

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему
**«УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ
КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ
ВДОСКОНАЛЕННЯ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу групи МОМГ 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
організацій міського господарства»
Євгеній КАСЬЯНЕНКО
(ім'я та прізвище)

Керівник: Вікторія ШЕВЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Рецензент: Дмитро ПРУНЕНКО
(ім'я та прізвище)

Рецензент: Мілиця ВОЛКОВА
(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського господарства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«19» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Касьяненко Євгенія Геннадійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління мотивацією персоналу комунального підприємства та шляхи її вдосконалення»
керівник роботи Шевченко Вікторія Сергіївна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Розділ 1. Теоретичні основи управління мотивацією персоналу комунальних підприємств. Розділ 2. Аналіз використання нематеріальної мотивації персоналу КП «Харківські теплові мережі». Розділ 3. Напрями вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу КП «Харківські теплові мережі».
5. Перелік графічного матеріалу 1. Структурно-логічна схема роботи. 2. Механізм формування мотивації персоналу 3. Функціональне призначення мотивації в управлінні персоналом. 4. Механізм формування мотивації працівників. 5. Модель ефективної мотивації працівників. 6. Аналіз особливостей функціонування КП «Харківські теплові мережі» в умовах воєнного стану. 7. Аналіз структури персоналу КП «Харківські теплові мережі». 8. Оцінка стану нематеріальної мотивації персоналу КП «Харківські теплові мережі». 9. Чинники та можливості розвитку нематеріальної мотивації персоналу КП «Харківські теплові мережі». 10. Результати дослідження нематеріальної мотивації персоналу КП «Харківські теплові мережі». 11. Напрями вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу КП

«Харківські теплові мережі». 12. Соціально-економічний ефект від удосконалення нематеріальної мотивації персоналу КП «Харківські теплові мережі».

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.		25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи управління мотивацією персоналу комунальних підприємств	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз використання нематеріальної мотивації персоналу КП «Харківські теплові мережі»	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Напрями вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу КП «Харківські теплові мережі»	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Євгеній КАСЬЯНЕНКО
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Вікторія ШЕВЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність управління мотивацією персоналу: еволюція теорій, функції та етапи мотиваційного процесу.....	8
1.2. Матеріальне стимулювання як інструмент управління мотивацією персоналу.....	16
1.3. Нематеріальні методи мотивації персоналу та їх вплив на результативність діяльності.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ».....	37
2.1. Характеристика та особливості функціонування КП «Харківські теплові мережі» в умовах воєнного стану.....	37
2.2. Аналіз нематеріальної мотивації персоналу на КП «Харківські теплові мережі»	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ».....	63
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу.....	63
3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з удосконалення нематеріальної мотивації	76
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває ефективне управління персоналом, що є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємств. Особливої актуальності набуває проблема мотивації персоналу, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості працівників у результатах своєї праці, продуктивність діяльності та якість наданих послуг.

Для комунальних підприємств, зокрема таких як КП «Харківські теплові мережі», питання мотивації персоналу є ще більш важливим через специфіку їх функціонування. Обмеженість фінансових ресурсів, високий рівень зношеності основних фондів, необхідність забезпечення безперебійного надання життєво важливих послуг населенню та функціонування в умовах підвищених ризиків (зокрема під час воєнного стану) зумовлюють необхідність пошуку ефективних підходів до стимулювання працівників.

Недостатній рівень мотивації персоналу може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення якості послуг, зростання плинності кадрів та загального зниження ефективності діяльності підприємства. Водночас впровадження сучасних методів мотивації, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток системи управління персоналом здатні суттєво підвищити результативність роботи підприємства.

Проблематика мотивації персоналу широко досліджувалася у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких можна виділити таких учених, як Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Дуглас МакГрегор, а також вітчизняних дослідників, зокрема О. Колот [33], В. Данюк [14], Д. Богині [7], М. Виноградського [9] та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових розробок, питання адаптації мотиваційних механізмів до умов функціонування комунальних підприємств потребує подальшого дослідження.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності комунальних підприємств шляхом удосконалення системи мотивації персоналу, що дозволить забезпечити їх стабільний розвиток та підвищити якість надання послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління мотивацією персоналу комунального підприємства та розробка напрямів її вдосконалення на прикладі КП «Харківські теплові мережі».

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність мотивації персоналу, розглянути етапи розвитку теорії мотивації, функції системи мотивації та стадії мотиваційного процесу;
- визначити роль матеріального стимулювання як інструменту мотивації персоналу;
- узагальнити основні теоретичні підходи до мотивації праці;
- проаналізувати сучасні проблеми та перспективи розвитку трудової мотивації в Україні та за кордоном;
- надати загальну характеристику та дослідити історію створення КП «Харківські теплові мережі»;
- проаналізувати технічні характеристики підприємства;
- здійснити аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- оцінити стан нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати значення нематеріальної мотивації як фактора підвищення ефективності діяльності працівників;
- розробити пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації на підприємстві;
- визначити соціальний та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом комунального підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу КП «Харківські теплові мережі».

У процесі дослідження були використані такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економіко-статистичний аналіз, графічний метод, а також метод системного підходу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для вдосконалення системи мотивації персоналу комунальних підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність управління мотивацією персоналу: еволюція теорій, функції та етапи мотиваційного процесу

Ефективність функціонування будь-якого підприємства визначається не лише рівнем кваліфікації його працівників, але й раціональністю використання трудових ресурсів, а також якістю управління персоналом.

Функціонування організованої системи з метою досягнення запланованих результатів можливе лише за умови здійснення цілеспрямованого управлінського впливу з боку керівництва. Для цього необхідно застосовувати відповідні інструменти впливу на елементи системи, які забезпечують її активізацію та ефективну діяльність. Одним із ключових таких інструментів є мотивація персоналу.

З метою досягнення поставлених цілей керівник повинен не лише здійснювати планування та організацію діяльності, але й забезпечувати спонукання працівників до виконання поставлених завдань відповідно до визначених планів і стандартів.

Мотивація є однією з ключових функцій управління, що забезпечує активізацію діяльності персоналу. Вона розглядається як сукупність стимулів і внутрішніх спонукальних чинників, які сприяють виконанню поставлених завдань та орієнтують працівників на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства [6].

Формування наукових підходів до мотивації персоналу розпочалося у ХХ столітті. У розвитку теорії мотивації доцільно виокремити декілька основних етапів.

Першим є етап простої мотивації (традиційного підходу), сутність якого полягала у застосуванні принципу «батоба і пряника». Відповідно до цього

підходу, дії працівників, що сприяють досягненню цілей організації, заохочуються, тоді як небажана поведінка підлягає покаранню. Яскравим прикладом є підхід Фредерік Тейлор, який обґрунтував необхідність диференційованої оплати праці залежно від результативності діяльності працівників. Такий підхід дозволив суттєво підвищити продуктивність праці. Водночас із розвитком суспільства стало очевидним, що виключно матеріальні стимули не здатні забезпечити високий рівень трудової активності, оскільки мотиваційна структура сучасного працівника є значно складнішою.

Наступним етапом став розвиток соціально-психологічного підходу до мотивації, який передбачає використання методів психології та соціології в управлінні персоналом. В основі цього підходу лежать дві ключові концепції. Перша пов'язана з ідеями Зигмунд Фрейд, відповідно до яких поведінка людини значною мірою визначається підсвідомими чинниками і не завжди є раціональною. Друга концепція сформувалася в межах соціально-психологічної мотивації та пов'язана з ім'ям Елтон Мейо, який започаткував розвиток так званої «поведінкової школи». У ході проведення Хоторнських експериментів було доведено, що продуктивність праці значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату в колективі, рівня задоволеності працівників та характеру міжособистісних відносин [15].

За результатами досліджень було сформульовано низку важливих висновків, зокрема: людина є соціальною істотою, її поведінка визначається не лише економічними, а й соціальними чинниками; надмірна формалізація та жорстка ієрархія управління суперечать природним потребам людини; ефективне вирішення проблем, пов'язаних із персоналом, є одним із ключових завдань управління.

Елтон Мейо обґрунтував, що конфлікти між працівником і організацією, а також ширше – між особистістю і суспільством, можуть бути суттєво зменшені шляхом задоволення соціальних і психологічних потреб працівників. Такий підхід сприяє досягненню взаємовигідних результатів як

для персоналу, так і для роботодавців. У зв'язку з цим концепція людських відносин стала важливим етапом еволюції управлінської думки, суттєво трансформувавши традиційні підходи до мотивації праці.

Мотивацію доцільно розглядати як процес цілеспрямованого впливу на працівника або колектив з метою спонукання до діяльності, орієнтованої на досягнення стратегічних і поточних цілей організації [22].

Із наведеного визначення випливає, що ефективна реалізація функції мотивації передбачає:

- визначення основних чинників, які спонукають працівника до трудової діяльності;
- розуміння механізмів спрямування цих спонукань на досягнення цілей підприємства.

Під винагородою персоналу розуміють, з одного боку, сукупність витрат роботодавця, здійснених відповідно до умов трудової угоди, а з іншого – усі блага, які працівник сприймає як цінні для себе. Оскільки уявлення про цінність є індивідуальним і може суттєво відрізнятися між працівниками, оцінка винагороди також має суб'єктивний характер і залежить від особистих потреб та пріоритетів кожного працівника.

Менеджери з персоналу у своїй практиці оперують двома основними видами винагороди: внутрішньою та зовнішньою.

Внутрішня винагорода формується безпосередньо в процесі виконання роботи та пов'язана з особистим сприйняттям працівником своєї діяльності. Вона включає відчуття досягнення результату, змістовності та значущості виконуваних завдань, а також почуття самоповаги. До внутрішньої винагороди також можна віднести соціальні взаємодії, що виникають у процесі трудової діяльності. Забезпечення цього виду винагороди досягається шляхом створення належних умов праці та чіткого формулювання завдань.

Зовнішня винагорода, на відміну від внутрішньої, не є безпосереднім результатом самої роботи і надається організацією. Вона охоплює такі елементи, як кар'єрне просування, визнання результатів праці, похвала,

символи службового статусу і престижу, заробітна плата, а також додаткові соціальні гарантії (оплачувані відпустки, компенсації витрат, страхові програми тощо) [39].

Потреба, яка усвідомлюється та реально відчувається людиною, формує у неї стан внутрішньої спрямованості на здійснення певних дій, орієнтованих на її задоволення. Саме цей процес і становить сутність спонукання.

Таким чином, спонукання можна визначити як усвідомлену потребу, що трансформується у мотив до виконання конкретних цілеспрямованих дій. У цьому контексті поведінка та дії людини розглядаються як інструмент досягнення стану задоволення потреб.

У разі досягнення поставленої мети потреба людини може бути повністю задоволеною, частково задоволеною або незадоволеною.

Рівень задоволення потреби безпосередньо впливає на подальші спонукання (мотиви) та формування поведінкових реакцій людини в майбутньому, визначаючи її готовність до повторного виконання аналогічних дій.

Таким чином, спрощену модель мотиваційного процесу через потреби доцільно подати у вигляді схеми (рис. 1.1).

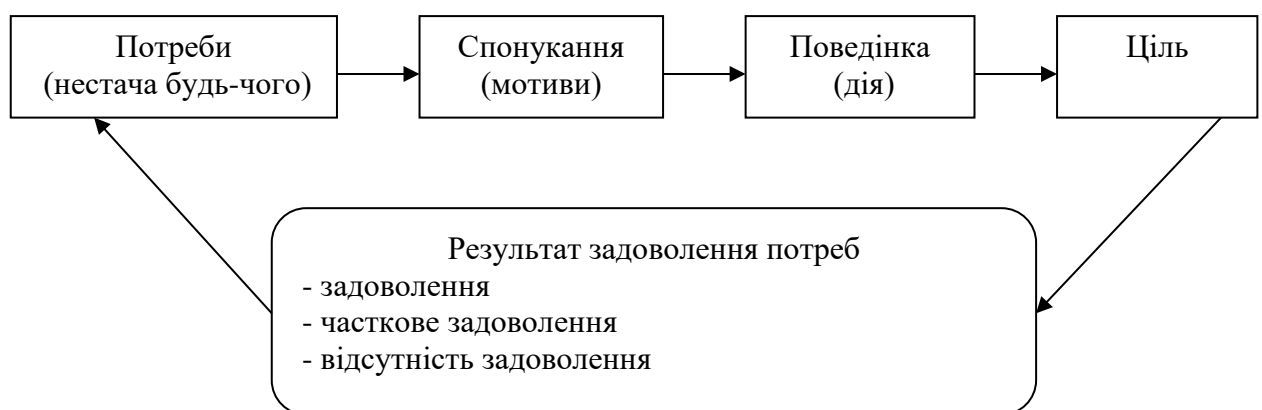


Рис. 1.1. Модель мотиваційного процесу через потреби

Потреби зумовлюють у людини прагнення до їх задоволення, що виступає основою формування мотиваційної поведінки. У зв'язку з цим

сутність мотивації полягає у створенні таких умов праці, за яких працівники усвідомлюють можливість задоволення власних потреб через виконання трудових завдань, що одночасно сприяє досягненню цілей організації.

Система мотивації персоналу реалізує три основні функції: планування, безпосереднє здійснення та управління мотиваційними процесами.

1. Планування мотивації передбачає:

- визначення актуальних потреб працівників;
- формування ієрархії потреб;
- аналіз динаміки змін потреб;
- дослідження взаємозв'язку між потребами та стимулами;
- розробку стратегії та цілей мотиваційної діяльності;
- вибір оптимальних методів і інструментів мотивації.

2. Реалізація мотивації включає:

- створення умов праці, що відповідають потребам працівників;
- забезпечення відповідної винагороди за досягнуті результати;
- формування у працівників впевненості у можливості досягнення поставлених цілей;

– підвищення суб'єктивного сприйняття цінності отриманої винагороди.

3. Управління мотиваційними процесами охоплює:

- здійснення контролю рівня мотивації персоналу;
- порівняння фактичних результатів діяльності з плановими показниками;
- коригування системи мотиваційних стимулів відповідно до отриманих результатів.

Спільною рисою для всіх функцій системи мотивації є орієнтація на добір працівників із високим рівнем внутрішньої мотивації, що сприяє підвищенню ефективності їхньої трудової діяльності.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що керівники підприємств у розвинених країнах часто залучають рекомендації промислових психологів

при формуванні та вдосконаленні мотиваційних систем. У практиці управління персоналом у країнах із ринковою економікою перевага надається методам заохочення працівників, а не каральним заходам.

Системи стимулювання на підприємствах західних країн характеризуються значною різноманітністю форм і інструментів мотивації, що дозволяє гнучко впливати на поведінку персоналу та підвищувати рівень його залученості до досягнення організаційних цілей.

Ефективним інструментом нематеріальної мотивації персоналу є проведення щорічного звіту керівництва перед працівниками. Такий захід сприяє формуванню у співробітників чіткого розуміння поточного стану діяльності підприємства, досягнутих результатів, а також труднощів, з якими організація зіткнулася протягом року.

У межах подібних зустрічей представники керівництва звітують за відповідні напрями діяльності, окреслюючи фінансові результати, досягнення та проблемні аспекти роботи підприємства. Важливим елементом є також інформування працівників про перспективи розвитку, зокрема про наявні вакансії, у тому числі за кордоном, із можливістю подання заявок на участь у конкурсному відборі.

Такі заходи зазвичай поєднуються з елементами неформального спілкування, що сприяє зміцненню корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі. Додатково використовується система морального заохочення, зокрема відзначення найкращих працівників року, наприклад шляхом організації туристичних поїздок або інших цінних нематеріальних винагород.

Щодо порушень трудової дисципліни, оцінка поведінки працівника не повинна обмежуватися лише фіксацією самого вчинку. Важливо розглядати його у взаємозв'язку з іншими діями особи, а також досліджувати причини та мотиви такої поведінки, оскільки саме вони значною мірою визначають характер порушення.

Окрему увагу доцільно приділяти аналізу психофізіологічного стану працівника та його впливу на поведінкові прояви. При цьому слід враховувати, що управлінські рішення щодо заохочень або стягнень мають не лише індивідуальний, але й соціально-психологічний ефект у трудовому колективі.

Зокрема, застосування дисциплінарного стягнення щодо одного працівника може сприйматися іншими членами колективу як негативний або навіть образливий сигнал, тоді як публічне визнання досягнень, навпаки, виконує мотивуючу функцію. Водночас ефективність дисциплінарного впливу підвищується у випадках його відкритого застосування, оскільки це формує у працівників чітке розуміння норм і вимог трудової поведінки.

На сучасному етапі розвитку управління персоналом практично не викликає сумнівів значний вплив нематеріальних факторів винагороди на поведінку працівника на робочому місці. Рівень мотивації та продуктивності праці значною мірою залежить від умов праці (санітарно-гігієнічного стану робочого середовища, наявності свіжого повітря тощо), технічного забезпечення робочого місця, можливостей використання інтелектуального потенціалу працівника, а також ступеня його залученості до процесу прийняття рішень і управлінських функцій.

Існує широкий спектр чинників, що впливають на трудову мотивацію персоналу, які повинні враховуватися фахівцями служби управління персоналом. Під час підбору кандидатів на посади організація має надавати повну інформацію про комплекс переваг, які отримує працівник, зокрема умови праці, можливості професійного навчання, перспективи кар'єрного розвитку, а не обмежуватися лише рівнем заробітної плати чи базовими соціальними пільгами.

З розвитком суспільства значущість нематеріальних чинників мотивації зростає, що підвищує їх привабливість для потенційних працівників. Це зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до формування системи винагород, зокрема впровадження концепції «компенсаційного

пакета», який охоплює всі аспекти взаємовідносин між працівником і організацією.

Важливо враховувати позитивний вплив сприятливих умов праці на рівень продуктивності персоналу, особливо на етапах організації нового виробництва, створення нових робочих місць або реорганізації існуючих процесів. При цьому обов'язковим є врахування ергономічних вимог, які безпосередньо впливають на ефективність та безпеку трудової діяльності.

Водночас фахівцям із управління персоналом необхідно враховувати економічну доцільність витрат, пов'язаних із поліпшенням умов праці. Такі витрати повинні бути обґрунтовані очікуваним підвищенням продуктивності та загальної ефективності діяльності підприємства.

Основні типи мотивації персоналу систематизовано та представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні типи мотивації

Тип мотивації	Характеристика
Матеріальна	Передбачає використання грошових стимулів: заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, участь у прибутку підприємства
Нематеріальна	Пов'язана із задоволенням соціальних і психологічних потреб: визнання, кар'єрний розвиток, участь в управлінні, корпоративна культура
Внутрішня	Формується під впливом самої роботи: інтерес до змісту праці, самореалізація, відчуття значущості результатів
Зовнішня	Формується під впливом зовнішніх стимулів організації: оплата праці, умови роботи, соціальні гарантії
Позитивна	Спрямована на заохочення бажаної поведінки через винагороди
Негативна	Базується на застосуванні санкцій, штрафів або дисциплінарних заходів

Представлені в табл. 1.1 основні типи мотивації відображають різноманітність підходів до стимулювання трудової поведінки персоналу. Кожен із типів має свої особливості та сферу застосування в системі управління персоналом.

Матеріальна мотивація є базовим інструментом впливу на працівників і безпосередньо пов'язана з рівнем їхнього матеріального забезпечення. Нематеріальна мотивація, у свою чергу, відіграє дедалі більш важливу роль у

сучасних умовах, оскільки спрямована на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників.

Внутрішня та зовнішня мотивація відрізняються джерелом формування стимулів, тоді як позитивна і негативна мотивація відображають характер управлінського впливу на поведінку персоналу. Комплексне використання зазначених типів мотивації дозволяє підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити досягнення цілей організації.

1.2. Матеріальне стимулювання як інструмент управління мотивацією персоналу

У сучасних економічних умовах значна частина працездатного населення здійснює трудову діяльність за наймом, отримуючи за виконану роботу матеріальну винагороду від організації у формі компенсації.

Для комунальних підприємств, зокрема таких як КП «Харківські теплові мережі», система матеріального стимулювання має особливе значення, оскільки виступає ключовим інструментом залучення, мотивації та утримання кваліфікованого персоналу. В умовах обмежених фінансових ресурсів та високої соціальної відповідальності таких підприємств ефективна організація системи винагород набуває критичної важливості.

Незалежно від теоретичних підходів до мотивації праці, компенсація працівників відіграє визначальну роль у формуванні їхньої трудової поведінки. Водночас вона може мати як стимулюючий, так і демотивуючий вплив залежно від рівня справедливості, прозорості та відповідності результатам праці.

Неефективно побудована система матеріального стимулювання може спричинити незадоволеність працівників як рівнем винагороди, так і принципами її нарахування та розподілу. Це, у свою чергу, негативно впливає на продуктивність праці, якість виконання робіт, а також сприяє порушенню трудової дисципліни. Натомість ефективна система компенсації здатна

підвищувати зацікавленість персоналу у результатах діяльності, спрямовувати його поведінку відповідно до цілей підприємства та забезпечувати більш раціональне використання трудових ресурсів.

Для комунальних підприємств, зокрема таких як КП «Харківські теплові мережі», система винагороди має не лише економічне, а й соціальне значення, оскільки пов'язана із забезпеченням стабільності кадрового складу та безперебійного надання життєво важливих послуг населенню.

Основне призначення системи компенсації полягає у стимулюванні трудової поведінки працівників шляхом узгодження їхніх матеріальних інтересів зі стратегічними цілями підприємства. Відповідно до цього визначаються ключові цілі системи матеріального стимулювання:

- залучення персоналу. Комунальні підприємства, як і інші суб'єкти господарювання, конкурують на ринку праці за кваліфікованих фахівців. Тому система винагороди повинна бути привабливою для тих категорій працівників, які є необхідними для забезпечення ефективної діяльності підприємства;

- утримання працівників. У разі невідповідності рівня оплати праці ринковим умовам зростає ризик плинності кадрів. Це особливо актуально для комунальних підприємств, які інвестують ресурси у підготовку та розвиток персоналу;

- стимулювання результативної діяльності. Система винагороди має орієнтувати працівників на досягнення високих виробничих показників, розвиток професійних компетенцій, прояв ініціативності та відповідальності;

- контроль витрат на персонал. Витрати на оплату праці є значною складовою витрат підприємства, тому їх ефективне управління є важливою умовою забезпечення фінансової стабільності;

- простота та зрозумілість системи. Механізми нарахування винагороди повинні бути прозорими і доступними для розуміння кожним працівником;

- дотримання законодавчих вимог. Організація оплати праці на комунальних підприємствах повинна відповідати чинному законодавству, недотримання якого може призвести до фінансових та репутаційних втрат.

Отже, основною метою системи винагороди є забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного залучення, утримання та стимулювання персоналу.

З метою встановлення чіткого взаємозв'язку між результатами трудової діяльності працівників і рівнем їх матеріального забезпечення, заробітну плату доцільно розглядати як багатокомпонентну систему. У структурі оплати праці, зокрема на комунальних підприємствах, можна виокремити три основні складові.

Перша складова передбачає оплату за виконання визначених посадових обов'язків і має стабільний характер. Працівники, які займають аналогічні посади та виконують однакові функції, отримують однаковий базовий рівень оплати праці.

Друга складова пов'язана зі стажем роботи та враховує соціально-економічні чинники, зокрема зміни вартості життя. Вона є загальною для всіх працівників, проте її розмір може коригуватися відповідно до встановлених нормативів та індексації.

Третя складова є змінною та індивідуалізованою, оскільки залежить від результатів діяльності конкретного працівника за певний період. Саме цей елемент забезпечує диференціацію оплати праці та виконує стимулюючу функцію. Розмір змінної частини заробітної плати може суттєво коливатися залежно від досягнутих результатів, що створює пряму залежність між ефективністю праці та рівнем винагороди.

Таким чином, використання такої структури оплати праці дозволяє поєднати стабільність доходів працівників із їх зацікавленістю у підвищенні результативності діяльності, що є особливо важливим для забезпечення ефективного функціонування комунального підприємства.

При формуванні системи матеріального стимулювання персоналу доцільно дотримуватися низки принципів, що забезпечують її ефективність та відповідність цілям підприємства.

Зокрема, матеріальна винагорода має сприяти підвищенню зацікавленості працівників у сумлінному виконанні своїх трудових обов'язків та досягненні високих результатів діяльності. Важливим є забезпечення своєчасності заохочення, оскільки затримка у наданні винагороди може послабити зв'язок між досягнутими результатами та їх визнанням з боку керівництва.

Система оплати праці повинна бути орієнтована насамперед на результати діяльності, а не лише на витрачені зусилля, особливо ті, що мають безпосередній вплив на ефективність функціонування підприємства. При цьому доцільно враховувати індивідуальний внесок працівника в межах його посадових обов'язків і зони відповідальності.

В умовах діяльності комунальних підприємств важливим є забезпечення гнучкості системи винагород, зокрема можливості варіювання її розміру залежно від результатів роботи підприємства: підвищення винагороди у разі досягнення позитивних показників та її оптимізація за умов їх зниження.

З метою утримання кваліфікованого персоналу доцільно застосовувати відкладені форми матеріального стимулювання, за яких частина нарахованих виплат здійснюється у наступні періоди за умови продовження трудових відносин із підприємством.

Крім того, система матеріального стимулювання повинна враховувати індивідуальні потреби працівників і передбачати використання таких форм винагороди, які є для них найбільш привабливими та значущими.

Отже, система матеріальної винагороди має виражений ринковий характер, оскільки формується під впливом конкурентного середовища на ринку праці.

Рівень і структура винагороди, яку отримують працівники як компенсацію за виконану роботу, безпосередньо впливають на спроможність підприємства залучати, утримувати та ефективно мотивувати необхідний персонал. Для комунальних підприємств це питання є особливо актуальним з

огляду на обмежені фінансові можливості та необхідність конкурувати за кваліфіковані кадри з приватним сектором.

Традиційно розмір заробітної плати визначається як функція двох основних чинників: внутрішньої цінності робочого місця для підприємства та його ринкової вартості. Внутрішня цінність формується на основі оцінки складності, відповідальності та значущості виконуваних функцій, що визначається за допомогою аналітичних методів класифікації посад. Ринкова цінність, у свою чергу, встановлюється шляхом аналізу кон'юнктури ринку праці та відповідних оглядів рівня оплати праці.

Водночас традиційна система матеріального стимулювання має низку недоліків, які знижують її ефективність, зокрема:

- недостатній рівень залежності винагороди від індивідуальних результатів працівника;
- відсутність чіткого зв'язку між оплатою праці окремого працівника та результатами діяльності підрозділу або підприємства в цілому;
- нерівномірність змін рівня заробітної плати для різних категорій персоналу, що може призводити до дисбалансу між внутрішніми умовами оплати праці та ринковими пропозиціями.

Таким чином, для підвищення ефективності системи мотивації на комунальних підприємствах виникає необхідність удосконалення підходів до формування матеріального стимулювання з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Незважаючи на наявність окремих недоліків, традиційна система матеріального стимулювання зберігає свої переваги, що зумовлює її широке застосування, зокрема і на комунальних підприємствах. До основних переваг такої системи належать:

- чіткість, простота та відносно високий рівень об'єктивності при визначенні розміру винагороди;
- невисокі витрати на управління та адміністрування системи оплати праці;

– врахування ситуації на ринку праці, а також особливостей діяльності підприємства та індивідуальних характеристик працівників [7].

Традиційна система компенсації передбачає, що загальна винагорода працівника складається з двох основних складових: базової (основної заробітної плати або посадового окладу) та додаткової (соціальних пільг і виплат). При цьому розмір такої винагороди, як правило, є відносно стабільним і зберігається протягом певного, досить тривалого періоду часу.

Для комунальних підприємств така стабільність є важливим чинником забезпечення соціальної захищеності працівників, однак водночас потребує доповнення гнучкими елементами стимулювання для підвищення ефективності трудової діяльності.

Заробітна плата являє собою грошову форму винагороди, що регулярно виплачується працівникові підприємством за виконання визначених посадових обов'язків.

Поряд із основною оплатою праці сучасні організації, у тому числі комунальні підприємства, надають працівникам додаткові соціальні пільги, які сприяють підвищенню рівня їхнього добробуту та соціальної захищеності. Такі виплати і послуги є важливою складовою системи матеріального стимулювання персоналу.

До основних видів додаткових матеріальних пільг належать:

- медичне страхування, яке забезпечує працівникам доступ до медичних послуг та підвищує рівень їх соціального захисту;
- страхування життя, що гарантує фінансову підтримку працівникові або його родині у разі втрати працездатності чи смерті;
- пенсійне забезпечення, яке передбачає формування додаткових пенсійних накопичень за рахунок внесків підприємства та працівника;
- інші соціальні виплати та пільги, зокрема матеріальна допомога, додаткові відпустки, забезпечення харчуванням, надання службового транспорту, організація оздоровлення в санаторно-курортних закладах тощо [24].

Для комунальних підприємств використання таких елементів матеріального стимулювання є важливим інструментом підвищення лояльності персоналу та компенсації обмежених можливостей щодо зростання заробітної плати.

У більшості країн світу спостерігається тенденція до оптимізації системи соціальних пільг, зокрема скорочення їх кількості та часткової заміни підвищенням грошової винагороди. Водночас управління пільгами перетворюється на важливу складову системи управління персоналом, що потребує належної уваги з боку керівників та високого рівня професійної підготовки фахівців з управління людськими ресурсами.

Для комунальних підприємств, зокрема таких як КП «Харківські теплові мережі», ефективне поєднання грошових виплат і соціальних пільг має особливе значення, оскільки дозволяє компенсувати обмежені можливості щодо підвищення рівня заробітної плати та забезпечити належний рівень соціальної підтримки працівників.

Окрім традиційних складових оплати праці, у практиці управління персоналом використовуються додаткові форми матеріального стимулювання, спрямовані на підвищення результативності трудової діяльності. Такі підходи вважаються нетрадиційними, оскільки ґрунтуються на принципах, відмінних від класичної системи оплати праці, і дозволяють частково компенсувати її недоліки.

Сучасні нетрадиційні методи матеріального стимулювання можна умовно поділити на три основні групи:

- системи змінної заробітної плати, що передбачають залежність винагороди від індивідуальних або колективних результатів праці;
- системи групової оплати праці, орієнтовані на досягнення результатів підрозділом або колективом у цілому;
- системи оплати за знання та компетенції, які передбачають винагороду за рівень професійної підготовки, навичок та кваліфікації працівника [29].

Таким чином, впровадження сучасних підходів до матеріального стимулювання є важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом на комунальних підприємствах.

Змінна заробітна плата (оплата за результатами або продуктивністю праці) являє собою систему винагороди, за якої розмір компенсації працівника не є фіксованим, а залежить від результатів його індивідуальної діяльності, роботи підрозділу або підприємства в цілому.

Однією з найбільш поширених форм змінної оплати праці є відрядна система, відповідно до якої працівник отримує встановлену винагороду за кожен вироблену одиницю продукції чи виконаний обсяг робіт. Такий підхід стимулює зростання продуктивності праці, однак може негативно впливати на якість виконання робіт.

Крім того, відрядна система орієнтована переважно на індивідуальні результати працівника, що знижує увагу до колективних показників діяльності. Для комунальних підприємств, зокрема у сфері теплопостачання, де важливу роль відіграє злагоджена робота підрозділів і відповідальність за безперебійне надання послуг, така система має обмежену ефективність і потребує доповнення іншими формами стимулювання, спрямованими на розвиток командної взаємодії.

Премія являє собою додаткову форму матеріальної винагороди, яка надається працівникові понад основну заробітну плату за досягнення визначених результатів або виконання встановлених показників діяльності.

Індивідуальне преміювання передбачає заохочення працівника за якісне виконання посадових обов'язків, а також за особистий внесок у досягнення цілей підприємства. Такий вид стимулювання, як правило, має більш виражений мотиваційний ефект порівняно з періодичним підвищенням посадового окладу, оскільки безпосередньо пов'язаний із результатами праці.

Рішення щодо нарахування премії та визначення її розміру приймається на основі оцінки результатів діяльності працівника за певний період, найчастіше за рік. Водночас надмірна гарантованість преміальних виплат

знижує їх стимулюючу функцію, оскільки у такому випадку вони сприймаються як складова заробітної плати. З іншого боку, низька ймовірність отримання премії також негативно впливає на мотивацію персоналу.

З огляду на це, ефективна система преміювання повинна забезпечувати баланс між досяжністю та варіативністю винагороди. Вважається, що оптимальний мотиваційний ефект досягається за умов, коли ймовірність отримання максимальної премії становить близько 50%, що стимулює працівників до підвищення результативності праці.

Для комунальних підприємств впровадження прозорої та обґрунтованої системи преміювання є важливим чинником підвищення ефективності діяльності персоналу та забезпечення якості надання послуг.

Показниками, на основі яких здійснюється преміювання персоналу, можуть виступати результати виробничо-господарської діяльності підприємства, зокрема обсяг реалізованих послуг (у абсолютному вираженні, у вигляді приросту порівняно з попереднім періодом або відхилення від планових показників), рівень прибутковості, величина витрат, підвищення якості продукції або послуг, а також інші індикатори ефективності діяльності організації.

Найбільш поширеними напрямками використання преміальної системи стимулювання персоналу є:

- досягнення високих результатів діяльності, що включають зростання обсягів надання послуг, підвищення продуктивності праці, рівня рентабельності та загальної ефективності роботи;

- ефективне використання виробничого обладнання, яке передбачає мінімізацію простоїв, зменшення кількості поломок та підвищення коефіцієнта його завантаження;

- забезпечення високої якості виконуваних робіт і послуг, що проявляється у зниженні кількості скарг і рекламаций, підвищенні надійності та поліпшенні споживчих характеристик послуг;

– раціональне використання ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, енергетичних та фінансових), зокрема зниження матеріаломісткості, трудомісткості та енергоємності виробничих процесів [20].

Для комунальних підприємств такі підходи до преміювання є особливо актуальними, оскільки дозволяють поєднати економічну ефективність із забезпеченням стабільної та якісної надання послуг населенню.

Технологічні зміни останніх десятиліть, а також трансформація підходів до організації праці, за яких ключовим чинником успішної діяльності підприємства стає узгоджена робота колективу, а не лише індивідуальні досягнення окремих працівників, зумовили зростання інтересу до групових систем матеріального стимулювання.

Система винагороди за результатами діяльності структурного підрозділу в найбільш класичному вигляді реалізується через колективні форми оплати праці, такі як бригадний підряд та акордна система. Їх сутність полягає у встановленні єдиного фонду оплати праці для працівників підрозділу за умови виконання визначених виробничих завдань або планових показників.

Розподіл загального заробітку між членами колективу здійснюється внутрішньо самими працівниками або за погодженими критеріями, що враховують внесок кожного учасника у досягнення спільного результату. Для комунальних підприємств такі підходи можуть бути ефективними у випадках виконання комплексних робіт, що потребують координації дій різних спеціалістів та злагодженої командної взаємодії.

Система винагороди за результатами роботи бригади або структурного підрозділу комунального підприємства є однією з форм колективного стимулювання праці, яка поряд із перевагами має і певні недоліки. Зокрема, за такої системи може виникати ситуація, коли окремі працівники отримують винагороду, що не повністю відповідає їх особистому внеску в досягнення загального результату, оскільки успіх колективу значною мірою забезпечується зусиллями більш продуктивних співробітників.

Подібна невідповідність здатна негативно впливати на мотивацію персоналу. Працівники, які демонструють високі результати роботи, можуть втрачати зацікавленість через відсутність справедливої диференціації винагороди, тоді як менш активні члени колективу не матимуть достатніх стимулів для підвищення власної продуктивності. У результаті це може позначитися як на ефективності роботи підрозділу, так і на соціально-психологічному кліматі в колективі.

Для мінімізації таких ризиків доцільно поєднувати колективні форми стимулювання з індивідуальним оцінюванням результатів праці, що дозволить більш об'єктивно враховувати внесок кожного працівника. Водночас надмірна диференціація винагород може спричинити посилення внутрішньої конкуренції між співробітниками, що не завжди сприяє розвитку взаємодопомоги, співпраці та командної роботи, які мають особливе значення для діяльності комунальних підприємств.

Крім того, використання виключно змінної системи оплати праці може призвести до зниження лояльності персоналу до підприємства, оскільки працівники пов'язуватимуть отримання винагороди лише з виконанням встановлених показників. Тому для комунальних підприємств важливо забезпечувати збалансоване поєднання гарантованої заробітної плати, преміальних виплат, соціальних гарантій та нематеріальних стимулів, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу та зміцненню його зацікавленості в досягненні цілей підприємства [10].

У сучасних умовах багато підприємств, у тому числі комунальні, застосовують змішані системи оплати праці, які поєднують елементи колективного та індивідуального стимулювання. За такої системи одна частина винагороди працівника залежить від результатів діяльності колективу або структурного підрозділу, а інша – від його особистих досягнень, професійних якостей, рівня відповідальності та внеску в досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє одночасно підтримувати командну взаємодію та заохочувати індивідуальну результативність праці.

Важливим інструментом мотивації персоналу є винагорода за підсумками роботи структурного підрозділу. Комунальні підприємства, як правило, мають у своїй структурі окремі виробничі, технічні, ремонтні, адміністративні та сервісні підрозділи, кожен з яких виконує визначені функції та відповідає за досягнення конкретних показників діяльності. Наприклад, для виробничих підрозділів такими показниками можуть бути якість надання комунальних послуг, своєчасність виконання ремонтних робіт, зменшення аварійності або ефективне використання ресурсів.

У межах такої системи мотивації розмір додаткової винагороди працівника може залежати від результатів роботи всього підрозділу. Це сприяє формуванню почуття колективної відповідальності, підвищує зацікавленість працівників у досягненні спільних цілей та стимулює розвиток співпраці між членами колективу. Крім того, винагорода за результати діяльності структурного підрозділу дозволяє узгодити особисті інтереси працівників із завданнями та стратегічними цілями комунального підприємства в цілому. Разом із тим для забезпечення справедливості системи мотивації доцільно поєднувати колективні показники оцінювання з індивідуальними критеріями ефективності праці кожного співробітника.

Використання такої системи дає змогу узгодити інтереси працівників із цілями структурного підрозділу та підприємства загалом. Водночас її недоліком є те, що окремий працівник не завжди може суттєво вплинути на загальні результати діяльності підрозділу. Це може призводити до зниження мотивації, коли менш продуктивні працівники отримують таку саму винагороду, як і найбільш результативні, а ефективні співробітники втрачають частину винагороди через низькі результати роботи колективу.

Преміювання за результатами діяльності підприємства є одним із поширених методів матеріального стимулювання персоналу. Такі премії зазвичай виплачуються один або декілька разів на рік залежно від досягнутих результатів роботи підприємства. Розмір преміального фонду визначається

керівництвом і розподіляється між працівниками відповідно до встановлених критеріїв.

Ефективність такого виду мотивації залежить насамперед від двох умов: вагомості премії для працівника та його розуміння принципів її нарахування. Працівники повинні чітко усвідомлювати, за які результати вони отримують винагороду і яким чином визначається її розмір. Якщо ці умови не дотримуються, преміювання втрачає свою стимулюючу функцію та сприймається персоналом як звичайна додаткова виплата, що знижує його мотиваційний ефект. Для комунального підприємства така система може сприяти підвищенню зацікавленості працівників у досягненні загальних цілей та покращенні результатів діяльності підприємства.

У контексті управління мотивацією персоналу одним із сучасних інструментів довгострокового стимулювання працівників є участь у програмах корпоративної власності, зокрема через надання права на придбання акцій підприємства за заздалегідь визначеною ціною в майбутньому. Такий механізм найчастіше застосовується у великих корпораціях для мотивації керівного складу та ключових фахівців.

Сутність цього підходу полягає у формуванні прямого зв'язку між особистими інтересами працівника та результатами діяльності організації. Оскільки майбутній дохід співробітника залежить від зростання вартості акцій підприємства, він стає більш зацікавленим у підвищенні ефективності роботи, зміцненні конкурентних позицій та зростанні ринкової вартості компанії. Таким чином, працівники пов'язують власне матеріальне благополуччя з довгостроковим успіхом організації.

Для підприємств така форма стимулювання є економічно доцільною, оскільки передбачає не безоплатну передачу акцій, а лише надання права їх придбання на визначених умовах. Водночас ефективність цього мотиваційного інструменту залежить від його значущості для працівників: як і преміальні виплати, він здатний впливати на трудову поведінку лише за

умови, що потенційна вигода є відчутною та становить вагому частину їхнього доходу.

Для комунальних підприємств використання класичних опціонних програм є обмеженим через особливості форми власності, однак сама ідея участі працівників у результатах діяльності організації може бути реалізована через системи преміювання, винагород за досягнення ключових показників ефективності та інші механізми матеріального заохочення, спрямовані на підвищення мотивації персоналу.

1.3. Нематеріальні методи мотивації персоналу та їх вплив на результативність діяльності

Стимулювання являє собою насамперед зовнішній вплив на працівника, який спонукає його до певної трудової поведінки та активізації професійної діяльності. Воно виступає важливим елементом трудових відносин і охоплює як матеріальні, так і нематеріальні засоби впливу. Матеріальне стимулювання забезпечує задоволення економічних потреб працівників, тоді як нематеріальне сприяє їхньому професійному розвитку, самореалізації, визнанню досягнень та розкриттю особистісного потенціалу. Ефективне поєднання цих складових дозволяє підвищити рівень мотивації персоналу та результативність його праці [14].

Людині притаманне прагнення до стабільності та збереження наявного стану, проте водночас її поведінка визначається внутрішніми потребами, інтересами та мотивами, які спонукають до активної діяльності й досягнення поставлених цілей. Саме тому важливим завданням сучасного менеджменту є створення умов, що сприяють підвищенню трудової активності працівників, їх професійному розвитку та ефективному використанню трудового потенціалу.

У сучасних умовах господарювання керівники підприємств та фахівці з управління персоналом приділяють значну увагу формуванню дієвої системи

мотивації, удосконаленню корпоративної культури та підвищенню рівня професійної компетентності працівників. Практично всі аспекти управління персоналом – від підбору кадрів і оцінювання результатів праці до розвитку та утримання персоналу – безпосередньо пов'язані з питаннями стимулювання та мотивації, оскільки саме вони визначають рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства та забезпеченні його ефективного функціонування.

Поряд із прямим матеріальним стимулюванням важливу роль у системі мотивації персоналу відіграє непряма економічна мотивація, яка доповнює традиційні форми винагороди. Вона передбачає надання працівникам додаткових можливостей, пов'язаних із використанням робочого часу, зокрема надання додаткових вихідних днів, скороченого робочого дня, гнучкого графіка роботи, можливості дистанційної праці або індивідуального режиму зайнятості. Такі заходи сприяють покращенню балансу між трудовою діяльністю та особистим життям працівників, що позитивно впливає на їхню задоволеність працею та лояльність до організації.

Водночас дедалі більшого значення набувають нематеріальні методи мотивації персоналу. Їх ефективність полягає у задоволенні соціальних, професійних та психологічних потреб працівників, які не можуть бути повністю компенсовані матеріальними виплатами. До таких потреб належать визнання досягнень, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі в ухваленні управлінських рішень, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та підтримка з боку керівництва. Саме ці чинники часто стають визначальними при виборі місця роботи та формують прихильність працівників до підприємства. За наявності ефективної системи нематеріальної мотивації утримання кваліфікованих фахівців стає значно простішим, навіть в умовах однакового рівня оплати праці в інших організаціях [17].

Одним із найважливіших інструментів нематеріальної мотивації персоналу є визнання трудових досягнень працівників. Потреба у визнанні

належить до базових соціально-психологічних потреб людини, оскільки кожен працівник прагне отримувати позитивну оцінку результатів своєї діяльності з боку керівництва та колег. Усвідомлення значущості власного внеску в досягнення цілей організації сприяє підвищенню задоволеності працею, формуванню позитивного ставлення до роботи та зміцненню прихильності до підприємства.

Працівники, професійні досягнення яких визнаються та відзначаються керівництвом, зазвичай демонструють вищий рівень мотивації, відповідальності та лояльності до організації. Крім того, визнання сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки працівники відчують свою цінність для підприємства та мають менше підстав для пошуку нового місця роботи.

Форми визнання можуть бути різноманітними: усна подяка, публічне відзначення досягнень, вручення почесних грамот, занесення на дошку пошани, позитивні відгуки керівництва або висловлення вдячності під час виробничих нарад. Важливо, щоб такі заохочення були своєчасними, обґрунтованими та щирими. Надмірне або формальне використання похвали може знизити її мотиваційний ефект, тоді як заслужене визнання результатів праці є дієвим засобом підвищення ефективності роботи персоналу та розвитку сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [4].

Ще одним інструментом нематеріальної мотивації персоналу є надання працівникам соціального пакета, який доповнює систему матеріального заохочення. Соціальний пакет являє собою комплекс додаткових пільг і гарантій, що надаються працівникам понад основну заробітну плату та спрямовані на підвищення їхньої соціальної захищеності й задоволеності працею.

Ефективність такого виду мотивації значною мірою залежить від індивідуальних потреб працівників. Для одних співробітників більш привабливими є додаткові соціальні гарантії, такі як медичне страхування, оплата навчання, оздоровлення, організація харчування, транспортне

забезпечення або інші пільги. Для інших пріоритетним є безпосереднє збільшення розміру грошової винагороди.

У зв'язку з цим сучасні підприємства все частіше застосовують гнучкий підхід до формування системи мотивації, надаючи працівникам можливість обирати між різними варіантами поєднання заробітної плати та соціальних пільг. Такий підхід дозволяє враховувати індивідуальні потреби персоналу, підвищувати рівень його задоволеності умовами праці та зміцнювати лояльність до організації.

Для комунальних підприємств соціальний пакет може виступати важливим засобом утримання кваліфікованих працівників, особливо в умовах обмежених можливостей щодо підвищення заробітної плати. Наявність додаткових соціальних гарантій сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищенню мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності [12].

Результати досліджень у сфері управління персоналом свідчать, що переважна більшість працівників позитивно реагує на різноманітні мотиваційні стимули. Водночас рівень сприйнятливості до мотиваційних заходів може відрізнятися залежно від індивідуальних особливостей, потреб, цінностей та професійних характеристик працівників. Залежно від ступеня трудової активності та реакції на мотиваційні впливи персонал умовно поділяють на активну та пасивну категорії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Співвідношення працівників за рівнем сприйнятливості до
мотиваційних впливів**

Категорія працівників	Характеристика
Активні	Працівники, які проявляють ініціативність, зацікавленість у результатах праці та позитивно реагують на мотиваційні стимули.
Пасивні	Працівники, які демонструють низький рівень трудової активності та потребують додаткових мотиваційних заходів для підвищення ефективності роботи.

Орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства є важливою складовою ефективної системи мотивації персоналу. Однак зацікавленість у результатах діяльності організації потребує постійної підтримки та стимулювання. Для цього працівники повинні розуміти взаємозв'язок між власним трудовим внеском, успіхами підприємства та можливістю задоволення своїх професійних і матеріальних потреб.

Окреме місце в системі мотивації персоналу займають нематеріальні стимули, ефективність яких значною мірою залежить від професіоналізму керівника та сформованої корпоративної культури. До основних нематеріальних методів мотивації належать можливості професійного навчання і розвитку, публічне визнання трудових досягнень працівників, розширення їхніх повноважень і відповідальності, демонстрація довіри з боку керівництва, створення комфортних умов праці та надання додаткових соціальних пільг. Використання таких інструментів сприяє підвищенню задоволеності працею, зміцненню лояльності персоналу та формуванню його зацікавленості в досягненні цілей підприємства [36].

Перелік нематеріальних стимулів не є вичерпним і може змінюватися залежно від особливостей підприємства та потреб його працівників. Ефективність нематеріальної мотивації значною мірою залежить від стилю керівництва, культури спілкування та рівня взаємної довіри між керівниками і підлеглими. Важливе значення має шанобливе ставлення до працівників, відкритість у комунікаціях та обґрунтування управлінських рішень, що сприяє формуванню у персоналу почуття причетності до діяльності підприємства та усвідомлення власної значущості.

До основних факторів, що підвищують рівень нематеріальної мотивації персоналу, належать:

- постановка відповідальних і цікавих завдань, які сприяють професійному розвитку працівників;
- увага до потреб персоналу та підтримка з боку керівництва;
- залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень;

- делегування повноважень і створення можливостей для прояву ініціативи;
- забезпечення ефективного зворотного зв'язку, що передбачає визнання досягнень і конструктивне обговорення недоліків;
- здатність керівника надихати колектив, формувати позитивний психологічний клімат та підтримувати зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства.

Застосування зазначених інструментів дозволяє підвищити рівень задоволеності працею, зміцнити лояльність персоналу та забезпечити зростання ефективності діяльності комунального підприємства.

Важливим чинником підвищення рівня нематеріальної мотивації персоналу є корпоративна культура підприємства. Саме вона формує систему цінностей, норм поведінки та взаємовідносин у колективі, що впливає на ставлення працівників до виконання своїх обов'язків і досягнення цілей організації. Ефективна корпоративна культура сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищенню лояльності персоналу та зміцненню його зацікавленості в результатах діяльності підприємства.

Основними складовими корпоративної культури, що позитивно впливають на нематеріальну мотивацію працівників, є:

- сформована система взаємовідносин між працівниками та керівництвом;
- почуття причетності персоналу до діяльності та розвитку підприємства;
- наявність спільних корпоративних цінностей;
- проведення корпоративних заходів, спрямованих на згуртування колективу;
- ефективна система внутрішніх комунікацій та обміну інформацією.

Крім того, значний вплив на рівень нематеріальної мотивації має роль керівника як лідера колективу. Його здатність підтримувати працівників,

надихати їх на досягнення спільних цілей, створювати атмосферу довіри та співробітництва значною мірою визначає ефективність мотиваційного впливу на персонал (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вплив ролі керівника-лідера на мотивацію персоналу

Роль лідера	Позитивний вплив на мотивацію	Результат для персоналу	Негативний вплив на мотивацію	Наслідки для персоналу
Організатор	Чітко визначає цілі та завдання, координує діяльність колективу	Підвищення відповідальності та ефективності праці	Недостатньо організовує роботу	Зниження продуктивності та дисципліни
Наставник	Підтримує професійний розвиток працівників, надає допомогу	Зростання кваліфікації та мотивації до розвитку	Ігнорує потреби працівників у навчанні	Втрата інтересу до професійного вдосконалення
Комунікатор	Забезпечує відкритий обмін інформацією та зворотний зв'язок	Формування довіри та сприятливого психологічного клімату	Недостатньо інформує персонал	Виникнення непорозумінь і конфліктів
Мотиватор	Визнає досягнення працівників, підтримує ініціативу	Підвищення трудової активності та лояльності	Ігнорує успіхи персоналу	Зниження зацікавленості в результатах праці
Лідер команди	Сприяє згуртованості колективу та розвитку корпоративної культури	Посилення командної взаємодії	Створює атмосферу суперництва та недовіри	Погіршення соціально-психологічного клімату

Ефективне лідерство є важливим елементом нематеріальної мотивації персоналу. Стиль керівництва, рівень комунікації та здатність керівника підтримувати працівників безпосередньо впливають на їхню трудову активність, задоволеність працею та результати діяльності підприємства.

До важливих інструментів нематеріальної мотивації належать можливості, які підприємство створює для професійного та особистісного розвитку працівників. Серед них: підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, навчання, комфортні умови праці, забезпечення необхідними

ресурсами та зручний графік роботи. Такі заходи сприяють підвищенню задоволеності працею, лояльності персоналу та ефективності його діяльності.

В умовах сучасного ринку праці конкуренція за кваліфікованих працівників постійно зростає. Якщо раніше роботодавці мали можливість обирати серед великої кількості кандидатів, то сьогодні саме фахівці часто оцінюють і порівнюють різні пропозиції роботодавців. При виборі місця роботи працівники звертають увагу не лише на рівень заробітної плати, а й на можливість професійного розвитку, умови праці, ставлення керівництва, визнання досягнень та соціально-психологічний клімат у колективі. Тому ефективна система нематеріальної мотивації стає важливим чинником залучення та утримання персоналу, а остаточне рішення працівників нерідко залежить від їхнього емоційного сприйняття організації як роботодавця [12].

Ефективність використання трудового потенціалу працівника значною мірою залежить від його зацікавленості у виконанні поставлених завдань. Тому важливими складовими управління персоналом є професійна підготовка, розвиток компетенцій та формування дієвої системи мотивації. Працівник повинен усвідомлювати, що сумлінна праця та високі результати діяльності створюють можливості для професійного і кар'єрного зростання, підвищення винагороди та отримання визнання з боку керівництва й колективу [28].

Отже, нематеріальна мотивація охоплює широкий спектр методів впливу на трудову поведінку працівників і є важливою складовою системи управління персоналом. Вибір конкретних інструментів мотивації залежить від особливостей підприємства, характеристик персоналу та поставлених управлінських завдань. Тому одним із ключових завдань керівника є визначення потреб працівників і застосування найбільш ефективних методів нематеріального стимулювання, що сприятимуть підвищенню їхньої зацікавленості в результатах праці та досягненні цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»

2.1. Характеристика та особливості функціонування КП «Харківські теплові мережі» в умовах воєнного стану

Комунальне підприємство «Харківські теплові мережі» (КП «ХТМ») є однією з ключових організацій у системі комунального господарства міста Харкова, що забезпечує надання послуг централізованого теплопостачання та постачання гарячої води. Підприємство здійснює свою діяльність як юридична особа публічного права та є невід'ємною складовою інфраструктури життєзабезпечення мільйонного міста.

Підприємство створено 27 червня 2001 року розпорядженням голови Харківської обласної державної адміністрації № 429. З вересня 2003 року, відповідно до рішення 16-ї сесії Харківської міської ради 4-го скликання від 24.09.2003 р. № 191/03 «Про комунальну власність м. Харкова», КП «ХТМ» перебуває у власності територіальної громади міста Харкова.

У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про власність», «Про теплопостачання», Господарським кодексом України, рішеннями Харківської міської ради та виконавчого комітету, а також власним Статутом. Засновником і власником підприємства виступає Харківська міська рада в особі Департаменту з питань забезпечення життєдіяльності міста Харківської міської ради.

КП «Харківські теплові мережі» є теплоенергетичним підприємством, що здійснює повний цикл операцій у сфері теплопостачання: виробництво, переробку (трансформацію), транспортування та розподіл теплової енергії усім групам споживачів міста Харкова – населенню, бюджетним організаціям та підприємствам різних форм власності.

Основними видами послуг підприємства є: централізоване теплопостачання (опалення), постачання гарячої води для побутових потреб, технічне обслуговування внутрішньобудинкових систем теплопостачання, встановлення та перевірка приладів обліку теплової енергії та гарячої води, видача технічних умов та погодження проектної документації, розробка проектно-кошторисної документації для сторонніх замовників, а також транспортні послуги.

Окрім основної діяльності, КП «Харківські теплові мережі» є постачальником електроенергії для окремих категорій споживачів, що свідчить про диверсифікацію функцій підприємства в системі комунального господарства міста.

Місія підприємства визначається як забезпечення надійного, безперебійного та якісного теплопостачання мешканцям Харкова, підтримання стабільного функціонування міської теплоінфраструктури та підвищення рівня енергоефективності комунального господарства.

КП «Харківські теплові мережі» є одним із найбільших підприємств теплоенергетики в Україні за масштабом обслуговуваної інфраструктури. Встановлена теплова потужність підприємства становить 3212 Гкал/год, що забезпечує опалення значної частини житлового фонду та соціальних об'єктів обласного центру.

Підприємство обслуговує розгалужену мережу теплотрас, теплових пунктів та котелень. До складу виробничо-технічної бази входять: магістральні та розподільчі теплові мережі загальною протяжністю кількесот кілометрів у двотрубному вимірі, центральні та індивідуальні теплові пункти, котельні власної генерації, насосні станції та диспетчерська служба.

Значну увагу приділяє підприємство заходам з енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності. Зокрема, впроваджуються сучасні системи автоматизованого обліку теплової енергії, автоматичні регулятори температурного режиму (зокрема, розроблений власними фахівцями

температурний універсальний регулятор «ТУР-М»), а також проводиться системна реконструкція зношених ділянок теплових мереж.

Підприємство бере участь у реалізації «Проекту розвитку міської інфраструктури – 2», зокрема Компоненту реагування на надзвичайні ситуації (CERC), в межах якого здійснюються закупівлі сучасного обладнання для відновлення та модернізації теплопостачальної інфраструктури.

Вищим органом управління КП «Харківські теплові мережі» є власник – Харківська міська рада в особі уповноваженого органу (Департамент з питань забезпечення життєдіяльності міста). Безпосереднє керівництво здійснює генеральний директор, якому підпорядковані головний інженер, заступники з відповідних напрямів та керівники структурних підрозділів.

Структура підприємства є лінійно-функціональною, що відповідає специфіці великого комунального підприємства з розгалуженою виробничою інфраструктурою. До складу КП «Харківські теплові мережі» входять: технічні служби (служби теплових мереж, теплових пунктів, котелень), адміністративно-управлінський апарат, фінансово-економічний блок, юридична служба, відділ кадрів, служба охорони праці, абонентська служба «Харківзбут», диспетчерська служба та ремонтно-механічні підрозділи.

На підприємстві функціонує первинна профспілкова організація (код ЄДРПОУ 26064931), яка представляє інтереси працівників у відносинах із роботодавцем, бере участь у розробці колективного договору та здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства.

Специфіка діяльності КП «ХТМ» визначається кількома ключовими характеристиками його зовнішнього середовища. По-перше, підприємство є природним монополістом у сфері транспортування теплової енергії, що зумовлює жорстке тарифне регулювання з боку держави. Тарифи на теплову енергію встановлюються рішеннями виконавчого комітету Харківської міської ради (зокрема, рішення № 408 від 24 серпня 2023 р.) та підлягають погодженню з Регулятором.

По-друге, починаючи з 24 лютого 2022 року підприємство функціонує в умовах воєнного стану. Місто Харків, розташоване в безпосередній близькості до зони бойових дій, зазнало значних ушкоджень теплової інфраструктури внаслідок ракетних обстрілів та артилерійських ударів. Це поставило КП «Харківські теплові мережі» перед надзвичайними викликами: необхідністю аварійного відновлення мереж, роботи в умовах систематичних відключень електроенергії, скорочення чисельності персоналу через мобілізацію та міграцію, а також пошуку додаткових джерел фінансування для відновлення інфраструктури.

По-третє, підприємство функціонує в умовах хронічної заборгованості споживачів за спожиті послуги теплопостачання – проблеми, характерної для всієї галузі комунального теплозабезпечення України. Це істотно ускладнює фінансове планування та обмежує можливості для модернізації виробничих фондів і підвищення рівня оплати праці персоналу.

Водночас підприємство активно залучає міжнародну технічну та фінансову допомогу (зокрема, в рамках Проекту розвитку міської інфраструктури Світового банку), що відкриває можливості для системної модернізації теплової інфраструктури Харкова.

З 24 лютого 2022 року КП «Харківські теплові мережі» опинилось в умовах, що не мають аналогів у новітній історії підприємства: повномасштабне військове вторгнення, систематичні ракетні та артилерійські удари по енергетичній інфраструктурі, безпосередня близькість до лінії фронту (місто знаходиться лише за кілька кілометрів від державного кордону з росією) та одночасна необхідність підтримувати безперервне теплопостачання для понад мільйона мешканців. Усе це сформувало унікальний контекст операційної діяльності, що принципово відрізняється від будь-яких мирних кризових ситуацій.

Аналіз функціонування підприємства в умовах воєнного стану охоплює шість ключових аспектів: масштаби руйнувань та ушкоджень інфраструктури; операційні зміни та режим роботи; правове та тарифне регулювання; кадрові

виклики; залучення міжнародної підтримки; а також стратегічна переорієнтація на підвищення стійкості системи.

Харківська теплоенергетична інфраструктура стала одним із найбільш постраждалих секторів міського господарства внаслідок цілеспрямованих ударів російських збройних сил. За даними Державної інспекції енергетичного нагляду України та офіційних повідомлень підприємства, з початку повномасштабного вторгнення понад 100 об'єктів КП «ХТМ» зазнали пошкоджень або руйнувань.

Офіційні дані про пошкоджені об'єкти КП «ХТМ» (з початку повномасштабного вторгнення):

1. Теплоелектроцентраль ТЕЦ-3 – пошкодження основного генеруючого обладнання (понад 70 млн грн з бюджету міста направлено на відновлення);
2. 44 котельні – пошкоджені або зруйновані;
3. 46 центральних теплових пунктів (ЦТП) – пошкоджені;
4. 7 індивідуальних теплових пунктів (ІТП) – пошкоджені;
5. 3 насосні станції – пошкоджені;
6. Магістральні теплові мережі – численні пошкодження від вибухів та осколків [43].

Показовою є ситуація березня 2022 року, коли внаслідок масованих обстрілів були суттєво пошкоджені теплові мережі і джерела теплопостачання у ряді районів міста. Станом на 10 березня 2022 року підприємство офіційно повідомило, що масштабні руйнації у 347 будинках неможливо усунути без закінчення бойових дій – це безпрецедентне для комунального підприємства визнання операційної неспроможності, зумовлене виключно воєнними чинниками.

Окрім прямих руйнувань, систематичне відключення електроенергії (блекаути) стало постійним операційним викликом. Теплові мережі залежать від електроживлення насосних станцій та систем керування – тому блекаути автоматично спричиняють перебої в теплопостачанні навіть за відсутності прямих пошкоджень. Аварія грудня 2022 року в Немишлянському районі є

показовою: ділянка магістралі діаметром 1000 мм не витримала жорсткого режиму перепадів напруги, спричинених знеструмленням, що призвело до аварійного відключення 11 теплорозподільчих станцій.

Воєнний стан радикально змінив операційну модель КП «ХТМ». Підприємство, що у мирний час функціонувало за чітко регламентованим річним графіком (підготовка до сезону, плановий ремонт, опалювальний сезон), перейшло в режим постійного антикризового управління.

Аварійно-відновлювальні бригади стали ключовим операційним елементом підприємства. Вони змушені діяти в умовах постійної небезпеки: виїжджати на місця пошкоджень під час або одразу після обстрілів, ліквідувати аварії в нічний час, у укриттях та під сиренами повітряної тривоги. Міський голова Харкова у публічних заявах відзначав, що підприємство «робить все можливе, а іноді й неможливе» – і це не риторична фігура, а відображення реального операційного навантаження.

Підготовка до кожного наступного опалювального сезону фактично розпочалась одночасно з попереднім: зима 2023–2024 рр. була охарактеризована керівництвом міста як «найскладніша за всі роки повномасштабної війни», і при цьому підготовча ремонтна кампанія до сезону 2025 р. на трьох філіях (Салтівська, Київська, Слобідська) розпочалась вже у квітні 2025 року.

Одним із ключових операційних рішень, прийнятих в умовах воєнного стану, стала децентралізація системи теплогенерації. Замість опори на великі ТЕЦ (вразливі для ракетних ударів) підприємство активно розвиває мережу менших котелень з автономним живленням.

Першим директором КП «ХТМ» з питань децентралізації підтверджено: «Ми також активно децентралізуємо генерацію, підвищуючи стійкість. Предмети, надані за фінансування Світового банку, дають нам інструменти, необхідні для якісного обслуговування мешканців Харкова» [43]. Реконструйовані за проектом Світового банку котельні оснащуються генераторами великої потужності та автономними свердловинами для

безперервного водопостачання на випадок блекауту – кожна така котельня здатна обслуговувати понад 50 житлових будинків та дитячий садок.

Концепція «енергетичного острова» – локально автономних джерел тепла – стала стратегічним пріоритетом розвитку підприємства на найближчі роки. Це принципово нова парадигма порівняно з радянською моделлю централізованого теплопостачання, на якій була побудована вся початкова архітектура КП «ХТМ».

Воєнний стан суттєво змінив правовий контекст діяльності КП «ХТМ». Було прийнято спеціальне законодавство, що регулює функціонування теплопостачального сектору в екстраординарних умовах.

Таблиця 2.1

Основні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність КП «ХТМ» в умовах воєнного стану [43]

Нормативний акт	Основний зміст/вплив на КП «ХТМ»
Закон України № 2479-ІХ «Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері теплопостачання під час дії воєнного стану»	Запровадив мораторій на підвищення тарифів на теплову енергію для населення протягом всього воєнного стану та 6 місяців після нього
Закон України № 2481-ІХ «Про внесення змін до Закону про Держбюджет на 2022 рік»	Передбачив субвенцію з держбюджету місцевим бюджетам для компенсації різниці в тарифах на теплову енергію
Рішення виконавчого комітету ХМР № 408 від 24.08.2023	Встановлено економічно обґрунтовані тарифи для всіх категорій споживачів; тарифи для населення залишені на рівні 24.02.2022
Рішення виконавчого комітету ХМР № 429 від 18.09.2024 (зі змінами № 75 від 24.02.2025)	Чинне тарифне рішення: послуга з постачання теплової енергії – 1 539,50 грн/Гкал (з ПДВ) для будинків з лічильниками; 39,38 грн/кв.м/міс. без лічильників
Законодавство про мобілізацію та бронювання	Визначає порядок бронювання критично важливих фахівців підприємства від призову; КП «ХТМ» є об'єктом критичної інфраструктури

Мораторій на підвищення тарифів для населення є центральним фінансовим обмеженням воєнного часу. З одного боку, він захищає мешканців від зростання комунальних платежів у найважчий час. З іншого – створює структурний дефіцит для підприємства: фактичні витрати зростають (ціна електроенергії, матеріали для ремонтів, оплата праці), тоді як доходи від

населення заморожені на рівні лютого 2022 року. Цей дефіцит частково компенсується субвенціями з держбюджету та міжнародною технічною допомогою, проте не покривається повністю.

Однією з ключових особливостей функціонування КП «ХТМ» у воєнний час є масштабне залучення міжнародної допомоги – явище, нетипове для комунального підприємства в умовах мирного часу. Ця підтримка стала критично важливим чинником, що дозволив підприємству не лише вижити, але й планомірно відновлювати та модернізувати інфраструктуру.

Таблиця 2.2

Міжнародні партнери та програми підтримки КП «ХТМ» [43]

Партнер/програма	Рік/-статус	Зміст підтримки
Світовий банк / URTF	2022–2025	Фінансування Проекту розвитку міської інфраструктури - 2; Компонент реагування на НС (CERC): закупівля обладнання, матеріалів для ремонту; реконструкція котельень
ЮНОПС (UNOPS)	2024–2025	Проект RePOWER: постачання критично важливого обладнання (два мобільних крани, котельне обладнання тощо) для підтримки ремонтних робіт та децентралізації теплогенерації
ЮНЕП (UNEP)	2024 – тривіє	Тристороння угода з КП «ХТМ» та ХМР (підписана 9 липня 2024 р. в Римі): розробка Дорожньої карти модернізації та сталого розвитку; оцінка соціального та екологічного впливу; техніко-економічні дослідження для проекту «енергетичного острова»
Харківська міська рада (міський бюджет)	2022–2025	Понад 70 млн грн – відновлення ТЕЦ-3; субвенції для покриття різниці між економічно обґрунтованими та замороженими тарифами для населення

Залучення ЮНЕП є особливо показовим з точки зору довгострокової стратегії: підготовка «Дорожньої карти» для сталого розвитку підприємства означає, що міжнародна спільнота розглядає КП «ХТМ» не просто як постраждалу інфраструктуру, що потребує відновлення, а як платформу для системної трансформації моделі теплопостачання Харкова у напрямку більшої стійкості та енергоефективності.

Таким чином, КП «Харківські теплові мережі» є стратегічно важливим підприємством комунальної сфери з понад 50-річною операційною історією, значним масштабом діяльності та складним зовнішнім середовищем. Особливості правового статусу природного монополіста, специфіка

регульованого тарифного ціноутворення, функціонування в умовах воєнного стану та хронічних фінансових обмежень формують унікальний контекст для дослідження системи управління мотивацією персоналу – що й визначає актуальність та практичну значущість цієї кваліфікаційної роботи.

2.2. Аналіз нематеріальної мотивації персоналу на КП «Харківські теплові мережі»

Персонал КП «Харківські теплові мережі» є ключовим ресурсом, що забезпечує безперервне функціонування централізованої системи теплопостачання міста Харкова. З огляду на те, що підприємство є природним монополістом і здійснює безперервний виробничий процес (теплопостачання не може бути зупинено в опалювальний сезон без критичних наслідків для споживачів), вимоги до стабільності та кваліфікованості кадрового складу є надзвичайно високими.

КП «ХТМ» є одним із найбільших роботодавців у комунальній галузі Харкова. Підприємство функціонує у режимі цілодобової роботи впродовж усього року, що визначає необхідність змінного графіку роботи для значної частини виробничого персоналу, наявності чергових бригад і аварійно-диспетчерських служб. Масштаб обслуговуваної інфраструктури (встановлена тепла потужність 3 212 Гкал/год) зумовлює потребу у значній чисельності персоналу різних категорій – від кваліфікованих інженерів-теплоенергетиків до слюсарів, зварників, операторів котелень та обслуговуючого персоналу.

Кадровий склад підприємства традиційно характеризується такими рисами, притаманними великим комунальним підприємствам галузі теплопостачання: відносно висока частка чоловіків на виробничих посадах (технічні спеціальності, аварійно-відновлювальні роботи, обслуговування котельного обладнання); переважання персоналу з середнім спеціальним технічним профілем на робітничих посадах; значна частка працівників з

великим виробничим стажем, що є носіями практичних знань про інфраструктуру підприємства.

Таблиця 2.3

Структура персоналу КП «ХТМ» за категоріями

Категорія персоналу	2023 осіб	Питома вага, %	2024 осіб	Питома вага, %	2025 осіб	Питома вага, %	Примітка
Керівники (вище та середнє керівництво)	223	6,0	211	6,0	243	6,0	Директори, начальники відділів і філій
Професіонали та фахівці (інженери, економісти, юристи)	743	20,0	704	20,0	812	20,0	ВНЗ та фахова освіта
Технічні службовці (адміністративний персонал)	334	9,0	317	9,0	365	9,0	Бухгалтерія, кадри, діловодство
Кваліфіковані робітники (слюсарі, зварники, оператори)	2230	60,1	2111	60,0	2435	60,0	Основний виробничий персонал
Допоміжний персонал	183	4,9	176	5,0	204	5,0	Охорона, прибиральники тощо
РАЗОМ	3713	100%	3519	100%	4059	100%	РАЗОМ

Аналіз структури персоналу КП «Харківські теплові мережі» за 2023–2025 рр. свідчить, що найбільшу частку працівників підприємства становлять кваліфіковані робітники – близько 60% загальної чисельності персоналу. Це обумовлено виробничою специфікою діяльності підприємства та необхідністю забезпечення безперервного функціонування теплових мереж і обладнання. Частка професіоналів та фахівців протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною та становила близько 20%, що свідчить про значну роль інженерно-технічного персоналу в діяльності підприємства.

У 2024 році спостерігалось скорочення загальної чисельності персоналу порівняно з 2023 роком, що могло бути пов'язано зі складними умовами функціонування підприємства під час воєнного стану, міграцією населення та кадровими втратами. Проте вже у 2025 році чисельність працівників

збільшилася до 4059 осіб, що свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства та посилення потреби у трудових ресурсах для виконання аварійно-відновлювальних і виробничих робіт.

Характерною особливістю організаційної будови КП «ХТМ» є розгалужена філійна структура, що відображає географічний розподіл обслуговуваної теплової інфраструктури по районах міста Харкова. Підприємство функціонує через систему районних філій, кожна з яких відповідає за тепlopостачання у своєму сегменті міської мережі та має власний управлінський, технічний та виробничий персонал.

Відповідно до відкритих даних підприємства, структура КП «ХТМ» включає наступні територіальні філії, підпорядковані головному офісу (вул. Мефодіївська, 11):

Таблиця 2.4

Перелік філій КП «Харківські теплові мережі» [43]

Назва філії	Адреса	Район обслуговування
Шевченківська філія	вул. Сумгайтська, 18а	Шевченківський район
Київська філія	вул. Метробудівників, 13	Київський район
Слобідська філія	пр. Петра Григоренка, 18-Б	Слобідський район
Холодногірська філія	вул. Полтавський Шлях, 152-Б	Холодногірський район
Московська філія	вул. Світла, 13	Московський район
Новобаварська філія	вул. Планова, 60	Новобаварський район
Індустріальна філія	пр. Архітектора Альошина, 35	Індустріальний район
Немишлянська філія	вул. Олімпійська, 23а	Немишлянський район
Салтівська філія	—	Салтівський масив

Кожна філія очолюється начальником філії, якому підпорядковані виробничий, технічний і адміністративний персонал відповідного підрозділу. У структурі кожної філії функціонують служба «Теплозбут» (абонентський відділ для роботи зі споживачами), аварійно-диспетчерська бригада, служба обліку та технічний відділ.

Крім районних філій, до структури підприємства входять: філія «Теплоелектроцентрально-3» (ТЕЦ-3) – власна генерація теплової енергії; центральні технічні та функціональні служби головного офісу; диспетчерська

(цілодобова координація роботи всіх підрозділів); служба контролю обліку теплової енергії; ремонтно-механічні цехи та транспортна служба.

Аналіз вікової структури персоналу комунальних підприємств теплопостачання в Україні свідчить про характерну тенденцію: значну частку становлять працівники старших вікових груп (50+ років), які є носіями унікальних практичних знань про мережеву інфраструктуру. Водночас залучення молодих фахівців залишається проблемним через нижчий рівень оплати праці порівняно з приватним сектором.

Таблиця 2.5

Вікова структура персоналу КП «Харківські теплові мережі» [43]

Вікова група	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Тенденція
До 30 років (молодь)	528	13,0	Потребує залучення
30–39 років	1015	25,0	Активний кар'єрний ріст
40–49 років	1218	30,0	Пік продуктивності
50–59 років	974	24,0	Висока кваліфікація, ризик відтоку
60 років і старше	324	8,0	Передпенсійний вік
РАЗОМ	4059	100%	РАЗОМ

Аналіз вікової структури персоналу КП «Харківські теплові мережі» свідчить, що найбільшу частку працівників становлять особи віком 40–49 років – 30% загальної чисельності персоналу. Саме ця категорія характеризується високим рівнем професійного досвіду, стабільністю трудової діяльності та найбільшою продуктивністю праці. Значною також є частка працівників віком 50–59 років, які мають високий рівень кваліфікації та значний практичний досвід роботи.

Водночас частка молодих працівників віком до 30 років є порівняно невисокою, що свідчить про необхідність активнішого залучення молодих спеціалістів до роботи на підприємстві. В умовах воєнного стану та складної демографічної ситуації особливо актуальними стають питання формування кадрового резерву, професійної адаптації молоді та використання сучасних методів нематеріальної мотивації для утримання працівників різних вікових груп.

Рівень освіти персоналу КП «ХТМ» визначається специфікою виробничих процесів. Вища технічна освіта є обов'язковою для керівного складу та інженерно-технічних посад. Для виробничих робітничих спеціальностей (слюсарі різних розрядів, зварники, оператори котельного обладнання, машиністи насосних станцій) потрібна кваліфікація за відповідним тарифним розрядом, здобута у закладах професійно-технічної освіти або безпосередньо на виробництві.

Таблиця 2.6

Освітньо-кваліфікаційна структура персоналу КП «Харківські теплові мережі» [43]

Рівень освіти / кваліфікації	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Повна вища освіта (бакалавр, магістр)	1461	36,0
Неповна вища / молодший бакалавр (технікум, коледж)	1096	27,0
Професійно-технічна освіта (ПТУ, ліцей)	1218	30,0
Повна загальна середня освіта	284	7,0
РАЗОМ	4059	100%

Аналіз освітнього рівня персоналу КП «Харківські теплові мережі» свідчить про достатньо високий рівень професійної підготовки працівників підприємства. Найбільшу частку становлять працівники з повною вищою освітою – 36%, до яких належать керівники, інженери, економісти, юристи та інші фахівці. Значною є також частка працівників із професійно-технічною освітою – 30%, що пояснюється виробничою специфікою підприємства та потребою у кваліфікованих робітничих кадрах.

Наявність значної кількості працівників із технічною та професійною освітою створює передумови для ефективного функціонування підприємства, забезпечення безперебійної роботи теплових мереж та виконання аварійно-відновлювальних робіт. Водночас сучасні умови господарювання потребують постійного підвищення кваліфікації персоналу, професійного розвитку працівників та використання системи нематеріальної мотивації, спрямованої на підтримку професійного зростання і самореалізації працівників.

Починаючи з 24 лютого 2022 року кадровий склад КП «ХТМ», як і персонал переважної більшості великих підприємств Харківщини, зазнав суттєвих змін під впливом воєнного стану. Воєнний стан спричинив глибокі зміни у кадровій структурі КП «ХТМ», що безпосередньо впливають на операційну спроможність та є визначальним контекстом для дослідження системи мотивації персоналу.

Таблиця 2.7

Кадрові виклики КП «Харківські теплові мережі» в умовах воєнного стану

Виклик	Зміст та прояви	Управлінська відповідь
Мобілізація	Призов чоловіків-робітників технічних спеціальностей (слюсарі, зварники, оператори котельні), найважче замісних фахівців	Бронювання критично важливих спеціалістів; перерозподіл навантаження; залучення пенсіонерів
Вимушена міграція	Частина персоналу виїхала з міста або за кордон після 24.02.2022	Активний набір нових працівників; пропозиція конкурентних умов для повернення
Зростання навантаження	Аварійні бригади працювали без вихідних, нерідко без повноцінного відпочинку між змінами	Надурочна робота, доплати; публічне визнання заслуг персоналу
Психологічний стрес	Постійна небезпека, робота під час тривоги та обстрілів, втрата колег	Цикл занять з ментального здоров'я (2023–2024); плани щодо введення штатного психолога
Зміна гендерної структури	Залучення жінок і пенсіонерів на традиційно «чоловічі» виробничі посади	Адаптація програм навчання та умов праці

Попри надзвичайні виклики, підприємство демонструє здатність утримувати команду та підтримувати корпоративний дух. Публічне визнання заслуг персоналу є свідомою управлінською практикою: у 2026 році четверо молодих працівників КП «ХТМ» стали лауреатами районного етапу конкурсу «Молода людина року» – інженер-програміст, провідний інженер відділу проектування, начальник відділу режимів та начальниця юридичної служби. Усі вони, за офіційним повідомленням підприємства, «у найважчі для міста і

підприємства часи не залишили своїх робочих місць», а дехто ще й поєднує роботу з волонтерством.

Ця практика нагородження та публічного визнання є важливим елементом нематеріальної мотивації в умовах, коли матеріальні можливості обмежені тарифним мораторієм.

Умови воєнного стану сформували принципово новий мотиваційний контекст для персоналу КП «ХТМ», що безпосередньо визначає специфіку предмету цієї кваліфікаційної роботи.

Таблиця 2.8

Вплив воєнного стану на ключові фактори мотивації персоналу КП «ХТМ»

Фактор мотивації	Вплив воєнного стану	Управлінський виклик
Матеріальна мотивація (заробітна плата)	Обмежена тарифним мораторієм; зростання витрат на відновлення зменшує простір для підвищення ФОП	Пошук нематеріальних заміників; субвенційне покриття частини витрат на ФОП
Безпека та умови праці	Критично погіршені: робота під обстрілами, ризик для життя, фізичне та психологічне виснаження	Забезпечення засобів захисту; укриття; підтримка ментального здоров'я
Стабільність зайнятості	Підвищена цінність: в умовах невизначеності стабільне місце роботи стає важливим мотиватором	Підприємство є роботодавцем «останньої надії» для частини харків'ян
Суспільна місія та сенс роботи	Різко підвищилась: «тримати місто живим» — відчутна і визнана суспільством місія	Активне використання цього фактору у комунікації з персоналом
Визнання та оцінка заслуг	Зросла важливість: нагороди, публічне визнання, медійна увага до комунальників-героїв	Розвиток практик публічного нагородження (конкурс «Молода людина року»)
Кар'єрний розвиток	Обмежений через кризовий операційний режим та кадрові втрати	Ризик демотивації у середньостроковій перспективі

Сьогодні все більше фахівців у сфері управління персоналом та керівників підприємств доходять висновку, що виключно матеріальне стимулювання вже не є основним фактором підвищення ефективності праці працівників, як це було раніше. Особливо це стосується комунальних підприємств, де важливого значення набувають стабільність зайнятості,

соціальна захищеність, сприятливий психологічний клімат у колективі, можливості професійного розвитку та підтримка працівників з боку керівництва.

У сучасних умовах працівники дедалі більше цінують нематеріальні стимули, зокрема соціальні гарантії, можливість професійного навчання, визнання результатів праці, комфортні умови роботи та підтримку корпоративної культури. Саме тому у структурі мотивації персоналу соціальні пільги та нематеріальні методи стимулювання поступово займають важливіше місце порівняно з виключно грошовими винагородами [19].

За оцінками фахівців у сфері управління персоналом, сучасні компенсаційні пакети українських підприємств дедалі більше орієнтуються на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що відповідає міжнародним підходам до управління персоналом. Для комунальних підприємств, зокрема КП «Харківські теплові мережі», це має особливе значення, оскільки ефективна система нематеріальної мотивації сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів та підтриманню стабільної роботи підприємства в складних умовах воєнного стану.

На початку 2025 року на КП «Харківські теплові мережі» було проведено вибіркове опитування працівників з метою визначення основних нематеріальних чинників мотивації персоналу (Додаток А). Узагальнені результати дослідження наведено у Додатку Б.

Проведене опитування показало, що заробітна плата, як для керівного персоналу, так і для рядових працівників підприємства, уже не є визначальним мотиваційним фактором. Так, серед 18 запропонованих чинників мотивації оплата праці посіла лише 9-те місце серед керівників та 4-те місце серед службовців і робітників. Це свідчить про зміну пріоритетів працівників та зростання ролі нематеріальних стимулів у системі мотивації персоналу комунального підприємства.

Найбільш значущими елементами мотивації працівники визначили соціальні складові, які традиційно належать до соціального пакета підприємства. Зокрема, серед найбільш важливих факторів були відзначені зручний графік роботи, забезпечення соціальних гарантій, організація харчування, компенсація транспортних витрат, стабільність зайнятості, підтримка з боку керівництва та сприятливий психологічний клімат у колективі.

Варто зазначити, що окремі матеріальні методи стимулювання, такі як премії за вислугу років або додаткові виплати за результатами роботи підприємства, отримали нижчі позиції у рейтингу мотиваційних переваг працівників порівняно із соціальними пільгами та нематеріальними стимулами. Це свідчить про те, що в сучасних умовах працівники КП «Харківські теплові мережі» дедалі більше цінують соціальну захищеність, стабільність та комфортні умови праці, особливо в умовах воєнного стану та підвищеного рівня професійного навантаження.

На думку більшості фахівців у сфері управління персоналом та керівників українських підприємств, наявність соціального пакета сьогодні є важливою складовою системи мотивації працівників навіть за умов високого рівня оплати праці. Для комунальних підприємств, зокрема КП «Харківські теплові мережі», соціальні гарантії та додаткові пільги мають особливе значення, оскільки сприяють підвищенню рівня соціальної захищеності персоналу та формуванню стабільного трудового колективу.

У сучасних умовах ефективна система соціальної підтримки працівників потребує постійного вдосконалення та розширення відповідно до потреб персоналу. Надання працівникам додаткових соціальних пільг, комфортних умов праці, гнучкого графіка роботи, підтримки у складних життєвих ситуаціях та інших нематеріальних стимулів позитивно впливає не лише на мотивацію персоналу, а й на імідж підприємства в цілому.

Фахівці у сфері кадрового менеджменту зазначають, що додаткові стимули мають важливе психологічне значення, оскільки демонструють увагу

керівництва до потреб працівників, їхнього здоров'я, добробуту та емоційного стану. Турбота про персонал сприяє формуванню довіри між працівниками та керівництвом, підвищує рівень лояльності до підприємства та створює сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Для КП «Харківські теплові мережі» використання нематеріальних методів мотивації є особливо актуальним в умовах воєнного стану, коли працівники виконують свої професійні обов'язки в складних та небезпечних умовах. Саме тому соціальна підтримка персоналу, моральне заохочення та створення безпечного і стабільного робочого середовища стають важливими чинниками забезпечення ефективної діяльності підприємства[20].

Соціальний пакет є важливим інструментом мотивації персоналу, який сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та підвищенню лояльності працівників до підприємства. Крім того, наявність соціальних пільг позитивно впливає на імідж підприємства та його конкурентоспроможність на ринку праці.

В Україні роботодавці зобов'язані забезпечувати працівникам базові соціальні гарантії, зокрема оплачувану відпустку, оплату лікарняних, соціальне та пенсійне страхування. Водночас багато підприємств додатково впроваджують розширені соціальні пільги: оплату транспортних витрат, професійного навчання, оздоровлення працівників, матеріальну допомогу та інші форми соціальної підтримки персоналу.

Зростання уваги українських роботодавців до формування соціального пакета в останні роки пов'язане з посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри, змінами у системі мотиваційних пріоритетів працівників та розвитком ринку соціальних і корпоративних послуг. У сучасних умовах працівники дедалі більше цінують не лише рівень заробітної плати, а й додаткові соціальні гарантії, можливості професійного розвитку та підтримку з боку роботодавця.

Саме тому багато українських підприємств активно розширюють перелік соціальних пільг для персоналу. Найбільш поширеними серед них є надання

матеріальної допомоги та позик, оплата професійного навчання, компенсація витрат на мобільний зв'язок і транспортне забезпечення працівників. Значно рідше підприємства впроваджують такі пільги, як страхування життя, фінансування спортивних занять чи надання додаткових відпусток.

Для КП «Харківські теплові мережі» розвиток соціального пакета та системи нематеріальної мотивації є важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом, особливо в умовах воєнного стану та необхідності утримання кваліфікованих працівників.

Таблиця 2.9

Найбільш поширені пільги в соціальному пакеті українських підприємств

№	Назва пільги	Кількість підприємств (%)
1	Видача кредитів і позик на особисті потреби	100
2	Навчання за рахунок компанії	88
3	Оплата услуг мобільного зв'язку	76
4	Надання автомобіля	71
5	Медичне страхування	57
6	Безкоштовне харчування	57
7	Скидки на товари (послуги) підприємства	43
8	Страхування життя	14
9	Оплата занять спортом	18
10	Надання додаткових відпусток	7

КП «Харківські теплові мережі» надає працівникам можливість отримання позик на придбання житла, що є важливим елементом соціальної підтримки персоналу та ефективним нематеріальним стимулом. Такий підхід сприяє підвищенню рівня лояльності працівників до підприємства, зміцненню кадрової стабільності та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Результати проведеного опитування працівників показали, що найбільш значущими складовими соціального пакета для персоналу є безкоштовне харчування, компенсація транспортних витрат, зручний графік роботи та медичне страхування. Натомість менш важливими працівники вважають оплату мобільного зв'язку та можливість отримання кредитів чи позик, що

свідчить про пріоритетність соціального комфорту та стабільності умов праці над окремими матеріальними перевагами. Для наочності можна подати результати у вигляді рис. 2.1.

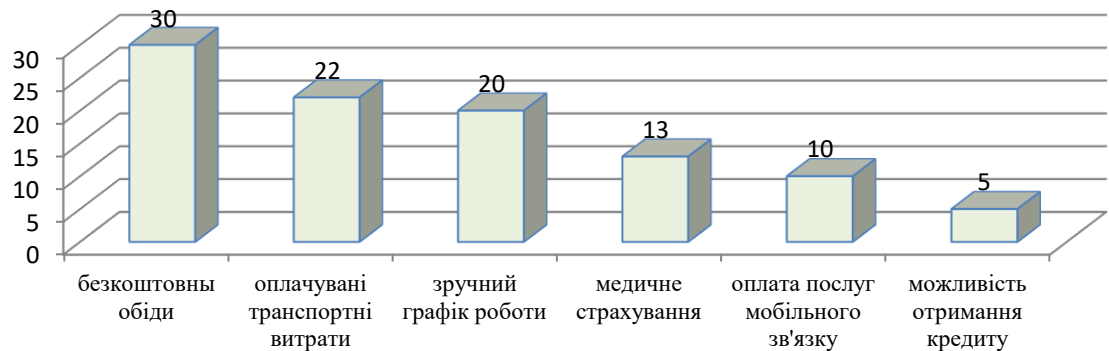


Рис. 2.1. Значимість компонентів соціального пакета (за оцінками співробітників)

Результати проведеного дослідження показали, що керівний персонал КП «Харківські теплові мережі», зокрема заступники директора, начальники та заступники начальників відділів, найбільше цінують такі елементи соціального пакета, як медичне страхування, зручний графік роботи, безкоштовне харчування та компенсацію транспортних витрат. Менш важливими для цієї категорії працівників виявилися надання окремого кабінету, оплата спортивних занять та забезпечення корпоративним автомобілем.

Отримані результати частково підтверджують висновки досліджень українських консалтингових компаній, відповідно до яких більшість керівників вищої ланки надають перевагу саме соціальним гарантіям і комфортним умовам праці.

Водночас робітники та обслуговуючий персонал серед найбільш значущих пільг визначили безкоштовне харчування, оплату транспортних витрат, матеріальну підтримку під час відпустки та інші соціальні гарантії.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що для різних категорій персоналу КП «Харківські теплові мережі» пріоритетними є насамперед ті елементи соціального пакета, які забезпечують соціальну

стабільність, комфортні умови праці та підтримку працівників у повсякденному житті.

Результати опитування працівників КП «Харківські теплові мережі» показали певні відмінності у мотиваційних пріоритетах чоловіків і жінок щодо складових соціального пакета. Для чоловіків найбільш важливими виявилися безкоштовне харчування, зручний графік роботи та компенсація транспортних витрат. Водночас менш значущими вони вважали оплату мобільного зв'язку, можливість проходження навчання та підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, надання кредитів на придбання продукції підприємства, а також виділення окремого кабінету.

Жінки серед найбільш важливих елементів соціального пакета визначили оплату транспортних витрат, безкоштовне харчування, зручний графік роботи та медичне страхування. Найменшу зацікавленість у працівниць викликали оплата мобільного зв'язку та можливість дистанційного виконання роботи.

Отримані результати свідчать про те, що працівники КП «Харківські теплові мережі» незалежно від статі найбільше цінують соціальні гарантії та комфортні умови праці, які сприяють стабільності трудової діяльності та забезпечують соціальну підтримку персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Відмінності у перевагах працівників КП «Харківські теплові мережі» за елементами соціального пакету

Ранг	Чоловіки	Ранг	Жінки
1	Безкоштовні обіди	1	Оплачувані транспортні витрати
2	Зручний графік роботи	2	Безкоштовні обіди
3	Оплачувані транспортні витрати	3	Зручний графік роботи
4	Знижки на придбання продукції підприємства	4	Медичне страхування
5	Оплата відпустки	5	Знижки на придбання продукції підприємства
6	Медичне страхування	6	Оплата відпустки
7	Абонементи в спортивні установи	7	Навчання за рахунок підприємства

Мотивація персоналу на великих комунальних підприємствах, зокрема на КП «Харківські теплові мережі», має певні специфічні особливості, пов'язані з масштабами діяльності підприємства, складною виробничою структурою та високою соціальною відповідальністю перед населенням. Працівники таких підприємств значною мірою орієнтовані не лише на рівень оплати праці, а й на стабільність зайнятості, соціальні гарантії та впевненість у майбутньому.

Матеріальна мотивація для працівників КП «Харківські теплові мережі» залишається важливим фактором трудової діяльності, однак не є єдиним визначальним стимулом. В умовах економічної нестабільності та воєнного стану особливого значення набуває саме стабільність виплати заробітної плати та гарантія збереження робочого місця. Для багатьох працівників підприємства важливими залишаються сформовані трудові традиції, професійна спадковість та багаторічна робота на одному підприємстві.

Разом із тим фінансові можливості комунального підприємства є обмеженими, оскільки суттєве підвищення рівня заробітної плати потребує збільшення витрат підприємства та може негативно впливати на його фінансову стабільність. Саме тому важливу роль у системі управління персоналом КП «Харківські теплові мережі» відіграють нематеріальні методи мотивації, зокрема соціальний пакет, підтримка працівників, створення комфортних умов праці, моральне заохочення та можливості професійного розвитку.

Для підприємства особливого значення набуває збереження кваліфікованих кадрів, оскільки від професіоналізму працівників залежить стабільне функціонування систем теплопостачання міста. У зв'язку з цим ефективна система мотивації персоналу повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, спрямовані на підтримання трудової активності, лояльності та професійної зацікавленості працівників.

Для системи мотивації персоналу КП «Харківські теплові мережі» характерною є наявність певних організаційних обмежень, пов'язаних зі специфікою функціонування великого комунального підприємства. Не всі

сучасні теорії та методи мотивації можуть бути повною мірою реалізовані в умовах складної виробничої структури та чіткої регламентації трудових процесів. Зокрема, можливості самореалізації працівників інколи обмежуються необхідністю дотримання виробничої дисципліни, технологічних вимог та стратегічних цілей підприємства.

Крім того, у діяльності великих підприємств можуть виникати певні суперечності між інтересами адміністрації та персоналу. Це проявляється у формуванні відмінностей у сприйнятті управлінських рішень керівництвом і працівниками, що може впливати на рівень довіри до системи управління та ускладнювати процес мотивації персоналу. Частина працівників може сприймати керівництво як сторону, що переважно контролює трудову діяльність, а не сприяє професійному розвитку персоналу.

За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи внутрішніх комунікацій, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату та впровадження нематеріальних методів мотивації, спрямованих на підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом підприємства. Важливими чинниками також є залучення працівників до обговорення виробничих питань, моральне заохочення, визнання результатів праці та створення можливостей для професійного розвитку персоналу.

Великі трудові колективи, такі як КП «Харківські теплові мережі», значною мірою відображають соціальні процеси, характерні для суспільства в цілому. У внутрішньому середовищі підприємства формуються стійкі соціальні взаємовідносини між працівниками, які можуть впливати на ефективність управління персоналом та систему мотивації.

Для великих підприємств характерними є такі явища, як формування трудових династій, неформальних груп, вплив особистих симпатій та міжособистісних відносин на виробничі процеси. У деяких випадках це може проявлятися у виникненні елементів сімейності або неформальної підтримки окремих працівників, що впливає на соціально-психологічний клімат у колективі.

Водночас наявність сталих міжособистісних зв'язків має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це сприяє згуртованості колективу та збереженню професійного досвіду, а з іншого — може ускладнювати процес об'єктивного оцінювання працівників та впровадження сучасних методів управління персоналом.

Саме тому для КП «Харківські теплові мережі» важливого значення набуває формування прозорої системи мотивації праці, заснованої на принципах справедливості, рівності можливостей та об'єктивного оцінювання результатів діяльності працівників.

Для КП «Харківські теплові мережі» характерним є формування стійких соціальних зв'язків між працівниками, що проявляється у дружніх відносинах, сімейних трудових традиціях та створенні неформальних колективів усередині підприємства. З одного боку, це сприяє згуртованості персоналу та підвищенню ефективності спільної роботи, а з іншого — може формувати закритість колективу та ускладнювати адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Надмірна орієнтація працівників лише на внутрішнє середовище підприємства інколи призводить до формування протиставлення «своїх» і «чужих», що може негативно впливати на корпоративну культуру та систему внутрішніх комунікацій. Саме тому важливим завданням управління персоналом є підтримання здорового соціально-психологічного клімату, розвитку командної взаємодії та формування сучасної корпоративної культури підприємства.

Для КП «Харківські теплові мережі», як великого комунального підприємства, характерною є певна ізоляваність внутрішнього трудового середовища, що може обмежувати різноманітність професійного досвіду та знижувати рівень творчої активності працівників. У таких умовах особливого значення набуває створення можливостей для професійного розвитку персоналу, навчання та обміну досвідом.

Крім того, значна чисельність персоналу підприємства може сприяти виникненню окремих негативних групових явищ, зокрема зниженню індивідуальної відповідальності працівників за результати спільної роботи. У великих колективах працівники інколи можуть недостатньо відчувати власний внесок у загальний результат діяльності підприємства, що негативно впливає на рівень трудової мотивації.

Саме тому для КП «Харківські теплові мережі» важливим є впровадження ефективної системи оцінювання результатів праці, морального заохочення, персональної відповідальності та розвитку командної взаємодії, що сприятиме підвищенню мотивації та продуктивності персоналу.

На сьогодні при мотивації персоналу КП «Харківські теплові мережі» не повною мірою враховуються сучасні теоретичні підходи та особливості управління великими трудовими колективами. Недостатній рівень впровадження сучасних методів мотивації персоналу негативно впливає на ефективність праці, рівень залученості працівників та їхню зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Разом із тим на підприємстві використовуються окремі елементи нематеріальної мотивації, серед яких:

- створення сприятливих умов праці та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- організація культурних і корпоративних заходів;
- надання працівникам позик для придбання житла;
- забезпечення транспортного підвезення працівників;
- надання окремих соціальних пільг та гарантій.

Однак існуюча система нематеріальної мотивації потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних умов функціонування підприємства та потреб персоналу.

Однак існуюча система нематеріальної мотивації на КП «Харківські теплові мережі» потребує постійного вдосконалення та адаптації до сучасних умов функціонування підприємства. Для підвищення ефективності управління

персоналом доцільним є впровадження нових мотиваційних інструментів, спрямованих на професійний розвиток працівників, підвищення їхньої лояльності та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, у даному розділі було надано загальну характеристику КП «Харківські теплові мережі», проведено аналіз кадрового складу, системи управління персоналом та особливостей використання нематеріальної мотивації працівників. Загалом діяльність підприємства та стан системи мотивації персоналу можна оцінити як задовільні. КП «Харківські теплові мережі» є стабільним комунальним підприємством, яке забезпечує важливі потреби населення та зберігає кадровий потенціал навіть у складних умовах воєнного стану.

Водночас сучасні умови господарювання вимагають від керівництва підприємства постійного розвитку та вдосконалення системи управління персоналом. Саме тому важливим напрямом подальшої діяльності КП «Харківські теплові мережі» має стати розширення системи нематеріальної мотивації, впровадження сучасних методів стимулювання праці та створення умов для професійної самореалізації працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «ХАРКІВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ»

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу

Проблемам мотивації персоналу вітчизняні підприємства тривалий час приділяли недостатню увагу. Традиційно в управлінській практиці переважали два підходи до організації праці персоналу. Перший ґрунтувався на уявленні про те, що працівники повинні сумлінно виконувати свої обов'язки виключно через почуття відповідальності та професійного обов'язку. Другий підхід базувався на жорстких адміністративних методах управління, відповідно до яких ефективність праці забезпечується переважно контролем і дисциплінарним впливом.

Однак сучасні умови функціонування підприємств свідчать про обмеженість таких підходів. Працівники є не лише виконавцями виробничих завдань, а й активними учасниками трудового процесу, які мають власні професійні інтереси, потреби та прагнення до самореалізації. Саме тому ефективне управління персоналом сьогодні неможливе без використання сучасних методів мотивації праці.

У сучасній практиці все більшого значення набуває нематеріальна мотивація, яка спрямована на підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства, формування позитивного соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та професійного потенціалу персоналу. Разом із тим процес мотивації працівників є складним і потребує комплексного підходу, врахування особливостей діяльності підприємства та індивідуальних потреб персоналу.

У психофізіології мотивація розглядається як емоційно забарвлене прагнення людини до задоволення власних потреб. У теорії менеджменту

мотивація є однією з основних функцій управління поряд із плануванням, організацією та контролем і визначається як процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Мотивація персоналу має важливе значення для ефективного виконання управлінських рішень, підвищення продуктивності праці та забезпечення результативної діяльності підприємства. У практиці управління персоналом мотивація найчастіше розглядається через систему потреб працівників, тобто усвідомлену необхідність у певних матеріальних або нематеріальних благах, що спонукає людину до відповідної поведінки та трудової активності.

Потреби людини поділяються на первинні та вторинні. Первинні потреби є вродженими та пов'язані із фізіологічним існуванням людини, тоді як вторинні формуються у процесі соціального розвитку, професійної діяльності та набуття життєвого досвіду. Саме врахування різноманітних потреб працівників є основою формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві [2].

Важливою складовою ефективною системи мотивації персоналу є планування професійної кар'єри працівників. Наявність можливостей для професійного зростання та розвитку позитивно впливає на рівень зацікавленості персоналу у результатах праці, підвищує трудову активність і сприяє формуванню лояльності до підприємства.

Успішність професійної кар'єри значною мірою визначається внутрішньою задоволеністю працівника своєю трудовою діяльністю, відчуттям важливості власних професійних досягнень, можливістю реалізувати інтелектуальний і творчий потенціал, а також рівнем професійного визнання в колективі. Саме тому сучасна система мотивації персоналу повинна передбачати створення умов для професійного розвитку, підвищення кваліфікації та кар'єрного просування працівників.

Професійна кар'єра є результатом взаємодії трьох основних груп факторів: особистісних характеристик працівника, професійного середовища підприємства та умов позаробочого життя людини.

Важливу роль у розвитку кар'єри відіграють особистісні якості працівника. Кожна людина має індивідуальне поєднання професійних знань, практичних навичок, досвіду роботи та особистих характеристик. Рівень професійної компетентності визначається не лише освітою та кваліфікацією, а й такими рисами, як відповідальність, ініціативність, працелюбність, здатність до навчання та вміння працювати в колективі.

Особистісні якості значною мірою впливають на стиль поведінки працівника у процесі трудової діяльності, зокрема на прийняття рішень, взаємодію з керівництвом і колегами, організацію робочого часу та здатність адаптуватися до змін. Важливим фактором професійного розвитку є також стан здоров'я працівника, який впливає на його працездатність та можливість повноцінної реалізації професійного потенціалу.

Зазвичай більші можливості для успішного кар'єрного зростання мають працівники з високим рівнем професійної підготовки, активною життєвою позицією, належною освітою та прагненням до саморозвитку. Саме тому одним із важливих напрямів кадрової політики КП «Харківські теплові мережі» має бути планування професійної кар'єри працівників, що передбачає їхнє просування за кваліфікаційними та посадовими рівнями відповідно до професійних досягнень і результатів праці [43].

Важливою характеристикою особистості працівника є мотивація, тобто внутрішнє прагнення людини до досягнення особисто значущих цілей та професійної самореалізації. Саме рівень мотивації значною мірою визначає, наскільки ефективно працівник використовує свої професійні здібності, енергію та творчий потенціал у трудовій діяльності.

У зв'язку з цим для КП «Харківські теплові мережі» доцільним є впровадження заходів, спрямованих на професійний і особистісний розвиток персоналу. Одним із найбільш ефективних інструментів нематеріальної мотивації можуть стати професійні тренінги, навчальні програми, семінари та заходи з розвитку комунікативних і управлінських навичок працівників. Для підприємства такого масштабу витрати на організацію навчання є відносно

невеликими, однак їх вплив на мотивацію персоналу та ефективність праці може бути досить значним.

Крім того, важливу роль у підтриманні сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві відіграють профспілкова організація та молодіжний комітет КП «Харківські теплові мережі». Вони організують корпоративні заходи, виїзні зустрічі, спортивні змагання та інші форми колективного дозвілля, що сприяють згуртованості колективу, підвищенню рівня командної взаємодії та формуванню позитивної корпоративної культури.

Однак більшість корпоративних і мотиваційних заходів на КП «Харківські теплові мережі» організуються переважно власними силами підприємства. Для підвищення їх ефективності доцільним є залучення зовнішніх фахівців, зокрема психологів з управління персоналом, бізнес-тренерів, організаторів корпоративних заходів та спеціалістів із командоутворення. Це сприятиме підвищенню якості проведення заходів, розвитку корпоративної культури та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Результати опитування керівників і працівників КП «Харківські теплові мережі» показали, що участь персоналу у корпоративних заходах залишається недостатньо активною. Лише незначна частина працівників регулярно бере участь у заходах, організованих підприємством, що свідчить про необхідність удосконалення системи нематеріальної мотивації та підвищення зацікавленості персоналу в корпоративному житті підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Участь працівників КП «Харківські теплові мережі» у корпоративних та культурно-масових заходах

Категорія працівників	Виїзні корпоративні заходи (екскурсії, пікніки, спортивні виїзди тощо), %	Внутрішні корпоративні заходи (святкові програми, тематичні зустрічі, лекції тощо), %
1	2	3
Керівний персонал	42	58
Професіонали та фахівці	37	51

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Технічні службовці	34	47
Кваліфіковані робітники	21	33
Допоміжний персонал	18	29
Середній показник участі	30	44

Дані таблиці свідчать про недостатній рівень залученості працівників КП «Харківські теплові мережі» до корпоративних та культурно-масових заходів. Найбільш активну участь у таких заходах бере керівний персонал і фахівці, тоді як серед робітничого та допоміжного персоналу рівень залучення є значно нижчим. Це свідчить про необхідність удосконалення системи внутрішніх комунікацій, урізноманітнення форм корпоративних заходів та підвищення зацікавленості працівників у корпоративному житті підприємства.

Низький рівень зацікавленості працівників у корпоративних та культурно-масових заходах значною мірою пов'язаний із недостатньо професійною організацією їх проведення. Одноманітність програм, недостатній рівень підготовки та слабка залученість персоналу до планування заходів знижують інтерес працівників до участі в них.

Результати проведеного опитування показали, що за умови більш професійної організації заходів, використання сучасних форматів дозвілля та залучення спеціалістів із корпоративної культури кількість працівників, які братимуть участь у культурно-розважальних заходах, може суттєво зрости.

Таблиця 3.2

Очікуване зростання участі працівників КП «Харківські теплові мережі» у корпоративних заходах за умови покращення їх організації

Категорія працівників	Поточний рівень участі, %	Очікуваний рівень участі після вдосконалення організації заходів, %
1	2	3
Керівний персонал	50	74
Професіонали та фахівці	44	69
Технічні службовці	39	63

1	2	3
Кваліфіковані робітники	27	55
Допоміжний персонал	22	48
Середній показник	36	62

Отже, результати опитування свідчать про значний потенціал підвищення ефективності нематеріальної мотивації персоналу шляхом удосконалення організації корпоративних та культурно-масових заходів на КП «Харківські теплові мережі».

2. Сфера професійної діяльності є важливим чинником формування мотивації працівників, оскільки саме трудова діяльність забезпечує задоволення не лише матеріальних, а й соціальних та професійних потреб людини. У сучасних умовах працівники все більше прагнуть не тільки стабільної заробітної плати, а й можливостей для професійного розвитку, самореалізації та визнання результатів своєї праці.

Важливу роль у створенні таких умов відіграє підприємство, на якому працює людина. Саме організація через систему управління персоналом, кадрову політику, механізми оцінювання та стимулювання праці формує середовище, яке може як сприяти розвитку професійного та творчого потенціалу працівників, так і обмежувати його.

Для КП «Харківські теплові мережі» важливим завданням є створення сприятливих умов для професійного розвитку персоналу, підтримки ініціативності та заохочення працівників до підвищення кваліфікації. Навіть висококваліфіковані та досвідчені працівники не зможуть повною мірою реалізувати свій потенціал без належної підтримки з боку керівництва, можливостей професійного навчання та ефективної системи мотивації праці.

Саме тому вдосконалення системи управління персоналом та розвиток нематеріальної мотивації на КП «Харківські теплові мережі» повинні бути спрямовані на створення умов для професійного зростання, підтримки творчої

активності та підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства.

На діяльність будь-якого підприємства суттєво впливає зовнішнє ринкове середовище, до якого належать споживачі послуг, партнери, конкуренти, професійні об'єднання, державні органи та законодавча база. Саме ці фактори визначають економічні умови функціонування підприємства, рівень конкуренції на ринку праці та вимоги до системи управління персоналом.

Для КП «Харківські теплові мережі» важливим напрямом удосконалення системи мотивації є створення умов для прояву ініціативності та творчої активності працівників. Однак через складну організаційну структуру, високий рівень централізації управління та жорстку систему субординації реалізація творчих ідей працівників на підприємстві є ускладненою.

Результати проведеного опитування показали, що значна частина працівників має власні пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення організації праці та виробничих процесів. Водночас багато працівників не висловлюють свої ідеї через побоювання нерозуміння з боку керівництва, відсутність підтримки або недостатню увагу до ініціатив персоналу.

Для наочності результати можна подати у вигляді рис. 3.1.

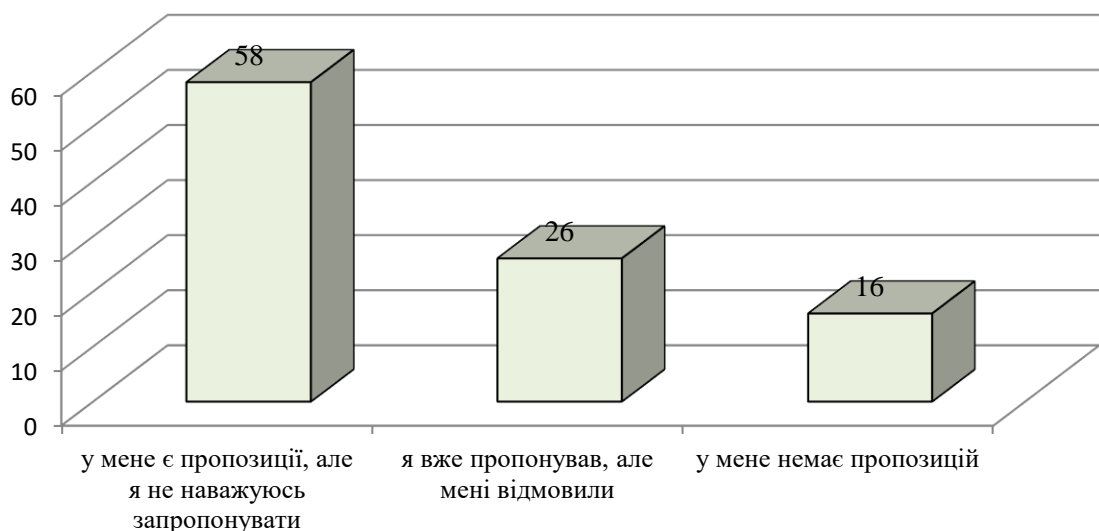


Рис. 3.1. Частка співробітників, що мають пропозиції щодо підвищення ефективності трудової діяльності

Керівництву КП «Харківські теплові мережі» доцільно створити ефективну систему збору та розгляду пропозицій працівників щодо вдосконалення діяльності підприємства. Практика свідчить, що саме працівники, які безпосередньо беруть участь у виробничих процесах, часто можуть запропонувати найбільш ефективні шляхи вирішення організаційних і технічних проблем.

Одним із сучасних підходів до розвитку творчої активності персоналу є концепція безперервного вдосконалення, відома як «кайдзен». Її основою є постійне впровадження невеликих змін та заохочення працівників до генерації нових ідей щодо покращення роботи підприємства. Досвід провідних світових компаній свідчить, що навіть незначні пропозиції працівників можуть у сукупності забезпечувати суттєве підвищення ефективності діяльності, покращення якості послуг та зниження витрат.

Для КП «Харківські теплові мережі» впровадження елементів такої системи може стати важливим напрямом удосконалення нематеріальної мотивації персоналу. Зокрема, доцільним є створення умов для відкритого обговорення ідей працівників, організація конкурсів пропозицій, моральне та матеріальне заохочення ініціативності персоналу, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Ефективність такої системи значною мірою залежить від організаційної культури підприємства, рівня довіри між керівництвом і працівниками та готовності адміністрації підтримувати професійну активність і творчий потенціал персоналу.

3. Важливий вплив на мотивацію працівників має не лише професійне, а й позаробоче середовище. Для більшості людей трудова діяльність є засобом забезпечення матеріальних потреб, підтримання належного рівня життя, організації відпочинку, збереження здоров'я та реалізації особистих інтересів поза межами роботи.

Суттєве значення для працівників мають сімейні обставини та баланс між професійним і особистим життям. Особливо актуальним це питання є в умовах

високого робочого навантаження та необхідності виконання службових обов'язків у понаднормовий час. Для працівників КП «Харківські теплові мережі», діяльність яких пов'язана із забезпеченням безперебійного функціонування систем теплопостачання, проблема поєднання професійної діяльності та особистого життя є досить важливою.

Результати проведеного опитування показали, що значна частина працівників підприємства змушена періодично працювати понаднормово через великий обсяг робіт, аварійні ситуації та особливості функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Це може негативно впливати на рівень задоволеності працею, емоційний стан персоналу та ефективність трудової діяльності (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Частка працівників, які здійснюють трудову діяльність у позаурочний час

Позаробоче середовище також відіграє важливу роль у формуванні мотивації працівників. Саме поза межами трудової діяльності людина має можливість реалізовувати свої творчі здібності, особисті інтереси, потреби у спілкуванні, саморозвитку та відпочинку. Значна частина особистісного потенціалу працівника проявляється не лише у професійній діяльності, а й у сімейному житті, громадській активності, захопленнях та інших сферах.

У сучасній системі управління персоналом усе більшого значення набуває підхід, відповідно до якого працівник розглядається не лише як виконавець виробничих функцій, а як особистість із власними потребами, інтересами та обмеженими ресурсами часу, енергії та психологічних можливостей. Саме тому ефективне управління людськими ресурсами передбачає врахування балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників.

Для КП «Харківські теплові мережі» це питання є особливо актуальним через високий рівень відповідальності персоналу, складні умови праці та значне емоційне навантаження в умовах воєнного стану. Надмірне професійне навантаження без належного відпочинку та соціальної підтримки може призводити до професійного виснаження, зниження мотивації та ефективності праці.

У зв'язку з цим підприємству доцільно приділяти більше уваги заходам, спрямованим на підтримання емоційного стану працівників, організацію відпочинку, розвиток корпоративної культури та створення умов для гармонійного поєднання трудової діяльності й особистого життя персоналу.

Якщо розглядати систему мотивації персоналу комплексно, то працівник одночасно є частиною професійного та позаробочого середовища, з якими він постійно взаємодіє. Рівень мотивації працівника значною мірою визначає, у якій саме сфері він прагне реалізувати свої потреби вищого рівня – у професійній діяльності чи поза межами роботи.

Саме мотивація впливає на те, як працівник розподіляє власні ресурси – час, енергію, професійні здібності, творчий потенціал та увагу – між трудовою діяльністю, особистим життям, сім'єю, відпочинком і саморозвитком. За умови недостатнього рівня мотивації працівники можуть приділяти менше уваги професійній діяльності та не використовувати повною мірою свій трудовий потенціал.

Для КП «Харківські теплові мережі» це означає необхідність формування такої системи мотивації, яка б забезпечувала не лише задоволення

матеріальних потреб працівників, а й створювала умови для професійної самореалізації, розвитку творчої активності, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату та балансу між роботою й особистим життям. Саме комплексний підхід до управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності праці, лояльності персоналу та стабільності кадрового складу підприємства.

Залежно від того, у якій сфері людина переважно реалізує свої потреби вищого рівня, виділяють кілька основних типів професійної кар'єри: кар'єру професійного зростання, кар'єру досягнень, кар'єру балансу між роботою та особистим життям, компенсаційну кар'єру, кар'єру професійної нереалізованості та кар'єру зі зміною професійного напрямку.

Наведена класифікація підтверджує важливу роль мотивації у професійному розвитку працівників. Саме рівень мотивації визначає прагнення працівника до кар'єрного зростання, професійного вдосконалення та реалізації власного потенціалу. Тому сучасні керівники приділяють значну увагу пошуку ініціативних і відповідальних працівників, а головним завданням системи управління персоналом стає підтримання та розвиток їх мотивації.

Для КП «Харківські теплові мережі» ефективне використання нематеріальної мотивації дозволить поєднати інтереси підприємства та працівників, забезпечити професійний розвиток персоналу, підвищити ефективність праці та створити умови для реалізації кар'єрного потенціалу працівників.

Для керівництва КП «Харківські теплові мережі» доцільно впровадити систему аналізу потреб працівників та здійснювати постійний моніторинг ефективності мотиваційних заходів. Такий підхід дозволить більш точно враховувати індивідуальні потреби різних категорій персоналу та підвищити результативність нематеріальної мотивації.

У сучасних умовах багато керівників підприємств дійшли висновку, що єдина система соціальних пільг для всіх працівників не забезпечує належного

мотиваційного ефекту. Це пояснюється тим, що працівники мають різні потреби залежно від віку, сімейного стану, професійного статусу та життєвих обставин. Наприклад, для працівників, які мають сім'ї та дітей, важливими можуть бути медичне страхування або компенсація витрат на дитячі заклади, тоді як для молодих працівників більш актуальними є можливості професійного розвитку, навчання чи гнучкий графік роботи.

У зв'язку з цим на багатьох зарубіжних і вітчизняних підприємствах використовується система «кафетерію» або «бенефіт-кафе». Її сутність полягає в тому, що працівникам надається можливість самостійно обирати найбільш необхідні для них соціальні пільги в межах визначеного ліміту умовних балів або коштів. При цьому обсяг доступних пільг може диференціюватися залежно від категорії персоналу, стажу роботи, посади чи інших критеріїв.

Для КП «Харківські теплові мережі» впровадження окремих елементів такої системи може стати ефективним напрямом удосконалення нематеріальної мотивації персоналу, підвищення рівня задоволеності працівників та формування їхньої лояльності до підприємства.

При формуванні системи соціальних пільг важливо забезпечити оптимальний перелік мотиваційних заходів. З одного боку, набір пільг не повинен бути надто обмеженим, оскільки це знижує можливість врахування індивідуальних потреб працівників. З іншого боку, надмірно широкий перелік соціальних привілеїв може ускладнювати систему управління персоналом та знижувати ефективність її використання.

Для визначення найбільш актуальних пільг для працівників доцільно регулярно проводити анкетування персоналу, що дозволить виявити основні потреби різних категорій працівників та сформувати найбільш ефективний соціальний пакет. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, їх мотивації та лояльності до підприємства.

Разом із тим слід зазначити, що система «кафетерію» або індивідуального вибору соціальних пільг поки що недостатньо поширена серед українських

підприємств, у тому числі й на КП «Харківські теплові мережі». Впровадження окремих елементів такої системи могло б стати перспективним напрямом удосконалення нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

Впровадження системи індивідуального соціального пакета часто супроводжується певними організаційними труднощами, зокрема додатковими адміністративними витратами, необхідністю постійного інформування працівників та координації надання пільг.

Ефективність соціального пакета можлива лише за умови, що запропоновані пільги є актуальними для працівників, однаковими для відповідних категорій персоналу та економічно обґрунтованими для підприємства. Крім того, соціальні пільги повинні бути вигідними для працівників і не призводити до суттєвого зростання витрат підприємства.

За дотримання таких умов соціальний пакет сприятиме підвищенню задоволеності працівників працею, зміцненню їхньої лояльності до КП «Харківські теплові мережі», покращенню іміджу підприємства та залученню кваліфікованих кадрів.

Таким чином, у даному розділі було розроблено пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення системи управління нематеріальною мотивацією персоналу КП «Харківські теплові мережі». Основними напрямками удосконалення визначено:

- розвиток особистісного та професійного потенціалу працівників;
- удосконалення умов професійної діяльності персоналу;
- здійснення моніторингу соціально-психологічного стану працівників та окремих аспектів їх позаробочого середовища;
- розширення соціального пакета з урахуванням можливостей підприємства та потреб різних категорій персоналу;
- підвищення якості корпоративних і культурно-масових заходів;
- створення умов для реалізації творчих ініціатив працівників;
- удосконалення системи планування професійної кар'єри та службового зростання персоналу.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня мотивації працівників, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, зростанню продуктивності праці та ефективності діяльності КП «Харківські теплові мережі» в цілому.

3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з удосконалення нематеріальної мотивації

У сучасних умовах розвитку виробництва особливого значення набуває здатність працівника до постійного професійного розвитку, самореалізації та ефективного використання власного потенціалу в інтересах підприємства. Сучасні технології, автоматизація та цифровізація виробничих процесів висувають нові вимоги до персоналу, серед яких важливе місце займають ініціативність, відповідальність, творчий підхід до роботи та здатність самостійно приймати рішення.

За таких умов праця перестає бути лише засобом отримання заробітної плати і дедалі більше стає способом професійного та особистісного самовираження працівника. Підвищення рівня освіти, культури та професійної підготовки персоналу сприяє зростанню прагнення працівників до саморозвитку, набуття нових знань і вдосконалення професійних навичок.

Для КП «Харківські теплові мережі» це означає необхідність створення ефективної системи нематеріальної мотивації, яка б стимулювала працівників до професійного розвитку, творчої активності та підвищення результативності праці. Саме за таких умов підприємство зможе забезпечити стабільний розвиток, ефективне функціонування та збереження кваліфікованого кадрового потенціалу.

У межах удосконалення системи нематеріальної мотивації важливим завданням є формування спільних цінностей, корпоративної культури та єдиного бачення цілей підприємства. Саме корпоративна культура сприяє

об'єднанню працівників навколо спільних інтересів, підвищенню рівня відповідальності та формуванню відданості підприємству.

Для КП «Харківські теплові мережі» важливо створити такі умови, за яких кожен працівник буде зацікавлений не лише у виконанні власних посадових обов'язків, а й у досягненні загальних цілей підприємства. Особливого значення набуває розвиток ініціативності, творчого підходу до роботи, взаємодопомоги між працівниками та відповідального ставлення до результатів спільної діяльності.

Формування позитивного іміджу підприємства, підвищення якості надання послуг і досягнення високих результатів повинні сприйматися працівниками як спільне завдання всього колективу. Це сприятиме розвитку командної роботи, зміцненню корпоративного духу та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Крім того, важливим напрямом нематеріальної мотивації є розвиток стратегічного мислення працівників, що передбачає розуміння ними довгострокових цілей і перспектив розвитку КП «Харківські теплові мережі». Усвідомлення власного внеску в досягнення цих цілей підвищуватиме рівень залученості персоналу та його зацікавленість у результатах роботи підприємства.

За умови впровадження запропонованих заходів з удосконалення нематеріальної мотивації працівники КП «Харківські теплові мережі» будуть більш активно залучатися до процесів планування та реалізації цілей підприємства. Участь персоналу в обговоренні виробничих завдань, розробленні пропозицій щодо підвищення ефективності роботи та прийнятті окремих управлінських рішень сприятиме підвищенню їхньої відповідальності за результати праці та рівня зацікавленості у розвитку підприємства.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом має стати розвиток виробничої демократії, що передбачає відкритий діалог між керівництвом і працівниками, врахування думки трудового колективу та

створення ефективних каналів зворотного зв'язку. Такий підхід сприятиме своєчасному вирішенню проблемних питань, зниженню рівня конфліктності в колективі та формуванню атмосфери взаємної довіри.

У результаті працівники почуватимуться важливою частиною підприємства, що позитивно впливатиме на їхню мотивацію, лояльність до організації та ефективність трудової діяльності. Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню якості роботи КП «Харківські теплові мережі» та зміцненню його кадрового потенціалу.

Досягнення стратегічних і поточних цілей КП «Харківські теплові мережі» має здійснюватися на засадах гуманізації праці та поваги до особистості працівника. У сучасних умовах персонал слід розглядати не лише як трудовий ресурс, а як ключовий фактор успішного функціонування та розвитку підприємства.

Реалізація запропонованих заходів з нематеріальної мотивації передбачає створення таких умов праці, за яких працівники матимуть можливість максимально реалізувати свій професійний, інтелектуальний і творчий потенціал. Важливим завданням керівництва є забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, підтримка професійного розвитку персоналу, створення безпечних умов праці та належного балансу між трудовою діяльністю й особистим життям.

За таких умов працівники будуть більш зацікавленими у досягненні цілей підприємства, виявлятимуть вищий рівень ініціативності, відповідальності та залученості до виробничих процесів. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості послуг, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стабільного розвитку КП «Харківські теплові мережі».

Отже, впровадження сучасних інструментів нематеріальної мотивації дозволить не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, а й створити умови для всебічного розвитку працівників, що є важливою передумовою довгострокового успіху організації.

Побудова ефективного виробничого колективу неможлива без розвитку партнерських відносин між керівництвом і працівниками, а також без створення рівних можливостей для професійного та особистісного розвитку всіх категорій персоналу. Незалежно від посади чи рівня кваліфікації, кожен працівник повинен відчувати свою значущість для підприємства та мати можливість брати участь у досягненні його цілей.

Для КП «Харківські теплові мережі» важливого значення набувають заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, розвиток їх професійних компетентностей, формування корпоративної культури та зміцнення командної взаємодії. Розвиток колективізму, взаємоповаги та співпраці між різними категоріями персоналу сприяє формуванню єдиного трудового колективу, об'єднаного спільними цілями та цінностями.

Особливу роль у цьому процесі відіграє система нематеріальної мотивації, яка забезпечує підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства, зміцнює їхню лояльність та стимулює прагнення до професійного зростання. Саме тому формування сучасної корпоративної культури та розвиток кадрового потенціалу повинні стати одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління персоналом КП «Харківські теплові мережі».

Для успішного впровадження запропонованих заходів керівникам КП «Харківські теплові мережі» необхідно будувати взаємовідносини з працівниками на засадах взаємоповаги, відкритості та партнерства. Керівництво має демонструвати, що відмінність між працівниками полягає насамперед у функціональних обов'язках, а не в особливому статусі чи привілеях.

Важливим елементом розвитку корпоративної культури є формування єдиного колективу, в якому всі працівники незалежно від посади чи кваліфікації об'єднані спільними цілями та цінностями. У поєднанні з матеріальними та нематеріальними стимулами це сприятиме підвищенню

згуртованості колективу, зростанню мотивації персоналу та забезпеченню додаткового соціального й економічного ефекту для підприємства.

На багатьох підприємствах досі зберігаються традиційні підходи до роботи з персоналом, коли кадрові питання зосереджені переважно у відділі кадрів. Проте сучасна практика управління вимагає комплексного підходу, за якого відповідальність за розвиток і мотивацію працівників покладається на всі структурні підрозділи підприємства.

Для КП «Харківські теплові мережі» доцільно посилити роль служби управління персоналом та забезпечити участь керівників усіх рівнів у реалізації кадрової політики. Такий підхід сприятиме формуванню згуртованого колективу, об'єднаного спільними цілями, та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Сучасні умови діяльності підприємств вимагають від працівників високого рівня професійної компетентності, гнучкості мислення, готовності до навчання та ефективної взаємодії з колегами. Водночас професійний розвиток і мотивація є взаємопов'язаними процесами: підвищення кваліфікації сприяє зростанню мотивації, а мотивовані працівники більше зацікавлені у власному розвитку.

Для КП «Харківські теплові мережі» важливим напрямом удосконалення управління персоналом є залучення працівників до обговорення виробничих питань і прийняття окремих управлінських рішень. Такий підхід сприятиме розвитку ініціативності, відповідальності, підвищенню мотивації персоналу та більш ефективному досягненню цілей підприємства.

Працівники прагнуть мати певний рівень самостійності у виконанні своїх обов'язків, можливість брати участь у прийнятті рішень та впливати на організацію власної роботи. Надання персоналу більшої автономії сприяє розвитку ініціативності, відповідальності та зацікавленості в результатах праці. Натомість надмірна регламентація діяльності часто призводить до пасивності працівників і зниження їхньої мотивації.

Для КП «Харківські теплові мережі» доцільно розширювати можливості працівників щодо участі в організації виробничих процесів та висунення пропозицій з удосконалення роботи підприємства. Використання сучасних методів матеріального й нематеріального стимулювання дозволить сформувати ефективну систему мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості послуг та загальної ефективності діяльності підприємства.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом та рівня мотивації працівників. Сучасні умови господарювання вимагають створення таких умов праці, за яких працівники матимуть можливість проявляти ініціативу, творчий підхід та зацікавленість у результатах своєї роботи.

Для КП «Харківські теплові мережі» важливим напрямом удосконалення нематеріальної мотивації є розвиток творчої активності персоналу. Працівникам необхідно не лише надавати можливість висловлювати власні пропозиції щодо вдосконалення діяльності підприємства, а й створювати умови для їх практичної реалізації. З цією метою доцільно впровадити систему збору та оцінювання ідей працівників, заохочувати інноваційні пропозиції та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат, у якому ініціативність і творчість будуть підтримуватися керівництвом.

Такий підхід сприятиме підвищенню залученості персоналу до діяльності підприємства, зростанню продуктивності праці та формуванню сучасної системи нематеріальної мотивації, орієнтованої на довгостроковий розвиток КП «Харківські теплові мережі».

Опитування працівників КП «Харківські теплові мережі» (Додаток А) засвідчило, що більшість респондентів надає перевагу роботі в організації, де активно використовуються сучасні інструменти нематеріальної мотивації персоналу. Отримані результати свідчать про зацікавленість працівників у професійному розвитку, можливостях кар'єрного зростання, визнанні

досягнень, участі в управлінні та сприятливому соціально-психологічному кліматі в колективі (рис. 3.3).

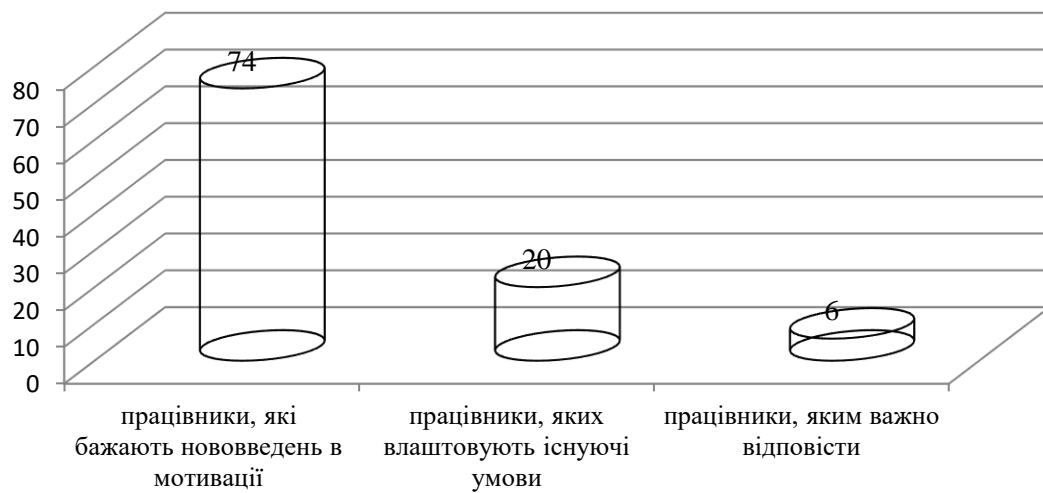


Рис. 3.3. Кількість працівників, які бажають нововведень в області мотивації

Це підтверджує необхідність подальшого вдосконалення системи нематеріальної мотивації на підприємстві, оскільки її ефективне застосування сприятиме підвищенню задоволеності працею, зміцненню лояльності персоналу, зростанню продуктивності праці та покращенню загальних результатів діяльності КП «Харківські теплові мережі».

Соціокультурний підхід до управління персоналом передбачає формування та підтримку системи корпоративних цінностей, які об'єднують працівників навколо спільних цілей підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграють корпоративна культура та культура управління, що впливають на поведінку, мотивацію та ставлення персоналу до виконання своїх обов'язків.

Для КП «Харківські теплові мережі» розвиток сучасної корпоративної культури сприятиме підвищенню згуртованості колективу, активізації трудового потенціалу працівників та формуванню їхньої зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем нестабільності та швидкими змінами, що вимагає від підприємств постійної адаптації до нових умов. У таких обставинах особливого значення набувають гнучкість управління, здатність персоналу швидко реагувати на зміни та готовність до впровадження інновацій.

Для КП «Харківські теплові мережі» важливо своєчасно враховувати зміни зовнішнього середовища, удосконалювати систему управління персоналом і розвивати мотиваційні механізми, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Досвід діяльності підприємств свідчить, що ефективність роботи та конкурентоспроможність значною мірою залежать від якості кадрового потенціалу й ефективності системи управління персоналом. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають не лише матеріальні стимули, а й зміст праці, умови роботи, можливості розвитку та визнання досягнень працівників.

Для КП «Харківські теплові мережі» важливо підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, забезпечувати справедливе визнання результатів праці та регулярно вивчати рівень задоволеності персоналу. Це сприятиме підвищенню мотивації працівників, їх лояльності до підприємства та загальної ефективності діяльності.

Для підвищення ефективності нематеріальної мотивації працівників КП «Харківські теплові мережі» необхідно чітко визначати вимоги до посад, функціональні обов'язки та очікувані результати роботи. Це дозволить працівникам краще розуміти свою роль у діяльності підприємства та критерії оцінювання їхньої праці.

Водночас важливо створювати умови для прояву ініціативності та творчого підходу до виконання професійних обов'язків. Надання працівникам певної свободи у вирішенні виробничих завдань сприятиме розвитку їхнього потенціалу, підвищенню залученості до роботи та зростанню загальної ефективності діяльності підприємства.

Згуртований колектив, розвинена корпоративна культура та ефективний стиль керівництва сприяють успішному подоланню складних ситуацій і забезпечують стабільний розвиток підприємства. Спільні цінності та цілі, які поділяються працівниками, підвищують рівень довіри, відповідальності та залученості персоналу до діяльності організації.

Отже, результативність системи мотивації значною мірою залежить від якості управління персоналом, здатності керівництва підтримувати сприятливий психологічний клімат і створювати умови для професійного та особистісного розвитку працівників.

У сучасних умовах мотивація персоналу є одним із ключових чинників забезпечення високої продуктивності праці та ефективної діяльності підприємства. Водночас результативність мотиваційної системи значною мірою залежить від професіоналізму керівників і працівників апарату управління, їхньої компетентності, управлінських навичок та здатності застосовувати сучасні методи роботи з персоналом. Саме від якості управління залежить успішність розробки та впровадження дієвих механізмів мотивації працівників.

Таким чином, соціально-економічний ефект від удосконалення системи нематеріальної мотивації на КП «Харківські теплові мережі» проявлятиметься у:

- підвищенні зацікавленості працівників у професійному розвитку, самореалізації та набутті нових знань і навичок;
- формуванні стратегічного мислення персоналу та його орієнтації на довгострокові цілі підприємства;
- зростанні рівня участі працівників у розробці та реалізації управлінських рішень;
- гуманізації трудових відносин і створенні сприятливих умов для творчої та ініціативної діяльності персоналу;
- розвитку корпоративної культури та зміцненні командної взаємодії;

- підвищенні згуртованості трудового колективу та ефективності внутрішньоорганізаційних комунікацій;
- зростанні продуктивності праці, покращенні якості виконуваних робіт і загальної ефективності діяльності підприємства.

Отже, впровадження запропонованих заходів сприятиме не лише підвищенню рівня мотивації персоналу, а й забезпечить позитивні соціальні та економічні результати для КП «Харківські теплові мережі».

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу. Поряд із матеріальним стимулюванням важливого значення набувають нематеріальні методи мотивації, які сприяють підвищенню залученості працівників до трудової діяльності, формуванню лояльності до підприємства та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади нематеріальної мотивації персоналу. Розглянуто сутність мотивації як однієї з основних функцій управління персоналом, проаналізовано сучасні підходи до стимулювання працівників, визначено роль нематеріальних факторів у підвищенні ефективності трудової діяльності. Встановлено, що нематеріальна мотивація охоплює широкий комплекс заходів, спрямованих на задоволення соціальних, професійних і психологічних потреб працівників.

У другому розділі проведено аналіз діяльності КП «Харківські теплові мережі», досліджено особливості кадрового потенціалу підприємства та стан системи нематеріальної мотивації. Встановлено, що підприємство використовує окремі елементи нематеріального стимулювання, серед яких створення сприятливих умов праці, організація корпоративних заходів, забезпечення транспортного обслуговування працівників, надання позик на житло та інші соціальні пільги. Результати проведеного опитування показали, що для працівників важливими є можливості професійного розвитку, медичне страхування, зручний графік роботи, оплата транспортних витрат, безкоштовне харчування та інші соціальні гарантії. Разом із тим було виявлено низку недоліків, пов'язаних із недостатнім використанням сучасних інструментів нематеріальної мотивації, обмеженими можливостями кар'єрного розвитку та недостатнім залученням персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

У третьому розділі розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу КП «Харківські теплові мережі». Запропоновано заходи, спрямовані на розвиток особистості працівників, удосконалення системи кар'єрного планування, розширення соціального пакета, впровадження принципів індивідуалізації соціальних пільг, підвищення якості корпоративних заходів, створення механізмів підтримки творчих ініціатив персоналу та розвитку корпоративної культури. Також обґрунтовано необхідність ширшого залучення працівників до обговорення виробничих питань і реалізації принципів виробничої демократії.

Визначено, що реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, зміцнення корпоративної культури, розвиток кадрового потенціалу підприємства, зростання продуктивності праці та якості виконуваних робіт. Соціальний ефект проявлятиметься у покращенні морально-психологічного клімату, посиленні лояльності персоналу та підвищенні рівня його залученості до діяльності підприємства. Економічний ефект буде досягнутий за рахунок підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зниження плинності кадрів і зростання результативності праці.

Отже, удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності КП «Харківські теплові мережі» та створює необхідні передумови для його стабільного розвитку в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н.А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
2. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2022. № 1. С. 152–163.
3. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2013. № 5(43) С. 103-105.
4. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2022. № 3(3). С. 46–50.
5. Безпалов В.В. Методи діагностики з метою реструктуризації регіонального управління системи. *Журнал наук про життя*. 2014. № 11 (9). С. 56–59.
6. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210–214.
7. Богиня Д. Соціально-трудова відносина в Україні в контексті організації оплати праці та регулювання доходів. *Україна: аспекти праці*. 2003. № 7. С. 3-8.
8. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239-247.
9. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

10. Гончаров В.Н. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник КІБІТ*. 2014, № 1. С. 55-57.
11. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №5. Т.2 (136). С. 91-94.
12. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія. Харків : ХНЕУ, 2006. 192 с.
13. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
14. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2008. №4. С.32-36.
15. Данюк В.М. Менеджмент персоналу. Київ.: КНЕУ, 2023. 398 с.
16. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 55 – 62.
17. Дафт Р.Л. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища. *Регіональні перспективи*. 2012. № 3-4. С. 234-236.
18. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С. 140-147.
19. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудових відносин у сфері трудової мотивації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 80-84.
20. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник ОНУ. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101.

21. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21 (5). С. 368–372.
22. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
23. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.
24. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С.58-62.
25. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.
26. Кибанов А.Я. Управління персональним організаціям: підручник. Київ. 1997. 512 с.
27. Киш Л.М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65- 72.
28. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №5. С. 81-85.
29. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № С.192-196.
30. Клочков А.Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. *Управління персоналом. Економіст*. 2010. № 9. С. 32-36.
31. Ковальчук В.Г., Лавришина В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Економіка та право*. 2018. № 3. С. 80-85.

32. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 1(17). С. 21-24.
33. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
34. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2015. 397 с.
35. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237- 244.
36. Крушельницька А.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ : Кондор. 2016. 292 с.
37. Куликов Г.Т. Мотивація праці найманих працівників : монографія. Київ : Ін-т демографії та соц. досліджень НАНУ, 2012. 244 с.
38. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 74-80.
39. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 36. С. 113-115.
40. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
41. Одегов Ю.Р. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса «Атлант». 2011. 245 с.
42. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. *Управління розвитком*. 2013. №. 12. С. 137-139.
43. Офіційний сайт КП «Харківські теплові мережі». URL: <https://www.hts.kharkov.ua/> (дата звернення 15.05.2026 р.)

44. Павлик В.П. Мотивація працівників у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 81–88.
45. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 11(3). С. 42-46.
46. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 11(2). С. 21-30.
47. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. *Економіка АПК : міжнар. наук.-виробн. журнал*. 2008. № 4. С.149-157.
48. Самигін С.І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Зевс, 1997. 480 с.
49. Самоукіна Н.В. Ефективна мотивація персоналу при мінімальних фінансових витратах : монографія. Київ : «Кондор», 2016. 224 с.
50. Севідова І.О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2020. Вип. 18(2). С. 85–88.
51. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент : курс лекцій. Київ : МАУП, 2011. 168 с.
52. Слимчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
53. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498– 502.
54. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.

55. Уткін Е.А. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 1999. 255 с.
56. Ущатовський К.В. Мотивація трудової діяльності в 95 інфраструктурних галузях : монографія. Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Харків: Компанія СМІТ, 2020. 216 с.
57. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
58. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 6. С. 141–145.
59. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. Київ : Урожай, 2022. 416 с.
60. Argyris C. *Organization and Innovation*, Homewood. : Irwin, 1965. 1965.
61. Blasi J.R., Kroumova M., Kruse D. *Kremlin Capitalism*. Ithaca (N.Y.) L., 1997. 237 p.
62. Maslow A.H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Bros., 1954. 349 p.
63. Penc J. *Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie*. Warszawa, 2001 r. 454 s.
64. Porter L., Lawler E. *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin, 1968. – 264 p.
65. Shevchenko Viktoriia, Zaporozhets Hanna Identification of problems in motivation and incentivization of public service personnel Наукові записки національного університету «Острозька академія» Серія «Економіка» 2025. №39(67). С. 4-9.
66. Woodruff D. *Money Unmade. Barter and the Fate of Russian Capitalism*. Ithaca (N.Y.) L., 1999. 211 p.

ДОДАТКИ

Анкета

1. Обіймаєте Ви керівну посаду:

- 1) так
- 2) ні

2. Ваш вік:

- 1) 21-30
- 2) 31-45
- 3) старше 45

3. Стать:

- 1) чоловіча
- 2) жіноча

4. Оберіть ті фактори мотивації, які найбільш важливі для Вас:

- 1) Безкоштовні обіди
- 2) Оплачувані транспортні витрати
- 3) Зручний графік роботи
- 4) Гідна заробітна плата
- 5) Премія за вислугу років
- 6) Премія від прибутку компанії наприкінці року
- 7) Сприятлива атмосфера в колективі
- 8) Наявність медичної страховки
- 9) Знижки на придбання продукції компанії
- 10) Хороша організація робочого місця
- 11) Абонементи в спортивні установи
- 12) Можливість кар'єрного росту
- 13) Навчання чи підвищення кваліфікації за рахунок компанії
- 14) Оплата мобільного телефону
- 15) Корпоративні заходи
- 16) Щорічні безкоштовні поїздки в будинку відпочинку
- 17) Наявність кімнати відпочинку

18) Можливість отримати кредит на особисті потреби

5. Чи приймаєте Ви участь у культурних заходах, організованих підприємством:

- 1) так, у всіх
- 3) так, але тільки у внутрішніх
- 2) так, але лише у виїзних
- 4) ні

6. Чи прийняли Ви участь у культурних заходах при кращій організації:

- 1) так, у всіх
- 3) так, але тільки у внутрішніх
- 2) так, але лише у виїзних
- 4) ні

7. Чи є у Вас пропозиції щодо покращення ефективності праці:

- 1) так
- 2) ні

8. Чи пропонували Ви ініціативи керівництва:

- 1) так
- 3) немає, не наважуюся
- 2) так, але мені відмовили
- 4) немає

9. Чи доводиться Вам працювати у позаробочий час:

1) так, я часто залишаюся після робочого часу для виконання своїх обов'язків

- 2) мені часто доводиться працювати у вихідний день
- 2) ні

10. Чи бажаєте Ви нововведень в області мотивації:

- 1) так
- 2) мене влаштовують умови на даний момент
- 3) важко відповісти

Необхідні фактори мотивації для співробітників КП «Харківські теплові мережі»

Ранг	Фактори мотивації	Кількість співробітників(%)
1	Забезпечення безкоштовним харчуванням	93
2	Компенсація транспортних витрат	91
3	Гнучкий та зручний графік роботи	88
4	Конкурентоспроможний рівень заробітної плати	83
5	Надбавки за вислугу років	80
6	Преміювання за результатами діяльності підприємства наприкінці року	79
7	Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	78
8	Медичне страхування працівників	77
9	Пільгові умови придбання продукції підприємства	11
10	Раціональна організація робочого місця	74
11	Надання абонементів до спортивних закладів	62
12	Можливості професійного та кар'єрного зростання	62
13	Організація навчання та підвищення кваліфікації за рахунок підприємства	56
14	Компенсація витрат на мобільний зв'язок	49
15	Проведення корпоративних заходів	48
16	Надання можливості відпочинку в санаторно-курортних закладах	43
17	Облаштування кімнат відпочинку	31
18	Надання пільгових кредитів на особисті потреби	9