

УДК 331.104.2

**Т. С. Чубар**, студент  
**І. В. Точонов**, к.е.н, доцент  
orcid.org/0000-0003-0251-2395

Донбаська національна академія будівництва і архітектури, м. Краматорськ, Україна  
[nik@donnaba.edu.ua](mailto:nik@donnaba.edu.ua)

### **РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КРАМАТОРСЬКОМУ УГГ ПАТ «ДОНЕЦЬКОБЛГАЗ»**

Стаття присвячена питанням мотивації та стимулювання праці на підприємствах на прикладі Краматорського УГГ ПАТ «Донецькоблгаз». В роботі проаналізовано кількісний та якісний склад персоналу предмету дослідження, окреслено методи мотивації трудової діяльності. Автори пропонують напрями вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві Краматорського УГГ ПАТ «Донецькоблгаз».

**Ключові слова:** стимулювання праці, мотивація трудової діяльності, плинність кадрів.

**Т. С. Чубарь**, студент  
**И. В. Точёнов**, к.э.н., доцент  
orcid.org/0000-0003-0251-2395

Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, Краматорск, Украина  
[nik@donnaba.edu.ua](mailto:nik@donnaba.edu.ua)

### **РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ НОВОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В КРАМАТОРСКОМ УГГ ОАО «ДОНЕЦКОБЛГАЗ»**

Статья посвящена вопросам мотивации и стимулирования труда на предприятиях на примере Краматорского УГГ ОАО «Донецкоблгаз». В работе проанализированы количественный и качественный состав персонала предмета исследования, определены методы мотивации трудовой деятельности. Авторы предлагают направления совершенствования системы мотивации и стимулирования труда на предприятии Краматорское УГГ ОАО «Донецкоблгаз».

**Ключевые слова:** стимулирование труда, мотивация трудовой деятельности, текучесть кадров.

**T. S. Chubar**, student  
**I. V. Tochonov**, Ph.D., Associate  
Professor orcid.org/0000-0003-0251-2395

Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, Kramatorsk, Ukraine  
[nik@donnaba.edu.ua](mailto:nik@donnaba.edu.ua)

### **DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A NEW SYSTEM OF LABOUR STIMULATION AND MOTIVATION AT THE KRAMATORSK GAS SUPPLY AND GAS DISTRIBUTION UTILITY PJSC DONETSKOBLGAZ**

The article is devoted to issues of motivation and stimulation of labor at enterprises on the example of Kramatorsk Gas Supply and Distribution Utility PJSC Donetskoblغاز. The work analyzes the quantitative and qualitative composition of the personnel of the research subject, outlines the methods of labor activity motivation. The authors propose ways to improve the system of motivation and stimulation of labor at the Kramatorsk Gas Supply and Distribution Utility PJSC Donetskoblغاز.

**Key words:** labor stimulation, motivation of labor activity, personnel turnover.

**Актуальність дослідження.** У сучасному суспільстві основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому інтенсивність та якість праці в розрахунок не беруться, переважає бажання мати роботу з гарантованим заробітком. Водночас, на ринку праці з'являються працівники, що володіють достатнім професіоналізмом і новою трудовою свідомістю, тобто люди з гарною моральною основою і розумінням праці. Проблема полягає в тому, як створити систему, у якій працівники можуть одержати винагороди, яких вони справді хочуть, виконуючи роботу так, щоб відповідати вимогам підприємства.

**Аналіз досліджень.** Слід зазначити, що методичні та прикладні проблеми формування та функціонування мотиваційних механізмів управління персоналом в сучасних умовах завжди були предметом досліджень багатьох вітчизняних і закордонних фахівців. Суттєвий внесок у дослідження системи мотивації та стимулювання праці внесли відомі фахівці Л. В. Балабанова [2], Хекхаузен Х. [6], І. В. Багрова [1], А. П. Єгоршин [3] та інші.

Предметом дослідження є Краматорське УГГ ПАТ «Донецькоблгаз» - одне з найбільших обласних газотранспортних підприємств України. Його основне завдання: безперебійне, безаварійне постачання природного газу і газифікація промислових підприємств, комунальної сфери, населених пунктів Донецької області.

**Метою роботи** є розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотивації та стимулювання праці на підприємстві Краматорське УГГ ПАТ «Донецькоблгаз», впровадження нової системи стимулювання та мотивації праці працівників.

**Наукову новизну** складають розроблені рекомендації щодо напрямів вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві Краматорського УГГ ПАТ «Донецькоблгаз».

**Практична цінність** полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані підприємствами житлово-комунального та комунального господарств будь-яких міст.

**Основна частина.** Необхідною умовою розвитку сучасного суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією зі складових праці є її мотивування на рівні учасників трудових відносин. Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства [5].

Застосування щодо працівника стимулів, з метою активізації його зусиль, підвищення активності, добросовісності у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством, називається стимулюванням [3]. Розрізняють три види стимулювання: моральне, соціальне й матеріальне.

Система матеріальних стимулів праці ґрунтується на різноманітних спонукальних мотивах, які доповнюють один одного та які підпорядковані меті щодо створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Моральна мотивація передбачає використання системи оцінювання ділових якостей працівників, виховання у них почуття гордості за своє підприємство, відданості йому, відчуття їхньої потреби на підприємстві [2].

Соціальні стимули пов'язані з прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися по соціально-професійних щаблях, мати престижну роботу. Іншими словами — це вплив на потребу працівника в самоствердженні і владі [2].

При формуванні кадрового потенціалу підприємства, враховуються різні чинники, які мають значний вплив на якісні (кваліфікаційний потенціал та професійні характеристики

кожного працівника) та кількісні (професійно кваліфікаційний склад кадрів, стаж роботи на підприємстві, віковий склад) показники.

Газова промисловість пред'являє особливі вимоги до персоналу. Від робітників, фахівців і керівників потрібна висока кваліфікація, при чому в багатьох областях діяльності.

Керівництво підприємства в останні роки веде активну політику щодо автоматизації діяльності, що і призвело до скорочення кількості працівників в Краматорському УГГ ПАТ «Донецькоблгаз». Це пояснює тяжку ситуацію, яка склалась на даний час на підприємстві, а саме високі темпи скорочення персоналу та постійну плінність кадрів.

Аналіз кадрів Краматорського УГГ ПАТ «Донецькоблгаз» включає такі позиції як:

- 1) професійний стаж;
- 2) рівень кваліфікації;
- 3) рівень професійних можливостей та готовності до інноваційної діяльності.

Основними показниками використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, а також відомостей про рух особового складу підприємства (табл.1) [4].

Таблиця 1

Оцінка забезпеченості Краматорського УГГ ПАТ «Донецькоблгаз» трудовими ресурсами [складено авторами на основі даних підприємства]

Категорії персоналу	Фактично за 2016 р.	За 2017 р.		Абсолютне відхилення, (+, -)	
		за планом	фактично	від плану	2017-2016 рр.
Усього персоналу, осіб у т.ч.:	649	630	606	-24	-19
Працівники основної діяльності	607	598	590	-8	-17
-робітники	440	438	430	-8	-10
-службовці у т.ч.:	35	33	32	-1	-3
керівники	7	7	5	-2	-2
спеціалісти	17	17	15	-2	-2
Непромисловий персонал (неосновної діяльності)	42	32	16	-2	-2

Дані табл. 1 свідчать про те, що на підприємстві у звітному періоді відбулося скорочення персоналу у цілому, так і за окремими категоріями працівників.

Успішне виконання виробничої програми залежить від забезпечення виробництва кадрами найбільш важливих професій та кваліфікацій працівників (табл.2).

Динаміка вікової та професійної структури персоналу Краматорського УГГ ПАТ «Донецькоблгаз» [складено авторами на основі даних підприємства]

Вік, років	Працівники з вищою освітою		Працівники із середньою спеціальною освітою		Працівники із середньою освітою	
	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
До 30	2	5	220	169	22	15
30-45	26	23	207	198	15	9
45-55	14	17	101	112	6	7
Понад 55	13	15	18	32	5	4

Якщо класифікувати персонал за професійним складом, тобто освітою штату, то більша частина працівників мають середньо-спеціальну освіту 84,3%, і лише 9,9% мають вищу освіту, 5,8% мають середню освіту від загальної кількості штату (рис.1).

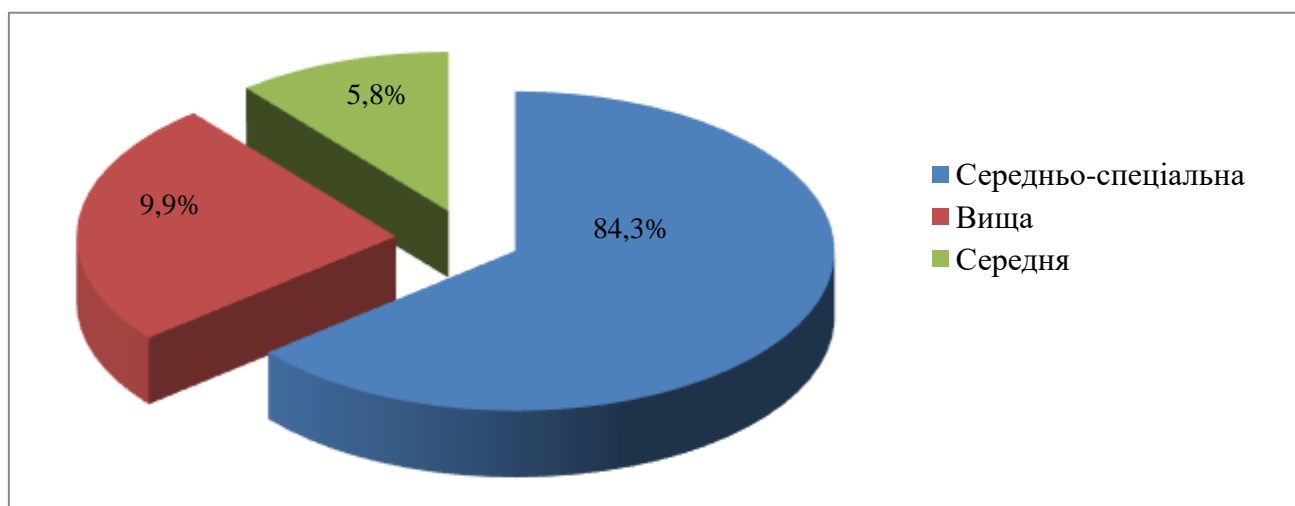


Рисунок 1 – Структура професійного складу працівників підприємства [складено авторами на основі даних підприємства]

Бажання та можливість навчатися пов'язане із віком людини. Це пояснюється фізіологічними та матеріальними можливостями й, головне, перспективою надалі використати отриманий диплом про освіту для кар'єрного росту.

При дослідженні причин плинності кадрів в Краматорському УГГ ПАТ «Донецькоблгаз» можна говорити про заявлені причини при звільненнях за власним бажанням, а саме:

- 1) незадоволення умовами праці та побуту на підприємстві;
- 2) невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації та основній професії;
- 3) низька заробітна плата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці;
- 4) невизначеність перспектив професійного просування [1].

Для Краматорського УГГ ПАТ «Донецькоблгаз» доцільно обрати наступні шляхи зниження плинності кадрів. Запропонована система мотивації містить у собі ряд

найважливіших факторів, що дозволяють задовільнити широкий спектр потреб працівників і сприяти розвитку в ньому якостей, необхідних для успішного функціонування підприємства. Як основні елементи цієї системи можна виділити наступні [6].

1. Система оплати праці – найголовніший елемент. Гроші, будучи універсальним засобом платежу, дозволяють працівнику задовольняти більшість потреб першого рівня (фізіологічних), а також частину соціально-особистих потреб.

2. Ріст персоналу – забезпечує кожному працівнику перспективу в ієрархічній структурі, яка відповідає його здібностям і результативності праці, а також визначає рівень самостійності в трудовій діяльності, можливість виконання складної й творчої роботи. Завдяки цьому елементу задовольняються потреби в повазі, визнанні, причетності до визначеного кола, самовияву.

3. Підвищення якості персоналу і гармонічний розвиток особистості. Наявність такого елементу відповідає інтересам конкретних працівників і дозволяє сформувати високопрофесійний, здатний до самовияву трудовий колектив.

4. Соціальні гарантії. Даний елемент у значній мірі сприяє задоволенню однієї з найбільш важливих потреб – безпеки та захисту.

5. Нагороди й статусні відмінності. Наявність цього елементу забезпечує розвиток почуття причетності до даної спільноти, підприємства, підвищується зацікавленість у результатах роботи підприємства, а отже, ініціативність і ефективність праці.

6. Поліпшення умов праці – елемент, що дозволяє зробити роботу приємною і привабливою. У цьому випадку, якщо в даний момент неможливо забезпечити гарні умови праці усім робітникам, важкі та шкідливі умови повинні компенсуватися відповідними доплатами.

**Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки.** В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб. Отже, основне призначення мотивації – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки про те, що: по-перше, стимулювання праці – визначальний чинник ефективності діяльності підприємств; по-друге, ефективне стимулювання може бути забезпечене тільки поєднанням цілого комплексу інструментів впливу на ефективність праці; по-третє, матеріальне стимулювання є одним з найважливіших стимулів підвищення ефективності праці; по-четверте, виявлення потреб співробітників, класифікація працівників за рівнями потреб - основна передумова економічності мотивації; по-п'яте, нематеріальні стимули - важливий чинник впливу на управляємий персонал; по-шосте, врахування специфіки підприємства - важливий фактор при виборі керівництвом політики стимулювання тощо [3]. Саме в цьому і полягає зв'язок мотивації з ефективністю праці персоналу.

---

**Література**

1. Багрова І. В. Нормування праці: навч. посіб. / ред. І. В. Багрова. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Єгоршин А. П. Мотивація трудової діяльності: навч. посіб. / ред. А. П. Єгоршин. Н. Новгород: НІМБ, 2012. 320 с.
4. Сибірцова А. Ю. Використання робочого часу та аналіз його ефективності на підприємстві. / ред. А. Ю. Сибірцова., К. К. Юдіна. Економічні науки. Донецьк: Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2010. 245 с.
5. Травін В. В., Дятлов В. А. Основи кадрового менеджменту: монографія. Мінськ: Діло, 2010. 336 с.
6. Хекхаузен Х. Мотивація і діяльність. пер. з англ.: монографія. Мінськ: Педагогіка, 2011. 408 с.