє зацікавленість працівників у власному зростанні та довгостроковій співпраці з компанією.

КРІ для оцінки загальної ефективності організації враховується застосування теорії Портера-Лоулера і впливає на результати діяльності організації, важливо відслідковувати інтегральні показники.

Серед прикладів – це може бути рівень досягнення стратегічних цілей (Strategic Goal Achievement Rate): частка виконаних цілей компанії, поставлених на певний період.

Інші приклади можуть стосуватися продуктивності праці (Labor Productivity):

- співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами;
- рівень прибутковості на одного працівника (Profit per Employee): показує, наскільки ефективно працівники створюють додану вартість;
- рівень залученості працівників до організаційних змін: демонструє, наскільки персонал підтримує ініціативи компанії.
- рівень інноваційності: кількість нових ідей, продуктів чи процесів, запропонованих і реалізованих співробітниками.

Теорія самовизначення Десі та Раяна фокусується на внутрішній мотивації, яка залежить від задоволення трьох потреб: автономії, компетентності та взаємозв'язку.

Її вплив ефективний, коли працівники відчують автономію (наприклад, мають свободу вибору методів виконання завдань), їхня продуктивність підвищується. Підвищення рівня компетентності через навчання та розвиток робить співробітників впевненими у власних силах це також прояв наслідків теорії. У відповідності до теорії Десі та Раяна, мотивація зростає, якщо працівник відчуває підтримку з боку колег і керівництва.

Відповідно, якщо компанія організовує тренінги та дозволяє працівникам проявляти ініціативу, вони будуть більш залучені та готові працювати над складними проектами.

Тобто, згідно цієї теорії, мотивація зростає, якщо задовольняються потреби в автономії, компетентності та взаємозв'язку.

Щодо застосування теорії у відповідності до ключових показників ефективності, то вони повинні мати наступні компоненти або прояви:

- дозволяти працівникам самостійно визначати або впливати на свої KPI, як наслідок це збільшує відчуття автономії;

- KPI повинні враховувати рівень професійної майстерності співробітників та їхній розвиток, наприклад, проведення професійних тренінгів, участь у програмах наставництва та моніторингу;

- розвивати взаємозв'язок через командні KPI, які стимулюють співпрацю в колективах чи групах.

Отже, процесуальні теорії мотивації базуються на потребах людини, які спрямовані на досягнення конкретних цілей. Задоволення базових потреб є необхідною умовою для переходу до потреб вищого рівня. Якщо ж стимулу для руху вперед немає, людина залишається на поточному рівні.

Теорія Портера-Лоулера підкреслює важливість системного підходу до мотивації працівників: від стимулювання зусиль до справедливої винагороди і задоволення результатами. Впровадження відповідних KPI допомагає керівникам оцінювати всі етапи цього процесу. Компанія, яка використовує такі показники, отримує можливість не лише підвищити ефективність працівників, але й формувати лояльність, залученість і довгострокову відданість колективу.

Мотивація є ключовим фактором, що визначає продуктивність і задоволення співробітників у роботі. У сучасному менеджменті використання теорій мотивації допомагає керівникам створювати умови, за яких працівники максимально розкривають свій потенціал, досягаючи як власних цілей, так і стратегічних завдань підприємства.

Для побудови системи ключових показників ефективності, яка буде мотивувати до покращення організаційної діяльності працівників, керівники повинні встановлювати реалістичні цілі, враховувати можливості працівників та ресурси компанії, створювати можливості до вираження індивідуалізації. Відповідно задавати персоналізовані KPI, які відповідають ролі й можливостям співробітника, надавати регулярний зворотній зв'язок за результатами діяльності, обговорювати результати KPI та їхню відповідність очікуванням.

Інтегруючи теорії мотивації в KPI, підприємство може досягти не лише підвищення ефективності роботи, але й створення середовища, де співробітники почувуються цінними та залученими.

Висновки до 1 розділу

Отже, в процесі дослідження визначено, що мотивація персоналу є одним із найважливіших аспектів ефективного управління організацією. Вивчення теоретичних основ показує, що класичні й сучасні підходи до мотивації мають спільну мету – стимулювати працівників до досягнення високих результатів. У цьому контексті система ключових показників ефективності (KPI) є інноваційним інструментом, що поєднує цілі підприємства із завданнями кожного окремого співробітника. KPI дозволяє об'єктивно оцінювати внесок працівників у загальний успіх організації, створюючи прозорий і зрозумілий механізм зворотного зв'язку.

Проаналізовано три основоположні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.

Згідно з теорією Портера-Лоулера, задоволеність є кінцевим результатом процесу мотивації. Якщо працівники задоволені як своєю результативністю, так і винагородою, вони зберігають високий рівень мотивації у майбутньому.

Теорія Портера-Лоулера стверджує, що результативність залежить не лише від зусиль, але й від компетенцій, навичок та наявності необхідних

ресурсів. Відтак важливо оцінювати досягнення працівників у контексті поставлених цілей.

Теорія справедливості С. Адамса стверджує, що людина суб'єктивно визначає одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносить її з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу.

Дана теорія припускає, що оцінка праці повинна бути більш менш рівноцінною, між усіма учасниками. Згідно з цією теорією, працівники порівнюють свої зусилля та винагороди з іншими людьми. Якщо вони вважають, що отримують менше, ніж колеги за аналогічні зусилля, їхня мотивація знижується. Справедливість у винагородах стимулює працівників працювати продуктивніше.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату.

Доведено, що система КРІ не лише сприяє підвищенню мотивації, але й виконує роль механізму для гармонізації інтересів працівників і роботодавців. Розуміння цих аспектів є необхідним для формування ефективних методів управління персоналом. Позитивним впливом теорій мотивації на організаційну діяльність є підвищення продуктивності праці. У разі, якщо організація впроваджує теорії мотивації, такі як теорія Маслоу чи теорія Врума, це стимулює працівників до досягнення поставлених цілей. Наприклад, працівники, чий базові потреби (зарплата, безпека) задоволені, а також забезпечені можливості для розвитку (самоактуалізація), демонструють вищу продуктивність.

Крім того, за допомогою використання в управлінні персоналом теорій мотивацій можна досягти, на нашу думку, зменшення плинності кадрів, оскільки працівники, які отримують справедливу винагороду (теорія справедливості Адамса) або мають можливість реалізовувати свої навички (теорія самовизначення), менш схильні залишати компанію. Це забезпечує стабільність команди, зменшує витрати на найм і навчання нових співробітників.

На формування позитивної корпоративної культури впливає теорія Герцберга, яка акцентує увагу на створенні мотивуючих умов роботи, допомагає сформувати позитивне середовище. Коли працівники відчують визнання та підтримку, це сприяє згуртованості колективу та підвищує моральний дух.

Коли мотивація враховує психологічні аспекти (наприклад, потребу у визнанні, повазі чи розвитку), це сприяє гармонізації внутрішнього стану працівників. Людина відчуває себе частиною організації, що позитивно впливає на її залученість і довготривалі зобов'язання перед компанією.

Крім позитивного впливу, застосування теорії мотивації можуть мати і негативний вплив через помилкове впровадження на організаційну діяльність, через перевантаженні працівників або у результаті виникнення конфліктів через несправедливість чи ігнорування індивідуальних особливостей працівників.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Концерн «Міські теплові мережі» – сучасне підприємство з виробництва, транспортування та розподілу теплової енергії.

На підприємство покладаються обов'язки щодо безперебійного виробництва, транспортування та розподілу теплової енергії між споживачами тепла, а також щодо організованого і технічного керівництва усіма комунальними опалювальними мережами.

На сьогоднішній день, в експлуатації знаходиться 57 котелень, 15 насосних станцій та 52 центральних теплових пункти. Протяжність теплових мереж складає 704,1 км у двотрубному обчисленні. Для оперативного виконання своїх функцій на підприємстві створено сім районних філій.

Послуги, що надаються відділом розвитку Концерну «МТМ»:

- підготовка технічних умов на приєднання об'єктів будівництва або існуючих об'єктів (тепловикористовуючих та теплогенеруючих, у тому числі когенераційних установок) до теплових мереж;
- узгодження проєктної документації на приєднання об'єктів будівництва або існуючих об'єктів (тепловикористовуючих та теплогенеруючих, у тому числі когенераційних установок) до теплових мереж;
- підготовка вихідних даних для проєктування реконструкції, капітального ремонту існуючих об'єктів (тепловикористовуючих та теплогенеруючих, у тому числі когенераційних установок) – безоплатно;
- розгляд проєктної документації на реконструкцію, капітальний ремонт існуючих об'єктів (тепловикористовуючих та теплогенеруючих, у тому числі когенераційних установок) – безоплатно;
- підготовка вихідних даних для проєктування вузлів комерційного обліку теплової енергії та гарячого водопостачання – безоплатно;

- узгодження проєктів будівництва, реконструкції, капітального ремонту суміжних з тепловими мережами підземних комунікацій
- узгодження геодезичних зйомок, топографічних планів, відводів земельних ділянок, буріння свердловин, розміщення кіосків, гаражів тощо.

Перелік робіт, що виконуються Дільницею технічної підготовки виробництва Концерну «Міські теплові мережі» з правом виконання робіт стороннім організаціям:

- ремонт контрольно-вимірювальних приладів і апаратури;
- контроль зварних з'єднань, технічна діагностика металоконструкцій, трубопроводів і ємностей;
- електровимірювання, електровипробування електрообладнання та електрозахисних засобів;
- еколого-теплотехнічні випробування котлоагрегатів, пускові, режимно-налагоджувальні роботи котлів;
- контроль водно-хімічного режиму котлів і теплових мереж, налагодження роботи натрій-катіонітових фільтрів. Контроль стічних вод;
- ремонт та повірка приладів обліку.

Кількість співробітників на 01.12.2024 рік складає 2,37 тис. осіб.

Персонал представлений наступними категоріями: управління – Генеральний директор, директор з виробництва, головний електрик, директор зі збуту, комерційний директор, директор фінансовий, директор технічний, 8 директорів філій (Хортицького району, Дніпровського району, Комунарського району, Вознесенівського району, Олександрівського району, Заводського району, Шевченківського району та Філії з обмеженою потужністю), – 15 осіб; головні інженери - 8 осіб, начальники управлінь (управління персоналу, управління з метрологічного забезпечення та автоматизації, управління з правового забезпечення, управління з програмного забезпечення) – 4 особи.

Розглянемо на рис 2.1 співвідношення співробітників підприємства Концерн «МТМ», зокрема:

- керівники служб, відділів, начальники дільниць, начальник лабораторій – 68 осіб;
- професіонали (майстри, інженери, фахівці різних категорій) – 748 осіб;
- службовці – 245 осіб;
- робітники – 1141 осіб.

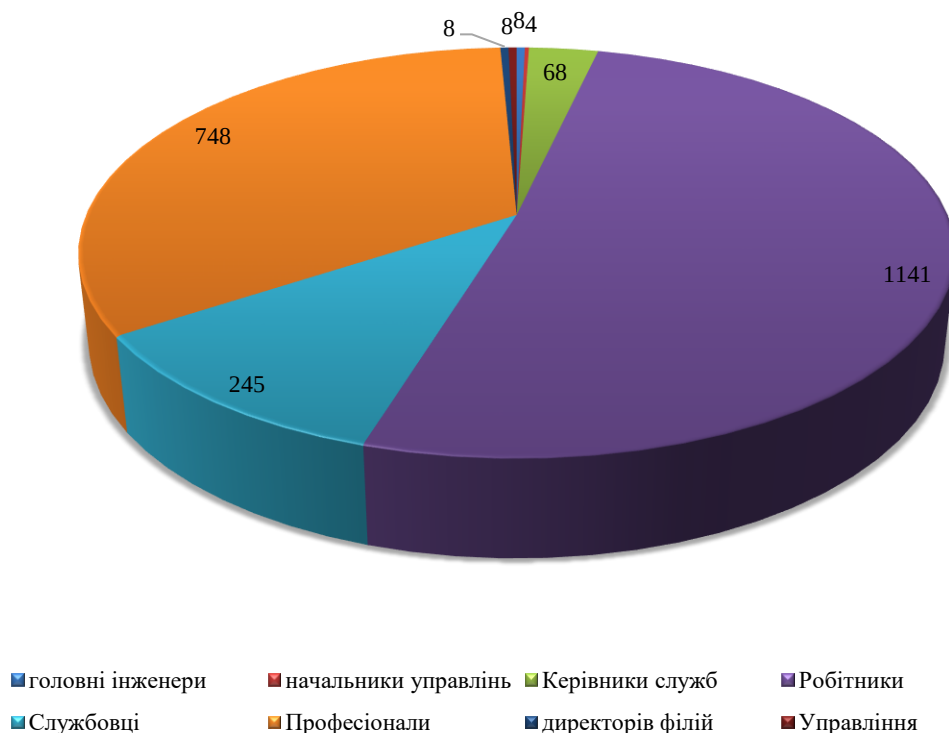


Рисунок 2.1 – Діаграма співвідношення персоналу Концерну «Міські теплові мережі» на 01.12.2024 р. за категоріями

В даній діаграмі розглянуто співвідношення різноманітних категорій, які присутні в структурі підприємства Концерн «МТМ».

Таблиця 2.1 показує динаміку чисельності, рівня освіти фахівців, вікові категорії та стаж роботи персоналу, що дає наочно побачити необхідність впровадження системи KPI.

Таблиця 2.1 – Кількісна характеристика персоналу 2022-2024 рр.

Рік	Чисельність персоналу	Рівень освіти	Вік	Стаж роботи
2022	2418	1118 повна вища 212 вища 1088 професійно-технічна	24 -35- 700 осіб 35-50- 1366 осіб 50-60 – 250 осіб 60-72 -102 особи	До 1 року – 200 осіб Від 1 до 3х 745 осіб від 3х і вище - 1473
2023	2375	1006 повна вища 200 вища 1169 професійно-технічна	24 -35- 435 осіб 35-50- 1594 особи 50-60 – 250 осіб 60-72 - 96 особи	До 1 року –235 осіб Від 1 до 3х 628 осіб від 3х і вище - 1512
2024	2237	986 повна вища 196 вища 1055 професійно-технічна	24 -35- 348 осіб 35-50- 1544 особи 50-60 – 261 осіб 60-72 - 84 особи	До 1 року –337 осіб Від 1 до 3х 689 осіб від 3х і вище – 1211

Рівень освіти тісно пов'язаний із професійною діяльністю та мотивацією до розвитку, оскільки він впливає на формування навичок, знань і ставлення до саморозвитку. Освіта надає фундаментальні знання, необхідні для виконання певної професійної діяльності, про що свідчать дані з діаграми на рисунках 2.2, 2.3 та 2.4.

Чим вищий рівень освіти, тим ширшим і глибшим є набір компетенцій. Відповідно, вищий рівень освіти відкриває більше кар'єрних можливостей. Освіта дозволяє займати керівні або експертні посади, де вимагається не лише знання професії, а й аналітичні, стратегічні та управлінські навички. Розглянемо рівень освіти працівників Концерну «Міські теплові мережі» для розуміння готовності персоналу до розвитку та кар'єрних можливостей.

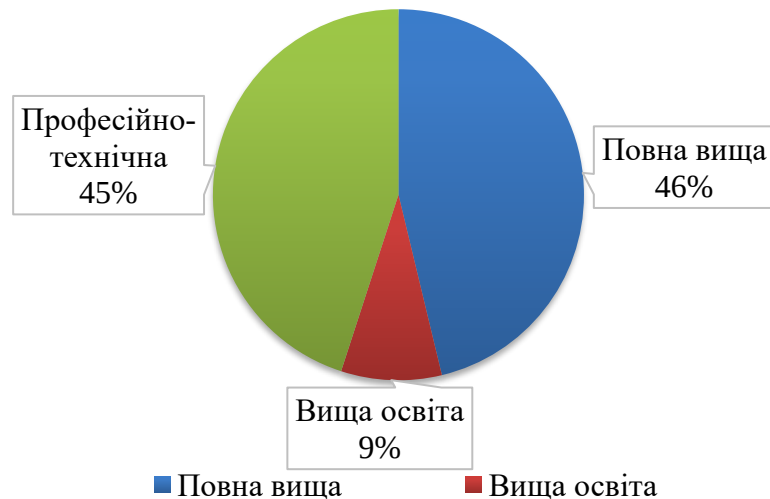


Рисунок 2.2 – Рівень освіти персоналу в 2022 р. на підприємстві Концерн «МТМ»

За рівнем освіти персонал на 2022 рік має такі показники: 9% з вищою освітою, 46% з повною вищою освітою, 45% професійно технічна освіта, що зображує масштаб підприємства.

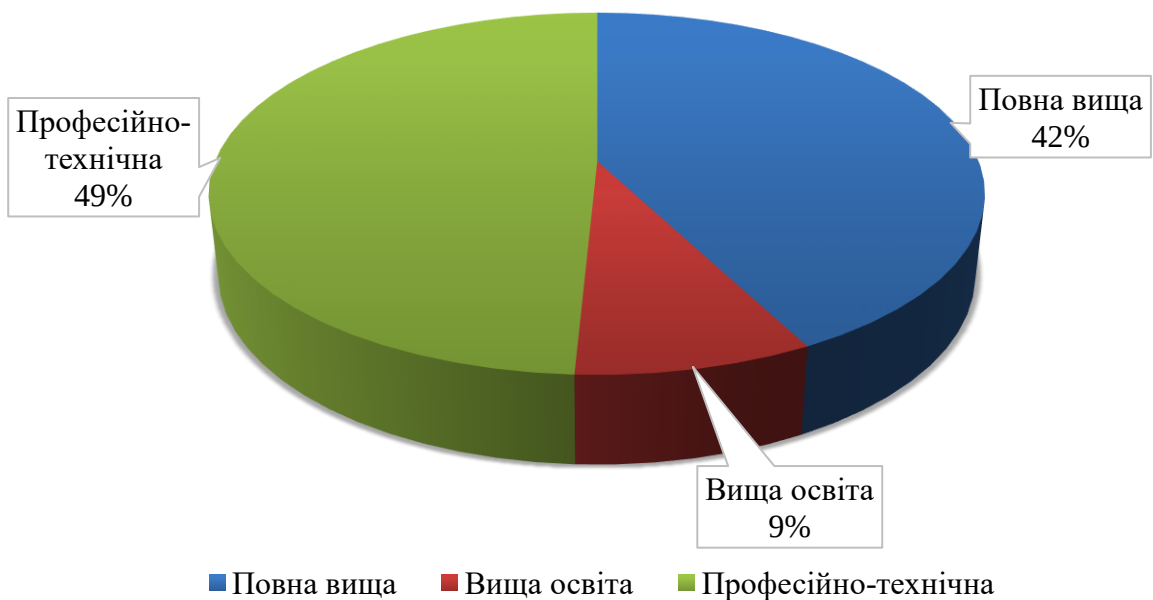


Рисунок 2.3 – Рівень освіти персоналу в 2023 р. на підприємстві Концерн «МТМ»

За рівнем освіти персонал на 2023 рік має такі показники: 9% з вищою освітою, 42% з повною вищою освітою, 49% професійно технічна освіта, що зображує масштаб підприємства.

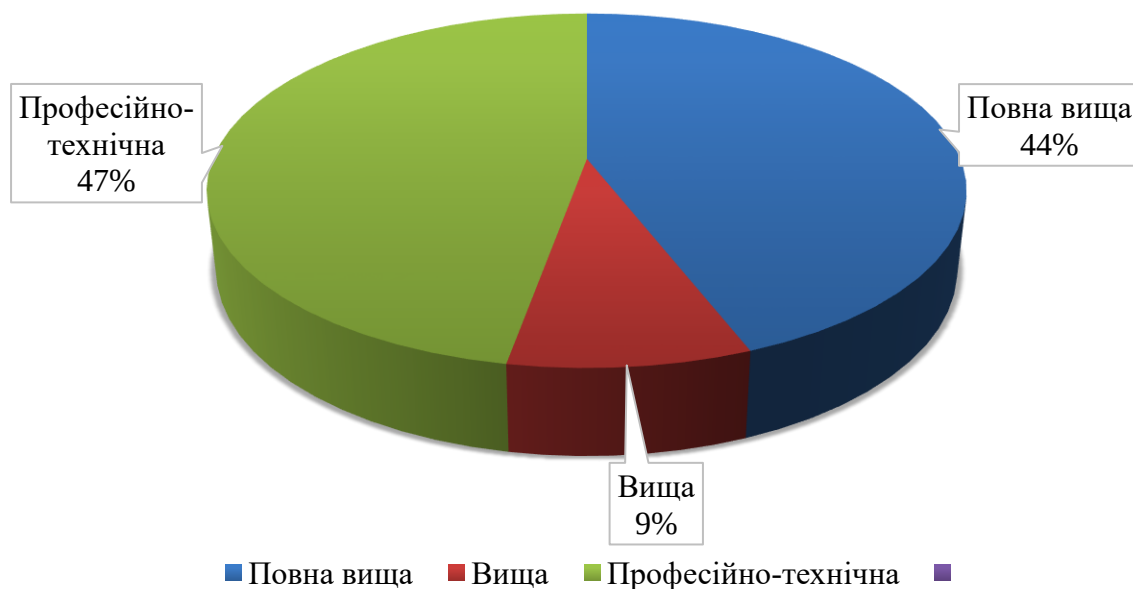


Рисунок 2.4 – Рівень освіти персоналу в 2024р. на підприємстві Концерн «МТМ»

За рівнем освіти персонал на 2024 рік має такі показники: 9% з вищою освітою, 44% з повною вищою освітою, 47% професійно технічна освіта, що зображує масштаб підприємства.

Вікові категорії мають значний вплив на формування мотивації персоналу, оскільки потреби, цінності, життєві пріоритети та стилі роботи працівників змінюються з віком.

Для категорії віком 24-35 років характерне націлення на результат і кар'єрний розвиток достатній потенціал щодо здатності для саморозвитку, характерна відкритість до нових знань та гнучкість до змін, але недостатній професійний досвід. Мотивуючі фактори професійне зростання, визнання, стабільність та впевненість.

Вікова категорія персоналу за аналізований період 2022-2024 рр. найбільша чисельність в Концерні «Міські теплові мережі» склала від 35 до 50 років, про що свідчить рисунок 2.4 Цей віковий період характеризується максимальною активністю та продуктивністю персоналу, вагоме значення має баланс між професійним життям та особистим життям. Фінансова винагорода в пріоритеті, тому зарплата, бонуси та інші матеріальні стимули є пріоритетними. Що слід враховувати при формуванні моделі компетенцій та ключових показників ефективності.

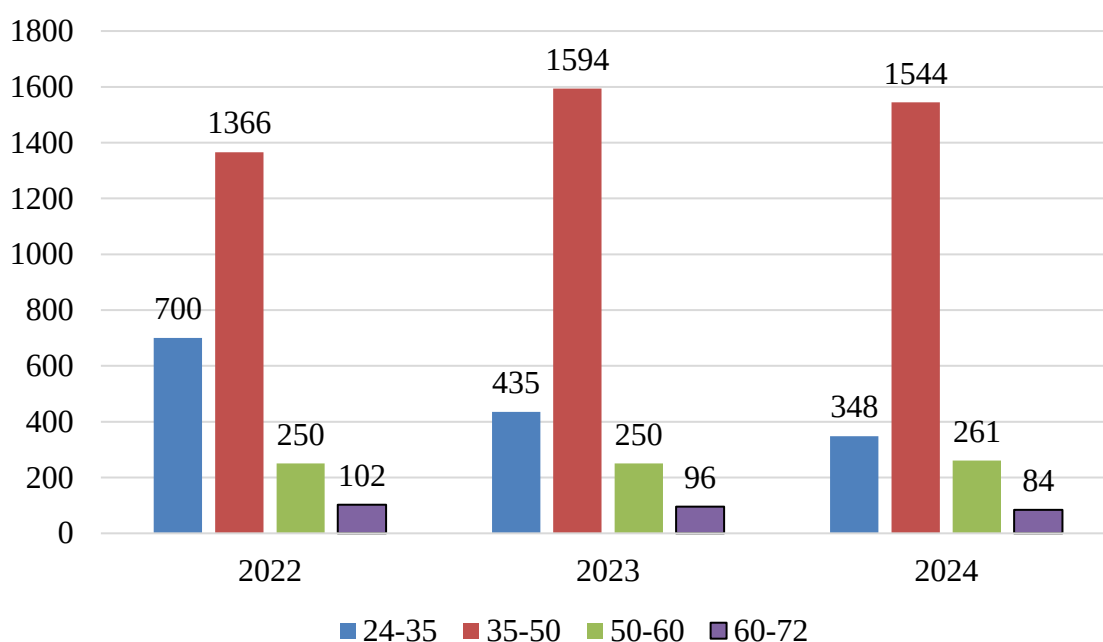


Рисунок 2.5 – Порівняння категорій персоналу за віком на підприємстві Концерн «МТМ»

Під час аналізу підприємства також важливо розглянути вікові категорії персоналу, оскільки вони напряду впливають на швидкість та необхідність впровадження ключових показників ефективності.

Стаж роботи працівника безпосередньо впливає на його мотивацію, оскільки з часом змінюються потреби, очікування та підхід до роботи. Досвідченіші працівники можуть прагнути стабільності та визнання, тоді як

новачки – розвитку й адаптації. При встановленні ключових показників ефективності важливо враховувати стаж, щоб забезпечити справедливість і стимулювати розвиток кожної категорії співробітників. На рисунку 2.5 спостерігаємо найбільшу чисельність персоналу зі стажем від 3-х і більше років.

У цей період працівники прагнуть закріпити свої позиції, набувають впевненості у власних силах, стають активними учасниками робочих процесів. Ключовим ризиком може бути рутинна робота або відсутність перспектив можуть викликати розчарування, отже варто приділяти увагу досягненню результатів у ключових проектах. Стаж роботи визначає мотиваційні потреби працівників і підхід до розробки KPI. Врахування цих факторів забезпечує справедливе оцінювання, сприяє зростанню професійної задоволеності та досягненню високої ефективності роботи.

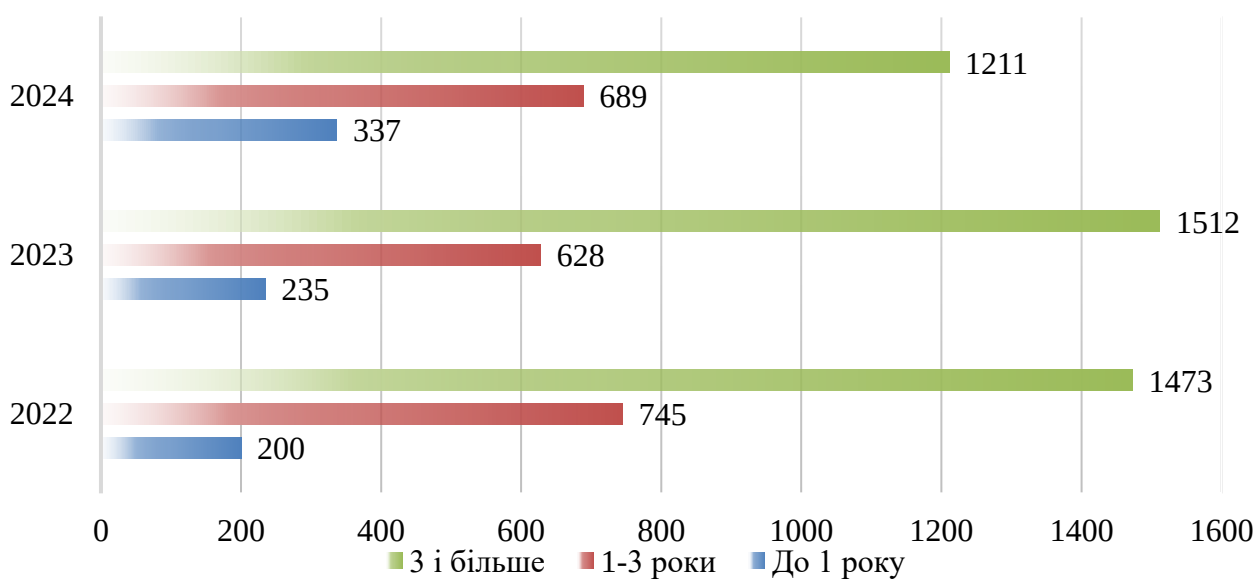


Рисунок 2.6 – Порівняння категорій персоналу за стажом роботи на підприємстві Концерн «МТМ»

Зменшення кількості персоналу зумовлене повномасштабним вторгненням росії в Україну, що спричиняє динаміку поточності кадрів та зміщення за віковою категорією, рівнем освіти тощо.

2.2 Аналіз та оцінка діючої системи мотивації персоналу та її ефективність в сучасних умовах

В Концерні «Міські теплові мережі» соціально-економічні інтереси працівників регулюються колективним договором та відповідними положеннями про оплату праці.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує за трудовим договором у відповідності до виконуваної роботи.

В Концерні «Міські теплові мережі» заробітна плата складається з основної, додаткової і інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Заробітна плата виплачується на не рідше двох разів на місяць: за першу половину місяця не пізніше двадцять третього числа місяця, за який проводиться виплата, та не пізніше сьомого числа місяця після закінчення періоду, за який здійснюється виплата. Розмір заробітної плати за першу половину місяця становить не менше оплати за фактично відпрацьований час з розрахунку тарифної ставки (посадового окладу) працівника. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов роботи, її обсягу, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці.

В Концерні «Міські теплові мережі» запроваджена почасово-преміальна та відрядна система оплати праці.

Оплата праці робітників, керівників, спеціалістів, фахівців та службовців провадиться на підставі тарифних ставок (окладів) відповідно до посади та кваліфікації працівника, згідно зі штатним розписом.

Розмір тарифних ставок (окладів) працівникам встановлюється роботодавцем або уповноваженою ним особою самостійно і може змінюватись у межах мінімальних та максимальних розмірів на відповідній професії (посаді) з дотриманням умов галузевої угоди, територіальної галузевої угоди та зміни урядом мінімального прожиткового мінімуму.

Підприємство з об'єктивних фінансово-економічних причин, ураховуючи абзац другий ст.14 Закону «Про оплату праці» може встановлювати на термін не більше ніж шість місяців інший розмір мінімальної тарифної ставки робітника I розряду, який не може бути меншим ніж розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом.

Формування тарифної сітки провадиться на підставі тарифної ставки робітника 1-го розряду основної професії з урахуванням коефіцієнту співвідношень по підгалузі та виду робіт «експлуатація обладнання електричних та теплових мереж».

Розмір заробітної плати кожного працівника залежить від конкретного внеску в кінцеві результати господарської діяльності Підприємства.

Формування фонду оплати праці провадиться з урахуванням обсягів виробничої діяльності, продуктивності праці, діючих норм обслуговування і нормативів чисельності та коригування його за умови збільшення обсягів виробництва (надання послуг), підвищення продуктивності праці, рівня якості робіт та послуг, індексу зростання цін.

Мінімальний гарантований розмір тарифної ставки (окладу) робітника, який виконує просту некваліфіковану роботу, за виконану повну місячну норму праці (обсяг робіт) встановлюється в розмірі не нижче за встановлений урядом прожитковий мінімум для працездатних осіб.

Оплата праці здійснюється не нижче встановленого Верховною Радою розміру мінімальної заробітної плати за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг робіт).

Заробітна плата працівникам за час щорічної відпустки виплачується у строки згідно чинного законодавства.

Ураховуючи положення параграфу 2 статті 7 Конвенції «Про оплачувані відпустки» № 132, ратифікованої Законом України від 29.05.2001 року № 2481-III:

- виплата заробітної плати за час щорічної відпустки працівникам здійснюється не рідше двох разів на місяць, у строки виплати тієї частини заробітної плати, яка виплачується до початку відпустки працівника;

- виплата заробітної плати за час щорічної відпустки працівникам, які за необхідністю, в стислі терміни (за сімейними обставинами, станом здоров'я і т.д.) оформили щорічну відпустку (або її частину), здійснюється в термін найближчої виплати заробітної плати, у разі якщо заява на оформлення цієї відпустки була надана працівником не пізніше ніж за 5 днів до терміну найближчої виплати заробітної плати.

Порядок коригування середньої заробітної плати на Підприємстві з 01.01.2010 року виконується на підставі Постанови КМУ від 08.02.1995 року №100 «Про затвердження Порядку обрахування середньої заробітної плати» у зв'язку з чим у випадках підвищення тарифних ставок і посадових окладів на Підприємстві відповідно до актів законодавства, а також за рішеннями, передбаченими в колективному договорі, як у розрахунковому періоді, так і в періоді, протягом якого за працівником зберігається середній заробіток, заробітна плата, включаючи премії та інші виплати, що ураховуються при обчисленні середньої заробітної плати, за проміжок часу до підвищення коригуються на коефіцієнт їх підвищення.

Основна заробітна плата в Концерні «Міські теплові мережі» – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки) за фактично відпрацьований час. Основна заробітна плата встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників.

Мінімальна тарифна ставка (оклад) робітника I розряду основного виробництва встановлюється в розмірі 120 % до прожиткового мінімуму для працездатних осіб встановленого законом із застосуванням коефіцієнту співвідношень по підгалузі «експлуатація обладнання котелень, теплових та електричних мереж –1,58», з подальшим поетапним коригуванням її при підвищенні прожиткового мінімуму в Україні. На період подолання фінансових

труднощів можливо відстрочувати, терміном до 6 місяців, підвищення державного стандарту або застосування коефіцієнтів співвідношень до нього на підставі спільних Угод між Роботодавцем та профспілкою підприємства. Після затвердження НКРЕ фонду оплати праці в скоригованому тарифі на теплову енергію і послуги та оприлюднення його в офіційних джерелах, мінімальна тарифна ставка (оклад) робітника 1 розряду основного виробництва розраховується в розмірі 140 % до прожиткового мінімуму для працездатних осіб встановленого законом із застосуванням коефіцієнту співвідношень по підгалузі «експлуатація обладнання котелень, теплових та електричних мереж –1,66», але не пізніше 01 жовтня поточного року.

Тарифна ставка робітника, який працює за багатозмінним графіком, розраховується шляхом ділення встановленого їм окладу на середню кількість нормативних годин за рік згідно з графіком однозмінної роботи (при 40-годинному робочому тижні).

Тарифна ставка керівника, професіонала, фахівця, службовця, який працює за багатозмінним графіком, розраховується шляхом ділення встановленого їм окладу на середню кількість нормативних годин за рік згідно з графіком однозмінної роботи (при 40-годинному робочому тижні).

Додаткова заробітна плата в Концерні «Міські теплові мережі» – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці.

Додаткова заробітна плата включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Доплати, надбавки, премія за виконання виробничих показників, гарантійні і компенсаційні виплати нараховуються на тарифну ставку (оклад) за фактично відпрацьований час.

До фонду додаткової заробітної плати підприємства входять надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів.

Основне призначення надбавок полягає в стимулюванні працівників до підвищення професійної кваліфікації, зростання майстерності

Надбавки: водіям вантажних і легкових автомобілів і автобусів за класність: водіям 2-го класу – 10%; водіям 1-го класу – 25% установлені тарифної ставки (окладу) за відпрацьований в якості водія час.

Для встановлення класності та отримання права на отримання доплати за класність водії повинні мати у посвідченні водія дозвільні відмітки на право керування певними категоріями транспортних засобів:

водій другого класу - категорії «В», «С», «Е» або «В», «С», «Д», або тільки «Д»;

- водій першого класу - «В», «С», «Д» та «Е», якщо інше не встановлено чинним законодавством.

- за почесне звання в розмірі 20% тарифної ставки (окладу). Надбавка встановлюється у разі, коли діяльність працівника за профілем збігається з наявним почесним званням.

Кваліфікованим робітникам, що зайняті на особливо відповідальних роботах:

- за високу професійну майстерність:- для робітників III розряду - до 12 %; для робітників IV розряду - до 16 %; для робітників V розряду - до 20 %; для робітників VI розряду - до 24 %.

Всім працівникам встановлюються надбавки:

- за безперервний стаж роботи в галузі. Зазначена надбавка встановлюється з метою закріплення кваліфікованого персоналу Підприємства і нараховується та виплачується щомісячно, залежно від безперервного стажу роботи в галузі теплоенергетики.

Право на отримання надбавки за стаж роботи в галузі набувають працівники, в залежності від безперервного стажу роботи на підприємстві, які відпрацювали на підприємстві понад 5 років – розмір щомісячної надбавки у відсотках до тарифної ставки (окладу) становить - 5%, понад 10 років - розмір щомісячної надбавки у відсотках до тарифної ставки (окладу) становить – 10%

Право на отримання надбавки мають всі працівники, крім працівників, які досягли пенсійного віку. Датою зміни надбавки за стаж вважається наступний день після досягнення працівником зазначеної дати стажу роботи на підприємстві.

Нарахування та виплата зазначеної надбавки провадиться одночасно з нарахуванням та виплатою заробітної плати.

До стажу роботи, який дає право на одержання надбавки за стаж роботи в галузі комунальної теплоенергетики, зараховується:

- безперервний стаж роботи на підприємствах тепlopостачання (теплоенергетики);
- час дійсної строкової військової служби, якщо працівник до призову працював на підприємстві, а після звільнення з військової служби протягом 3-х місяців був прийнятий на підприємство;
- час підвищення кваліфікації з відривом від роботи, якщо до направлення на підвищення кваліфікації працівник працював на підприємстві;
- період відпустки по догляду за дитиною згідно з чинним законодавством;
- час роботи на виборчих посадах;
- час роботи на комунальному підприємстві міста Запоріжжя, в якому працівник виконував роботу з обліку послуг з тепlopостачання населенню;
- попередній безперервний трудовий стаж роботи в галузі теплоенергетики, за винятком часу, протягом якого працівник не працював в Концерні «МТМ», але працював на аналогічних за кваліфікацією посадах.

Підприємства, робота на яких зараховується до безперервного стажу, який дає право на отримання працівником надбавки за стаж роботи в галузі, визначаються окремим переліком.

Основне призначення доплат полягає в компенсації підвищеної навантаженості шкідливості праці та таке інше, до них відносять такі категорії:

- за роботу у важких і шкідливих умовах, особливо важких і особливо шкідливих умовах праці за фактично відпрацьований у цих умовах час відповідно до атестації робочих місць;

- за роботу у важких і шкідливих умовах праці – 4,8,12 % за фактично відпрацьований у цих умовах час відповідно до атестації робочих місць;
- за роботу у особливо важких і особливо шкідливих умовах праці від 16, 20 до 24 % тарифної ставки (окладу) за фактично відпрацьований у цих умовах час відповідно до атестації робочих місць;
- за роботу у нічний час (з 22⁰⁰ до 6⁰⁰) змінному персоналу в розмірі 35 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у цей час, окрім змінного персоналу на непрацюючих котельнях. Змінному персоналу на непрацюючих котельнях встановлюється доплата за роботу в нічний час в розмірі 25 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у цей час.
- за керівництво бригадою доплати диференціюються залежно від чисельності робітників у бригаді:
 - при чисельності бригади від 5 до 10 чоловік у розмірі до 25 % від розміру тарифної ставки (окладу), присвоєної бригадиру;
 - при чисельності бригади більше 10 чоловік до 35 % від розміру тарифної ставки (окладу), присвоєної бригадиру;
- за суміщення професій (посад) доплати одному працівникові максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами суміщуваних професій (посад) працівників;
- за ненормований робочий день водіям легкових автомобілів у розмірі до 25% установленної місячної тарифної ставки (окладу) за відпрацьований в якості водія час;
- оплата за всі години надурочної роботи провадиться в кінці облікового періоду.

До фонду додаткової заробітної плати входять премії за виробничі показники.

Премії керівникам, спеціалістам, фахівцям, службовцям та робітникам нараховуються за виробничі результати та виконання основних і додаткових

показників і умов преміювання. Премія нараховується на тарифну ставку (оклад) за фактично відпрацьований час.

Нарахування премій провадиться за місяць, квартал, півріччя, 9 місяців, рік, з метою посилення зацікавленості працівників у наслідках своєї роботи, що сприяє зростанню продуктивності праці у відсотках до посадового окладу в межах встановленого фонду оплати праці у разі якісного і своєчасного виконання:

- посадових, функціональних обов'язків;
- умов преміювання по кожному окремому виробничому показнику.

Загальний розмір премії для працівників виробничої сфери встановлюється в розмірі до 50%. Премія працівникам нараховується з урахуванням виконання кожного показника окремо і виплачується за виконання показників і умов преміювання у відповідності до положення «Про нарахування премії працівникам».

Оцінка виконання показників преміювання провадиться за підсумками роботи і підведенні результатів виробничо-господарської діяльності підприємства щомісяця.

Підставою для нарахування премії за виробничі показники працівникам є наказ Генерального директора.

Адміністрація підприємства може надавати надбавки кваліфікованим керівникам, професіоналам, фахівцям та службовцям:

- за високі досягнення в праці до 50 % окладу
- за виконання особливо важливої роботи на термін її виконання – до 50 % окладу.

Доплати:

- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт доплати одному працівникові максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками (окладами) за умови дотримання нормативної чисельності працівників;

- за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника до 100% тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника, право на отримання доплати настає при відсутності працівника (відпустки, хвороба тощо) більш ніж 5 робочих змін, згідно з графіком роботи. Виконання обов'язків відсутнього працівника оформлюється за наказом Роботодавця або уповноваженої ним особи, в якому встановлюються конкретні обсяги додатково виконуваної роботи;
- за інтенсивність праці до 12 % тарифної ставки (окладу).

В Концерні «Міські теплові мережі» наявні заохочувальні та компенсаційні виплати.

Адміністрація підприємства надає компенсаційні виплати:

- компенсація вартості проїзду в міському пасажирському транспорті працівникам, що виконують завдання пов'язані з господарською діяльністю в робочий час, за наявністю документів, підтверджуючих проїзд (квиток, маршрутний лист);
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати що включають винагороди та премії, які мають одноразовий характер, компенсаційні та інші грошові виплати, які не передбачені актами чинного законодавства. До них належать:
 - премія у вигляді одноразового заохочення окремих працівників за виконання особливо важливого виробничого завдання;
 - премія за створення, освоєння і впровадження нової техніки;
 - за введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей після поточного і капітального ремонтів та реконструкції діючих об'єктів і об'єктів будівництва;
 - виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік.

Заохочення працівників до державних ювілейних та пам'ятних дат, професійних свят та святкових днів, як у грошовій так і в натуральній формі.

Одноразове заохочення окремих працівників за суттєвий внесок в удосконалення організації роботи Підприємства; високу професійну майстерність; відповідальний підхід, дострокове та якісне виконання окремих доручень і завдань; впровадження заходів з енергозбереження тощо.

Відсутність системи KPI впливає на об'єктивність оцінки результатів роботи працівників і, відповідно, обґрунтованості нарахування премій. У системі преміювання, яка діє наразі ключові показники ефективності не задіяні, преміювання може бути менш об'єктивним та ефективним з кількох причин: наявність суб'єктивності, оцінка виробничих результатів без конкретних критеріїв часто спирається на суб'єктивну думку керівника, що може викликати невдоволення працівників.

Відсутність системи оцінки по ключових показниках ефективності (KPI) на підприємстві може мати серйозні негативні наслідки для його функціонування. Ця проблема стосується багатьох аспектів діяльності: від управління персоналом до стратегічного планування.

Якщо на підприємстві не впроваджена система KPI, працівники часто не розуміють, які саме результати від них очікуються. Це призводить до невизначеності та не правильної розстановки пріоритетів. Замість концентрації на ключових завданнях, працівники витрачають час і ресурси на виконання менш важливих або неперіоритетних задач.

Компанія може втратити зв'язок між довгостроковими цілями і поточними діями, що ускладнює реалізацію стратегій розвитку.

Відсутність KPI призводить до того, що керівництво оцінює результати роботи суб'єктивно. Це викликає незрозуміння й навіть конфлікти між працівниками та керівниками.

Тобто, на підприємстві діюча система мотивації не враховує повною мірою ключових показників ефективності, оскільки фактично кожен працівник не може впливати безпосередньо на свої результати в поточному періоді і в майбутньому. Діюча система оплати праці передбачає гарантовану виплату повної заробітної плати, гарантованих виплат, що стосуються пільг, компенсацій пов'язаних з особливими умовами праці, з шкідливими та небезпечними факторами, стосується стажу роботи, що є доказом дотримання норм Законодавства про оплату праці. Водночас для підвищення результативності, на нашу думку варто переглянути систему оплати праці, яка б ґрунтувалася також

на ключових показниках ефективності особисто кожного працівника, в цілому управлінь, структурних підрозділів відділі та дільниць. Особливо це дало б можливість неновоприйнятим працівникам з урахуванням досвіду, наявних професійних та особистісних компетенцій, вирівняти різницю в оплаті праці, особливо у порівнянні з працівниками, які стаж роботи мають більше ніж 10 років.

2.3 Дослідження мотиваційних факторів при формуванні системи ключових показників ефективності (КРІ) на підприємстві

Для дослідження мотиваційних факторів при формуванні ключових показників ефективності в Концерні «Міські теплові мережі» було розроблено анкети-опитувальники щодо оцінки наявної системи оплати праці та факторів, які впливають на мотивацію працівників:

- Анкета-опитувальник для оцінки потреби у впровадженні системи КРІ (ДОДАТОК А).
- Анкета-опитувальник задоволення соціальним пакетом (ДОДАТОК Б)
- Анкета-опитувальник оцінки рівня заробітної плати (ДОДАТОК В)
- Анкета – опитувальник щодо можливості навчання та розвитку (ДОДАТОК Г)
- Анкета – опитувальник для вибору моделі компетенцій, необхідної для впровадження в систему КРІ (ДОДАТОК Д).

У опитуванні взяло участь 55 осіб (начальники управлінь, керівники структурних підрозділів, професіонали та частково робітники, включені до кадрового заміщення). Задля дотримання вимог конфіденційності опитування було анонімним, опитувальник розміщений у гугл-формі.

За результатами анкети-опитувальника для оцінки потреби у впровадженні системи КРІ ми отримали наступні результати: оскільки на підприємстві немає

впровадженій системи оцінки КРІ, відповідно 100% респондентів відповіли «ні системи оцінки немає».

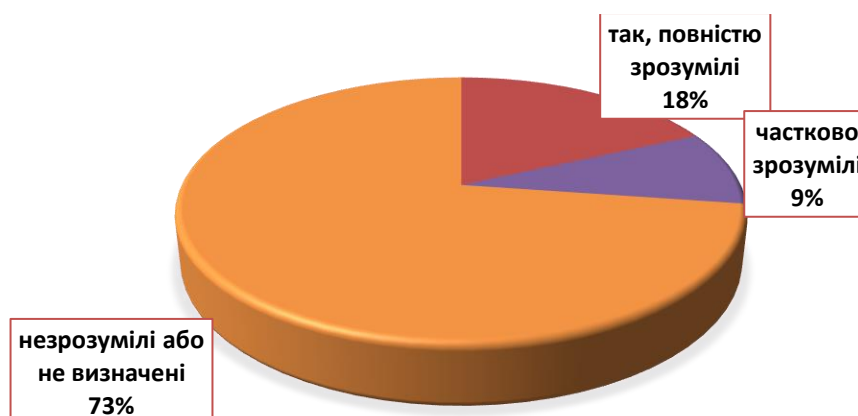


Рисунок 2.7 – Розуміння показників за якими оцінюється робота

Щодо розуміння показників за якими оцінюється робота отримані дані розподілені наступним чином: «так, повністю зрозумілі» - 10 осіб, частково зрозумілі – 5 осіб, незрозумілі або не визначені» - 40 осіб.

Відповідно, наявна система мотивації оплати не дозволяє об'єктивно визначати ваш внесок у досягнення цілей підприємства кожного працівника.

На питання «Чи відчуваєте ви зв'язок між вашими щоденними завданнями та стратегічними цілями підприємства» переважна більшість 45 осіб відповіли «так, чітко розумію зв'язок», що ймовірно може свідчити про високу залученість і готовність до результативної роботи 10 осіб «частково розумію».

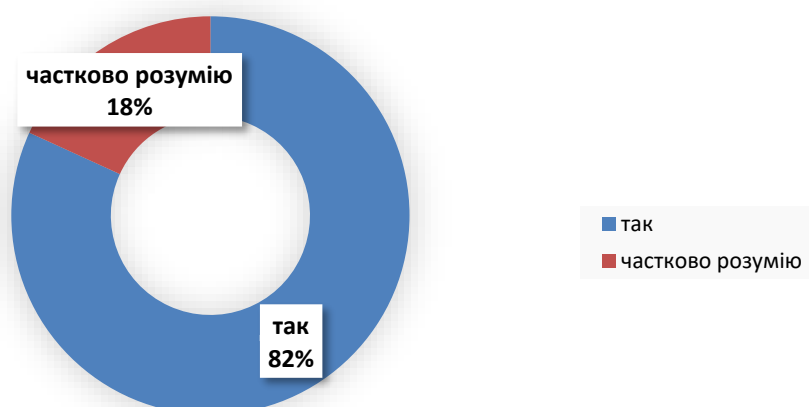


Рисунок 2.8 – Співвідношення щоденних завдань із стратегічними цілями

На питання «Чи вистачає вам інформації про те, як оцінюються результати вашої роботи?» – переважна більшість 53 особи відповіли: «Інформація надходить частково», що свідчить про недостатнє розуміння необхідності компетенції співпраця компетенції зворотній зв'язок.

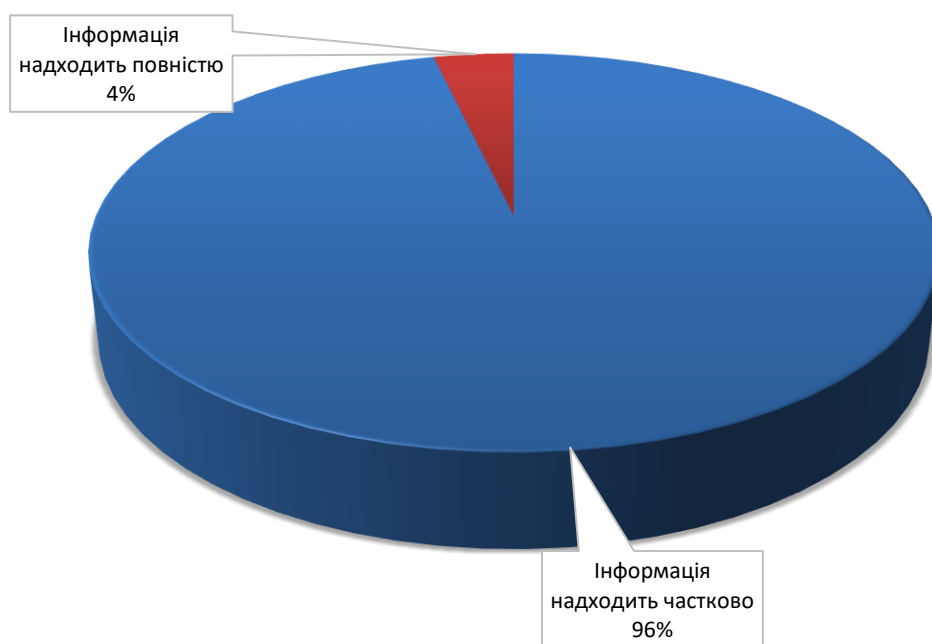


Рисунок 2.9 – Розуміння інформованості оцінки результатів роботи

Проблемним питанням залишається також і мотивація в поточній системі оплати та заохочення працювати ефективніше оскільки 100% респондентів відповіли «ні, вона не впливає на мою мотивацію».

Більшість респондентів також визначилися, що на підприємстві існують труднощі з визначенням ефективності роботи окремих працівників або відділів і проблема є значною, відповідно заважає роботі.

100 % респондентів вбачають впровадженні системи KPI можливе покращення ефективності роботи підприємства.

Серед переваг у впровадженні KPI:

Чітке розуміння цілей і завдань - 7 осіб

Прозора система оцінки результатів - 22 особи

Можливість справедливого винагородження – 21 особа

Підвищення продуктивності праці – 5 осіб

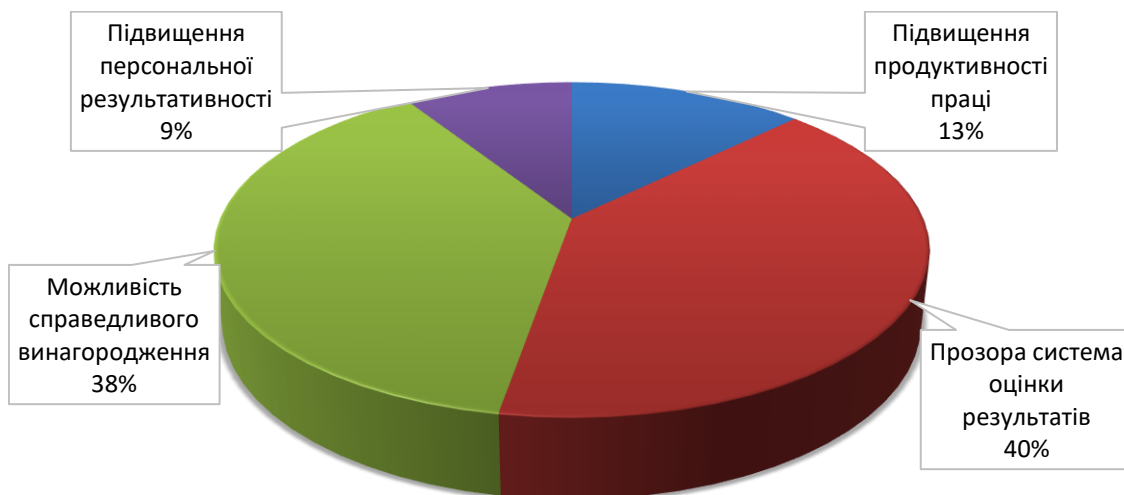


Рисунок 2.10 – Розуміння інформованості оцінки результатів роботи

Розуміння інформованості оцінки результатів, зображені на рисунку 2.9. Респонденти інформативність і оцінку результатів вбачають в прозорій оцінці результатів – 40%, можливість справедливого винагородження- 38%, підвищення продуктивності праці - 13% і найменший відсоток – підвищення персональної результативності – 9 %. Це варто враховувати в розробці KPI можливо провести додатково роботу щодо роз'яснення і актуалізації цих компонентів.

На питання «Які ризики або труднощі ви передбачаєте у впровадженні системи KPI» отримано наступні результати: «неправильне визначення показників» ймовірно, що якщо показники не відповідають реальним цілям організації або посадовим обов'язкам працівників, це може призвести до плутанини, низької ефективності та демотивації персоналу.

«Сприйняття системи як інструменту контролю, а не розвитку» на нашу думку, наявність такого ризик працівниками може сприймати KPI як спосіб надмірного моніторингу або «каральний інструмент», що викликає опір, замість сприяння професійному зростанню.

Один із ризиків «зосередження лише на кількісних показниках», «непрозорість у розробці та впровадженні» - ймовірно виникає, коли працівники не залучені до процесу створення КРІ або не розуміють, як вони формуються, це може викликати недовіру до системи. «Ігнорування людського фактору»

Неврахування індивідуальних обставин (особисті труднощі, специфіка роботи) може призвести до несправедливих оцінок і зниження мотивації.

«Відсутність ресурсів для впровадження та підтримки системи» якщо підприємство не забезпечить працівників навчанням, необхідними інструментами або технічною підтримкою, впровадження КРІ може бути неефективним.

Відповідно, при розробці системи КРІ варто врахувати та оцінити подані ризики, розглянути у форматі роботи фокус-груп чи винести питання на розробку заходів щодо попередження виникнення ризиків на засідання робочої групи чи при проведенні стратегічної сесії. Наразі, можемо сформулювати кілька завдань при розробці КРІ:

- чітко визначати та адаптувати КРІ до цілей компанії та посадових обов'язків;
- пояснювати переваги системи та залучати працівників до її розробки;
- забезпечити прозорість процесу та регулярний зворотний зв'язок;
- навчати персонал і керівників правильному використанню системи.

Тобто, врахування цих ризиків допоможе зробити систему КРІ ефективним інструментом для досягнення цілей досліджуваного підприємства.

Відповіді респондентів на опитувальник для оцінки задоволеності наявним соціальним пакетом дозволили отримати як кількісні, так і якісні дані про задоволеність працівників соціальним пакетом, оскільки містить закриті оціночні питання та є варіанти для індивідуальних відповідей – що може допомогти вдосконалити існуючу систему пільг та компенсацій.

Якість соціального пакету, який пропонує роботодавець – майже 100 % відповіли «задоволений».

Найбільш важливі елементи соціального пакету є оплачувані відпустки/лікарняні та можливість – 80% професійного розвитку 20%. Переважна більшість вважає, що роботодавець достатньо інформує про можливості соціального пакету.

Потреби у фінансовій підтримці (наприклад, премії, компенсації витрат) 60 % відповіли частково, 40% - ні не покриває.

«Чи задоволені ви додатковими можливостями, корпоративні заходи, подарунки на свята» 55 відповіли нейтрально, 10% задоволені, 35% незадоволені.

На питання «Наскільки соціальний пакет сприяє вашому балансу між роботою і особистим життям?» - 100% респондентів в відповіли «Нейтрально».

Чи доступні для вас можливості професійного навчання та розвитку в межах соціального пакету?

Результати опитування наведено на рисунку 2.10 та мають таку структуру:

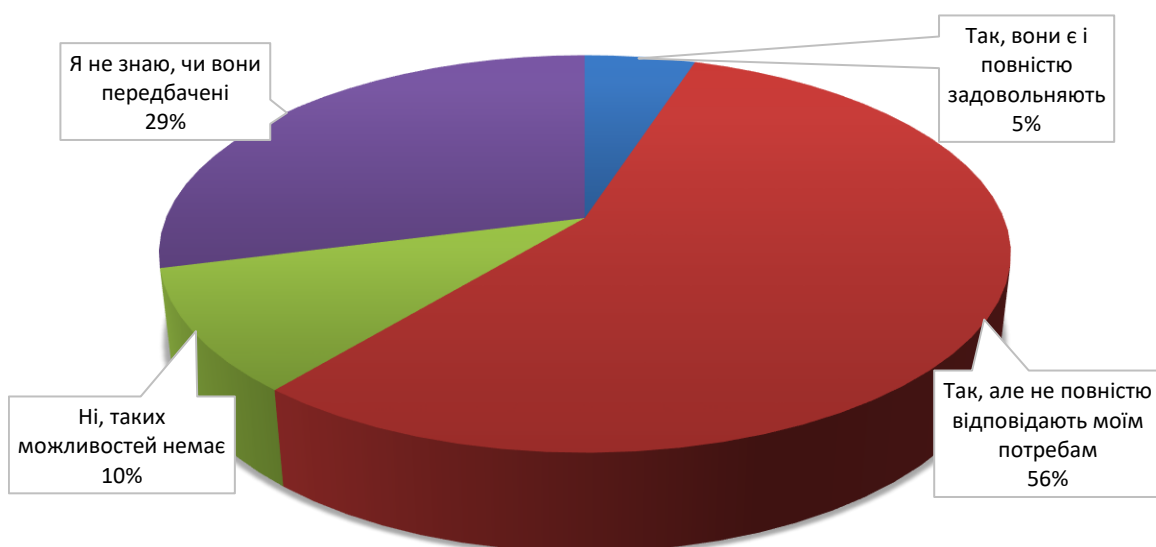


Рисунок 2.11 – Розуміння можливостей професійного навчання та розвитку в межах соціального пакету.

Як би ви оцінили рівень відповідності соціального пакету вашим очікуванням? За шкалою від 1 до 10 (1 – «зовсім не відповідає» - 5 респондентів

10 – повністю відповідає 43 респонденти).

Щодо оцінки матеріальної мотивації із проведеного опитування оцінки задоволеності рівнем заробітної плати та матеріальної мотивації маємо наступні дані:

– на запитання «Як ви оцінюєте свій рівень заробітної плати у порівнянні зі своїми очікуваннями?» респонденти відповіли наступним чином: «повністю відповідає» - 28 осіб, «частково відповідає» – 16 особи, «не відповідає – 8 осіб» «значно нижче очікувань»-3 особи;

Щодо питання «чи вважаєте ви свій рівень оплати справедливим у порівнянні з обсягом ваших обов'язків і внеском у компанію?» отримані наступні відповіді: «так, повністю справедливий» - 8 осіб, «частково справедливий» – 10 осіб, «ні, не справедливий» - 7 осіб, «важко відповісти» – 30 осіб.

Відносно задоволення щодо відповідності заробітної плати до потреб: «чи достатньо ваша заробітна плата покриває ваші базові потреби та дозволяє підтримувати бажаний рівень життя?» відповіді свідчать про певну невідповідність: «так, повністю» відповіли лише 8 осіб, «частково» – 40 осіб, 7 респондентів виявили як не відповідний рівень - «ні, не достатньо».

«Як ви оцінюєте конкурентність своєї заробітної плати у порівнянні з рівнем оплати на подібних посадах в інших компаніях?» - питання конкретності свідчить - «зарплата значно вища» – 2 особи , «зарплата на тому ж рівні» – 17 осіб, «зарплата нижча» – 8 осіб, «не можу порівняти» – 28 осіб

Питання про вплив матеріальних стимулів на мотивацію персоналу стосується теж теорію мотивації, тому було включено питання «Чи впливають матеріальні стимули (бонуси, премії, доплати) на вашу мотивацію працювати продуктивніше». В результаті опитування отримані наступні дані: «так, дуже впливають» – 40 осіб, «частково впливають» – 10 осіб, «ні, не впливають» – 2 особи, «у нас немає матеріальних стимулів» – 3 особи.

На питання щодо отримання додаткових матеріальних заохочень (бонуси, премії, компенсації) відповіли «регулярно (щомісяця/щокварталу)»- 46 осіб

(щомісяця за безперервний стаж, 5 років, 10 років), «інколи (раз на пів року або рідше» - 5 осіб, «дуже рідко» – 3 особи, «не отримую взагалі» – 0 осіб.

Питання щодо нарахування бонусів та премій, відносно прозорості та зрозумілості: переважній більшості повністю зрозуміло що донарахування премій – 48 осіб, «частково зрозуміла» – 2 особи, «ні, вона не зрозуміла» – 5 осіб. Це може бути пов'язано з тим, що нарахування за стаж роботи у галузі має свій «негативний» відбиток, преміювання може бути або за високі результати і не системно, тож якщо працівник з більш розвиненими компетенціями, професійним досвідом працює, отримуючи лише основну заробітну плату, іноді у фінансовому результаті нижчу за працівників більш низької категорії це може відобразитися і на мотивації.

Переважає більшість опитуваних задоволені своєчасністю виплат заробітної плати та інших матеріальних заохочень.

Щодо додаткових матеріальних стимулів, то в результаті опитування отримані наступні дані: «більші бонуси за досягнення результатів» – 40 осіб, «компенсація проїзду, харчування або інших витрат» - 3 особи, «премії на свята чи значущі події» - 12 осіб, «внесок у пенсійний фонд» – 0 осіб

Результати анкети-опитувальника щодо оцінки можливостей навчання та розвитку персоналу надають нам інформацію не тільки про стан наявного професійного навчання та розвитку, але й про готовність до розвитку. Оскільки мотивація до навчання може свідчити про гнучкість та можливість до змін, що відповідно може відображатися на KPI.

Загальний рівень підтримки професійного навчання та розвитку на підприємстві оцінений як високий за рахунок наявної системи навчання за нормативно – правовими актами з охорони праці

Більшість респондентів – 90% отримують інформацію про доступні програми навчання та розвитку. На думку більшості респондентів 78 % існуюча система навчання відповідає професійним потребам.

Загальні дані, отримані за результатами опитування свідчать, що достатньо часу виділяється на навчання без шкоди для виконання основних робочих обов'язків «так, часу достатньо» - 100 % респондентів.

Фінансової підтримки для навчання щодо оплати курсів тренінгів підприємство не надає, оскільки це є складовою системи корпоративного навчання.

На питання «Чи допомагають програми навчання покращувати ваші професійні навички?» всі респонденти відповіли «Так, значно покращують» - 100 %.

Можливість кар'єрного зростання завдяки участі у програмах навчання «так, навчання прямо впливає на кар'єрний ріст» - 30 осіб, «частково, є певний вплив» - 12 осіб, «ні, навчання не впливає на можливості зростання» - 13 осіб.

Запропонована анкета-опитувальник для вибору моделі компетенцій системи КРІ, необхідна для виявлення компетенцій, які на думку учасників опитування є найважливішими. Це надасть змогу провести ранжування компетенцій за пріоритетністю та сформувати модель компетенцій для подальшої оцінки результативності діяльності як індивідуально кожного працівника, так і для командного результату.

Серед обраних компетенцій проведено ранжування, в результаті чого отримані наступні дані:

- професійні знання та технічні навички (оцінка професійних кваліфікацій – знання, уміння, навички) – компетенція «знання»;
- вміння працювати в команді (для всіх працівників вміння управляти командою (для керівників) – компетенція «співпраця»;
- комунікаційні навички – (здатність налагоджувати роботу з внутрішніми та зовнішніми клієнтами) – компетенція «комунікація»;
- тайм-менеджмент (управління часом, планування) – компетенція «організаційна діяльність»;
- креативність та інноваційний підхід – компетенція «інноваційність».

Із запропонованих додаткових компетенцій додана компетенція «розвиток» - здатність до навчання та розвитку.

Всі компетенції визначені як важливі і відносяться до м'яких «навичок soft skills».

Щодо оцінки компетенцій та їх вимірюваності в рамках KPI обрані: регулярне оцінювання керівником, самооцінка працівника, зворотній зв'язок від колег або клієнтів. Періодичність оцінювання – щорічно в рамках проведення оцінки результатів роботи.

У зв'язку з тим, що наразі поки що недостатньо інструментів та ресурсів для розвитку (із 55 респондентів відмітили 100 % потребу) важливих компетенцій, є потреба проводити навчання чи тренінгові програми, при підготовці до впровадження моделі компетенцій і обов'язково необхідно додатково організовувати заходи.

На думку більшості респондентів при створенні системи KPI необхідно включати всі рівні компетенцій. Єдиної думки, також за результатами опитування, респонденти визначилися 100 %, що на взаємодію між співробітниками (командна робота, спільні проекти) і на результативність командна робота впливає повністю і є ключовою.

Таким чином, виходячи із аналізу проведеного дослідження, ключові показники ефективності (KPI) виконують низку важливих функцій, які забезпечують всебічну підтримку управління та сприяють досягненню цілей підприємства.

Висновки до 2 розділу

Визначено, що система оплати праці на підприємстві потребує перегляду та доповнення відповідними показниками, які впливають на результативність діяльності. Проведений аналіз засвідчив, що мотиваційні фактори, які необхідно включити до системи ключових показників ефективності (KPI), мають значний вплив на підвищення продуктивності працівників.

Проаналізовано необхідність впровадження системи КРІ як ефективного інструменту для вимірювання результативності та підвищення мотивації персоналу. Доведено, що відсутність прозорості в системі мотивації негативно позначається на розумінні працівниками оцінки їхнього внеску в роботу підприємства. Це може призводити до професійного вигорання, зниження особистих досягнень і виникнення конфліктів у колективі.

Обґрунтовано, що використання КРІ дозволяє працівникам усвідомити, які результати або показники вони повинні досягти для кар'єрного зростання, а керівникам – об'єктивно оцінювати ефективність роботи співробітників і відділів. Відсутність чітких критеріїв оцінки може створювати ризики упередженого розподілу завдань і винагород, що підсилює напругу в колективі та знижує рівень мотивації.

На основі проведеного опитування встановлено, що працівники зацікавлені у впровадженні системи КРІ та створенні моделі компетенцій для щорічної оцінки персоналу. Отримані дані щодо задоволення соціальним пакетом, рівня заробітної плати, можливостей навчання та розвитку стали основою для розробки проєкту системи КРІ та моделі компетенцій. Це дозволяє створити чіткі критерії оцінки роботи персоналу та забезпечити прозорість і об'єктивність у процесі управління.

Таким чином, обґрунтовано необхідність інтеграції системи КРІ як ключового елементу ефективного управління підприємством. Впровадження цієї системи дозволить не лише уникнути ризиків, пов'язаних із мотивацією та управлінням персоналом, але й забезпечить стратегічний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка та етапи впровадження нової системи ключових показників ефективності (КРІ) на підприємстві щодо підвищення мотивації персоналу

Розробка мотиваційної системи має враховувати особливості роботи співробітників і специфіку організації. Основний принцип такої системи – це розподіл заробітної плати на постійну (основну) частину та змінну, що залежить від результатів праці.

Змінна частина заробітної плати базується на досягненні визначених показників ефективності (КРІ). Після того як КРІ верхнього рівня розподіляються між підрозділами та окремими працівниками, вони стають основою для обчислення премій, бонусів чи інших винагород. Таким чином, персонал чітко розуміє, що його досягнення безпосередньо впливають на винагороду, а це мотивує працювати на досягнення стратегічних цілей організації.

Однак КРІ виконують не лише функцію мотивації. Вони також є універсальним інструментом управління, що дає змогу отримати об'єктивну картину результативності кожного працівника чи підрозділу. Вони забезпечують чіткі, кількісно вимірювані критерії оцінки, які замінюють суб'єктивні методи. Завдяки цьому керівництво може оцінити ефективність кожного окремого співробітника та його внесок у досягнення цілей. Наведемо кілька аргументів для впровадження необхідності ключових показників ефективності на підприємстві.

КРІ надають працівникам чітке уявлення про їхні цілі та стимулюють активну роботу для їх досягнення. Коли співробітники розуміють, що їхній дохід залежить від конкретних результатів, вони стають більш зацікавленими у виконанні завдань і шукають способи підвищення власної ефективності.

Наприклад, працівник, який досяг амбітних цілей за KPI, може розраховувати на бонус чи іншу винагороду, що є додатковим стимулом.

KPI кожен працівник розуміє, за що він особисто відповідає, а це підвищує рівень усвідомленості у виконанні завдань. Відсутність розмитості у розподілі обов'язків знижує ризик помилок та сприяє більш відповідальному підходу до роботи.

KPI допомагають виділити напрямки діяльності, які приносять найбільшу користь компанії. Співробітники фокусуються на завданнях, які мають найбільший вплив на стратегічні результати. Це сприяє зростанню ефективності та розвитку компанії у ключових сегментах. Наприклад, якщо аналіз KPI показує високий потенціал певного продукту, компанія може направити ресурси на його просування.

KPI надають керівництву інструменти для аналізу та пошуку проблемних зон, що заважають досягненню цілей. Це дозволяє оперативно вживати заходів для усунення недоліків, підвищуючи загальну ефективність підприємства. Наприклад, якщо KPI відділу виробництва постійно не досягають цільових показників, це сигналізує про необхідність аналізу роботи виробничих процесів або обладнання.

KPI забезпечують просту та доступну форму представлення даних про ефективність різних процесів. Завдяки графікам, таблицям чи дашбордам працівники і керівництво можуть бачити, як кожен елемент діяльності впливає на досягнення загальних цілей

На основі даних KPI менеджмент може ухвалювати ефективні та раціональні рішення. KPI стають базою для оцінки ситуації, вибору пріоритетів і розробки стратегій розвитку.

Отже, KPI не лише стимулюють працівників досягати високих результатів, але й допомагають компанії систематично розвиватися, усувати недоліки та забезпечувати прозорість управлінських рішень. Це інструмент, що поєднує мотивацію, контроль і розвиток на стратегічному та операційному рівнях.

Для забезпечення впровадження нової системи ключових показників ефективності нам необхідно на стратегічному рівні провести наступні заходи:

– здійснено аналіз поточного стану підприємства за схемою (рисунок 3.1);



Рисунок 3.1 – Порядок аналізу поточного стану підприємства

– сформована концепція ключових показників ефективності (KPI) для підприємства та розробити ключові показники, що відображають досягнення цих цілей. На наступному етапі – узгодити KPI з кожним підрозділом, щоб показники були зрозумілими та вимірюваними;

– розробити систему мотивації як буде встановлювати взаємозв'язок між досягненням KPI та винагородами. Включити як матеріальні (премії, бонуси) так і нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання), а також, забезпечити гнучкість системи мотивації для врахування особливостей кожного працівника.

Наступним етапом може бути проведення тренінгів та організація навчання персоналу задля проведення роз'яснювальних зустрічей про важливість KPI для досягнення стратегічних цілей. Відповідно, організація навчання керівників підрозділів роботі з KPI та ознайомлення працівників з новими вимогами та методами оцінювання.

Для зменшення ризиків та виявлення недоліків обов'язково необхідне пілотне впровадження KPI, що передбачає запуск системи в одному або

декількох підрозділах для тестування та визначення оцінки реакцій працівників на нову систему. Необхідно також і проведення коригування показників, якщо це необхідно, для підвищення точності та прийнятності.

Масштабування системи КРІ необхідно проводити для повноцінного впровадження КРІ у всіх підрозділах підприємства через інтеграцію КРІ у стратегічне планування підприємства. Наступний крок – забезпечення прозорості процесу оцінювання.

Важливим аспектом є проведення моніторингу та оцінки результатів. Проведення регулярного аналізу виконання КРІ надасть можливість виключити помилки та вивчати впливу системи на ефективність роботи та мотивацію працівників, своєчасно вносити зміни у КРІ за потреби для адаптації до змін у стратегії підприємства.

Будь-яка система потребує поступового удосконалення. Для системи безперервного покращення необхідно постійно організовувати зворотній зв'язок з працівниками, впроваджувати інноваційні підходи до мотивації на основі аналізу даних, підтримувати культуру відкритості та співпраці.

Після впровадження системи КРІ працівники повинні мати чітке розуміння своїх цілей, бачити вплив своєї роботи на досягнення стратегії підприємства та отримувати відповідне визнання й винагороду за результати.

3.2 Рекомендації щодо формування моделі компетенцій як складової системи ключових показників ефективності для мотивації персоналу підприємства.

Модель компетенцій є базовим елементом у побудові ефективної системи управління персоналом, оскільки забезпечує: чітке визначення навичок, знань і поведінкових характеристик, необхідних для досягнення цілей підприємства та інтеграцію оцінки компетенцій у КРІ для зв'язку між особистими досягненнями співробітників і стратегічними цілями організації Крім того, можливість

оцінювати персонал не тільки за результатами роботи, а й за тим, як ці результати досягаються, що сприяє розвитку корпоративної культури.

Модель компетенцій впливає на мотивацію працівників через:

- формування прозорих очікувань щодо їхньої роботи;
- надання можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- створення зв'язку між компетенціями, КРІ та винагородою.

Етапи формування моделі компетенцій пропонуємо наступні:

Етап 1: аналіз стратегічних цілей підприємства, для успішного впровадження якої необхідно провести аналіз місії, бачення та стратегічних цілей підприємства; визначення ключових напрямків діяльності та факторів успіху в кожному напрямку; розробку зв'язку між компетенціями та КРІ, які відображають досягнення цих цілей.

Етап 2: визначення ключових компетенцій серед яких виділимо корпоративні: спільні для всіх працівників (наприклад, клієнтоорієнтованість, командна робота та ін.); професійні: пов'язані зі специфікою посад (наприклад, знання інноваційних технологій, управління проєктами) та особистісні: індивідуальні риси, що сприяють досягненню результатів (наприклад, стресостійкість, лідерські якості).

Етап 3: розробка профілів компетенцій для кожної посади: створення профілю компетенцій, що включає назву компетенції; рівень володіння (початковий, середній, високий) пов'язаний з компетенцією КРІ (наприклад, для лідерства – рівень залучення команди).

Етап 4: інтеграція компетенцій у систему КРІ. На цьому етапі необхідно визначити показники ефективності, що оцінюють використання компетенцій, включити компетенції у систему оцінювання результативності роботи персоналу та створити зв'язок між компетенціями, результатами та винагородою.

Етап 5: Зв'язати модель компетенцій із мотивацією персонал за допомогою підвищення прозорості та розуміння очікувань, створення можливостей для професійного зростання та підвищення відповідальності працівників.

Модель компетенцій, інтегрована з системою KPI, є потужним інструментом для підвищення ефективності роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Завдяки такому підходу співробітники отримують чітке уявлення про свої цілі, можливості для професійного розвитку та зрозумілий механізм винагороди за досягнуті результати. Комплексний підхід до впровадження та адаптації моделі компетенцій забезпечить її ефективність і позитивний вплив на мотивацію персоналу.

Пропонуємо для впровадження також модель із компетенцій та їх показників:

- Корпоративна компетенція – базові компетенції, які є спільними для всіх співробітників компанії.

Показниками можуть бути:

- лояльність до корпоративних цінностей (участь у корпоративних заходах, дотримання правил);
- рівень задоволеності корпоративною культурою (анкетування);
- відсоток виконання основних посадових обов'язків.
- Лідерська компетенція для керівників - навички та якості керівників, спрямовані на управління командою та досягнення цілей.

Показники:

- рівень залучення команди (за результатами опитувань працівників);
- відсоток виконаних проєктів у встановлений термін;
- кількість ініціатив, запропонованих і реалізованих у підрозділі.
- Робота в команді (ефективна співпраця для лінійних працівників) та управління командою (для керівників): здатність ефективно працювати в команді та сприяти досягненню спільних цілей. Показники для оцінки: кількість успішно виконаних спільних завдань; рівень задоволеності колег спільною роботою (оцінювання співробітників); кількість конфліктних ситуацій, вирішених без ескалації.

– Інноваційність та креативність – здатність до впровадження нових ідей, процесів або послуг. Показники: кількість поданих пропозицій щодо покращення процесів; відсоток реалізованих інноваційних проєктів; економічний ефект від впровадження інновацій (зменшення витрат, збільшення доходів).

– Клієнтоорієнтованість – орієнтація на задоволення потреб клієнтів (внутрішнього і зовнішнього) та якість обслуговування.

Показники:

- рівень задоволеності клієнтів (NPS, анкетування);
- час реагування на запити клієнтів;
- кількість повторних замовлень або звернень клієнтів.
- Професійна компетенція (розвиток) – глибокі знання та навички,

необхідні для виконання специфічних завдань.

Показники:

- рівень виконання нормативів (продуктивність, якість роботи);
- кількість помилок, допущених у роботі (відхилення від стандартів).
- результати тестування знань або сертифікації.
- Особистісна компетенція – індивідуальні якості працівника, які

сприяють його ефективності.

Показники:

- рівень стресостійкості (оцінювання в анкетах або тестах);
- готовність до навчання (кількість пройдених тренінгів, курсів).
- Оцінка самоорганізації (дотримання строків, планування роботи).

Таблиця 3.1 – Схема із запропонованих компетенцій може виглядати так:

Модель компетенцій	Основні показники ефективності (KPI)
1	2
Корпоративна	Лояльність до цінностей, виконання обов’язків, задоволеність корпоративною культурою

Продовження таблиці – 3.1

1	2
Лідерська	Залученість команди, виконання проєктів у строк, кількість ініціатив
Командна	Успішність спільних завдань, задоволеність колег, вирішення конфліктів
Інноваційна	Подані пропозиції, реалізовані проєкти, економічний ефект
Клієнтоорієнтована	Задоволеність клієнтів, час реагування, повторні звернення
Професійна	Виконання нормативів, якість роботи, результати сертифікації
Особистісна	Стресостійкість, участь у навчанні, самоорганізація

Ця схема дозволяє інтегрувати моделі компетенцій у систему КРІ, щоб оцінювати як професійні результати, так і поведінкові характеристики працівників, сприяючи їхньому розвитку та мотивації.

Отже, успішне впровадження та використання системи ключових показників ефективності (КРІ) є одним із найважливіших інструментів для досягнення як стратегічних, так і операційних цілей підприємства. КРІ не лише дозволяють контролювати хід виконання поставлених завдань, але й створюють надійну базу для ухвалення зважених управлінських рішень. Вони сприяють підвищенню прозорості бізнес-процесів та оптимізації діяльності на всіх рівнях організації, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи.

Модель компетенцій є інструментом, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом. Її переваги полягають у покращенні управління персоналом. Модель дозволяє детально визначити, які навички, знання та поведінкові характеристики необхідні для успішного виконання робочих обов'язків.

Застосування моделі компетенцій сприяє кращому вибору кандидатів, які найбільше відповідають потребам компанії.

Підвищення продуктивності при впровадженні моделі компетенцій полягає у фокусуванні на ключових навичках. Визначення та розвиток критично

важливих компетенцій дозволяє співробітникам концентрувати зусилля на завданнях, що мають стратегічне значення для компанії.

Модель мотивує співробітників до постійного самовдосконалення, що підвищує їхню продуктивність також може впливати на підвищення мотивації.

Чітке визначення компетенцій дає працівникам розуміння, що від них очікується, та які результати впливають на їхню кар'єру. Модель компетенцій дозволяє обґрунтовано визначати бонуси та інші форми заохочення, базуючись на досягненнях працівників. Оцінка співробітників базується на чітко визначених компетенціях, що знижує ризик суб'єктивності.

Модель компетенцій також дозволяє оперативно оновлювати вимоги до співробітників відповідно до нових бізнес-завдань або змін у середовищі.

Отже, модель компетенцій є багатофункціональним інструментом, що підвищує ефективність управління, забезпечує розвиток співробітників та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Завдяки своїм перевагам вона стає ключовим елементом у системі управління персоналом.

Висновки до 3 розділу

Визначено, що впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) та моделі компетенцій є взаємопов'язаними складовими, які відіграють важливу роль у підвищенні ефективності роботи підприємства та мотивації персоналу. KPI забезпечують прозорість у системі управління, дозволяють об'єктивно оцінювати результативність роботи працівників та сприяють їхньому залученню до досягнення стратегічних цілей компанії. Модель компетенцій, у свою чергу, забезпечує чітке визначення необхідних навичок, знань і поведінкових характеристик для кожної посади, що формує основу для комплексного розвитку персоналу.

Проаналізовано, що KPI не лише виконують функцію мотивації, а й забезпечують керівництву інструменти для об'єктивного аналізу роботи підрозділів та окремих працівників. Це дозволяє ідентифікувати найбільш

ефективні напрямки діяльності, визначати проблемні зони та своєчасно реагувати на зміни. Працівники, у свою чергу, отримують чітке уявлення про свої цілі, усвідомлюють зв'язок між результатами роботи та винагородою, що стимулює їхню активність та зосередженість на досягненні ключових показників.

Доведено, що модель компетенцій сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, забезпечує прозорість очікувань щодо роботи співробітників та створює зв'язок між компетенціями, KPI та системою винагороди. Формування моделі компетенцій передбачає аналіз стратегічних цілей підприємства, розробку профілів компетенцій для посад, інтеграцію цих компетенцій у KPI та адаптацію до потреб працівників. Такий підхід дозволяє оцінювати персонал не лише за результатами роботи, а й за поведінковими характеристиками, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.

Обґрунтовано, що впровадження системи KPI та моделі компетенцій є основою для створення прозорої, адаптивної та мотиваційної системи управління персоналом. KPI дозволяють фокусувати зусилля працівників на завданнях, що мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей компанії, а модель компетенцій забезпечує відповідність між особистими досягненнями співробітників і вимогами організації.

На основі проведеного аналізу запропоновано поетапне впровадження системи KPI: аналіз поточного стану підприємства, формування концепції KPI, тестування системи у пілотних підрозділах, масштабування на весь бізнес та постійний моніторинг результатів. Також визначено основні етапи формування моделі компетенцій, які включають розробку ключових компетенцій, створення профілів для посад, інтеграцію з KPI та зв'язок із мотиваційною системою.

Отже, інтеграція системи KPI та моделі компетенцій створює ефективну платформу для досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Вона забезпечує прозорість управлінських рішень, підвищує залученість та мотивацію персоналу, сприяє розвитку корпоративної культури та ефективному використанню людського капіталу. Такий підхід дозволяє підприємству

адаптуватися до викликів ринку та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження визначено, що мотивація персоналу є одним із найважливіших аспектів ефективного управління організацією. Вивчення теоретичних основ показує, що класичні й сучасні підходи до мотивації мають спільну мету – стимулювати працівників до досягнення високих результатів. У цьому контексті система ключових показників ефективності (KPI) є інноваційним інструментом, що поєднує цілі підприємства із завданнями кожного окремого співробітника. KPI дозволяє об'єктивно оцінювати внесок працівників у загальний успіх організації, створюючи прозорий і зрозумілий механізм зворотного зв'язку.

Доведено, що система KPI не лише сприяє підвищенню мотивації, але й виконує роль механізму для гармонізації інтересів працівників і роботодавців. Розуміння цих аспектів є необхідним для формування ефективних методів управління персоналом. Позитивним впливом теорій мотивації на організаційну діяльність є підвищення продуктивності праці. У разі, якщо організація впроваджує теорії мотивації, такі як теорія Маслоу чи теорія Врума, це стимулює працівників до досягнення поставлених цілей. Наприклад, працівники, чий базові потреби (зарплата, безпека) задоволені, а також забезпечені можливості для розвитку (самоактуалізація), демонструють вищу продуктивність.

Концерн «Міські теплові мережі» є важливою складовою інфраструктури міста, забезпечуючи населення тепловою енергією. Організація має розгалужену структуру, що охоплює різні виробничі та управлінські процеси. Для забезпечення ефективної роботи підприємства надзвичайно важливим є наявність чіткої системи управління, що включає механізми оцінки ефективності діяльності на всіх рівнях, зокрема шляхом застосування системи ключових показників ефективності (KPI).

У рамках дослідження, проведеного на підприємстві, було організовано анкетування керівного складу, в якому взяли участь 55 осіб. Анкетування охоплювало такі аспекти, як організаційна структура, підходи до управління,

система мотивації персоналу, а також застосовувані інструменти для оцінювання ефективності роботи персоналу у кількості 2237 осіб.

Результати анкетування виявили важливий недолік: у підприємстві відсутня система ключових показників ефективності, яка могла б слугувати основою для оцінювання досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності організації. Відсутність таких інструментів створює певні управлінські ризики, зокрема складнощі у визначенні пріоритетних завдань, моніторингу результатів діяльності та їхнього корегування у разі потреби.

З метою усунення виявлених прогалин було розроблено модель компетенцій для підприємства, що складається з 5 етапів:

Етап 1: аналіз стратегічних цілей підприємства, для успішного впровадження якої необхідно провести аналіз місії, бачення та стратегічних цілей підприємства; визначення ключових напрямків діяльності та факторів успіху в кожному напрямку; розробку зв'язку між компетенціями та KPI, які відображають досягнення цих цілей.

Етап 2: визначення ключових компетенцій серед яких виділимо корпоративні: спільні для всіх працівників (наприклад, клієнтоорієнтованість, командна робота та ін.); професійні: пов'язані зі специфікою посад (наприклад, знання інноваційних технологій, управління проєктами) та особистісні: індивідуальні риси, що сприяють досягненню результатів (наприклад, стресостійкість, лідерські якості).

Етап 3: розробка профілів компетенцій для кожної посади: створення профілю компетенцій, що включає назву компетенції; рівень володіння (початковий, середній, високий) пов'язаний з компетенцією KPI (наприклад, для лідерства –рівень залучення команди).

Етап 4: інтеграція компетенцій у систему KPI. На цьому етапі необхідно визначити показники ефективності, що оцінюють використання компетенцій, включити компетенції у систему оцінювання результативності роботи персоналу та створити зв'язок між компетенціями, результатами та винагородою.

Етап 5: Зв'язати модель компетенцій із мотивацією персонал за допомогою підвищення прозорості та розуміння очікувань, створення можливостей для професійного зростання та підвищення відповідальності працівників.

Ця модель спрямована на удосконалення управлінських процесів і враховує специфіку діяльності Концерну "Міські теплові мережі". Зокрема, модель включає:

- чітко визначені компетенції для кожного рівня управління;
- рекомендації щодо системи навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- механізми впровадження системи КРІ як основного інструменту для моніторингу та аналізу ефективності роботи.

Запропонована модель є комплексним підходом до вдосконалення управлінської діяльності та розвитку персоналу підприємства. Вона передбачає інтеграцію сучасних методик оцінювання ефективності, що дозволяє встановлювати чіткі цілі, а також аналізувати досягнення результатів на основі кількісних і якісних показників.

Отже, проведене дослідження підкреслило важливість запровадження системного підходу до управління на підприємстві. Розробка та пілотне впровадження моделі компетенцій є необхідним кроком для модернізації діяльності Концерну "Міські теплові мережі" та зміцнення його позицій у забезпеченні сталого функціонування міської теплопостачальної інфраструктури.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Абакумов Л. Л. Митне управління та електронне декларування. *Проблеми та досягнення сучасної науки*. 2014. № 7. С. 14-20.
2. Алдерфер К., Барденс Р., Беккер Ф., Врум В., Гант Г., Герцберг Ф., Маслоу А. Трансформація систем оплати праці в Україні: тенденції та вимоги міжнародної організації праці. Київ : Наш формат, 2008. 278 с.
3. Альдефер К. Стимули ефективної праці на підприємствах України. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку. Харків : Гуманітарний центр, 2013. 320 с.
4. Алексєєва Т. І. Міжнародна торгівля: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2007. 252 с.
5. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 3-8.
6. Бех І.Д. Особистість на шляху до духовних цінностей : монографія. Київ – Чернівці : «Букрек», 2018. 320 с.
7. Білик О.М., Полошко А.В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 17. С. 111-118.
8. Галан Л. Удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням вікових особливостей працівників. *Схід*. 2017. 2 (148). С. 5-8.
9. Грішнова О. А. Зарубіжний досвід удосконалення систем стимулювання працівників підприємства. Київ : Знання-Прес, 2018. 489 с.
10. Губа Л. 10 кроків для успішного впровадження системи мотивації за KPI. *HR Magazine*. 2012. № 3
URL:http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_ushpeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivacii_po_KPI (дата звернення 05.09.2024).

11. Гуцан О. М. Мотиваційний механізм формування компетенцій працівника. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 240-245.
12. Далінін Е. Принципи розробки ключових показників ефективності (КПЕ) для промислових підприємств. *Ernst & Young*. URL: <http://ur.co.ua/113/1121-1-principy-razrabotki-klyuchevykh-pokazateleyeffektivnosti-kpe-dlya-promyshlennykh-predpriyatiy.html> (дата звернення 05.09.2024).
13. Данильченко Т. В. Об'єктивні фактори суб'єктивного благополуччя. *Актуальні проблеми психології. Психологія особистості. Психологічна допомога особистості*. 2014. Т. 13. С. 165-176.
14. Дікань Л.В., Синюгіна Н.В. Сучасні підходи до визначення сутності мотивація. *Економіка розвитку*. 2007. № 3(43). С.55–57.
15. Єщенко М. Г. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 112–118.
16. Занюк С. С. Психологія мотивації: теорія та практика мотивування. Мотиваційний тренінг. Київ : Ельга-Н, 2001. С.175.
17. Іваницька С. Б., Клітна М. Р. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №11. С.21-25.
18. Іллін Є.П. Мотивація і мотиви. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. 512 с.
19. Камзьол Р. О., Лазненко Д. О. Підвищення рівня суспільної екологічної свідомості. Phd Thesis. 2015. №45. С.15-22.
20. Karpenko A., Karpenko N., Shudrik O. Development and Implementation of a Strategic Personnel Management System According to Goals Based on Key Performance Indicators. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development. Electronic Scientific Journal*. Issue 2 (12) 2020 / Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. Електронне наукове видання. 2020. № 2 (12). С. 22-35. URL : <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/186/132>.

21. Карпенко А. В., Василичев Д. В. Формування показників гнучкості інноваційного розвитку персоналу на підприємствах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2 (22). Т. 3. С. 53-62.
22. Карпенко А. В., Фещенко І. О. Мотивація як основа ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 3/3 (Т. 19). С. 160-163
23. Квін Р., Рорбах Д., Ковальов Г. Д., Гапоненко А. Л., Орлова А. М., Друкер, П., Файоля, А. Розвиток сучасного менеджменту як системи управління. *Науковий вісник мну імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. №2(5). С.188-192.
24. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38. С. 107-113.
25. Ключков А.К. КРІ та мотивація персоналу. Повна збірка практичних інструментів. URL: http://www.ftgroup.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf (дата звернення 05.09.2024).
26. Коленда Н. В. Компонентна структура системи соціального менеджменту підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/79.pdf> (дата звернення 05.09.2024).
27. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
28. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
29. Корніюк О. Реформування зарплати: нові пропозиції. Бухгалтерія. Київ : «Віпол», 2008. 48 с.
30. Костишина Т. А. Сучасні проблеми оплати праці в контексті конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету* 2011. № 2. Т.1. С.65-69

31. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
32. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування*. 2010. 1 (51). С. 178-182.
33. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. Посібн. Львів : НУ "Львівська політехніка", "Інтелект – Захід", 2002. 228 с.
34. Кулагін О. Два підходи до розробки КРІ. *Консалтингова компанія iteam*. URL : <https://blog.iteam.ru/dva-podhoda-k-razrabotke-kpi> (дата звернення 05.09.2024).
35. Куліков, Т. Г. Структурні елементи мотиваційних процесів та їх взаємозв'язок у сфері праці. *Регіональні перспективи*. 2002. 3-4. С. 143-137.
36. Куліш Д. Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. : матеріали міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., м. Луцьк, 27 жовтня 2020 р. Луцьк, 2020. С. 657-659. URL <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19206/1/657-659.pdf> (дата звернення 05.09.2024).
37. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПЕ) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2010. Вип. 26-27. С. 151-156.
38. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 223-230. URL: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr> (дата звернення 05.09.2024).
39. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика : монографія / за ред. С. Д. Максименка, С. Б. Кузікової, В. Л. Зливкова. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 540 с.

40. Максимець О. В., Антосевич С. В. Використання підходів «KPI» для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Випуск 29(4). С. 62-66.

41. Мітрохін Д.К., Швидка А. І. Практичні дослідження джерел мотивації у сфері здійснення професійної діяльності працівників залізниці. URL: https://kpt.sumdu.edu.ua/attachments/article/1143/%D0%97%D0%B1%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202019_1.pdf#page=7 7 (дата звернення 05.09.2024).

42. Гуторова О. О. Основи менеджменту: навч. посібник. Харк. нац. аграр.ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2019. 327с.

43. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

44. Новотарський, М. Є., Васильєва, О. О. Ключові показники ефективності персоналу для формування матеріальної мотивації. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (10 листопада, м. Запоріжжя). [Електронний ресурс] / Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 390 с. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

45. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі KPI для підприємств агробізнесу. *Uteka.ua*. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatijagrobiznesa> (дата звернення 05.09.2024).

46. Парментер Д. Ключові показники ефективності. Розробка, використання та застосування вирішальних показників. ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2011. 288 с.

47. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. С. 2-9.

48. Баранов В. В. Проблеми організації ефективного преміювання на промисловому підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. - С. 178-182.
49. Резнік Н., Подолянко І. Теоретичні та методичні основи ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 4. С. 33-37.
50. Розробка КРІ для прийняття ключових рішень і мотивації персоналу. *Фінансовий директор: електронна версія журналу*. 2017. URL: <https://fd.ru/articles/39362-razrabotka-kpi-dlya-prinyatiya-klyuchevykh-resheniy-imotivatsii-personala-video> (дата звернення 05.10.2024).
51. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 190-195
52. Самойленко А.А. Особливості застосування КРЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=3030> (дата звернення 05.10.2024).
53. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка: підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.
54. Семененко Ю.С. Оцінка ефективності діяльності підприємства з допомогою КРІ. *Sworldjournal*. 2021. Випуск 10-2. С. 21-26.
55. Середа Г.В. Досвід університетів в області впровадження крі-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 86-99.
56. Скнура О. О., Лазненко Д. О. Застосування найкращих доступних технологій та методів керування на підприємствах України. Матеріали науково - технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів

факультету технічних систем та енергоефективних технологій (Суми, 18–21 квітня 2017 року). Суми : Сумський державний університет, 2017. 211 с.

57. Стілман Д., Стілман І. Покоління Z на роботі. Як його зрозуміти і знайти спільну мову. Харків : Фабула, 2022. 304 с.

58. Ходаківський Є.І.. Психологія управління. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

59. Храмцова І. Застосування системи КПЕ на промислових підприємствах. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 112 с.

60. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск № 6(74). С. 160-167.

ДОДАТОК А

Анкета-опитувальник для оцінки потреби у впровадженні системи KPI

1. **Чи є на підприємстві чітка система оцінки результатів роботи кожного працівника?**
 - Так, існує і ефективно використовується
 - Частково, але вона потребує вдосконалення
 - Ні, системи оцінки немає
2. **Чи зрозумілі вам показники, за якими оцінюється ваша робота?**
 - Так, повністю зрозумілі
 - Частково зрозумілі
 - Ні, незрозумілі або не визначені
3. **Чи вважаєте ви, що існуюча система оцінки дозволяє об'єктивно визначати ваш внесок у досягнення цілей підприємства?**
 - Так, система є об'єктивною
 - Частково об'єктивна
 - Ні, оцінювання є суб'єктивним
4. **Чи відчуваєте ви зв'язок між вашими щоденними завданнями та стратегічними цілями підприємства?**
 - Так, чітко розумію цей зв'язок
 - Частково розумію
 - Ні, зв'язок не простежується
5. **Чи вистачає вам інформації про те, як оцінюються результати вашої роботи?**
 - Так, інформації достатньо
 - Інформація надходить частково
 - Ні, інформації недостатньо
6. **Чи мотивує вас поточна система оцінки та заохочення працювати ефективніше?**
 - Так, вона дуже мотивує
 - Частково мотивує
 - Ні, вона не впливає на мою мотивацію
7. **Чи існують на підприємстві проблеми з визначенням ефективності роботи окремих працівників або відділів?**
 - Ні, система чітка і працює добре
 - Так, є певні труднощі
 - Проблема є значною і заважає роботі
8. **Чи вважаєте ви, що впровадження системи KPI допоможе покращити ефективність роботи підприємства?**
 - Так, це значно покращить результати
 - Частково, але це залежить від деталізації системи
 - Ні, це не матиме суттєвого впливу
9. **Які переваги ви бачите у впровадженні KPI (Вкажіть усі, які стосуються вас):**
 - Чітке розуміння цілей і завдань
 - Прозора система оцінки результатів
 - Можливість справедливого винагородження
 - Підвищення продуктивності праці
 - Інші (вкажіть)
10. **Які ризики або труднощі ви передбачаєте у впровадженні системи KPI?**
(Відповідь у вільній формі: вкажіть свої побоювання чи коментарі.)

ДОДАТОК Б

Анкета-опитувальник для оцінки задоволеності наявним соціальним пакетом

1. **Як ви оцінюєте загальну якість соціального пакету, який пропонує роботодавець?**
 - ☐ Дуже задоволений(а)
 - ☐ Задоволений(а)
 - ☐ Нейтрально
 - ☐ Незадоволений(а)
 - ☐ Дуже незадоволений(а)
2. **Які з елементів соціального пакету для вас є найбільш важливими?** *(Вкажіть, будь ласка, всі варіанти, які стосуються вас)*
 - ☐ Оплачувані відпустки/лікарняні
 - ☐ Пільги для проїзду
 - ☐ Можливості професійного розвитку
 - ☐ Інші (вкажіть, будь ласка)
3. **Чи вважаєте ви, що роботодавець достатньо інформує вас про можливості, які надає соціальний пакет?**
 - ☐ Так, повністю
 - ☐ Частково
 - ☐ Ні, недостатньо
 - ☐ Взагалі не інформує
4. **Чи покриває соціальний пакет ваші потреби у фінансовій підтримці (наприклад, премії, компенсації витрат)?**
 - ☐ Так, повністю
 - ☐ Частково
 - ☐ Ні, не покриває
 - ☐ Взагалі не передбачено
5. **Чи задоволені ви додатковими можливостями, корпоративні заходи, подарунки на свята тощо?**
 - ☐ Дуже задоволений(а)
 - ☐ Задоволений(а)
 - ☐ Нейтрально
 - ☐ Незадоволений(а)
 - ☐ Дуже незадоволений(а)
6. **Наскільки соціальний пакет сприяє вашому балансу між роботою і особистим життям?**
 - ☐ Значно сприяє
 - ☐ Частково сприяє
 - ☐ Нейтрально
 - ☐ Майже не впливає
 - ☐ Не сприяє зовсім
7. **Чи доступні для вас можливості професійного навчання та розвитку в межах соціального пакету?**
 - ☐ Так, вони є і повністю задовольняють
 - ☐ Так, але не повністю відповідають моїм потребам
 - ☐ Ні, таких можливостей немає
 - ☐ Я не знаю, чи вони передбачені

Продовження додатку Б

8. **Як би ви оцінили рівень відповідності соціального пакету вашим очікуванням**
(Оцініть за шкалою від 1 до 10, де 1 – зовсім не відповідає, 10 – повністю відповідає.)
9. **Які зміни або доповнення до соціального пакету ви б запропонували?**
(Вкажіть ваші пропозиції у вільній формі.)

ДОДАТОК В

Анкета-опитувальник для оцінки задоволеності рівнем заробітної плати та матеріальної мотивації

1. **Як ви оцінюєте свій рівень заробітної плати у порівнянні зі своїми очікуваннями?**
 - ☐ Повністю відповідає
 - ☐ Частково відповідає
 - ☐ Не відповідає
 - ☐ Значно нижче очікувань
9. **Чи вважаєте ви свій рівень оплати справедливим у порівнянні з обсягом ваших обов'язків і внеском у компанію?**
 - ☐ Так, повністю справедливий
 - ☐ Частково справедливий
 - ☐ Ні, не справедливий
 - ☐ Важко відповісти
9. **Чи достатньо ваша заробітна плата покриває ваші базові потреби та дозволяє підтримувати бажаний рівень життя?**
 - ☐ Так, повністю
 - ☐ Частково
 - ☐ Ні, не достатньо
4. **Як ви оцінюєте конкурентність своєї заробітної плати у порівнянні з рівнем оплати на подібних посадах в інших компаніях?**
 - a. Зарплата значно вища
 - b. Зарплата на тому ж рівні
 - c. Зарплата нижча
 - d. Не можу порівняти
5. **Чи впливають матеріальні стимули (бонуси, премії, доплати) на вашу мотивацію працювати продуктивніше?**
 - ☐ Так, дуже впливають
 - ☐ Частково впливають
 - ☐ Ні, не впливають
 - ☐ У нас немає матеріальних стимулів
6. **Як часто ви отримуєте додаткові матеріальні заохочення (бонуси, премії, компенсації)?**
 - ☐ Регулярно (щомісяця/щокварталу)
 - ☐ Інколи (раз на пів року або рідше)
 - ☐ Дуже рідко
 - ☐ Не отримую взагалі
7. **Чи вважаєте ви систему нарахування бонусів та премій прозорою та зрозумілою?**
 - ☐ Так, вона повністю зрозуміла
 - ☐ Частково зрозуміла
 - ☐ Ні, вона не зрозуміла
 - ☐ У нас немає системи бонусів
8. **Чи задоволені ви своєчасністю виплат заробітної плати та інших матеріальних заохочень?**
 - ☐ Повністю задоволений(а)
 - ☐ Частково задоволений(а)
 - ☐ Незадоволений(а)
 - ☐ Зарплата часто затримується

Продовження додатку В

9. Які додаткові матеріальні стимули ви хотіли б отримувати?

(Виберіть один або кілька варіантів):

- е. Більші бонуси за досягнення результатів
- ф. Компенсація проїзду, харчування або інших витрат
- г. Премії на свята чи значущі події
- h. Внесок у пенсійний фонд
- і. Інші (вказіть, будь ласка)

10. Як ви оцінюєте загальний рівень задоволеності своєю заробітною платою та матеріальною мотивацією?

(Оцініть за шкалою від 1 до 10, де 1 – зовсім не задоволений(а), 10 – повністю задоволений(а).)

ДОДАТОК Г

Анкета-опитувальник для оцінки можливостей навчання та розвитку персоналу

1. **Як ви оцінюєте загальний рівень підтримки професійного навчання та розвитку на підприємстві?**
 - Дуже високий
 - Високий
 - Середній
 - Низький
 - Дуже низький
2. **Чи достатньо інформації ви отримуєте про доступні програми навчання та розвитку на вашому підприємстві?**
 - Так, отримую повну інформацію
 - Частково, інформація надходить нерегулярно
 - Ні, про програми відомо дуже мало
3. **Чи вважаєте ви, що існуюча система навчання відповідає вашим професійним потребам?**
 - Так, повністю відповідає
 - Частково відповідає
 - Ні, зовсім не відповідає
4. **Які типи навчання ви вже проходили в рамках підприємства?**
(Виберіть усі, які підходять):
 - Професійні тренінги
 - Курси підвищення кваліфікації
 - Семінари або конференції
 - Онлайн-курси або вебінари
 - Інше (вказіть)
 - Не проходив(ла) жодного навчання
5. **Чи достатньо часу виділяється на навчання без шкоди для виконання ваших основних робочих обов'язків?**
 - Так, часу достатньо
 - Частково достатньо
 - Ні, час для навчання дуже обмежений
6. **Чи надає підприємство фінансову підтримку для навчання (оплата курсів, тренінгів тощо)?**
 - Так, підтримка повна
 - Часткова підтримка
 - Підтримки немає
7. **Чи допомагають програми навчання покращувати ваші професійні навички?**
 - Так, значно покращують
 - Частково покращують
 - Ні, ефекту немає
8. **Як ви оцінюєте компетентність тренерів/викладачів, які проводять навчання на підприємстві?**
 - Дуже високий рівень компетентності
 - Високий рівень
 - Середній рівень
 - Низький рівень

9. Чи бачите ви можливості для кар'єрного росту завдяки участі у програмах навчання?
- Так, навчання прямо впливає на кар'єрний ріст
 - Частково, є певний вплив
 - Ні, навчання не впливає на можливості зростання
10. Що, на вашу думку, слід покращити в системі навчання та розвитку персоналу на підприємстві?
(Відповідь у вільній формі: вкажіть свої пропозиції.)

ДОДАТОК Д

Анкета-опитувальник для вибору моделі компетенцій для системи КРІ

1. **Які компетенції, на вашу думку, є найважливішими для успішного виконання вашої роботи?**
(Виберіть кілька варіантів):
 - Професійні знання та технічні навички
 - Комунікаційні навички
 - Лідерські здібності
 - Тайм-менеджмент
 - Креативність та інноваційний підхід
 - Вміння працювати в команді
 - Інше (вказіть)
2. **Чи вважаєте ви, що компетенції у вашій роботі повинні бути оцінені як окремий компонент системи КРІ?**
 - Так, це дуже важливо
 - Частково, для деяких посад
 - Ні, компетенції можна враховувати неформально
3. **Як ви оцінюєте важливість "м'яких" навичок (soft skills), таких як комунікація та робота в команді, для вашої посади?**
 - Дуже важливі
 - Частково важливі
 - Не важливі
4. **Які "жорсткі" навички (hard skills) є критичними для вашої роботи і повинні враховуватись у системі КРІ?**
(Напишіть у вільній формі або виберіть із запропонованих варіантів, якщо це визначено в анкеті.)
5. **Чи вважаєте ви, що компетенції, які визначають успішного працівника у вашій ролі, змінюються з часом?**
 - Так, вони постійно змінюються
 - Іноді змінюються
 - Ні, вони залишаються стабільними
6. **Яким способом найкраще вимірювати компетенції в рамках КРІ?**
 - Регулярне оцінювання керівником
 - Самооцінка працівника
 - Спостереження за результатами роботи
 - Зворотний зв'язок від колег або клієнтів
 - Інше (вказіть)
7. **Чи достатньо вам інструментів і ресурсів для розвитку важливих компетенцій (наприклад, навчання, тренінги)?**
 - Так, всього вистачає
 - Частково, потрібні додаткові ресурси
 - Ні, ресурсів недостатньо
8. **Як ви вважаєте, які рівні компетенцій (наприклад, базовий, середній, високий) слід враховувати при створенні КРІ?**
 - Тільки базовий рівень (мінімум для виконання завдань)
 - Базовий і середній (відповідність посаді)
 - Усі рівні (включно з високим для перспективного розвитку)

9. Чи впливає взаємодія між співробітниками (командна робота, спільні проєкти) на результативність і чи варто враховувати її в моделі компетенцій?
- Так, командна робота є ключовою
 - Частково, для деяких завдань
 - Ні, моя робота є індивідуальною
10. Які аспекти компетенцій, на вашу думку, можуть бути недооцінені при створенні системи КРІ?
- (Напишіть у вільній формі або виберіть із запропонованих варіантів, якщо вони є.)*