

## ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МОТИВАЦІЙНИХ СКЛАДНИКІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ

### INTRODUCTION OF INNOVATIVE MOTIVATIONAL COMPONENTS IN ACTIVITY OF THE MODERN UKRAINIAN ORGANIZATIONS

**Кудінова М.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Паніна А.В.**

студентка,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

*У статті проаналізовано проблему розвитку мотивації професійної діяльності персоналу сучасних організацій. Розкрито залежність структури мотивації персоналу та суми виручки компанії. Розраховано вплив трудових факторів на зміну обсягу виробництва і реалізації продукції на прикладі ТОВ «НВП «БілоцерківМАЗ». Обґрунтовано впровадження інноваційних мотиваційних систем для поліпшення діяльності організацій.*

**Ключові слова:** мотивація, персонал, трудові ресурси, інноваційні підходи до мотивації.

*В статье проанализирована проблема развития мотивации профессиональной деятельности персонала современных организаций. Раскрыта зависимость структуры мотивации персонала и суммы выручки компаний. Рассчитано влияние трудовых факторов на изменение объема производства и реализации продукции на примере ООО «НПП «БелоцерковМАЗ». Обосновано внедрение инновационных мотивационных систем для улучшения деятельности организаций.*

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, трудовые ресурсы, инновационные подходы к мотивации.

*The problem of development of motivation of professional activity of personnel of the modern organizations is analyzed in the article. The article discloses the interdependence of structure of motivation of personnel and the sum of profit of the companies. Influence of labor factors on change of the output and product sales on the example of LLC NPP "Belotserkovmaz" is calculated. Innovative motivational systems for improvement of activity of the organizations are legitimated.*

**Keywords:** motivation, personnel, work force, innovative approaches of motivation.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблеми підвищення трудової мотивації працівників є найважливішим завданням будь-якого керівника. Без їх вирішення навряд чи можливе реальне поліпшення якості продукції, що випускається, а також підвищення ефективності діяльності виробництва і галузі у цілому на основі раціонального використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів. Таким чином, ефективність управління організаціями в умовах розвитку ринкових відносин багато в чому залежить саме від стану і дієвості систем мотивації і стимулювання праці їх керівників і службовців. Як наслідок, усе більше роботодавців розуміє зростаючу значимість мотиваційного складника, без якого жодне виробництво не зможе в повному обсязі реалізувати свій потенціал розвитку як у тактичному, так і в стратегічному плані.

Усе це зумовлює потребу в дослідженні сучасного стану та перспектив розвитку механізмів забезпечення мотивації працівників підприємства, пошуку дієвих управлінських засобів впливу на стан мотивації працівників для підвищення результативності їх діяльності з орієнтацією на світові стандарти. Таким чином, питання підвищення ефективності мотивації праці керівників і службовців є надзвичайно актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Різні аспекти трудової мотивації досить широко висвітлено у вітчизняній та зарубіжній літературі. Велике теоретико-методологічне значення для дослідження мали фундаментальні праці низки вітчизняних дослідників: З. Гладун, В. Загороднього, С. Козуліної, О. Корвельського, В. Лехан, В. Мегідь, Н. Нижник, Я. Радиша, О. Шаптала. Широку популярність набули зарубіжні теорії мотивації А. Маслоу,

К. Альфреда, Ф. Герцберга, Р. Хакмана, Г. Олдхеме. Проте, незважаючи на широке коло ґрунтовних наукових розробок щодо проблематики мотивації працівників підприємства, тема потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування процесу мотивації праці керівників і службовців в організації та визначення умов його оптимізації на прикладі ТОВ «НВП «БілоцерківМАЗ».

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Мотивацію трудової діяльності персоналу слід розглядати як ключовий складник системи управління в ринкових умовах, що вирішальною мірою здатний впливати на конкурентоспроможність підприємства. Недооцінка ролі й вагомості мотивації персоналу в умовах ринкового господарювання наражає на небезпеку втрати конкурентних переваг підприємства.

Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії для задоволення своїх потреб.

Кожна категорія співробітників вибирає для себе ті мотивуючі чинники, які найбільшою мірою їм підходять. Якщо від рядового співробітника залежить тільки те, що зробить він сам, то від керівника відділу – робота всієї цієї бізнес-єдиниці, а від керівника підрозділу – стан справ у всій сфері, за яку він несе відповідальність.

Сучасні українські компанії тільки починають освоювати системи спрямованого впливу на мотивацію своїх співробітників, тому часто допускають помилки. Однією з них є вибудовування мотиваційної системи від низу до верху (мотивація діяльності керівника віддається керівникам відділів). Така мотиваційна схема не прив'язана до потрібних для компанії показників ефективності. А отже, навіть, якщо така схема запрацює, тобто співробітники почнуть керуватися нею, приймаючи ті чи інші рішення, вона буде призводити до результатів, які, можливо, компанії й не потрібні. Існує ймовірність того, що дійсно важливі для компанії показники можуть виявитися другорядними [4].

Взагалі в системі управління «фундамент» знаходиться на самому верху, тому побудову будь-яких систем, у тому числі й мотиваційної, треба завжди починати зверху: у такому разі видно всі недоліки впровадженої системи, і можна їх виправити. Та й узагалі, «принцип фундаменту» треба застосовувати для вирішення будь-якого управлінського завдання: наприклад, треба спочатку визначити цілі для компанії, потім узгоджувати і розподіляти цілі для підрозділів, після чого в кожному підрозділі узгоджувати цілі відділів, і вже у фіналі начальник кожного відділу дає конкретні завдання своїм підлеглим. Тільки за такої схеми ці завдання кожного співробітника і керівника спочатку узгоджуються із загальною метою фірми.

Наступний крок – це ресурси й інструменти: якщо у керівника наявне все необхідне, то від них можна вимагати виконання поставлених цілей, у тому числі й мотивувати їх на це якимось додатково. Якщо ресурсів або інструментів у керівника немає, то «мотивація керівника підприємства» працювати не буде та викличе демотивацію ваших керівників, які будуть розуміти всю безперспективність їх спроб досягти бажаних показників. Більше того, у керівників з'явиться зайвий привід для роздратування й упередженості до самого методу, що завадить упровадженню системи мотивації діяльності керівника в майбутньому.

План мотивації і дій має бути здійсненим і теж доведеним до всіх керівників. Важливо стежити за тим, щоб за кожен обов'язок хтось відповідав, і ці обов'язки не перетиналися, тобто щоб відповідальність за кожен обов'язок ніс тільки один керівник на кожному рівні підпорядкування. Причому ці обов'язки повинні бути узгоджені між собою. Кожен керівник повинен знати, хто і за що відповідає, щоб він, своєю чергою, міг пред'являти обґрунтовані вимоги безпосередньо відповідальній особі.

У випадку з керівниками грошові премії вважаються одним із найслабших мотиваторів. Зрозуміло, керівник повинен отримувати гідну зарплату, щоб вона не перетворювалася в негативний фактор демотивації, але коли вона у нього на середньоринковому рівні, збільшення зарплати, навіть значно, перестане сильно впливати на результати його праці. Є рівень насичення, після якого ефективність із ростом зарплати починає падати. Розглянемо методи мотивації для керівників в організації (табл. 1).

Розглядаючи сучасні методи мотивації, слід зазначити, що останнім часом поряд із такими поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, премії, подяки, постають інноваційні, так би мовити, нестандартні методи мотивації. Саме останні є надзвичайно актуальними для сучасних вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів. На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях (табл. 2).

Варто наголосити, що деякі методи мотивації можуть бути актуальними і для сучасних вітчизняних підприємств, звичайно ж не слід забувати той факт, що нематеріальна мотивація ефективно діє на працівників провідних компаній на тлі досить високого рівня заробітної плати, але завдання керівників підприємств – зуміти морально стимулювати своїх підлеглих, зацікавити персонал, щоб він не був залежним лише від матеріальних цінностей, а отримував задоволення від своєї роботи й на моральному рівні.

Для ефективного використання методів мотивації необхідні розроблення і застосування

дієвої системи мотивації для конкретного підприємства, керуючись її показниками.

Зробимо аналіз трудових ресурсів ТОВ «НВП «БілоцерківМАЗ», на основі чого запропонуємо стратегію мотивації керівників та службовців.

Згідно з даними табл. 3, у складі персоналу ТОВ «НВП «БілоцерківМАЗ» присутні всі категорії персоналу як у звітному, так і попередніх періодах. Відзначимо, що чисельність персоналу за досліджуваний період зросла на шість

Таблиця 1

**Методи мотивації для керівників і службовців в організації**

№	Метод мотивації	Суть методу
1	Робота-виклик	Керівникам подобається відчуття новизни, тим більше коли вони роблять щось таке, що дасть змогу відкрити їм для себе якісь додаткові можливості й нові горизонти. Плюс до цього будь-який карт-бланш зазвичай означає довіру з боку вищого керівництва, а це саме по собі приємно, і вже точно, будь-який керівник захоче виправдати цю довіру
2	Важливість і ефективність роботи	Нікому не цікаво робити таку роботу, яка не потрібна нікому, або витратити масу зусиль на мінімальний результат
3	Успіх у роботі	Коли у людини все виходить, це дуже сильно мотивує
4	Допомога в роботі	Коли працівник працює над проблемою, і раптом хтось із колег допомагає у вирішенні проблеми, разом із вдячністю колезі працівник переймається і лояльністю до компанії, в якій він працює на загальне благо
5	Психологічна підтримка	Мотивує краще працювати
6	Співпраця	Найкращий тимбіндінг – це робота, успішно виконана спільно, коли кожен вклав свою частку в спільну справу. Саме тому треба завжди дуже обережно ставитися до конкуренції між керівниками: те, що добре для рядових співробітників, на більш високому рівні може сильно шкодити
7	Турбота	Важливо вирішити побутові та технічні проблеми на роботі (це скоріше належить до гігієнічних факторів мотиваційної системи)
8	Свобода творчості	Будь-який хороший керівник – це творець. Чим більше у нього свободи в рамках його повноважень, тим краще він може працювати і в підсумку ефективніше створювати потрібний продукт. Зрозуміло, для цього йому повинна бути поставлена чітка мета, але не покроковий шлях її досягнення з покаранням за відступи від нього
9	Визнання заслуг	Причому не обов'язково обтяжене фінансовими витратами. Звичайні щирі слова прилюдного визнання заслуг керівника підвищують його бажання домагатися тих же або навіть більших результатів і надалі

Джерело: складено за [6]

Таблиця 2

**Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці**

Нестандартні заходи мотивації	Компанії, що застосовують відповідні заходи
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізень тощо	«Марс інк.», IBM, «МакДональдс», «Лінкольн», «Таппарварс»
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями	IBM, «МакДональдс»
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі	GeneralMotors, Westing-house Electric, Polaroid, BellTelephone Lab., RadioCorporationofAmerica
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство в наукових товариствах компанії	Toshiba, IBM, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників	Google, «Яндекс», «ВКонтакте»

Джерело: складено за [7]

Таблиця 3

## Аналіз чисельності персоналу ТОВ «БілоцерківМАЗ» за 2014–2016 рр.

Показник	Абсолютне значення показника по роках, ос.			Абсолютне відхилення показника, ос.				Темпи росту, %		
	2014	2015	2016	2015 р. від 2014 р.	2016 р. від 2015 р.	2016 р. від 2014 р.	2015 р. до 2014 р.	2016 р. до 2015 р.	2016 р. до 2014 р.	
	Середньоспискова численність працівників, ос., у тому числі	72	76	78	+4	+2	+6	105,56	102,63	108,33
– керівники	6	6	6	0	0	0	100,00	100,00	100,00	
– основний персонал	52	57	59	+5	+2	+7	109,62	103,51	113,46	
– допоміжний персонал	6	5	5	-1	0	-1	83,33	100,00	83,33	
– службовці	8	8	8	0	0	0	100,00	100,00	100,00	

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таблиця 4

## Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «БілоцерківМАЗ» за 2014–2016 рр.

Показник	Абсолютне значення показника по роках			Темп росту, %		
	2014	2015	2016	2015 р. до 2014 р.	2016 р. до 2015 р.	2016 р. до 2014 р.
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	18431,92	22320,87	22785,5	121,09		102,08
Трудоємність, людино-годин на 1 тис. грн.	0,054	0,046	0,044	85,19		95,65

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таблиця 5

## Показники трудових факторів за даними ТОВ «БілоцерківМАЗ» у 2014 та 2016 рр.

Показник	2016 р.	2014 р.
1. Середньоспискова численність працівників, ос.	76	78
2. Кількість робочих днів	251	250
3. Середня тривалість робочого дня, годин	8,0	7,9
4. Обсяг виручки за 1 людино-годину (середньогодинна виручка в розрахунку на одного працівника), грн.	1,29	2,54
5. Загальна сума виручки від продажу, тис. грн.	196639	391541

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

осіб, темпи приросту становили в 2015 р. 5,56%, у 2016 р. – 2,63%. Найбільший приріст відзначається у групі основного персоналу (сім осіб). Зміна структури виробничого персоналу робить істотний вплив на показник продуктивності праці.

Зокрема, підвищення питомої ваги основного персоналу у загальній чисельності персоналу за інших рівних умов забезпечує більш високий ріст продуктивності праці в розрахунку на одного працюючого, ніж у розрахунку на одного робітника. Знизилася питома вага керівників на 0,64%, із 8,33% до 7,69%, а питома вага основного персоналу зросла на 3,42%, із 72,22% до 75,64%, питома вага службовців скоротилася на 0,85%. Хоча величина змін не істотна, вона позначається на середньорічному виробітку одного працюючого.

Показники продуктивності праці та трудомісткості представлено в табл. 4. Проаналізувавши дані табл. 4, можна сказати, що середньорічний виробіток одного працюючого в 2014 р. становив 18 431,92 тис. грн., до 2016 р. він збільшився і становив 22 785,5 тис. грн. Збільшення показника – 2,08%. Зростання продуктивності праці відбувається передусім за рахунок зниження трудомісткості послуг.

Трудомісткість – витрати робочого часу на одиницю наданих послуг. Як показують дані аналізу, трудомісткість наданих послуг становила в 2014 р. 0,054 людино-години на 1 тис. грн., а в 2016 р. її рівень зменшився на 4,35%. Продуктивність праці – один із головних чинників, що впливають на результати діяльності. Розрахунок впливу трудових факторів, у тому числі продуктивності праці, на зміну виручки від продажу ТОВ «НВП «БілоцерківМАЗ» за 2014–2016 рр. зроблено з використанням даних табл. 5.

За наведеними в таблиці даними розраховано вплив чотирьох трудових факторів на зміну обсягу виробництва і реалізації продукції (послуг) у звітному періоді порівняно з базисним періодом: середньооблікової чисельності працівників; середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником, середньої тривалості одного робочого дня; середньогодинної виручки від продажу продукції в розрахунку на одного працівника.

Оскільки продуктивність праці не вихідний, а похідний показник, то спочатку визначено звітні та базисні значення інтенсивного фактору – показника середньогодинного виробітку одного працівника (табл. 6).

Перевірка:  $+ 2880,398 - 794,89 + 2515,5 + 190301,0 = 194902$  тис. грн., що відповідає загальному приросту обсягу виручки від продажу послуг у звітному році порівняно з базисним роком.

Таким чином, на збільшення обсягу виручки від реалізації послуг у звітному році порівняно з базисним роком:

- негативний вплив надали чинники зниження середнього числа днів, відпрацьованих одним працівником (-794,89 тис. грн.);
- позитивний вплив – фактори середньої тривалості одного робочого дня (2 515,5 тис. грн.);
- середньогодинної виручки в розрахунку на одного працівника (190 301,0 тис. грн.).

Ми пропонуємо впровадити в ТОВ «НВП «БілоцерківМАЗ» систему мотивації керівників і менеджерів, засновану не на штрафах, а на преміюванні (за результатами КРІ). КРІ (key performance indicator) – це ключові показники ефективності, за допомогою яких підприємство може оцінити ефективність дій, виконуваних персоналом. Застосовувати КРІ можна як для оцінки роботи всього підприємства, його окремих підрозділів, так і конкретних працівників.

Ключові показники ефективності розробляються відповідно до цілей підприємства й ураховують необхідний для співробітника рівень виконання поставлених перед ним завдань. Відповідно, у КРІ вже закладено параметри оцінки ефективності того чи іншого працівника. Тобто щоб оцінити ефективність роботи співробітника, необхідно подивитися його показники виконання КРІ за звітний період (це може бути поквартальний моніторинг або піврічна оцінка результатів діяльності) і порівняти їх із нормативами (тобто з тими показниками, які співробітник повинен досягти). Впровадження системи КРІ дає змогу спрямувати дії керівників різних підрозділів на досягнення цілей організації, мотивувати їх на саморозвиток для збільшення розміру винагороди.

Таблиця 6

1.	Обсяг виконаних робіт за 1 люд.-год:	2016 р.: $196639 / 76 \text{ Ч } 251 \text{ Ч } 7,9 = 1,29$ тис. грн. 2014 р.: $391\ 541 / 78 \text{ Ч } 250 \text{ Ч } 8,0 = 2,54$ тис. грн.
2.	Розрахунок впливу факторів на зростання виручки від продажів (N1 зробимо методом ланцюгових підстановок):	а) середньооблікової чисельності працівників: $N1 = (78 \text{ Ч } 251 \text{ Ч } 7,9 \text{ Ч } 1,29) - 196\ 639 = + 2880,398$ тис. грн.; б) середнього числа днів, відпрацьованих одним працівником: $N2 = (78 \text{ Ч } 250 \text{ Ч } 7,9 \text{ Ч } 1,29) - (78 \text{ Ч } 251 \text{ Ч } 7,9 \text{ Ч } 1,29) = 198\ 724,5 - 199\ 519,3 = - 794,89$ тис. грн. в) середньої тривалості одного робочого дня: $N3 = (78 \text{ Ч } 250 \text{ Ч } 8,0 \text{ Ч } 1,29) - (78 \text{ Ч } 250 \text{ Ч } 7,9 \text{ Ч } 1,29) = 201\ 240,0 - 198\ 724,5 = 2515,5$ тис. грн.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Світова практика переконливо доводить, що використання системи KPI збільшує прибуток компаній від 10 до 30%, оскільки орієнтує роботу співробітників на результат, підвищуючи і мотивацію, і лояльність персоналу. Система оплати праці, орієнтована на результат, коли певна частина заробітку ставиться в залежність від індивідуальної і загальної ефективності роботи, забезпечує можливість підвищити продуктивність праці.

Основна суть побудови системи мотивації на базі KPI буде полягати в тому, що на початку звітного періоду керівникам і співробітникам будуть встановлюватися цілі і завдання, за досягнення яких до основної частини заробітної плати (окладу) буде нараховуватися додаткова винагорода (премія). Тобто впровадивши систему мотивації персоналу на основі KPI, пропонується використовувати систему оплати праці, яка враховуватиме результати виконаної співробітником роботи, складатися з постійної і змінної частин:

$$ЗП = О - Ш + П,$$

де ЗП – заробітна плата; О – посадовий оклад; Ш – штрафи; П – премії згідно з досягнутими показниками KPI (змінна частина).

Для автоматизації процесу розрахунку премії за результатами KPI пропонується використовувати програму KPI-Drive. Це автоматизована система управління персоналом, що дає змогу контролювати виконання доручень, оцінювати ключові показники ефективності (KPI), розраховувати премії та підвищувати резуль-

тативність усього підприємства. У результаті покупки даної програми й упровадження запропонованої системи матеріального стимулювання витрати на оплату праці будуть обґрунтовані, тому будуть прямо залежати від якості виконаної співробітником роботи. Посиляться мотивація менеджера з продажу до роботи і його зацікавленість у досягненні цілей і завдань підприємства, збільшиться обсяг продажів, а відповідно, і прибуток підприємства.

Далі розраховано економічну ефективність від упровадження системи KPI. Очікується, що впровадження нової системи оплати праці менеджерів із продажу призведе до зростання продажів як мінімум на 40%. Джерелом підвищення заробітної плати робітників стане приріст прибутку ТОВ «НВП «БілоцерківМАЗ» за рахунок поліпшення результатів діяльності менеджерів. Розрахунок ефективності системи KPI представлений у табл. 7.

З даної таблиці видно, що, витративши додаткові 7 080 грн. на виплату премії працівнику за досягнення високого показника, підприємство отримає  $533233620 - 533180700 = 52920$  грн. додаткового прибутку з одного менеджера з продажу. Враховуючи, що в підприємстві працюють 20 менеджерів із продажу, то додатковий прибуток підприємства становитиме  $20 \times 52920$  грн. = 1058400 грн.

Для визначення економічної ефективності проекту в цілому розраховані такі показники: ЧДД, ІД і термін окупності. За період розрахунку ефективності взято один рік (табл. 8).

Таблиця 7

## Економічна ефективність упровадження системи оплати на базі KPI

Показники	Формули розрахунку	До	Після
		Сума, грн.	
1. Виручка	= Обсяг продажів	1777269000	1777469000
2. Прибуток (30% від виручки)	= (1) * 30%	533180700	533240700
3. Витрати (на видачу премій)	Визначений % від окладу	0	7080
4. Прибуток за вирахуванням премій	= (2) - (3)	533180700	533233620

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таблиця 8

1.	ЧДД – це чистий дисконтований дохід і визначається як перевищення інтегральних доходів над інтегральними витратами, причому приведених до початкового періоду <b>ЧДД = (2820000 + 878 000 – 332 760 – 330 000 – 703 000) / (1 + 0,07) = 2 179 663 грн.</b>
2.	Індекс прибутковості інвестицій (ІД) – відношення суми елементів грошового потоку від операційної діяльності до абсолютної величини суми елементів грошового потоку від інвестиційної діяльності <b>ІД = (2 820 000 + 878 000 – 332 760 – 703 000) / 330 000 = 8,07</b>
3.	Термін окупності (англ. Pay-Back Period) – період часу, необхідний для того, щоб доходи, які генеруються інвестиціями, покрили витрати на інвестиції. Обчислюється за формулою: $PP = I_0 / Si$ , де $I_0$ – одноразові витрати (початкові інвестиції); $Si$ – річний дохід, розподілений рівномірно по періодах <b>PP = 330 000 / 2 487 240 = 0,13</b>

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, з розрахунків бачимо, що за кожен вкладений 1 грн. підприємство отримує 8,07 грн., а значення терміну окупності = 0,13, що означає, що вкладені інвестиції в розмірі 330 тис. грн. окупляться за два місяці.

Для того щоб зробити висновки про економічну ефективність проекту, необхідно дотримати такі умови: 1. ЧДД > 0; 2. ІД > 1; 3. РР чим коротший, тим краще. Таким чином, усі умови визначення економічної ефективності проекту виконані, і можна зробити висновок, що запропонований проект є інвестиційно привабливим і рентабельним.

Запропоновані заходи принесуть і економічний, і соціальний ефект фахівцям ТОВ «НВП «БілоцерківМАЗ». Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування кар'єри як фактору ефективної мотивації праці працівників.

Для сучасних кадрів, окрім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, вміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання, можливість проявити особисті творчі здібності у вирішенні поставлених завдань. Можна стверджувати, що однією з причин відсутності мотивації праці на українських підприємствах є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для вирішення даної проблеми й уникнення можливих негативних наслідків кожне підприємство повинно мати план кар'єрної політики і просування по службі, де доцільно вказати послідовність посад і умови просування по службі.

Грамотно розроблена кар'єрна політика дає змогу: підвищити продуктивність праці працівників за рахунок підвищення їх мотивації; організувати безперебійний процес заміщення ключових посад; забезпечити раціональне використання кадрового потенціалу [2, с. 87].

Управління кар'єрою дає можливість виростити фахівця або керівника організації в її власних стінах, тому ефективне управління діловою кар'єрою є одним із найважливіших напрямів в управлінні персоналом організації [5, с. 119]. Для створення ефективної системи управління кар'єрою співробітника в організації повинні бути три взаємопов'язані елементи всередині організації: 1) система виконавців – містить відомості про особистісні характеристики, здібності, інтереси, мотиви співробітників; 2) система робіт – містить інформацію про всілякі проекти, завдання, індивідуальні ролі, виконання яких необхідно для організації; 3) система інформаційного забезпечення управління – об'єднує відомості про виконавців, загальноприйнятту практику переміщення співробітників, призначення їх на певні посадові особи.

Наявність цих трьох систем дає можливість створити внутрішньокорпоративний ринок

праці, проводити відкриті конкурси на підбір співробітників і надавати їм інформацію про можливі траєкторії їх руху в організації. Пропонуємо використовувати методи, які допомогли б керівникові орієнтувати керівників та службовців на далекосяжні кар'єрні перспективи:

1. Використання гар-аналізу щодо персоналу дасть змогу керівнику оцінити різницю між тими кар'єрними цілями, вміннями та навичками, які притаманні працівнику, та тими, які є бажаними, відповідно до довготермінових цілей підприємства; така оцінка виявить потенційних «лідерів», «виконавців», «менеджерів» ще на етапі входу на підприємство.

2. Спрямування підлеглих на далекосяжні кар'єрні перспективи, що допоможе працівникам у постановці кар'єрних цілей. А це забезпечить відносно тривалий кар'єрний розвиток працівника в межах саме цього підприємства.

3. Використання принципів поетапного просування персоналу під час досягнення головної кар'єрної цілі.

4. Використання принципів стратегії «менеджмент цілей» притаманне для великих підприємств, для яких поняття «корпоративна культура» має реальний зміст, і передбачає, що цілі та перспективи розвитку кар'єри підлеглих уже передбачені підприємством ще до приходу конкретних працівників.

5. Орієнтація працівників на далекосяжні кар'єрні перспективи – це позитивне підкріплення. Кар'єрна поведінка працівника підкріплюється з боку менеджера схваленням, матеріальним заохоченням, додатковими бонусами тощо, що дає змогу зрозуміти працівникові, в якому напрямі рухатися [1].

Підсумовуючи сказане, слід відзначити, що ефективне управління кар'єрою дає змогу пов'язати плани професійного зростання працівників із завданнями підприємства. Службовці та керівники повинні орієнтуватися не лише на виконання робіт, а й на професійне зростання в межах підприємства.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, автором обґрунтовано велике значення мотиваційної системи в діяльності сучасних компаній та її вплив на загальний прибуток. Пропонується впровадити систему мотивації персоналу, засновану не на штрафах, а на преміюванні (за результатами КРІ). Джерелом підвищення заробітної плати робітників стане приріст прибутку ТОВ «НВП «БілоцерківМАЗ» за рахунок поліпшення результатів діяльності менеджерів. Очікується, що впровадження нової системи оплати праці менеджерів із продажу призведе до зростання продажів як мінімум на 40%.

Також автором зазначено, що незалежно від розміру та сфери діяльності будь-якої організації потрібно ефективно використовувати управління кар'єрою людських ресурсів і як мотивуючий фактор, і як ефективний інструмент

розвитку співробітників та підвищення рівня їх залучення до продуктивної праці на підприємстві. Основними завданнями ефективного планування і реалізації кар'єри в організації є: пов'язати цілі організації й окремого співробіт-

ника; планувати кар'єру конкретного співробітника з урахуванням його специфічних потреб і ситуацій; забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою; підвищувати якість процесу планування кар'єри та ін.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Брутян К.С. Ефективність системи управління кар'єрним ростом на підприємстві URL: [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2011/Economics/6\\_85089.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/6_85089.doc.htm).
2. Коломієць Ю.В., Фомова О.А. Сучасні тенденції управління діловою кар'єрою персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3(2). С. 86–89.
3. Кузнецова І.О., Кузнецов А.М. Науково-методичні засади формування системи трудової мотивації персоналу. Регіональна економіка та управління Східноукраїнського інституту економіки та управління. 2015. № 3(06). С. 94–97.
4. Лепьохіна І.О. Розробка методичних підходів до управління механізмом мотивації праці персоналу підприємств машинобудування. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/542/0>.
5. Хомчук М. Проблеми мотивації персоналу на підприємствах України. Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст.: матеріали міжвузівської студентської науково-практичної Інтернет-конференції. 2014. С. 118–121.
6. Чем и как мотивировать руководителей. URL: <http://hr-media.ru/chem-i-kak-motivirovat-rukovoditelej>.
7. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Контракти. 2008. № 22. С. 25–27.