

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Діагностика мотиваційного потенціалу персоналу підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ІДС Аква Сервіс», м. Моршин)

Студентки 2 курсу 8 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент персоналу»

Аксьонові Альони
Олексіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська Валентина
Миколаївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська Валентина
Миколаївна

Київ 2020

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	6
1.1. Теоретична сутність мотиваційного потенціалу підприємства	6
1.2. Методичні інструменти діагностики мотиваційного потенціалу та результативності персоналу підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІДС АКВА СЕРВІС»	17
2.1. Організаційний профіль підприємства та відповідність політик оцінки результативності стратегії бізнесу	17
2.2. Діагностика мотиваційного потенціалу працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс»	23
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІДС АКВА СЕРВІС»	36
3.1. Розробка плану заходів з діагностики мотиваційного потенціалу та розвитку персоналу підприємства	36
3.2. Прогнозна оцінка результативності впровадження заходів з діагностики мотиваційного потенціалу та розвитку персоналу	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання диктують нові правила гри на ринку, підприємства відчують постійний тиск конкурентного середовища. Для утримання своїх позицій необхідно вміти швидко та адекватно реагувати на зміни, використовувати всі потенційні можливості до розвитку. Висококваліфікований трудовий потенціал є основою забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства та відіграє важливу роль в усіх аспектах його діяльності.

Актуальні питання виміру мотиваційного потенціалу працівників на підприємстві присвячено достатню кількість праць зарубіжних та вітчизняних вчених. Теоретичні та методичні аспекти вирішення проблеми висвітлено у дослідженнях таких зарубіжних вчених як: В.Абрамова, С.Іванова, J.Nackman, G. Oldham, K.Mohiuddin, та вітчизняних – Я. Величко, А.Вергун, Н.Данилевич, В.Жуковської, А.Карпович, А. Климчук, О. Криворучко, О.Пацук, О. Стахів, Л.Червінська, В. Шинкаренко тощо.

Метою даного дослідження є розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів діагностики мотиваційного потенціалу персоналу з урахуванням результативності трудової діяльності працівників на прикладі дистрибуційного підприємства ТОВ «ІДС Аква Сервіс».

Поставлена мета зумовила вирішення наступних **завдань**: визначення сутності мотиваційного потенціалу персоналу; обґрунтування методичних інструментів діагностики мотиваційного потенціалу та результативності персоналу підприємства; огляд організаційного профілю ТОВ «ІДС Аква Сервіс» та відповідності політик оцінки результативності стратегії бізнесу; проведення діагностики мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс»; розробка методів вдосконалення процесу діагностики мотиваційного потенціалу та розвитку персоналу досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження – процес діагностики мотиваційного потенціалу персоналу дистрибуційного підприємства ТОВ «ІДС Аква Сервіс».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти діагностики мотиваційного потенціалу персоналу на підприємстві.

База дослідження: ТОВ «ІДС Аква Сервіс» - дистриб'юторська компанія, вона надає послуги з доставки питної води додому і в офіси, входить до складу холдингу IDS Group. У портфелі брендів компанії — води ТМ «Аляска», ТМ «Старий Миргород» та ТМ «Домашня із Трускавця». Компанія представлена у всіх регіонах України — працює 18 філій та 30 дистриб'юторів. Сьогодні ТОВ «ІДС Аква Сервіс» надає послуги для понад 32 тисяч клієнтів всієї країни.

У випускній кваліфікаційній роботі було використано такі **методи дослідження:** системного аналізу, абстракції та аналогії – для поглиблення методології дослідження процесу діагностики мотиваційного потенціалу персоналу підприємства; економіко-статистичні (групувань, графоаналітичний, кореляційно-регресивний), функціонального аналізу, класифікації, типології, порівняльного аналізу – для оцінки динаміки стану діагностики мотивації потенціалу персоналу підприємства, визначення його впливу на результати діяльності організацій; економіко-математичного моделювання – для оцінки дієвості механізму діагностики мотиваційного потенціалу персоналу; графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ.

Інформаційною базою дослідження є положення сучасної економічної теорії, що відносяться до формування та організації системи мотивів персоналу. В ході дослідження вивчено та узагальнено вітчизняні та закордонні літературні джерела, інформація з Інтернету, фактичні дані щодо господарської діяльності та результати опитування працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс», які висвітлюють стан системи мотивації персоналу на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів визначається розробкою методів удосконалення процесу діагностики мотиваційного потенціалу та розвитку персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс».

Практична цінність роботи полягає у розробці нової систем мотивації та оцінювання результативності персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс», що дасть змогу підвищити якість роботи менеджерів з продажу та досягти основної мети діяльності підприємства.

Прикладне значення репрезентованих результатів полягає у розробці методичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів діагностики мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс». Наукові положення даної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можуть бути використані у господарській діяльності ТОВ «ІДС Аква Сервіс».

Матеріали дослідження були опубліковані у наукових публікаціях «Діагностика мотиваційного потенціалу персоналу підприємства» (Дод. А.); «Мотиваційний інструментарій результативності персоналу підприємства» [12]; «Мотиваційний потенціал персоналу підприємства: інструменти діагностики» [9]; «Мотиваційний механізм праці на підприємстві в сучасних умовах розвитку економіки» [10]; «Інноваційні технології діагностики мотиваційного потенціалу» [11].

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 13 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 41 найменування, викладених на 5 сторінках. Робота містить 8 додатків, викладених на 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Теоретична сутність мотиваційного потенціалу підприємства

Мотивація персоналу відіграє ключову роль в якісному функціонуванні будь-якого сучасного підприємства, а формування сприятливих мотиваційних умов діяльності надає можливість підвищити його конкурентоздатність. Якщо не приділяти достатньої уваги мотиваційному фактору в сфері трудових відносин, це може призвести до зниження продуктивності праці працівників, якості продукції (товарів або послуг) тощо.

Мотивація включає організаційні, економічні та соціальні сфери взаємодій, вона є кровоносною системою організації, без якої всі інші органи не можуть нормально функціонувати. Базовою основою для здійснення мотивації є визначення потреб, що зумовлюють формування поведінки як окремого співробітника, так і колективу в цілому.

Все більшу увагу сьогодні на українських підприємствах приділяють питанню формування мотиваційного потенціалу. Мотиваційний потенціал працівника розглядається як його можливість формувати перспективи розвитку організації. Зумовлюється він здатністю, мотивами та потребами персоналу досягти визначеної мети; можливістю відповідати вимогам, що пред'являються робочим середовищем.

Однозначне тлумачення сутності цього поняття в науковій літературі до цього часу відсутнє. В узагальненій моделі трудовий потенціал розглядається як система соціального, демографічного, економічного, інтелектуального та психофізіологічного компонентів (рис. 1.1). Соціальна складова характеризує вмотивованість людини, що логічно пояснює використання в подальшому мотиваційного потенціалу як складової трудового потенціалу.

В свою чергу, мотиваційний потенціал вказує на готовність працівника до максимальної трудовіддачі. Так як, саме наявність потреби спонукає до дій, - межі активності людини в процесі професійної діяльності можуть бути підкріплені задоволенням її мотиваційних потреб. Тому, варто розглядати «мотиваційний потенціал» як ступінь задоволеності мотиваційних потреб людини (персоналу).

Вагомий внесок у розвиток методології діагностики мотиваційного потенціалу працівників, як важливої складової у системі оплати праці на підприємстві, здійснили вчені [3, 5, 17, 18, 24, 28] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Поняття «мотиваційний потенціал» в розрізі досліджень різних авторів

Автор	Сутність поняття мотиваційний потенціал
Величко Я. І. [3]	Мотиваційний потенціал характеризує загальний рівень особистісної мотивації працівника, ступінь участі в процесах організації, ціннісні орієнтири, потреби, інтереси.
Горбань В. Б. [5]	Мотиваційний потенціал це економічна категорія, що визначає здатність підприємства впливати на поведінку працівників з метою задоволення їх потреб та спрямування їх зусиль, навичок, вмінь у напрямку найбільш ефективного досягнення цілей організації
Карпович А. П. [17]	Мотиваційний потенціал поділяє на кількісну (показники витрат часу, необхідних для переорієнтації діяльності працівників в актуальному для організації векторі) та якісну (схильність працівника до реалізації певних видів робіт, інтерес різних видів діяльності, реакція на зміни, поведінка в критичних ситуаціях) характеристики.
Криворучко О. Н. [18]	Мотиваційний потенціал – це динамічна характеристика внутрішніх ресурсів підприємства і зусиль їх оптимального використання при реалізації функції мотивування.
Рудніченко Є. М. [24]	Мотиваційний потенціал поділяється на позитивний, негативний та нейтральний. Позитивний мотиваційний потенціал підвищує його конкурентоспроможність, збільшує обсяги продажу товарів, полегшує доступ підприємства до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) і проведення операцій.
Вергун А. І, Стахів О. В. [28]	Мотиваційний потенціал - це характеристика об'єктної, складової управління мотивацією персоналу та виступає як елемент оцінки задоволення мотиваційних потреб.

Джерело: складено автором за даними [3, 5, 17, 18, 24, 28]

На формування мотиваційного потенціалу працівника в процесі діяльності підприємства впливають різні чинники. Для прикладу вчені

[2, 3, 5, 15, 23-25, 28, 35], які здійснювали дослідження різних секторів економіки, визначають наступні ідентифіковані потреби мотиваційного потенціалу (табл. 1.2): рівень оплати; комфортні умови; визнання; розвиток; самовираження; різноманітність; навчання за рахунок підприємства; важливість процесу роботи; автономність; вплив на результат; баланс робота/життя; різноманітність змісту роботи; рівень задоволеності працею тощо.

Таблиця 1.2

**Компаративний аналіз елементного складу мотиваційний потенціалу
у роботах науковців**

Ідентифіковані потреби мотиваційного потенціалу	Альдельфер К.	Вергун А. М.	Величко Я. І.	Горбань В. Б.	Жуковська В. М.	Ільєнко Р. В.	Климчук А. О.	Криворучко О. М.	Мателашка В.	Рудніченко Є. М.	Стахів О. В.	Хекман Р.
Рівень оплати		x		x	x	x	x		x		x	
Комфортні умови праці			x		x		x	x				
Визнання		x		x	x					x	x	
Розвиток	x	x		x	x	x	x				x	
Самовираження	x	x		x	x					x	x	x
Різнманітність		x		x							x	x
Навчання за рахунок підприємства												
Важливість процесу роботи							x		x	x		x
Автономність												x
Вплив на результат					x	x	x					x
Баланс робота/життя					x							
Різнманітність змісту роботи												x
Рівень задоволеності працею			x					x		x		

Джерело: складено автором за даними [2,3,5,15,23-25, 28, 35]

В їх доробках простежуються як схожі елементи у мотивації працівника (заробітна плата, умови праці, стабільність, ін.), так і відмінні (автономність роботи, різноманітність змісту роботи тощо).

Крім того, дослідженням проблем мотивації займалися науковці [4, 7, 9, 13, 19, 23], котрі присвятили більшість публікацій темам: методи діагностики кадрового потенціалу [23, 7], методи коучингу (Жуковська В. М., Миколайчук І. П.) як спосіб реалізації мотиваційного потенціалу працівників [19, 4], критерії результативної діяльності персоналу підприємств торгівлі [13, 9] тощо.

На думку більшості дослідників даної тематики, мотивація персоналу повинна опиратися на визначенні потреб кожного працівника окремо та мати індивідуальний характер. Тому обов'язковою складовою системи мотивації повинен стати процес виявлення мотиваційних потреб персоналу. Визначити, які саме потреби мають робітники можна через їхнє ставлення до мотиваційних факторів, які ще називають мотиваторами, оскільки саме вони можуть вплинути на поведінку людини, більш того, кожному мотиватору відповідають окремі потреби.

В цьому випадку актуалізується доцільність використання на сучасних підприємствах 12-факторної моделі «Мотиваційний профіль», яку запропонували Ш.Річі і П.Мартін. Серед усіх можливих мотиваторів вчені виокремили 12 основних: висока заробітна плата; комфортні фізичні умови праці; структурування роботи; соціальні контакти; стійкі ділові відносини; визнання; постановка та досягнення цілей; влада та впливовість; різноманітність роботи та зміни; креативність та широкий кругозір; самовдосконалення; цікавість та корисність роботи.

Наприклад, виявлено, що для працівника важливі фактори номер 6 (визнання) та 12 (цікава та корисна робота). Якщо доручати такому співробітнику нецікаву роботу, яка не несе жодної користі, необхідно пояснити причину таких дій, в іншому випадку, це стане причиною демотивації робітника. Для таких людей дуже важливо, щоб робота збігалася

з їх цінностями. Якщо вони розчаровуються в компанії, не бачать її цінності для споживача, не вважають, що результат їх роботи важливий для інших, є велика ймовірність звільнення. Знаючи мотиваційні профілі співробітників, керівники зможуть запобігти можливим негативним наслідкам змін в компанії.

З огляду публікацій наведених у табл. 1.2, можна зробити висновок, що автори не пов'язували мотивацію працівника з його життєвим циклом (досвідом роботи), мотиваційні потреби оцінювались окремо від діяльності та результативності персоналу.

Виходячи з концепції життєвого циклу працівника (рис.1.1) мотиваційні потреби персоналу у процесі розвитку компетенцій на робочому місці та отримання досвіду у прийнятті рішень змінюється.

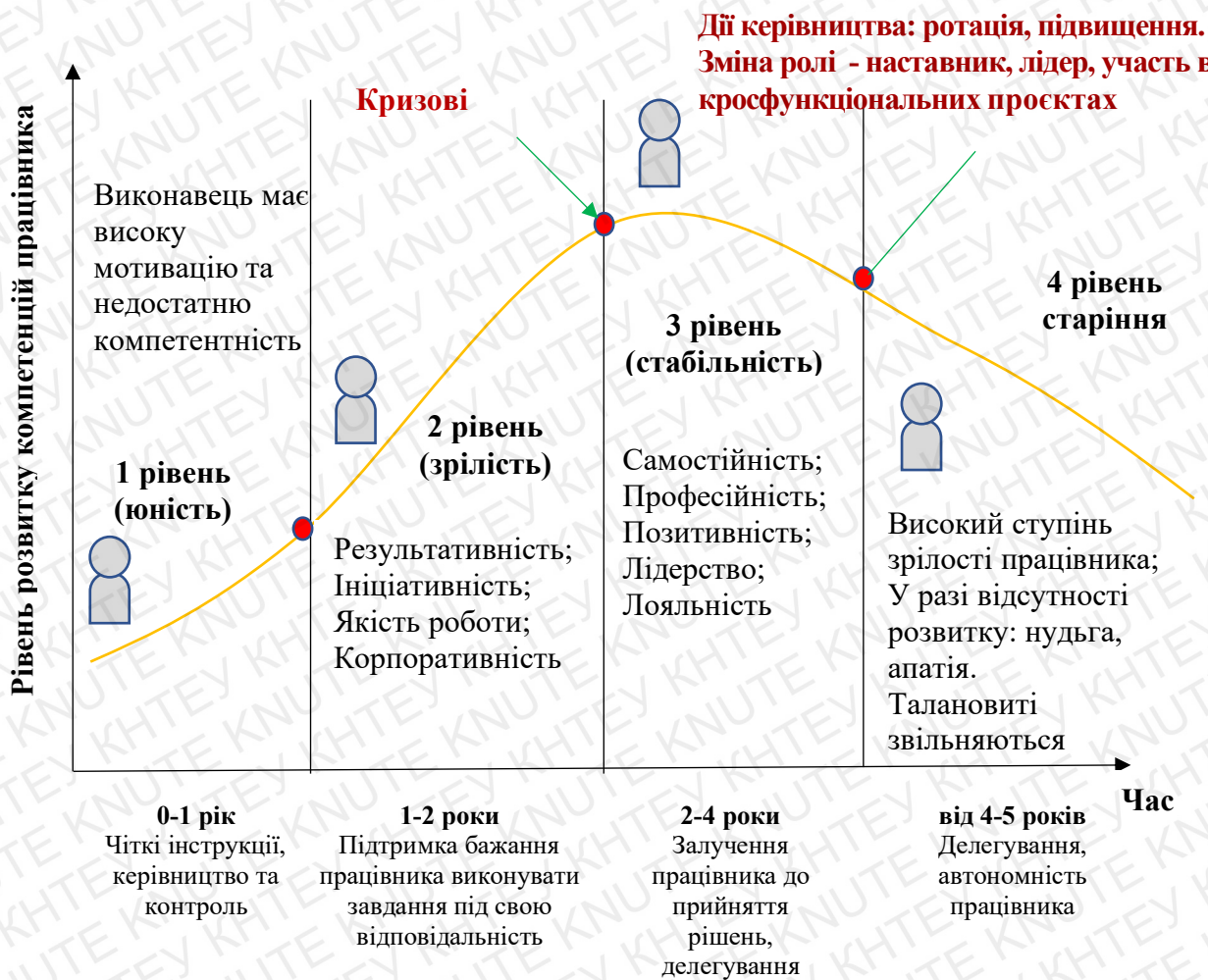


Рис.1.1. Мотиваційні аспекти на етапах життєвого циклу працівника

Джерело: адаптовано автором дієві елементи за даними [35]

Очевидно, що мотиваційний потенціал працівників різного віку і на різних стадіях трудової діяльності може помітно відрізнятись. Адже зі зміною віку, стану здоров'я людини, активності, потреб та запитів, змінюються і професіоналізм, мотивація, ціннісні орієнтири працівника.

За класифікацією Silzer & Church (2009), мотиваційний потенціал поділяється на 4 типи [37]:

1 тип. Потенціал працівника розглядається як резерв можливостей, що він буде ефективним на управлінських позиціях вищого рівня (топ-менеджер, директор). У зарубіжних, міжнародних компаніях застосовується для фахівців і лінійних керівників шляхом використання методів стретчингу, додаткового функціоналу, що є обов'язковими для топ-менеджерів

2 тип. Вірогідність бути ефективним на двох позиціях вище поточної.

3 тип. Вірогідність ефективного освоєння більш широкого кола зобов'язань.

4 тип. Вірогідність високої результативності. У цьому визначенні змішується поточна результативність і потенційна як вірогідність успіху в рішеннях нових завдань.

Для ефективної мотивації працівників до трудової діяльності в практиці діяльності організацій використовуються різноманітні моделі мотивації, зокрема, це може бути модель компетенцій [10]; комплексна модель у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів [5] (яка є різною за складом і співвідношенням мотиваційних елементів для кожного підприємства); поведінкова модель Хекмана та Олдхема [1], модель сукупної винагороди (Total Rewards) [12,13,20] тощо.

Розглянемо дещо детальніше наступні моделі мотивації: поведінкову модель Хекмана та Олдхема та модель сукупної винагороди (Total Rewards). Саме вони є найбільш доцільними для використання в сучасних ринкових умовах на підприємствах.

Модель Хекмана та Олдхема розглядає мотивацію трудової діяльності залежно від різноманітних характеристик роботи (рис. 1.2).

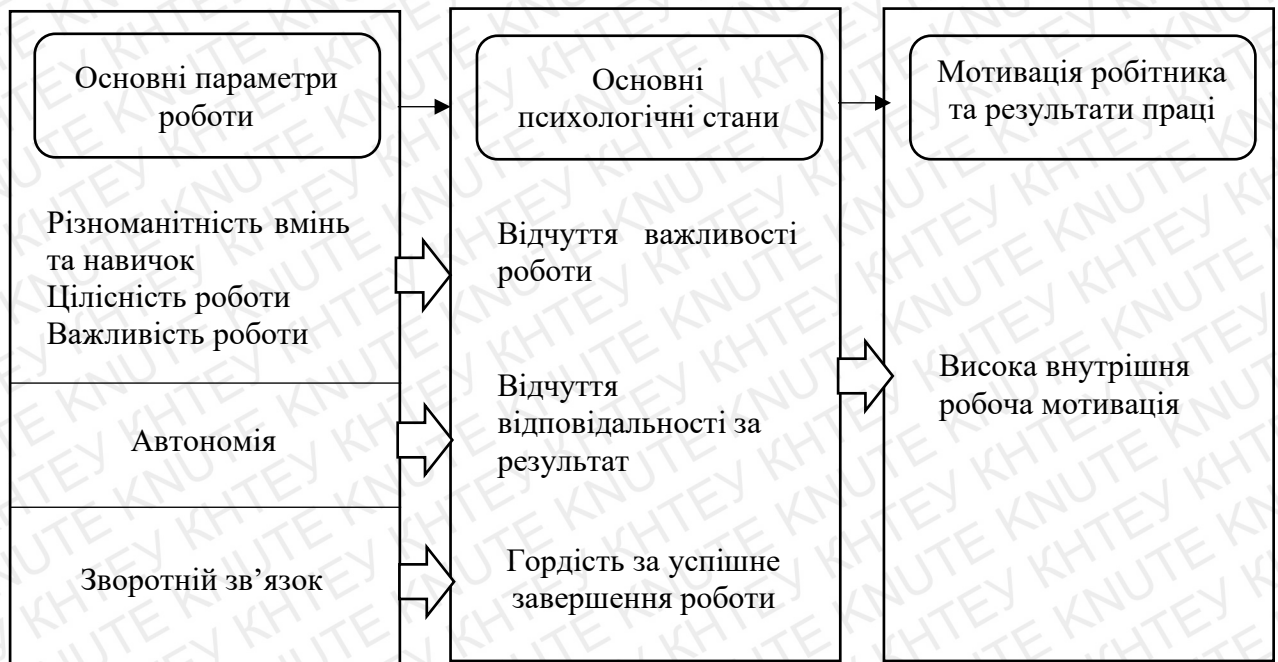


Рис. 1.2. Модель мотивації Хекмана та Олдхема

Джерело: складено автором за даними [1]

Відповідно до цієї моделі існує три психологічні стани, за якими визначається мотивація і задоволеність людини своєю працею [1]:

- 1) сприймається значимість роботи (ступінь, з якою людина сприймає свою працю як щось важливе, цінне та варте);
- 2) відчувається відповідальність (ступінь, в якій людина відчуває себе відповідальним і підзвітним за результати своєї праці);
- 3) знання результатів (ступінь розуміння людиною ефективності або результативності своєї праці);

Ті види робіт, які дозволяють якійсь частині виконавців відчувати всі ці три стани з досить високим ступенем, повинні дати високу мотивацію за рахунок самої роботи, а так само високу якість і велику задоволеність роботою.

Модель Total Rewards [12, 13, 20] на відміну інших моделей враховує фінансові складові винагороди (заробітна плата, премії, бонуси, надбавки) та загальне задоволення і реалізацію потреб працівника, а саме: потреби в

самореалізації, безпеці, творчості. Total Rewards допомагає мотивувати, розвивати та утримувати діючих працівників протягом життєвого циклу [1].

Діагностика мотиваційного потенціалу здійснюється шляхом використання різноманітних методик і методів психологічної та соціально-психологічної діагностики, спеціалізованих методів збору та аналізу інформації тощо.

Серед них частіше за все використовуються такі [11]:

1. Структуровані інтерв'ю, їх мета – управління мотивацією працівників у різноманітних ситуаціях в процесі роботи;
2. Анкети, які дозволяють виявити потреби і мотиви конкретного працівника;
3. Спостереження, вони проводяться з ціллю виявити розбіжності між уявленнями про методи управління мотивацією працівника та керівника.

1.2. Методичні інструменти діагностики мотиваційного потенціалу та результативності персоналу підприємства

Виходячи з аналізу наукової літератури, було визначено, що авторами [6, 14, 24], пропонуються схожі методичні підходи оцінки рівня розвитку кадрового потенціалу, залежно від сектору економіки та сфери діяльності підприємства.

Як правило автори [7, 20,15] пропонують визначити інтегральний показник за різними складовими компонентами та одиничними показники, які входять у групу (компоненту).

Оцінка рівня мотиваційного потенціалу за всією сукупністю однорідних показників відбувається шляхом розрахунку групового показника мотиваційних потреб, визначених в карті мотиваторів, за одиничними показниками групи (професійно-кваліфікаційних, трудових, особистісних, психологічних та фізіологічних якостей) за формулою (1.1):

$$I^{gp} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (1.1)$$

де, I – груповий показник, що характеризує певну складову мотиваційного потенціалу;

q_i – i -й одиничний показник, що характеризує компонент певної групи;

a_i – вагомість i -го показника в загальному наборі певної групи;

n – кількість показників у групі.

Для того, щоб отримати інтегральну оцінку кадрового потенціалу необхідно провести аналіз за кожною складовою компоненти.

Мотиваційний потенціал тісно пов'язаний із ступенем задоволеності мотивів працівників та реалізацією їх базових потреб. У контексті означеного вище та в результаті огляду методичних підходів авторів [8, 9, 19, 2, 3, 22, 35] запропоновано виокремити п'ять етапів у методичному підході щодо діагностики мотиваційного потенціалу підприємства (рис.1.3).

При проведенні мотиваційної діагностики вирішуються такі завдання:

1. Оцінка поточної стратегії підприємства в області мотивації персоналу.
2. Оцінка системи мотивації персоналу та взаємозв'язків між процедурами.
3. Визначення відповідностей (дієвої системи мотивації стратегічним цілям компанії, цінностям працівників мотивами працівників; витрат на мотивацію одержуваного організацією ефекту; навичок керівників з управління мотивацією очікуванням працівників.)
4. Складання рекомендацій щодо зміни стратегії, структури, підходів до складових мотиваційного пакету персоналу.

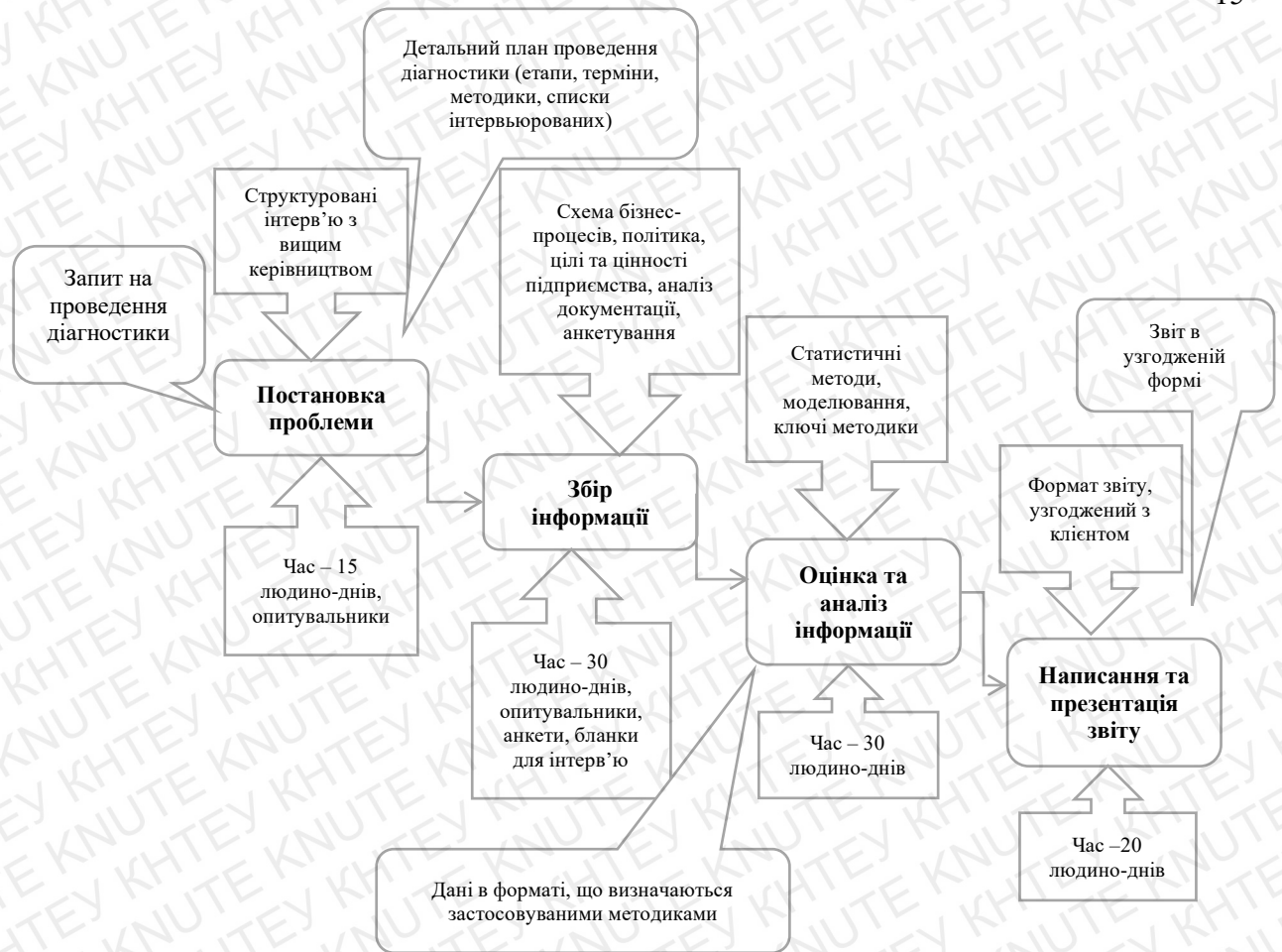


Рис. 1.3. Структура мотиваційної діагностики (час на діагностику визначається керівництвом та HR-бюджетом)

Джерело: розроблено автором [9]

Для визначення ступеня вмотивованості працівників на українських підприємствах широко використовуються анкетне опитування щодо рівня задоволеності персоналу різними аспектами праці і значимості кожного мотиваційного фактору для працівника.

За результатами показників анкети будується матриця визначення мотиваційного потенціалу працівника «значимість факторів мотивації (по горизонталі) - задоволеність» (рис. 1.4).

НИЗЬКА ЗНАЧИМІСТЬ ВИСОКА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ «ЗОНА ПЕРЕПЛАТИ»	ВИСОКА ЗНАЧИМІСТЬ ВИСОКА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ «ЗОНА ВИСОКОГО МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ»
НИЗЬКА ЗНАЧИМІСТЬ НИЗЬКА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ «ЗОНА БАЙДУЖОСТІ»	ВИСОКА ЗНАЧИМІСТЬ НИЗЬКА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ «ЗОНА ДИСКОМФОРТУ»

Рис. 1.4. Матриця визначення мотиваційного потенціалу працівника

Джерело: складено автором за даними [15]

Вивчення практичних підходів діагностики мотиваційного потенціалу персоналу дозволяє зробити висновок, що дана економічна категорія полягає у виявленні можливостей до збільшення продуктивності праці різних категорій персоналу, визначенні ступеню залученості у процеси управління, здатності до саморозвитку та навчання.

Ефективний процес управління мотивацією, незалежно від методів і використовуваних технологій, не передбачає маніпулювання працівниками з ціллю досягти з них максимум результату.

Завдання відповідального менеджменту – розробка якісної системи мотивації робітників в організації; сприяння гармонізації інтересів компанії та людей, які в ній працюють. Саме перші особи організації в силах зробити так, щоб їх співробітники визнали: робота - найкращий спосіб не убити час, а з користю його провести.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІДС АКВА СЕРВІС»

2.1. Організаційний профіль підприємства та відповідність політик оцінки результативності стратегії бізнесу

ТОВ «ІДС Аква Сервіс» - дистриб'юторська компанія, вона надає послуги з доставки питної води додому і в офіси, входить до складу холдингу IDS Group. У портфелі брендів компанії — води ТМ «Аляска», ТМ «Старий Миргород» та ТМ «Домашня із Трускавця». Компанія представлена у всіх регіонах України — працює 18 філій та 30 дистриб'юторів. Нині ТОВ «ІДС Аква Сервіс» надає послуги для понад 32 тисяч клієнтів по всій країні [20].

Підприємство забезпечує повний цикл виробництва та розливу води ТМ «Аляска» і ТМ «Старий Миргород» у великій тарі об'ємом 18,9 л на трьох власних виробничих потужностях — Моршинському заводі мінеральних вод, Миргородському заводі мінеральних вод та на заводі «Нова. Ком» у м. Голій Пристані.

Усі виробничі майданчики оснащені сучасним обладнанням та працюють з дотриманням усіх європейських норм щодо видобування, підготовки та розливу води. Контроль якості продукції відповідає світовим стандартам і відбувається на всіх етапах виробництва та розливу води.

Споживачами продукції підприємства є корпоративні клієнти (доставка води в офіси), зокрема, ресторани – «Пузата хата», «Макдональдс»; страхові компанії – АХА, Універсальна; концерни – XEROX, SAMSUNG, R&G, Nestle; мережі магазинів – Сільпо, Нова лінія; мережі відділень банків – «Ощадбанк», «Альфа-банк»; приватні домогосподарства (доставка води додому) тощо.

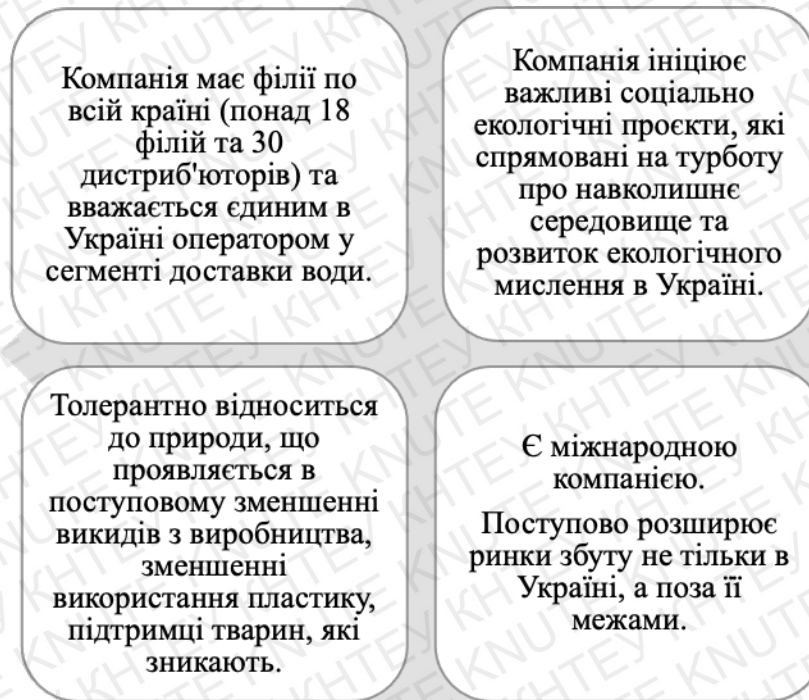


Рис. 2. 1. Оцінка діяльності ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

Джерело: складено автором за даними [20]

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціонального типу (Дод Б, Дод. В), оскільки на ТОВ «ІДС Аква Сервіс» працюють як лінійні, так і функціональні керівники. Керівником найвищого рівня управління є генеральний директор. До складу функціональних керівників відносяться керівник контакт центру, фінансовий директор, директор з маркетингу, директор департаменту управління персоналом, головний бухгалтер, начальник відділу постачання, начальник ІТ відділу.

В організаційній структурі підприємства спостерігаються певні недоліки, а саме - дублювання функцій фінансового директора та головного бухгалтера.

В ході дослідження виявлено що ТОВ «ІДС Аква Сервіс» знаходиться на фазі життєвого циклу підприємства «зрілість». Головною ознакою цього етапу є стабілізація обсягів діяльності, основною задачею є диверсифікація

діяльності в частці наданих послуг та захоплення додаткових ринкових сегментів.

У 2018 р. у ТОВ «ІДС Аква Сервіс» відбулися певні зміни – розпочалося впровадження нової моделі управління організацією. Глобальною метою цих перетворень є вихід на високий рівень ефективності управління та виробництва, забезпечення реалізації потенціалу працівників. Нова модель управління ТОВ «ІДС Аква Сервіс» спрямована на формування холдингової компанії за інтегрованою функціональною ознакою. Після впровадження нової моделі зростає роль та значимість кожного структурного відокремленого підрозділу.

Після зміни моделі управління централізовано такі допоміжні функції, як закупівля та управління запасами, правове забезпечення, безпека та охорона об'єктів, транспорт, управління персоналом, ІТ тощо.

Управління кадровими процесами здійснюється на основі активно-реактивного підходу відповідно до класифікації кадрової політики.

Департамент персоналу на підприємстві виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі [13].

До основних напрямів кадрової політики ТОВ «ІДС Аква Сервіс» належать:

- планування, створення та моніторинг внутрішнього кадрового резерву підприємства;
- реалізація та вдосконалення програми «Навчання персоналу»;
- підтримка та ефективний розвиток внутрішніх комунікацій,
- розробка та впровадження мотиваційних програм персоналу;
- розвиток корпоративної культури.

Враховуючи, що основна кадрова стратегія ТОВ «ІДС Аква Сервіс» спрямована розвиток культури комунікацій та високого сервісу послуг,

питання виявлення і забезпечення мотивації працівників є невід'ємною частиною роботи керівників та HR-персоналу.

Працівники ТОВ «ІДС Аква Сервіс» є головним її надбання та цінністю. Компанія інвестує в людей, щоб зберегти та примножити наявний кваліфікаційний потенціал, щоб збільшити продуктивність праці і досягти поставлених цілей бізнесу.

Департамент розвитку персоналу підпорядковується директору підприємства, складається з трьох відділів: оцінювання та розвитку персоналу; дистанційного навчання; навчального центру.

Основною метою департаменту є створення та управління системою оцінки та всебічного розвитку персоналу компанії, а основними завданнями є: розробка та реалізація процедур оцінки; створення навчальних програм; координація процесу розвитку співробітників; консультування та допомога працівникам інших підрозділів у виконанні їхніх планів розвитку.

При реалізації своїх завдань департамент активно взаємодіє з іншими підрозділами підприємства - не тільки в сфері управління персоналом, але і на виробничих напрямках.

В процесі розробки механізмів оцінки та розвитку персоналу були розроблені і затверджені внутрішні регламенти (необхідні положення, інструкції, накази тощо), якими департамент керується у своїй діяльності.

На підприємстві щорічно проводиться комплексна оцінка ефективності працівників (Performance Appraisal), навчання і розвиток персоналу здійснюється завдяки Центру навчання, який налічує п'ять шкіл, кожна з яких забезпечує потреби у розвитку компетенцій працівників необхідних для досягнення бізнес результатів, зокрема:

1. Школа Продажів;
2. Школа Менеджменту;
3. Школа Сервісу;
4. Школа Франчайзингу;
5. Школа Логістики.

Розвиток кадрового потенціалу з метою закріплення професіоналів на виробництві відбувається, в першу чергу, за рахунок формування та використання внутрішнього резерву Компанії: просування працівників, які навчаються у закладах вищої освіти, молодих фахівців, робітників з вищою освітою.

Щорічна оцінка діяльності здійснюється на початку кожного календарного року (після отримання даних про результати діяльності підприємства за попередній рік). Це дозволяє провести розрахунок рівня виконання ключових показників ефективності (КПІ), встановлених для працівників у звітному періоді.

Відповідно до профілей посад та стратегічних цілей бізнесу встановлюються показники для окремого працівника, керівників підрозділів та філій.

Система оцінки ефективності працівників, включає такі етапи:

- оцінка компетенцій;
- оцінка результативності;
- складання плану розвитку (корпоративного мінімуму);
- постановка нових цілей.

Для оцінки мотиваційного потенціалу при підборі кандидатів на управлінські позиції в ТОВ «ІДС Аква Сервіс» використовується методика «Центр оцінки і розвитку» (Assessment and Development Center), оскільки вона має найвищу прогностичну валідність серед усіх існуючих методів оцінки - до 70%. Прогностична валідність інших способів оцінки (рекомендації, інтерв'ю, тести здібностей тощо) значно нижче - 7-30 % (максимум).

Крім того, дана методика дозволяє оцінити не тільки рівень сформованості ключових компетенцій співробітника на поточний момент, але і його мотиваційний потенціал для подальшого навчання і розвитку.

В рамках детального дослідження соціально-психологічної підсистеми організації була проведена оцінка ефективності використання персоналу за показниками, наведеними в табл. 2. 1.

**Динаміка показників ефективності використання персоналу
підприємства протягом 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+, -)			
				абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
	2017, тис. грн	2018, тис. грн	2019, тис. грн	2018 / 2017	2019/ 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід від реалізації	950212	1081417	1386388	131205	304971	1,14	1,28
Фонд оплати праці	69441	81693	87122	12252	5429	1,18	1,07
Чистий прибуток	40127	130650	150872	90523	20222	3,26	1,15
Чистий дохід від реалізації на 1 грн фонду оплати праці	13,68	13,24	15,91	-0,44	2,67	0,97	1,20
Чистий прибуток на 1 грн фонду оплати праці	0,58	1,60	1,73	1,02	0,13	2,76	1,08
Фонд оплати праці на 1 грн чистого доходу від реалізації	0,07	0,08	0,06	0,00	-0,01	1,04	0,83

Джерело: складено автором за даними [32]

В ході аналізу виявлено, що чистий прибуток на 1 грн. фонду оплати праці збільшувався протягом 2017-2019 років в середньому на 0,6 грн. Фонд оплати праці на 1 грн чистого доходу зменшився у 2019 році на 0,01 грн, проте все ще залишається близьким до 1.

Це свідчить про зростання ефективності роботи працівників підприємства, правильно обрану стратегію роботи та постійне розширення ринків збуту, незважаючи на збільшення частки фонду оплати праці у статті «операційні витрати».

Проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ІДС Аква Сервіс», що є важливим етапом дослідження його господарської діяльності, за 2017-2019 роки за Формою № 1 «Баланс» та Формою № 2 «Звіт про фінансові результати» та зведемо в Дод. А.

За результатами, наведеними у Дод. А можна зробити висновки, що загальна сума активів у 2017-2019 рр. зросла на 49% та 11% відповідно, відбувалося це за рахунок оборотних активів.

З цього слідує, що ТОВ «ІДС Аква Сервіс» досить ефективно функціонує на обраному сегменті ринку та постійно розширює обсяги діяльності та свою частку на ринку.

2.2. Діагностика мотиваційного потенціалу працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

Персонал – основа конкурентоспроможності будь-якого сучасного підприємства. Він відіграє важливу роль в оцінці ефективності діяльності організації.

У реальному житті персонал і його кількісні та якісні показники не є сталими величинами. Постійно відбувається рух персоналу, що є пов'язаним з набором і звільненням працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства.

Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. І відіграє важливу роль в оцінці підприємства.

Показники руху персоналу підприємства структуровані в табл. 2.1 [30].

За результатами табл. 2.3 ми спостерігаємо наступну ситуацію: 2017, 2018 рр. характеризуються незначним зростанням кількості звільнених на ТОВ «ІДС Аква Сервіс», тенденція до звільнення на підприємстві зберігалась протягом 2018-2019 рр (рис. 2. 2).

Якщо у 2017 році на підприємстві було зафіксовано 51 звільнення протягом календарного року, у 2018 році ця цифра зросла не сильно - до 55 осіб. 2019 рік характеризується різким збільшенням кількості звільненого персоналу до 83 осіб. Зростанню кількості звільнених можна віднайти логічне пояснення.

Показники руху персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс», осіб [30]

Показники	Період			Відхилення			
	2017, осіб	2018, осіб	2019, осіб	2018/2017		2019/2018	
				осіб	%	осіб	%
Кількість працівників на початок періоду	1 090	1 090	1 035	0	0,01	-55	0,01
Прийнято	70	81	54	0	0	-27	0,015
Звільнено всього:	51	53	83	2	0,009	30,5	0,0063
З них: за власним бажанням	11	16	25	5	0,007	9	0,0064
за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0	0	0
З іншої причини	0	0	2	0	0	0	0
Кількість працівників на кінець періоду	1 090	1 035	1 007	-55	0,01	-28	0,01
Середньооблікова кількість штатних працівників	1 090	1 035	1 007	-55	0,01	-28	0,01

Джерело: складено автором за даними [32]

У 2019 році середньооблікова кількість штатних працівників на підприємстві «ІДС Аква Сервіс» становила 1007 осіб.

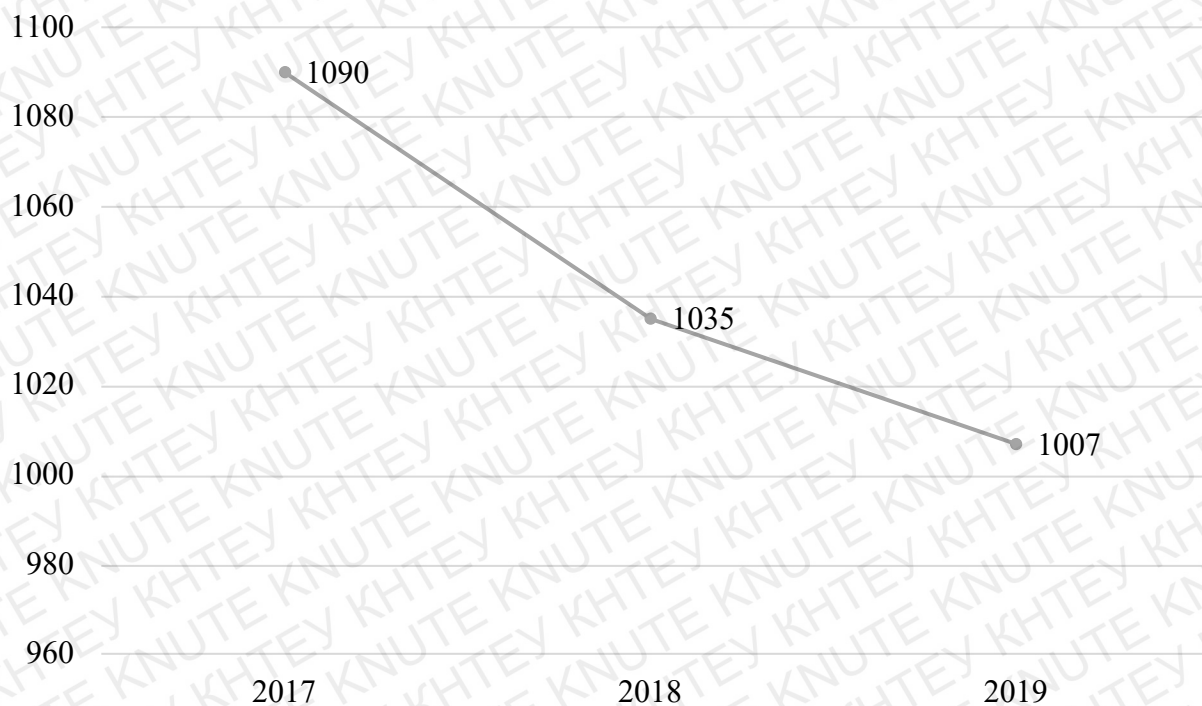


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс» за період 2017-2019 рр., осіб

Джерело: складено автором за даними [32]

Вже декілька років економічна та політична ситуація в Україні є нестабільною, інколи, навіть, критичною. Тому підприємства, в тому числі, і ТОВ «ІДС Аква Сервіс», вимушені скорочувати кількість працівників задля підтримання фінансової стабільності.

Крім того, чимало наших співвітчизників, співробітників холдингу в тому числі, покидають свої колишні робочі місця в пошуках «кращого життя». Тобто від'їжджають закордон на заробітки. Таким чином, компанія втрачає велику кількість кваліфікованої робочої сили.

Для більш детальної характеристики компанії розглянемо склад працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс» за категоріями (табл. 2. 4).

Таблиця 2.4

Динаміка та співвідношення між основними категоріями посад персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс», осіб

Показники	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Адміністративний персонал	27	28	28	1	0	1
Служба якості	1	1	0,5	0,0	-0,5	-0,5
ІТ	18	18	18	0	0	0
Клієнтській сервіс	15	18	19	3	1	4
Логістика	189	205	221	16	16	32
Перевізники (доставка)	189	209	245	20	36	56
Експедитори (доставка)	121	159	159	38	0	38
Маркетинг	5	6	5	1	-1	0
ТОП менеджмент	9	8	8	-1	0	-1
HR	13	15	15	2	0	2
Фінанси та бухгалтерія	48	48	49	0	1	1
Юридична служба	1	1	1	0	0	0
Продажі B2B	80	71	68	-9	-3	-12
Контакт-центр	207	171	170	-36	-1	-37
Виробництво Моршин	83	-	-	-	-	-
Виробництво Гола Пристань	84	78	0	-7	-78	-84
Середньооблікова кількість штатних працівників	1 090	1 035	1 007	-55	-29	-83

Джерело: складено автором за даними [32]

Отже, за результатами табл. 2.4 ми спостерігаємо наступну ситуацію: у 2018 році найбільша кількість звільнених спостерігалась у підрозділі контакт-

центру. Скорочення працівників відбулося внаслідок процесу діджиталізації світу – більшість споживачів перейшли на самообслуговування, використовуючи мобільний додаток, сайт тощо. Тому, утримувати в штаті велику кількість працівників контакт-центру – економічно не вигідно для ТОВ «ІДС Аква Сервіс».

Крім того, у 2018-2019 рр. спостерігався значний приріст кількості перевізників ТОВ «ІДС Аква Сервіс», так як збільшились об'єми продажів та кількість точок доставки. Слід зазначити, що у 2019 році виробництво Гола Пристань перестала функціонувати як окремий підрозділ.

Виходячи з даних фінансової звітності ТОВ «ІДС Аква Сервіс» (Дод. А), продуктивність праці одного працівника становить – 1376,75 (тис. грн/люд).

Для більш детальної характеристики компанії розглянемо відсотковий склад працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс» за категоріями (рис 2.3).



Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс» у % (2019 рік)

Джерело: складено автором за даними [32]

На рис. 2.3. видно, що основу всіх працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс» складає саме виробничий персонал – перевізники, експедитори, логістика, – саме вони є ключовими категоріями в злагодженому функціонуванні підприємства.

У розділі 1 було визначено зв'язок мотиваційного потенціалу та життєвого циклу працівників. Для проведення діагностики мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс», враховуючи життєвий цикл працівника необхідно проаналізувати вікову структуру працівників та стаж роботи.

Проаналізуємо вікову структуру ТОВ «ІДС Аква Сервіс» за даними HR-відділу компанії, вона зображена на рис. 2.4.

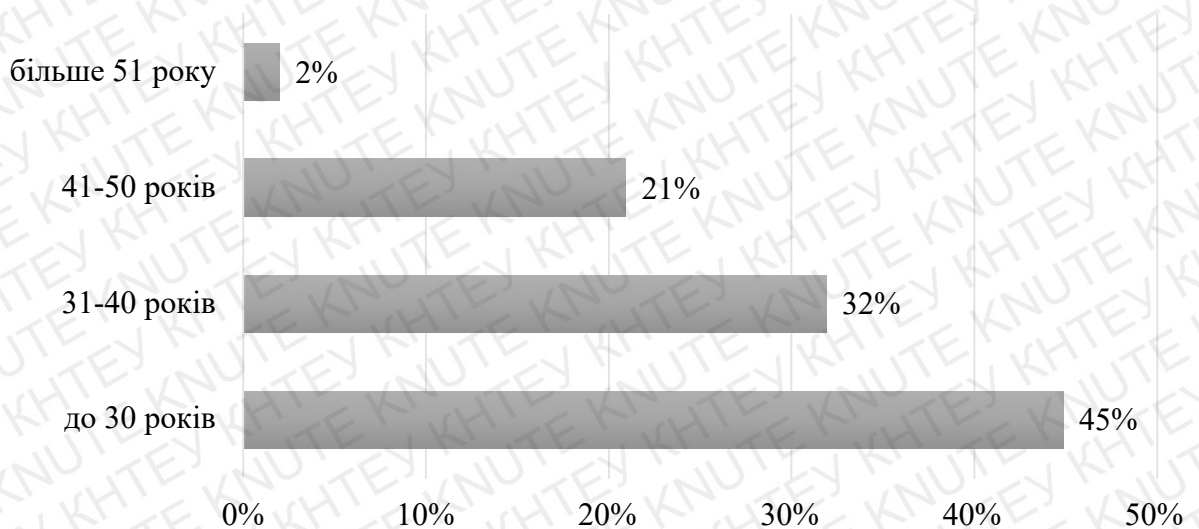


Рис. 2.4. Вікова структура персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс» у відсотках (2019 рік)

Джерело: складено автором за даними [32]

Аналізуючи дані рис 2.4. можна зробити висновок, що на підприємстві приділяють достатню увагу молодим спеціалістам – саме працівники з мінімальним стажем роботи складають ліву частку ТОВ «ІДС Аква Сервіс». Політика підприємства сьогодні направлена на зменшення чисельності пенсіонерів на робочих місцях, і залученні молоді

та нових кваліфікаційних кадрів задля підвищення прибутковості підприємства.

Враховуючи, що працівники без стажу роботи – молоді конкурентоздатні спеціалісти, які можуть принести більше прибутку підприємству, задля їх утримання потрібно велику увагу приділити мотиваційному механізму та діагностиці мотиваційного потенціалу. Що і буде зроблено в подальшій роботі.

Крім того, потрібно пам'ятати, що міленіали та покоління Z мають зовсім інші мотиватори, ніж попередні покоління. Вони по-іншому сприймають інформацію та виконують трудові обов'язки. Для них, в першу чергу, важлива нематеріальна складова системи мотивації праці на підприємстві. Нижче розглянемо структуру підприємства за стажем роботи (рис 2. 5).

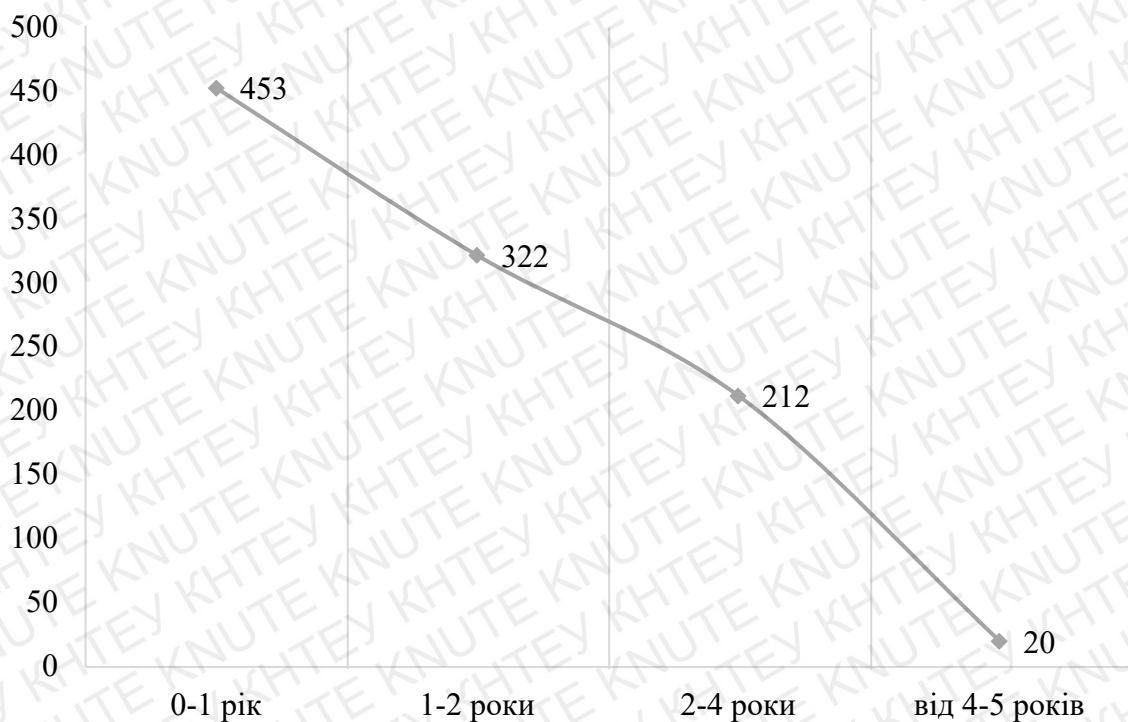


Рис. 2.5. Структура ТОВ «ІДС Аква Сервіс» за стажем роботи у 2019 році, осіб

Джерело: складено автором за даними [32]

Тобто, аналізуючи рис. 2. 5., можна зробити висновок, що ТОВ «ІДС Аква Сервіс» з задоволенням приймає на роботу новачків та не боїться брати відповідальність за них (що велика рідкість для сучасних підприємств). Для підприємства «дешевше» найняти нового працівника та навчити його «під себе», аніж витратити додаткові бюджети на перенавчання досвідченого персоналу.

Для характеристики інтенсивності руху персоналу підприємства в практиці діяльності сучасних підприємств використовуються відносні показники, наведені в табл. 2. 3.

У Дод. Ж, табл. Ж. 1. наведена більш детальна характеристика показників руху персоналу.

Таблиця 2.5

**Динаміка кадрового складу ТОВ «ІДС Аква Сервіс» протягом
2017-2019 рр., осіб**

Показники	Умовні позначення та формула розрахунку	Роки		
		2017	2018	2019
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	$Ч_{сер-обл}$	1 090	1 035	1 007
Прийнято працівників, осіб	$Ч_{пр}$	70	81	54
Вибуло працівників, люд., у т.ч.:		51	53	83,5
- за власним бажанням	$Ч_{зв-вл}$	11	16	25
- звільнено за порушення трудової дисципліни	$Ч_{зв-ТД}$	0	0	0
Коефіцієнт обороту з приймання, $K_{пр}$	$Ч_{пр} / Ч_{сер-обл}$	0,064	0,078	0,082
Коефіцієнт обороту з вибуття, $K_{виб}$	$(Ч_{зв-вл} + Ч_{зв-ТД}) / Ч_{сер-обл}$	0,010	0,015	0,024
Коефіцієнт плинності, $K_{пл}$	$Ч_{зв-вл} / Ч_{сер-обл}$	0,010	0,015	0,024
Коефіцієнт постійності кадрів, $K_{пост}$	$1 - K_{пл}$	0,99	0,98	0,97

Джерело: складено автором за даними HR-відділу

З таблиці 2.5 видно, що коефіцієнт постійності кадрів є максимально наближеним до 1. Це свідчить про відсутність плинності кадрів в компанії та доволі високий рівень прийняття кадрів на роботу.

Більш наглядно динаміка кадрового потенціалу компанії представлена на рис. 2. 6.

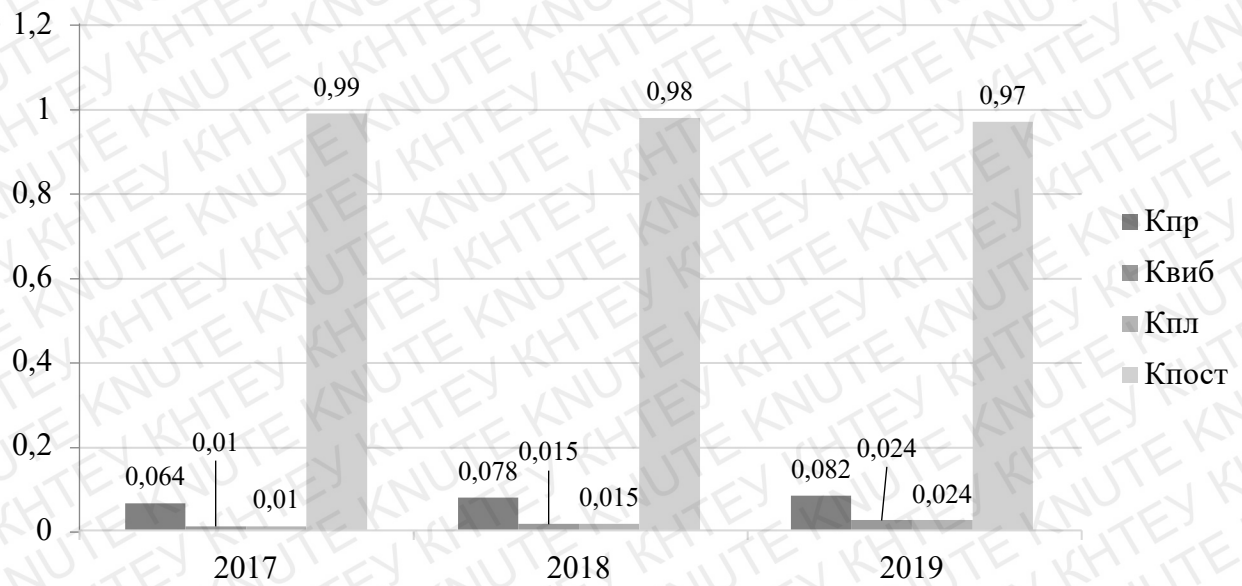


Рис. 2. 6. Динаміка кадрового складу ТОВ «ІДС Аква Сервіс», %

Джерело: складено автором за даними HR-відділу

Однак, немає гарантій, що позитивна динаміка в майбутньому може зберегтись. Потрібно пам'ятати, що більшу частину персоналу на підприємстві становлять молоді спеціалісти, які є яскравими представниками поколінь Міленіум та Z. Якщо покоління X надає перевагу стабільності, рівню матеріальної забезпеченості, то міленіалам характерна нетерплячість, вони переслідують високу мету в роботі, їм важливо отримувати цікаві завдання і мати наставника.

Задля уникнення ситуацій з масовим вибуттям працівників внаслідок незадоволеності мотиваційних потреб, необхідно провести на даному підприємстві діагностику мотиваційного потенціалу.

Для того, щоб ідентифікувати ступінь задоволеності умовами праці працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс», було досліджено пріоритети співробітників департаменту відділу продажів в усіх філіалах (68 осіб). В ході аналізу їм було запропоновано відповісти на питання анкети (Дод. 3) та розставити за пріоритетністю 10 мотиваційних потреб з поданих 20-ти (Дод. К).

Анкетування проводилось шляхом виставлення рейтингових оцінок, а узагальнення для таблиці зроблено як сума задоволених, частково задоволених, не задоволених працею персоналу, що становить 100% загальної кількості опитаних.

За даними табл. 2.6, аналіз повного задоволення працею підтверджує, що мотивуючим чинником впливу на персонал є умови праці, політика компанії, сприятливі взаємини з керівництвом та колегами і частково розмір зарплати.

Таблиця 2.6

**Рівень задоволеності працею працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс»
за різними факторами**

Фактори задоволення роботою	Задоволені, (%)	Частково задоволені, (%)	Не задоволені, (%)
Умови праці	60	40	0
Система матеріального заохочення	40	60	0
Адміністрування та політика компанії	65	35	0
Зміст праці	50	50	0
Управлінська взаємодія	50	50	0
Визнання, повага	70	30	0
Колектив, спілкування з колегами	75	25	0
Можливості розвитку	75	25	0
Стабільність, безпека	90	10	0
Корпоративна культура	80	40	0

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Узагальнено можна вважати, що 62,5 % працівників товариства задоволені умовами праці, в той же час, - 36,5 % частково не задоволені станом системи управління персоналом (рис. 2.7).

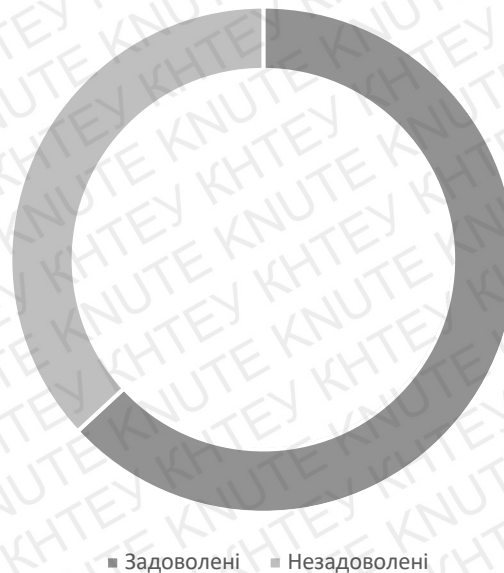


Рис. 2. 7. Рівень задоволеності працівників працею на підприємстві, %

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Більш наглядно рівень задоволеності факторами у трудовій діяльності працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс» зображено на рис. 2. 8.



Рис. 2. 8. Рівень задоволеності працівників працею на підприємстві в розрізі різних факторів, %

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

За підсумками дослідження спільно з керівником департаменту з розвитку персоналу для ТОВ «ІДС Аква Сервіс» була складена карта мотиваторів (табл. 2.7).

Таблиця 2. 7

Карта мотиваторів співробітників ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

Мотиватор	Інтерпретація	Висновки
Кар'єрне зростання, перспективи розвитку. тощо	Орієнтація на кар'єрне зростання	Ефективний, якщо є видимі перспективи кар'єрного росту. Не потрібно підбирати на тупикові позиції. Якщо не бачить перспектив, може вступати в конкуренцію з керівництвом, проявляючи амбіційність
Оцінка, похвала, нагорода	Зовнішня референція, найбільш впливовими на людину є фактори зовнішньої суб'єктивної оцінки	Такого співробітника необхідно мотивувати похвалою. Треба проявляти обережність при критиці або оцінці його дій
Відповідність оплати результатам праці, справедливість оплати	Велике значення має сприймання співробітником справедливості винагородив співвідношенні з результатами праці	Для такого співробітника максимально важлива справедливість оплати праці. Йому необхідне розуміння причинно-наслідкових зв'язків, про що необхідно не забувати, щоб ефективно керувати працівником
Відношення в колективі	Орієнтація на взаємозв'язки з людьми	Людина неодмінно повинна інтегруватись в колектив та корпоративну культуру. В цілому працівник мотивується користю для всього колективу та репутацією в колективі
Гігієнічні фактори	Значущі фактори зовнішнього комфорту	Рішення по прийому такого співробітника на роботу приймається в залежності від відповіді на попереднє питання. Така мотивація є неприйнятною для високих позицій
Висока заробітна плата - базова ставка/премія, бонус	Потреба мати достатню матеріальну основу	Висока диференціація стимулів, потрібно додатково виявляти ментальні програми
Здатність йти на виправдані ризики	Для ефективної роботи потрібно постійно мати можливість порівнювати свої результати праці з результатами інших	Ефективні торгові конкурси, діаграми успіху

Джерело: розроблено автором

Дана карта мотиваторів у подальшому дослідженні слугувала основою у визначенні індексу задоволеності окремих категорій персоналу (а саме, - 68 менеджерів з продажу).

За результатами даного дослідження отримано наступні результати (Дод. Г; рис. 2.9):

Задоволеність потреб	10										
	9										
	8								1;9	5	
	7						10			2	
	6									8	
	5								3;7	4;6	
	4										
	3										
	2										
	1										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Важливість виявлених потреб											

Рис.2.9. Матриця задоволеності мотиваційних потреб менеджерів з продажу ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

Джерело: розраховано автором

Виходячи, з побудованої матриці, можна констатувати, що більшість потреб потрапляють в правий верхній квадрант, що відповідає «Зоні високого мотиваційного потенціалу», теоретично дану модель було розглянуто у 1 розділі (рис 1.4).

Потреби в гарному адмініструванні та максимально досконалій політиці компанії; змісті праці; визнанні, повазі; добрих відносинах в колективі, спілкуванні з колегами не є задоволеними в повній мірі. Департаменту управління персоналом ТОВ «ІДС Аква Сервіс» необхідно звернути увагу на це та прийняти певні міри.

Тобто, більшість співробітників задоволені діяльністю підприємства по відношенню до персоналу. Однак, це не означає, що не потрібно приділяти увагу мотиваційному механізму та удосконаленню системи діагностики мотиваційного потенціалу на підприємстві.

Однією з найбільш вагомих умов вдалого матеріального стимулювання є вибір оптимального співвідношення між рівнем основної та додаткової заробітної плати. Аналіз літературних джерел показав, що найбільш дієвим співвідношенням між основною та додатковою заробітною платою, що робить стимулюючий вплив на ефективність праці, є 60% до 40%.

Отже, виникає необхідність розроблення організаційних рекомендацій з удосконалення системи оплати праці на основі підтримки раціонального співвідношення між її основою та додатковими складовими.

За даними опитування, проведеного співробітниками Центру психологічного консультування «Фактор» (інформація надана за особистими даними автора), виявилось, що навіть в достатньо кризові часи, важливою для висококваліфікованих працівників виявилася привабливість самого процесу праці, який потребує інтелектуальний підхід та професіоналізм.

Також респонденти відмітили, що для них за важливістю на першому місці стоїть ступінь відповідності службових та особистих інтересів, матеріальна достатність та задоволення престижністю діяльності, положенням в суспільстві тощо.

Трудові цінності вони розташували в такій послідовності (в порядку спадання): цікава робота та усвідомлення особистого внеску, задоволеність відносинами з колегами та керівництвом, матеріальний достаток, стабільність, можливість реалізації кар'єрних амбіцій, можливість професійної самореалізації, визнання авторитету, престижність та статус роботи, комфортність умов праці.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ДІАГНОСТИКИ
МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
ТОВ «ІДС АКВА СЕРВІС»

3.1. Розробка плану заходів з діагностики мотиваційного потенціалу та розвитку персоналу підприємства

Керівництвом ТОВ «ІДС Аква Сервіс» зі зміною структури організації та змін у корпоративній моделі компетенцій (табл. 3. 1) основного персоналу на 2021-2022 рр. було затверджено стратегія розвитку талантів на основі мотиваційної моделі.

Таблиця 3.1

Корпоративна модель компетенцій ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

Вид компетенцій	Компетенції
Корпоративні	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на результат; - відкритість новому; - аналітичне та системне мислення; - ініціативність; - орієнтація на економічну доцільність; - співробітництво
Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічне бачення (тільки для першого рівня управління); - розвиток підлеглих; - управління виконанням; - управління ресурсами (матеріальними, тимчасовими, фінансовими, людськими); - ефективна комунікація
Функціональні	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на внутрішнього клієнта; - внутрішній консультант; - збір інформації та уважність до деталей; - рішення проблем; - відповідність стандартам і нормам; - управління змінами;

Джерело: складено автором за даними [32]

Дана стратегія повинна була вступити в силу, ще у 2020 році, однак пандемія COVID-19 внесла свої корективи, в рамках світових викликів підприємство мусило змінити вектор руху та відступити від розвитку цього напрямку, спрямувавши всі сили на більш важливі стратегічно цілі.

Стратегія розвитку талантів на основі мотиваційної моделі враховує результати персоналу, рівень розвитку компетенцій та потенціал адаптації до змін. Це, в свою чергу допоможе забезпечити системну підтримку керівників філій та департаментів щодо внутрішніх потреб компанії на заміщення керівних посад та професійний розвиток основних категорій персоналу (продажі, логістика, обслуговування), що забезпечують доходність підприємства. У зв'язку з цим в компанії діє Положення про оцінювання персоналу за компетенціями та результативністю [30].

Цілі розвитку потенціалу працівника встановлюються на етапі річної оцінки ефективності й можуть бути скоректовані під час проведення піврічної оцінки результативності персоналу.

Мета кадрової стратегії ТОВ «ІДС Аква Сервіс» на 2021 рік полягає у забезпеченні конкурентоздатного персоналу керівного складу та постійний розвиток компетентності персоналу на основі програми талантів (яка почала діяти у 2019 році).

Ключові індикатори ефективності (KPI) запропонованої програми:

1. Закриття вакансій керівниками внутрішніми кандидатами – 70%
2. Залученість – 70%
3. Відтік учасників програми управління талантами – до 4%
4. Підвищення доходності (окремо по підрозділах та філіях) – 5-7%

Виявлення мотиваційного потенціалу на досліджуваному підприємстві запропоновано здійснювати за такими напрямками:

- Оцінка персоналу за компетенціями (Дод. Д)
- Розвиток і утримання кадрового потенціалу (табл. 3.1-3.5., рис. 3.1)
- Оцінка ефективності програми (KPI).

На досліджуваному підприємстві з 2 кварталу 2021 р. впроваджуватиметься активна політика розвитку персоналу, а саме концепція управління талантами, яка безпосередньо пов'язана з системою мотивації працівників. Передбачається поступове впровадження концепції Total Rewards для усіх філій компанії.

Модель Total Rewards вже давно використовується в практиці зарубіжних підприємств, в Україні використання даної концепції в діяльності підприємств тільки набирає обертів. Total Rewards характеризує комплексний підхід до мотивації співробітників. Сюди входить підвищення заробітної плати та премії за досягнення. Кожен член команди має можливість пройти навчання, розраховувати на медичну страховку, гнучкий графік, відпустки і комфортні умови в офісі.

Така система допомагає утримувати професіоналів і дозволяє забезпечити умови, в яких вони будуть працювати більш продуктивно. А, як вже було написано в розділах 1 та 2, ефективні співробітники дають можливість компанії досягати її стратегічні цілі та задачі.

Мета впровадження в діяльність ТОВ «ІДС Аква Сервіс» моделі Total Rewards – сприяння бажаній поведінці працівників на підприємстві, яке зможе забезпечити реалізацію стратегії компанії і успіх бізнесу.

Згідно дослідженням Gallup [41], на підприємствах, які запроваджують Total Rewards бізнес показники збільшуються:

- на 22% вище прибутковість;
- на 21% вище продуктивність;
- на 10% більше орієнтація на клієнта;
- на 37% нижче прогули роботи;
- на 65% нижче плинність кадрів;
- на 28% менше псування устаткування;
- на 48% менше випадків травмування працівників;
- на 41% менше дефектів.

Проаналізувавши літературні та Інтернет джерела, було узагальнено модель Total Rewards та представлено в графічному форматі на рис. 3.1.

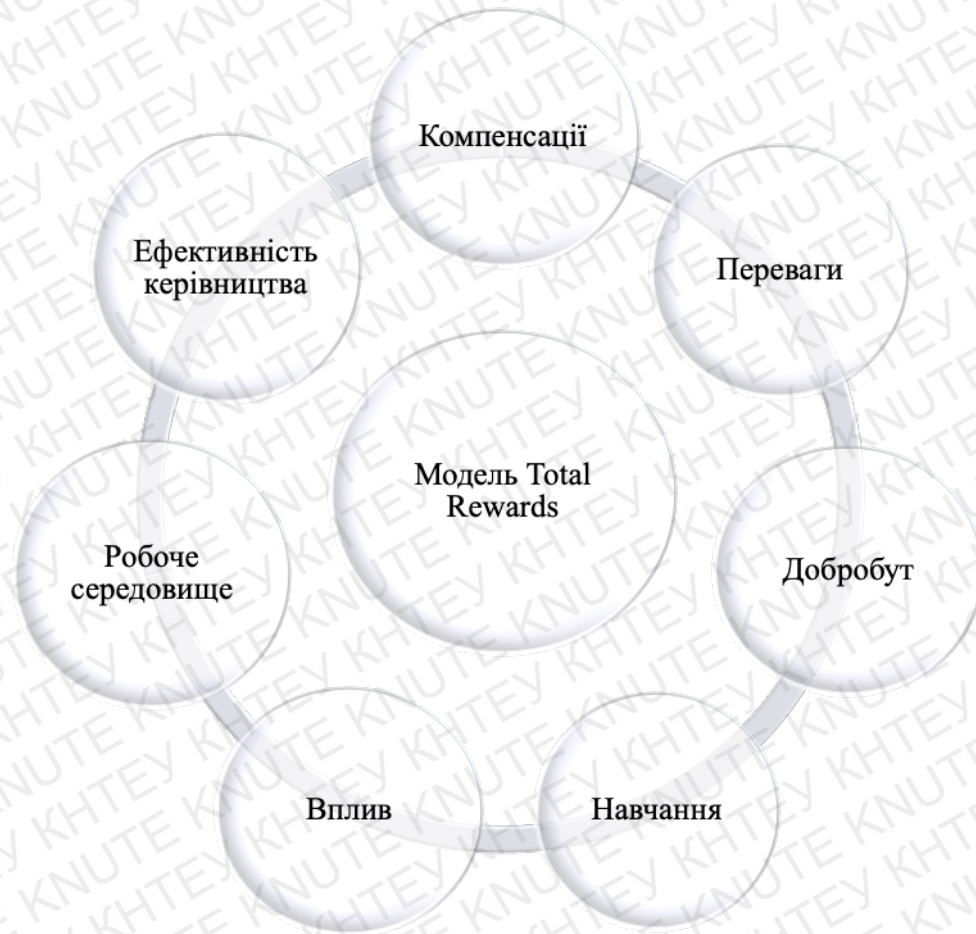


Рис. 3.1. Узагальнена модель Total Rewards

Джерело: складено автором за даними [40]

Впровадження системи Total Rewards є стратегічно важливим етапом в діяльності ТОВ «ІДС Аква Сервіс», так як вона допомагає організаціям мінімізувати наслідки кризи. Компанії, в яких діють Total Rewards, краще справляються з винагородами співробітників і забезпечують підтримку рівноваги між роботою та особистим життям.

Говорячи про те, що зарплати і премії не мають реального впливу на мотивацію персоналу, не варто забувати, що їх зниження точно демотивує.

Перший етап у впровадженні системи діагностики мотиваційного потенціалу у ТОВ «ІДС Аква Сервіс» передбачає відбір талантів з використанням електронної анкети та співбесід з фахівцями.

Основні переваги та недоліки а також методи відбору у програму представлено у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки методів відбору працівників щодо участі у програмі управління талантами ТОВ «ІДС Аква Сервіс»*

Метод	Позитивні аспекти «+»	Негативні аспекти «-»
Рекомендація безпосереднього керівника	Зацікавленість керівника в розвитку рекомендованого ним працівника підвищує вірогідність того, що керівник почне навчати підлеглого на робочому місці, буде йому наставником	Побоювання втратити гарного виконавця; Суб'єктивність оцінки і особиста незацікавленість можуть перешкодити керівнику розгледіти талант серед своїх підлеглих
Результати щорічної оцінки	Приймаються зважені рішення; Легко пояснити причину висування конкретного кандидата	Оцінюється поточний рівень виконавця, а не потенціал і особливості працівника
Самовисування* (відкритий конкурс у програму розвитку)	Вірогідно більша кількість кандидатів Можливість для працівників заявити про себе, для компанії – розширити пул пошуку талантів	Відкритість і прозорість процесу; Неадекватна самооцінка кандидатів; Складність з наданням зворотнього зв'язку
Спеціальні оцінювальні процедури	Можливо виявити потенціал працівника та здатність до розвитку в інших сферах бізнесу електронна анкета- тестування та ін.) Зростає конкуренція всередині колективу. Наслідки можуть бути як позитивними, так і негативними.	Кошторис витрат на спеціальні опитувальники, тести Підвищується напруга і тривожність серед кандидатів

Джерело: складено автором за результатами спостереження та оцінки персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс» (запропоновано автором)

Перший етап – пілотний проєкт для працівників департаменту продажів, оскільки торговельний персонал приносить найбільший рівень прибутку

підприємству. Тому у цьому дослідженні увага спрямована на діагностику мотиваційного потенціалу саме цієї категорії персоналу.

На ТОВ «ІДС Аква Сервіс» використовується загальний підхід Performance Management System, тобто важливо не тільки те якими методами досягаються результати, але яку поведінку демонструє працівник на робочому місці, виходячи з моделі компетенцій (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Мотиваційний профіль працівника

Джерело: розробка автора

Використовуючи модель компетенцій, прийняту на підприємстві, було проведено діагностику потенціалу персоналу за групами розвитку компетенцій, результати дослідження узагальнено та представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результат діагностики потенціалу персоналу за групами розвитку компетенцій (реалізація заходу запланована з 01.04.2021)

Категорія працівників	Мета	Інструменти	Результат
Пул (або кадровий резерв) експертів	Визначити рівень розвитку компетенцій, відповідних профілю цільової посади	Центр оцінки Анкета задоволеності Опитувальник	Складений індивідуальний план розвитку працівника/
Пул талантів	Визначити рівень розвитку управлінських навичок	Анкета задоволеності Електронний опитувальник Talent Q	Чіткий розподіл по цільових групах розвитку (HiPo, Спадкоємці, HiPro)

Джерело: розробка автора

Огляд літератури, експертної думки міжнародних компаній [35,38] та в ході діагностики персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс» при визначенні потенціалу працівників, у тому числі мотиваційного, дав зрозуміти, що при оцінці персоналу розглядають три його категорії:

- Спадкоємці – співробітники, що показують стабільно високі результати на поточній позиції й готові зайняти вищу позицію протягом 0,5-1,5 року.
- Hi-Po (High Potential) – працівники, що показують високі результати й потенційно готові до просування на наступний управлінський рівень у перспективі від одного до трьох років.
- Hi-Pro (HighProfessional) – співробітники, які володіють унікальними експертними або специфічними знаннями в професійній області. [28]

Критерії відбору до програми розвитку передбачено за шкалою, зображеною в табл 3.4.

Шкала оцінки мотиваційного потенціалу

1 Не відповідає очікуванням	2 Відповідає очікуванням	3 Перевершує очікування	4 Істотно перевершує очікування
<p>Поведінка проявляється нестабільно навіть в типових, знайомих ситуаціях.</p> <p>Потрібна значна допомога, підтримка з боку керівника, нагадування про необхідність вести себе відповідно до компетенції.</p>	<p>Поведінка проявляється стабільно в типових, знайомих ситуаціях.</p> <p>Демонструє необхідну поведінку без допомоги і нагадування керівника.</p>	<p>Поведінка проявляється стабільно в типових ситуаціях і при вирішенні складних, нетипових ситуацій.</p> <p>Є зразком для інших.</p>	<p>Поведінка проявляється стабільно в ситуації підвищеного ступеня складності та новизни.</p> <p>Формує культуру поведінки в компанії, надихає інших на розвиток.</p>

Джерело: розроблено автором

Виділяють п'ять рівнів задоволеності працівника своєю роботою – це «не відповідає очікуванням», «відповідає очікуванням», «перевершує очікування», «істотно перевершує очікування».

Впровадження в діяльність ТОВ «ІДС Аква Сервіс» системи мотивації, що опирається на виявленні першочергових потреб персоналу, розробці заходів з покращення мотиваційної складової та оцінці результативності проведених заходів, сприятиме покращенню всіх процесів системи якості і досягненню цілей підприємства.

Схематично компетентна модель такої мотиваційної системи може мати такий вигляд, зображений на рис 3.4.

Концептуальність моделі системи такої мотивації до трудової діяльності працівників має сенс при перманентному осмисленні та вдосконаленні цілеспрямованої системи мотивації робітників. Перший ланцюг процесів передбачає встановлення короткострокових цілей у сфері якості, подальша оцінка персоналу з метою визначення його спроможності досягнути

встановлені цілі, при необхідності, проведення відповідного навчання і факт досягнення встановлених цілей.

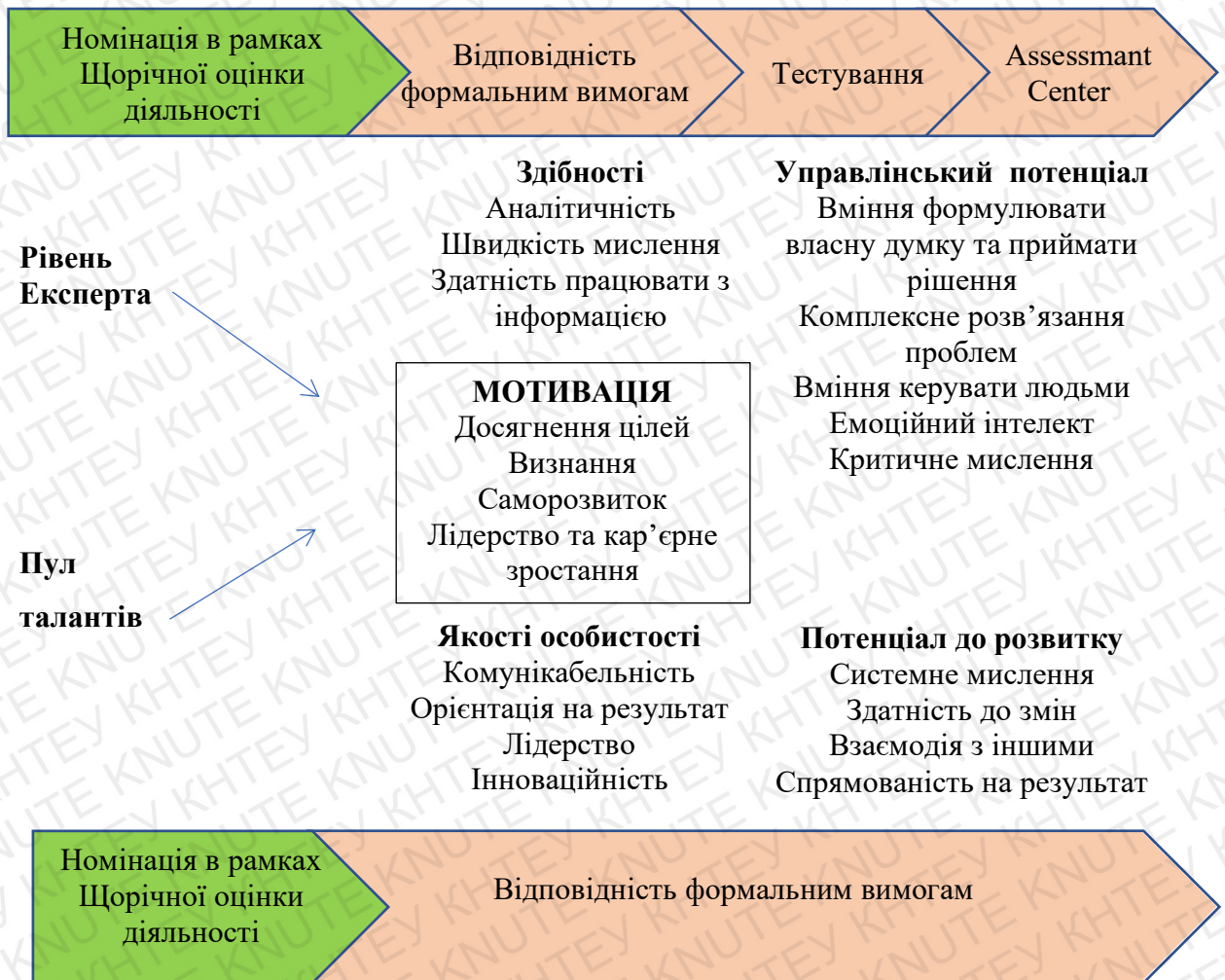


Рис. 3.4. Компетентисна модель для відбору кандидатів до програми управління талантами

**Джерело: складено автором на основі моделі компетенцій для програми управління талантами ТОВ «ІДС Аква Сервіс»*

При мотивації персоналу потрібно враховувати Теорію мотивації поколінь. Про яку вже було сказано у розділі 2, більшу частку персоналу на підприємстві складає покоління Y. Для підтримки оптимального стану мотиваційного потенціалу кожного індивідууму потрібно враховувати, що для них важливо нематеріальна складова мотивації, в тому числі забезпечення можливості росту, розвитку та навчання всередині компанії.

3.2. Прогнозна оцінка результативності впровадження заходів з діагностики мотиваційного потенціалу та розвитку персоналу

Пропонуємо більш детально розглянути можливість впровадження навчання на підприємстві, а саме впровадження програми розвитку талантів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

План заходів щодо впровадження програми розвитку талантів на 2021 р.

№ п/п	Назва заходу	Термін виконання, параметр	Відповідальні особи, учасники
1.	Визначення потреб розвитку компетенцій персоналу, складання індивідуальних програм розвитку	1раз на півріччя Графік навчання, індивідуальні плани	Департамент УПР, керівники відділів Претенденти на вакантні посади, працівники
2.	Навчання нового персоналу, закріплення наставників, відбір до програми	Згідно затвердженого графіку	Відділ відбору персоналу Кожний відділ за потребою
3.	Оцінка персоналу за компетенціями	1 раз на півріччя Протокол	Керівники відділів Департамент Управління персоналом Всі відділи
4.	Забезпечення підвищення кваліфікації у напрямку вивчення мобільного інтернету у Школі дистанційного навчання	2 рази на рік Результати індивідуальної оцінки	Департамент інформаційної підтримки Для технічного персоналу
5.	Затвердження Програми внутрішнього і зовнішнього навчання персоналу	До 10.12.2021 Програма навчання (тематика, графіки тренінгів для різних категорій персоналу)	Дирекція управління персоналом, начальники відділів, підрозділи організації
6.	Здійснення моніторингу, розробка кадрової стратегії у відповідності до потреб компанії	До 15.11.2021 Звіти, презентація результатів, План розвитку персоналу	Департамент управління персоналом, начальники відділів, підрозділи організації

Джерело: розроблено автором

За результатами оцінки підприємство відбирає тих співробітників, чії цінності і компетенції затребувані ТОВ «ІДС Аква Сервіс». Це дозволяє мінімізувати ризики відтоку кандидатів з програми, в тому числі - ризик втрати інвестицій у навчання. Для ТОВ «ІДС Аква Сервіс» це важливе питання, тому що у Школах Навчального центру резервісти навчаються за дорогим програмами.

Слід також зазначити, що зміна окладу працівника розробляється:

- за результатами оцінки діяльності працівника в рамках планового щорічного перегляду заробітних плат;
- при призначенні працівника на посаду, що відноситься до іншого грейду /кар'єрному рівню;
- при переводі працівника на роботу в іншу місцевість.

Розмір індивідуального підвищення окладу залежить від оцінки результатів діяльності працівника, встановленого для кар'єрного рівня діапазону заробітних плат, фактичного розміру окладу працівника, бюджету фонду оплати праці й історії підвищень окладу працівника.

Сучасна теорія управління акцентує увагу на необхідності, по-перше, узгодження показників ефективності управління кадровим потенціалом з показниками ефективності і продуктивності підприємства.

Комплекс заходів та за даними департаменту Управління персоналом спрогнозовано ефективність комплексу заходів щодо розвитку кадрового потенціалу через програму управління талантами (табл. 3.4).

Бюджет на розвиток талантів виділено у сумі 590 тис.грн.за даними Дирекції з персоналу дохід у результаті навчання та розвитку 1980 тис.грн. як бачимо бюджет має незначне збільшення. Натомість ефективність розвитку потенціалу значно підвищиться.

Тобто вкладання інвестицій у розвиток підвищує в середньостроковому періоді у 2,4 рази віддачу.

Прогнозована ефективність заходів з розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ІДС Аква Сервіс» на 2021р.

Показники	2019	2020	2021	Темп росту 2021\2020
Витрати на розвиток та навчання одного працівника, тис.грн	486	587	590	1,01
Додатковий дохід, отриманий у зв'язку з оновленою програмою, тис.грн	1320	1750	2880	1,5
Результат ROI, %	171,49	198,0	335,6	1,19

Джерело: розробка автора

Розвиток та навчання персоналу за кошти підприємства включає такі основні інструменти:

- семінар (схожий на лекцію, може включати окремі вправи та ігри, перегляд відеоматеріалів і обговорення отриманої інформації, роботу в міні-групах і з роздатковим матеріалом);
- вебінар (схожий на семінар в режимі онлайн. Диктор віщає перед веб-камерою, учасники слухають доповідь і дивляться презентацію за своїми комп'ютерами.);
- тренінг (тренування поведінкових навичок, яке на 90% складається з практики. Група організовує штучну лабораторію, яка вивчає на своєму досвіді різні моделі поведінки. Учасники отримують не стільки відповідь на питання «Що робити?», скільки «Як це робити?» Група активно коригує або створює методичні матеріали та скрипти, безпеку забезпечує кодекс правил, дотримання якого контролює тренер. Ведучий активно користується правилами поведінкової терапії, тому що на них базується будь-яка тренінгова форма роботи).

В свою чергу витрати на розвиток та навчання персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс» включає наступні складові (табл. 3.5).

**Медіаплан витрат на розвиток та навчання персоналу ТОВ «ІДС
Аква Сервіс» на 2021 р.**

Стаття витрат	Середня вартість 1 місяця	Середня вартість на рік
оплата праці коучів за навчання робітників на курсах, у навчально-виробничих центрах у формі індивідуального та курсового навчання	15 000	180 000
оплата праці викладачів за консультації з теоретичних питань у разі індивідуального навчання робітників безпосередньо на виробництві	5 000	60 000
оплата за розроблення та виготовлення наочних приладів і технічних засобів навчання, специфічних для певного підприємства	6 667	80 000
витрати на придбання навчальної літератури	2 083	25 000
витрати на оренду використання тестів для діагностики мотиваційного потенціалу у зовнішніх аудиторських компаній	2 917	35 000
оплата участі працівника в семінарах закордоном	5 000	60 000
додаткові витрати	12 500	150 000
ВСЬОГО	49 167	590 000

Джерело: розраховано автором виходячи з даних підприємства

Впроваджуючи в практику підприємства стабільну систему навчання та розвитку персоналу можна розраховувати на підвищення продуктивності та задоволеності працею, що в свою чергу підвищує рівень мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс» (табл. 3. 6).

Таблиця 3.6

**Прогнозована ефективність продуктивності кадрового потенціалу
ТОВ «ІДС Аква Сервіс» на 2021 р.**

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації на 1 працівника, тис. грн	871,8	1044,9	1376,8	1417,6	1559,6
Продуктивність праці, тис. грн	0,79	1,1	1,37	1,41	1,55

Джерело: розробка автора

Виходячи з даних, наведених в табл. 3.6, видно, що впровадження ефективної системи навчання персоналу на підприємстві дозволить покращити продуктивність праці практично на 50 % (порівнюючи з продуктивністю праці працівників у 2017 році).

Динаміку продуктивності праці за минулі року та прогнозовані показники проаналізовано та узагальнено на рис. 3.5.

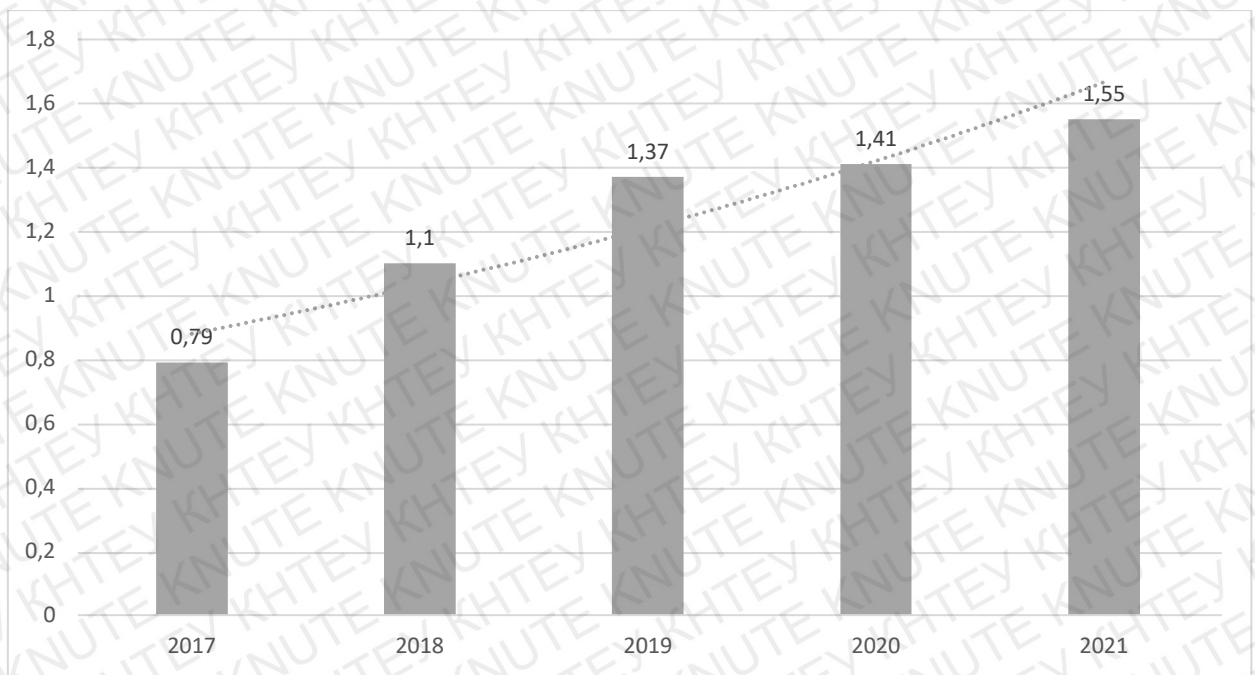


Рис. 3.5 Динаміка продуктивності праці в розрізі 2017-2021 рр.

Джерело: розробка автора

Отже, здійснивши діагностику мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс» методом анкетування, було виявлено, що більшість співробітників найбільш задоволені такими факторами: умови праці на підприємстві, корпоративна культура, зміст праці, фактори визнання та поваги, креативність, влада та впливовість.

Виходячи з рівня задоволеності мотиваційного потенціалу було розроблено заходи щодо розвитку кадрового потенціалу ТОВ «ІДС Аква Сервіс».

Перший етап передбачає відбір талантів з використанням електронної анкети та співбесід з фахівцями. Подальші етапи планується розробити в тісній взаємодії з керівником департаменту з розвитку персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс» та запровадити на підприємстві.

Разом з тим, потрібно не забувати, що будь-який процес оцінювання може бути ефективним, в тому випадку, якщо він стане постійним. Тому дійсно важливим моментом в діяльності підприємства, зокрема у ТОВ «ІДС Аква Сервіс» є здійснення щорічної оцінки працівників. На деяких підприємствах також має місце бути практика щорічної атестації. Наприклад, за відповідями людей (авторське дослідження), працюючих у «Макдональдз» керівники та спеціалісти обов'язково повинні проходити атестацію при просуванні по службі, а також через півроку з моменту прийняття на роботу; неформальна оцінка нових співробітників проводиться через три місяці, для переведених їх з однієї посади на іншу – через місяць, а формальна – через 6 місяців.

Такий суворий контроль діяльності дозволяє вчасно дати підприємству інформацію про недоліки в роботі та швидко виправити їх. Часте проведення формальних процедур аудиту в період адаптації робітника може сприяти прищеплюванню нюансів трудової діяльності організації, проте є чимало ризиків, які пов'язані з психологічною неготовністю співробітника знаходитись цілодобово під контролем, це може відштовхувати та стати причиною масових звільнень.

Складним питанням в проведенні оцінювання є підбір складу комісії, яка може надати неупереджену ділову оцінку співробітника. З цією метою до аудиту працівника рекомендується залучати колег, підлеглих, його самого в рамках методу 360⁰. Сучасним трендом в діяльності українських підприємств вважається здійснення самооцінювання. Цей метод дозволяє визначити наскільки добре працівник знає свої сильні та слабкі сторони. За такої методики ключове місце в аудиті має співбесіда між керівником і підлеглим.

Працівник, отримавши на руки результати оцінювання, має змогу обговорити результати своєї діяльності.

З позицій ефективного управління персоналом, метою обговорення має стати не тільки донесення бачення результативності діяльності, але й пошук мотивів та стимулів до продуктивної праці оцінюваного, спрямування його на розвиток власних навичок і знань. За результатами обговорення розробляється конкретна програма дій щодо напрямків усунення недоліків в роботі і розвитку ділових якостей працівника, узгодження цілей працівника та компанії.

В сучасних умовах для України вкрай актуальним є досвід зарубіжних компаній щодо оцінювання результатів праці, яке можна здійснювати прямими методами (визначення продуктивності, результативності праці) та опосередкованими (оцінювання якостей, які впливають на досягнення результатів). Зазвичай стабільні транснаціональні компанії прагнуть поєднати обома названими групами методів.

Українським компаніям, в тому числі, ТОВ «ІДС Аква Сервіс» запроваджуючи ті чи інші методи оцінювання персоналу, важливо відібрати найбільш ефективні саме для даного підприємства (ті, які будуть відповідати цілям компанії, етапу життєвого циклу організації, характеру робіт, тощо).

Варто також оцінити ступінь готовності компанії (у т.ч. персоналу) до таких новацій, проаналізувати наслідки, розробити програму оцінювання зі прозорою системою моніторингу показників оцінки. Проте оцінювання має стати важливим управлінським процесом усіх українських компаній, не тільки досліджуваного підприємства, адже найгіршим видом діагностики мотиваційного потенціалу працівників є його відсутність.

Фахівці з управління персоналом зазначають, що краще користуватися не достатньо відпрацьованими методиками для оцінювання працівників, аніж зовсім не приділяти увагу цьому напряму роботи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі на основі проведених досліджень здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального питання: діагностики мотиваційного потенціалу персоналу та вдосконалення інструментарію діагностики мотиваційної потенціалу персоналу підприємства на прикладі дистрибуційного підприємства (ТОВ «ІДС Аква Сервіс»).

Основні висновки та результати, які витікають із дослідження зводяться до наступного:

1. Визначено сутність мотиваційного потенціалу персоналу. Виявлено, що однозначного тлумачення сутності даного поняття в науковій літературі до цього часу немає. В узагальненій моделі трудовий потенціал розглядається як система соціального, демографічного, економічного, інтелектуального та психофізіологічного компонентів. Соціальна складова характеризує вмотивованість людини, що логічно пояснює використання в подальшому мотиваційного потенціалу як складової трудового потенціалу.

2. Обґрунтовано методичні підходи до виявлення мотиваційного потенціалу праці. Визначено, що деякими авторами пропонуються схожі методичні підходи до оцінки рівня розвитку кадрового потенціалу. Оцінка рівня мотиваційного потенціалу за всією сукупністю однорідних показників відбувається шляхом розрахунку групового показника мотиваційних потреб, визначених в карті мотиваторів, за одиничними показниками групи (професійно-кваліфікаційних, трудових, особистісних, психологічних та фізіологічних якостей) і визначається за певною формулою. Крім того, виявлено, що мотиваційний потенціал тісно пов'язаний із ступенем задоволеності мотивів працівників та реалізацією їх базових потреб.

3. Проведено огляд та аналіз організаційного профілю ТОВ «ІДС Аква Сервіс» та відповідності політик оцінки результативності стратегії бізнесу. Виявлено, що на підприємстві високий рівень постійності кадрів – мала плинність. В цілому більшість співробітників задоволені діяльністю

підприємства в системі управління персоналом. Узагальнено можна вважати, що 62,5 % працівників товариства задоволені умовами праці, в той же час, - 36,5 % частково не задоволені станом системи управління персоналом

4. Визначено принципи розвитку мотиваційного потенціалу персоналу. Мотиваційний потенціал працівника полягає у виявленні резервів підвищення продуктивності праці різних категорій і груп персоналу, визначенні рівня залученості у процеси управління, здатності до самонавчання, розвитку.

5. Проведено діагностику мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс». Було побудовано матрицю задоволеності мотиваційних потреб і виявлено, що більшість потреб потрапляють в правий верхній квадрант, що відповідає «Зоні високого мотиваційного потенціалу». Потреби в гарному адмініструванні та максимально досконалій політиці компанії; змісті праці; визнанні, повазі; добрих відносинах в колективі, спілкуванні з колегами не є задоволеними в повній мірі. Департаменту управління персоналом ТОВ «ІДС Аква Сервіс» необхідно звернути увагу на це та прийняти певні міри. Тобто, більшість співробітників задоволені діяльністю підприємства по відношенню до персоналу. Однак, це не означає, що не потрібно приділяти увагу мотиваційному механізму та удосконаленню системи діагностики мотиваційного потенціалу на підприємстві.

6. Розроблено методи вдосконалення процесу діагностики мотиваційного потенціалу та розвитку персоналу досліджуваного підприємства. На підприємстві з 2 кварталу 2021 р. впроваджується активна політика розвитку персоналу. Передбачається поступове впровадження концепції Total Rewards для усіх філій компанії впровадження навчання на підприємстві, а саме впровадження програми розвитку талантів допоможе підприємству не знижувати мотиваційний потенціал персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бузник В. Як залучення пов'язана із автономією. Модель Хекмана І Олдхема. [Електронний ресурс] / Бузник В. // Talent Management. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talent-management.com.ua/2944-kak-vovlechenost-svyazana-s-avtonomiej/>.- Назва з екрану.
2. Вергун А. М. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства / А.М. Вергун, Т. В. Жук // Актуальні проблеми інноваційного розвитку клас- терного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.- практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). – К.: КНУТД, 2017. – С. 200–207. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7385/1/20170330_Cluster_P200-207.pdf - Назва з екрану.
3. Величко Я. І. Оценка мотивационного потенциала работников предприятия / Я. И. Величко // Економіка транспортного комплексу. - 2018. - Вип. 31. - С. 133-149. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_31_11. - Назва з екрану.
4. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс] / О. Ведерникова // HR-Portal. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/>- Назва з екрану.
5. Горбань В. Б. Аналізування складових елементів мотиваційного потенціалу підприємств- суб'єктів господарської діяльності Львівської області / В. Б. Горбань // Наука й економіка. – 2016. – № 2 (26). – С. 151 – 159.
6. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства / Наталія Данилевич // Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. — Львів, 2018. — Том 11. — С. 102–118.
7. Дивергентність підходів до діагностики кадрового потенціалу на малих та великих підприємствах торгівлі / Г. Т. П'ятницька, В. О. Пенюк // Науковий

вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 5. - С. 236-248.

8. Бондаревська К. В., Аксьонова А. О. Особливості розвитку ринку праці України під впливом сучасних глобалізаційних процесів / Бондаревська К. В., Аксьонова А. О // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 38(1). - С. 43-47. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38%281%29__10 - Назва з екрану.

9. Жуковська В. М., Аксьонова А. О. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 6 листопада 2019 року). — Жуковська В. М., Аксьонова А. О. 2019. — С.62-64.

10. Жуковська В. М., Аксьонова А. О. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту (м. Волинь, 2019) Жуковська В. М., Аксьонова А. О. - 2019. - С.293-302

11. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : [монографія] . – К. : Київ. нац. торг.– екон. ун-т, 2018. – 360 с

12. Миколайчук І. П., Аксьонова А. О. Інноваційні технології діагностики мотиваційного потенціалу / Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства (Луцьк, 2019). – «Миколайчук І. П., Аксьонова А. О., 2019. – С. 529-532.

13. Миколайчук І. П., Аксьонова А. О. / Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика (Київ, 2019). – Миколайчук І. П., Аксьонова А. О., 2019. – С. 245 – 248.

14. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві / О. В. Шляга // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 2. - С. 38-46.

15. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 1. - С. 58-62.
16. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС / М. І. Іншин // Часопис Київського університету права. – 2015. – № 2. – С. 140–143
17. Климчук А.О Сутність та особливості оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу промислових підприємств Випуск # 2 / 2016– Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/53.pdf
18. Криворучко О. Н. Установление сущности и состава мотивационного потенциала предприятия / О. Н. Криворучко, Я. И. Величко // Економіка транспортного комплексу. - 2017. - Вип. 29. - С. 122-134. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2017_29_11- Назва з екрану.
19. Климчук, А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності [Текст] / А.О. Климчук, А.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 1. - С. 218-234. - DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16.
20. Кузьмін О. Є Оцінювання впливу мотиваційного потенціалу підприємства на основні показники його фінансово-господарської діяльності / О. Є. Кузьмін, Р. В. Фещур, В. Б. Горбань // Регіональна економіка. - 2015. - № 2. - С. 89-98.
21. Лісогор Л. Роль матеріальної мотивації праці у забезпеченні ефективного використання трудового потенціалу працюючих / Л. Лісогор // Україна: аспекти праці. - 2016. - №5. - С. 23-31.
22. Мантур-Чубата О.С. Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній / Мантур-Чубата О.С., Шевченко В.А.. // Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. – 2016. – №6. – С. 288–293. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/49.pdf- Назва з екрану.

23. Мателешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників / В. О. Мателешка // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. - 2015. - Вип. 1(1). - С. 166-168.
24. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом / І. Миколайчук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2015. - № 4. - С. 50–67.
25. Мотиваційний потенціал працівника як резерв розвитку підприємства / П. Г. Перерва, О. М. Гуцан // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. - 2015. - Вип. 11. - С. 233-244.
26. Рудніченко Є. М. Продовольча безпека України: стан, загрози, перспективи / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська // Бізнес Інформ. - 2017. - № 8. - С. 178-182. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_8_26. - Назва з екрану.
27. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.
28. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці / Р. М. Скриньковський, Х. М. Машталір, О. О. Коропецький // Міжнародний науковий журнал. - 2016. - № 9. - С. 133-138.
29. Скурська В. А. Дослідження мотиваційної термінології / В. А. Скурська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. № 1 (17). – С. 111-116.
30. Стахів О. В. Оцінка мотивації праці персоналу (на прикладі промислових підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Ольга Володимирівна Стахів; Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України. – К., 2010. – 17 с.

31. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.
32. Офіційний сайт ТОВ «ІДС Аква Сервіс». - Режим доступу: <http://ids-service.com.ua/uk//contacts/#>- Назва з екрану.
33. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 141-145.
34. Чобіток В. І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В. І. Чобіток, С. В. Дибаліна // Економіка і регіон. - 2015. - № 3. - С. 71-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_3_14- Назва з екрану.
35. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О. А. Шаповал // Молодий вчений. - 2016. - № 4. - С. 220- 223.
36. Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції само- розвитку / Н. О. Шура, В. В. Швед // Агросвіт. - 2015. - № 8. - С. 64-69.
37. Silzer R., Church A. H. The Pearls and Perils of Identifying Potential // https://www.academia.edu/34058932/The_Pearls_and_Perils_of_Identifying_Potential
38. Busines Result Group Режим доступу <https://hr-portal.ru/blog/matrica-rezultativnosti-potenciala> 2018-11-28
39. Church, Lewis, & Desrosiers, 2009
40. <https://rewards.aon.com/en-us/insights/articles/2020/to-create-a-win-win-total-rewards-strategy-start-by-understanding-employee-preferences>
41. <https://www.gallup-international.com>

ДОДАТКИ

Додаток А



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 2**

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

AZEDOVA I.

Enterprise' control system: the essence and elements 8

АНДРУШКО О.

Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві 14

BABSKA A.

Category management in the enterprise management system 21

VEDIANKINA M.

The essence and stages of market research 25

БРИЧЕНКО А.

Управління якістю надання послуг на підприємстві 29

ГАВРИШОК С.

Формування системи управлінського контролю та його вплив на ефективну діяльність підприємства 34

ДЕРЕВ'ЯНКО М.

Проектний підхід в управлінні підприємством 39

ЗИНЧЕНКО Д.

Розвиток організаційної культури підприємства 43

КОНОВАЛ В.

Формування системи методів управління бізнесом 50

МАЛИНЯК Т.

Потенційні джерела фінансування проектів в Україні 55

PETRENKO Y.

Sales management: the essence and peculiarities 63

ПІНЬКІВСЬКА Н.

Аналіз економічної діяльності ПАТ «Оболонь» 67

САЛКОВА І.

Фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства 71

SAKHNO A.

Theoretical foundations of state regulation of the economy 77

СТАСЮК В.

Управління комерційною діяльністю підприємства 80

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

АКСЬОНОВА А. Діагностика мотиваційного потенціалу персоналу підприємства	85
БАКАЄВА А. Характеристика тімбілдингових програм	91
КОТЕНКО В. Управління розвитком персоналу підприємства	99
КУЗЬМЕНКО К. Компонентна структура емоційного інтелекту працівника	105
МІШИН О. Ділова репутація підприємства	109
МОСТОВА І. Формування системи мотивації персоналу: методологічний базис	114
МОСУНОВА Д. Технології коучингу в управлінні персоналом підприємства	121
ПОТОЦЬКИЙ Д. Формування екологічного менеджменту підприємства	127
ПРОЦЕНКО К. Методичні підходи до оцінювання рівня залученості персоналу на підприємстві	134
РУДАКОВА П. Управління компетенціями персоналу підприємства	138
САВЧЕНКО Н. Методи оцінки соціально відповідальної діяльності торговельних підприємств	144
СОКОЛОВСЬКА К. Розробка стратегії набору та відбору персоналу в організації	152
ЦАНЬКО І. Методи та засади формування ефективних взаємовідносин з клієнтами	159
ЦЕХ А. Цифрові тенденції у формуванні активної кадрової політики компанії	162
ЦИГАНОВ С. Порівняння методів діагностики кадрового потенціалу підприємства	167
УЛОД К. Формування організаційної культури банку	171
ЧАЙКА Л. Формування HR-брендингу підприємства	178

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

АКСЬОНОВА А., Ім курс ФЕМІП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент персоналу»

У статті визначено сутність поняття мотиваційного потенціалу персоналу; обґрунтовано методичні інструменти діагностики мотиваційного потенціалу.

In the article the sense of the concept of the motivational potential staff; methodological tools of motivational potential diagnostics are substantiated.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Висококваліфікований та розвинений трудовий потенціал є основою конкурентоздатності будь-якого підприємства та відіграє значну роль в усіх аспектах його діяльності. В сучасній літературі не існує однозначного визначення сутності поняття «мотиваційний потенціал», але в узагальненій моделі трудовий потенціал розглядається як система таких компонентів – соціального, демографічного, економічного, інтелектуального, психофізіологічного тощо. Соціальний компонент характеризує вмотивованість працівника, що обумовлює подальше використання мотиваційного потенціалу як складової трудового потенціалу.

Мотиваційний потенціал вказує на готовність працівника до максимальної результативності. Так як, саме наявність потреби спонукає до певних дій, – межі трудової активності людини можуть бути підкріплені задоволенням її мотиваційних потреб. Тому доцільно розглядати «мотиваційний потенціал» як ступінь задоволеності мотиваційних потреб людини (персоналу).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальні питання виміру мотиваційного потенціалу працівників на підприємстві присвячено не дуже велика кількість праць зарубіжних та вітчизняних вчених. Теоретичні та методичні аспекти вирішення даної проблеми можна знайти у дослідженнях таких вчених як: Я. Велічко [5], А. Вергун [6], Н. Данилевич [9], В. Жуковська [11], А. Карпович [13], А. Климчук [14], О. Криворучко [15], О. Шаповал [21] тощо.

Вагомий внесок у розвиток методології діагностики мотиваційного потенціалу працівників, як важливої складової у системі оплати праці підприємства, здійснили вчені [5-7, 10, 11, 14] (табл. 1. І). У публікаціях авторів розглядалися такі теми: методи діагностики кадрового потенціалу [1, 10, 19], методи коучингу як спосіб реалізації мотиваційного потенціалу працівників [11, 20], критерії результативної діяльності персоналу підприємств торгівлі [14, 7] тощо.

Метою статті є визначення сутності мотиваційного потенціалу персоналу; обґрунтування методичних інструментів діагностики мотиваційного потенціалу підприємства. Для досягнення поставленої мети вирішено наступні завдання: визначено сутність мотиваційного потенціалу персоналу; обґрунтовано методичні інструменти діагностики мотиваційного потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація персоналу відіграє одну з ключових ролей у правильному функціонуванні сучасного підприємства. Вона включає організаційні, економічні, соціальні сфери, отже, це, якщо можна так висловитись,

кровеносна система організації, без якої всі інші органи не мають можливості нормально функціонувати. Базовою основою для здійснення мотивації є визначення потреб, що зумовлюють формування поведінки як окремого співробітника, так і колективу в цілому.

Таблиця 1

Поняття «мотиваційний потенціал» в розрізі досліджень різних авторів*

Автор	Сутність поняття мотиваційний потенціал
Величко Я. І. [5]	Мотиваційний потенціал характеризує загальний рівень особистісної мотивації працівника, ступінь участі в процесах організації, ціннісні орієнтири, потреби, інтереси
Горбань В. Б. [8]	Під мотиваційним потенціалом розуміє економічну категорію, що визначає здатність підприємства впливати на поведінку працівників з метою задоволення їх потреб та спрямування їх зусиль, намірок, вмінь у напрямку найбільш ефективного досягнення цілей організації
Карпович А. П. [13]	Мотиваційний потенціал поділяє на кількісний (показниками витрат часу, необхідних для переорієнтації діяльності працівників в актуальному для організації напрямленні) та якісний (схильністю працівника до реалізації певних видів робіт, інтересом до тих чи інших видів діяльності, його реакцією на зміни, поведінкою в критичних ситуаціях) характеристики
Криворучко О. Н. [15]	Мотиваційний потенціал це динамічна характеристика внутрішніх ресурсів підприємства і зусиль та їх оптимального використання при реалізації функцій мотивування
Рудніченко С. М. [17]	Розділяє мотиваційний потенціал на позитивний, негативний та нейтральний. Позитивний мотиваційний потенціал підвищує його конкурентоспроможність, збільшує обсяги продажу товарів, полегшує доступ підприємства до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) і проведення операцій
Вергун А. [6]	Мотиваційний потенціал – це характеристика об'єктивної, складової управління мотивацією персоналу та виступає як елемент оцінки задоволення мотиваційних потреб

* Джерело: [5, 6, 8, 13, 15, 17]

На думку низки науковців, мотивація персоналу повинна базуватися на вивченні потреб кожного працівника і носити суто індивідуальний характер. З цієї причини у роботах вчених, наведених у табл. 1.2, які проводили аналіз різних секторів економіки простежується як схожі елементи у мотивації працівника (заробітна плата, умови праці, стабільність, ш.), так і відмінні (автономність роботи, різноманітність змісту роботи тощо).

Таблиця 1.2

Компаративний аналіз елементного складу мотиваційний потенціалу у роботах науковців

Ідентифіковані потреби мотиваційного потенціалу	Альцельфер К.	Вергун А. М.	Величко Я. І.	Горбань В. Б.	Жуковська В. М.	Льєнко Р.	Клімчук А. О.	Криворучко О.	Мателашка В.	Рудніченко С. М.	Хасеман Р.
Рівень оплати		x		x	x	x	x		x		
Комфортні умови праці			x		x		x	x			
Визнання		x		x	x					x	
Розвиток	x	x		x	x	x	x				

Закінчення табл. 1.2

Ідентифіковані потреби мотиваційного потенціалу	Альфельд К.	Вергун А. М.	Величко Я. І.	Горбань В. Б.	Жуковська В. М.	Льсько Р.	Кашчук А. О.	Кривошук О.	Матемішка В.	Рудніченко Є. М.	Хекман Р.
Самовираження	x	x		x	x					x	x
Різноманітність		x		x							x
Важливість процесу роботи							x			x	x
Автономність									x		x
Вплив на результат					x	x	x				x
Баланс робота/життя					x						
Різноманітність змісту роботи											x
Рівень задоволеності			x					x		x	

Джерело [2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 15]

Для ефективної мотивації трудової діяльності працівників в практиці діяльності підприємств використовуються моделі мотивації, зокрема модель компетенцій [17]; комплексна модель у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів [14] (яка є різною за складом і співвідношенням мотиваційних елементів для кожного підприємства); поведінкова модель Хекмана та Олдхема [2], модель сукупної винагороди (TotalRewards) [11] тощо.

Модель Хекмана та Олдхема розглядає мотивацію трудової діяльності залежно від різноманітних характеристик роботи. Відповідно неї існує три психологічні стани, за якими визначається мотивація і задоволеність персоналу своєю працею:

- 1) сприймається значимість роботи (ступінь, з якою людина сприймає свою працю як дещо важливе, ціннісне та варте);
- 2) відчувається відповідальність (ступінь, в якій людина відчуває себе відповідальною за результати своєї діяльності);
- 3) знання результатів (ступінь розуміння людиною ефективності або результативності своєї праці);

Ті види робіт, які дозволяють якійсь частині виконавців відчувати всі ці три стани з досить високим ступенем, повинні дати високу мотивацію за рахунок самої роботи, а так само високу якість і велику задоволеність роботою.

Модель Total Rewards [11] на відміну інших моделей враховує матеріальні складові винагороди (заробітна плата, премії, бонуси, надбавки) та загальне задоволення, реалізацію потреб працівника, таких як: потреби в самореалізації, безпеці, творчості. Total Rewards допомагає мотивувати, розвивати та утримувати діючих працівників протягом всього життєвого циклу.

Мотиваційний потенціал є тісно зв'язаним із ступенем задоволеності мотивів працівників та реалізацією їх базових потреб. У контексті означеного вище та в результаті опісля методичних підходів авторів [1, 3, 7, 9, 16] запропоновано виокремити п'ять етапів у методичному підході щодо діагностики мотиваційного потенціалу підприємства (рис.1.2).

Для визначення рівня мотивованості працівників активно використовується анкетне опитування з метою визначення ступеня задоволеності персоналу різними аспектами праці і значимості кожного мотиваційного фактора для працівника. За результатами показників цієї анкети будується матриця визначення мотиваційного потенціалу працівника «значимість факторів мотивації (по горизонталі) – задоволеність», яка допомагає спеціалісту з персоналу визначити «болісні точки» та позитивні моменти в роботі працівників.



Рис. 1. Структура мотиваційної діагностики (час на діагностику визначається керівництвом та HR-бюджетом)*
 *Джерело: [3]

Як вже було сказано вище, діагностика мотиваційного потенціалу здійснюється шляхом використання різноманітних методик і методів психологічної та соціально-психологічної діагностики, спеціалізованих методів збору та аналізу інформації тощо. Серед них відокремлюються наступні (рис 1.3):

-структуровані інтерв'ю, проводиться з метою управління мотивацією працівників в різних робочих ситуаціях.

анкети, спрямовані на виявлення потреб і мотивів конкретного працівника;

-методики, покладені визначати соціально-психологічний клімат в колективі та домінуючий стиль управлінського персоналу;

спостереження, проводиться задля виявлення розбіжностей між увісненнями працівників і керівників про прийоми управління мотивацією.

Рис. 2. Методики здійснення мотиваційної діагностики*
 *Джерело: [1]

- При проведенні мотиваційної діагностики вирішуються такі завдання:
1. Оцінка поточної стратегії підприємства в області мотивації персоналу.
 2. Оцінка системи мотивації персоналу та взаємозв'язків між процедурами.
 3. Визначення відповідності (дієвої системи мотивації стратегічним цілям компанії, цінностям працівників, мотивами працівників; витрат на мотивацію одержуваного організацією ефекту; навичок керівників з управління мотивацією очікуваним працівників) [2].
 4. За результатами оцінки складаються рекомендації щодо зміни стратегії, структури, підходів до складових мотиваційного пакету персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Отже, «мотиваційний потенціал» це є складне поняття, яке на підставі узагальнення результатів проведеного контент-аналізу пропонується розуміти як науково-методичне забезпечення реалізації на практиці довготривалих програм якісних організаційних змін із використанням системи об'єднаних процесів діяльності підприємства.

Мотиваційний потенціал відображає готовність працівника до максимальної віддачі. Межі трудової активності людини можуть бути підкріплені задоволенням її мотиваційних потреб, оскільки саме наявність потреби спонукає до певних дій. Тому, доцільно розглядати «мотиваційний потенціал» як ступінь задоволеності мотиваційних потреб персоналу. Крім того, мотиваційний потенціал працівника полягає у виявленні резервів підвищення продуктивності праці різних категорій і груп персоналу, визначенні рівня залученості у процеси управління, здатності до самонавчання, розвитку. Завдання, які вирішуються у процесі діагностики мотиваційного потенціалу напряму залежать від специфіки організації, системи корпоративного управління, бюджету витрат, поставлених стратегічних цілей тощо. Як правило, за результатами аналізу персоналу складаються відповідні рекомендації для зміни стратегії управління, організаційної структури, процедури мотивації персоналу тощо.

Список використаних джерел

1. Аксьонова А.О. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 6.11. 2019). – Аксьонова А. О., 2019. – С.62-64.
2. Аксьонова А.О. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика (Київ, 2019). – Аксьонова А. О., 2019. – С. 245 – 248.
3. Аксьонова А.О. Інноваційні технології діагностики мотиваційного потенціалу / Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства (Дунаїв, 2019). – Аксьонова А. О., 2019. – С. 529-532.
4. Бузник В. Як залучення пов'язана із автономією. Модель Хекмана і Олдхем. [Електронний ресурс] / В. Бузник // TalentManagement. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talent-management.com.ua/2944-kak-voylechennost-svyazana-s-autonomiej/> – Назва з екрану.
5. Величко Я. И. Оценка мотивационного потенциала работников предприятия / Я. И. Величко // Экономика транспортного комплекса. – 2018. – Вып. 31. – С. 133-149. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_31_11. – Назва з екрану.
6. Вергун А. М. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства / А.М. Вергун, Т. В. Жук // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). – К.: КНУТД, 2017. – С. 200-207.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Динаміка обсягу та складу активів (майна) підприємства протягом 2017-2019 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення (+, -)			
	2017	2018	2019	Абсолютне		Відносне, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 /2017	2019 /2018
I. Необоротні активи	92574	87810	117405	-4764	29595	0,95	1,34
Нематеріальні активи :							
- залишкова вартість	1020	657	508	-363	-149	0,64	0,77
- первісна вартість	5618	5698	5744	80	46	1,01	1,01
- накопичена амортизація	4598	5041	5236	443	195	1,10	1,04
Незавершені капітальні інвестиції	83	0	132	-83	132	0,00	-
Основні засоби (залишкова вартість)	91470	87152	116764	-4318	29612	0,95	1,34
- первісна вартість	142310	148483	185757	6173	37274	1,04	1,25
- знос	50840	61331	68993	10491	7662	1,21	1,12
Довгострокова дебіторська заборгованість	1	1	1	0	0	1,00	1,00
II. Оборотні активи	266205	447140	475337	180935	28197	1,68	1,06
Запаси	145053	261228	322951	116175	61723	1,80	1,24
Виробничі запаси	111	231	236	120	5	2,08	1,02
Товари	144942	260997	322715	116055	61718	1,80	1,24
Дебіторська заборгованість, всього:	114364	116641	109779	2277	-6862	1,02	0,94
в т.ч.							
- за товари, роботи, послуги	101141	106964	69102	5823	-37862	1,06	0,65
- за виданими авансами	6903	5185	7339	-1718	2154	0,75	1,42
- за розрахунками з бюджетом	6003	4320	20237	-1683	15917	0,72	4,68
- за розрахунками з нарахованих доходів	-	-	12867	-	-	-	-
- за розрахунками із внутрішніх розрахунків	230	167	135	-63	-32	0,73	0,81
- інша поточна дебіторська заборгованість	87	5	99	-82	94	0,06	19,80
Гроші та їх еквіваленти	6087	69189	54945	63102	-14244	11,37	0,79
в т.ч. рахунки в банках	6087	69189	54945	63102	-14244	11,37	0,79
Витрати майбутніх періодів	701	82	529	-619	447	0,12	6,45
Баланс	358779	534950	592742	176171	57792	1,49	1,11

*Джерело: складено автором за даними [32]

Додаток В

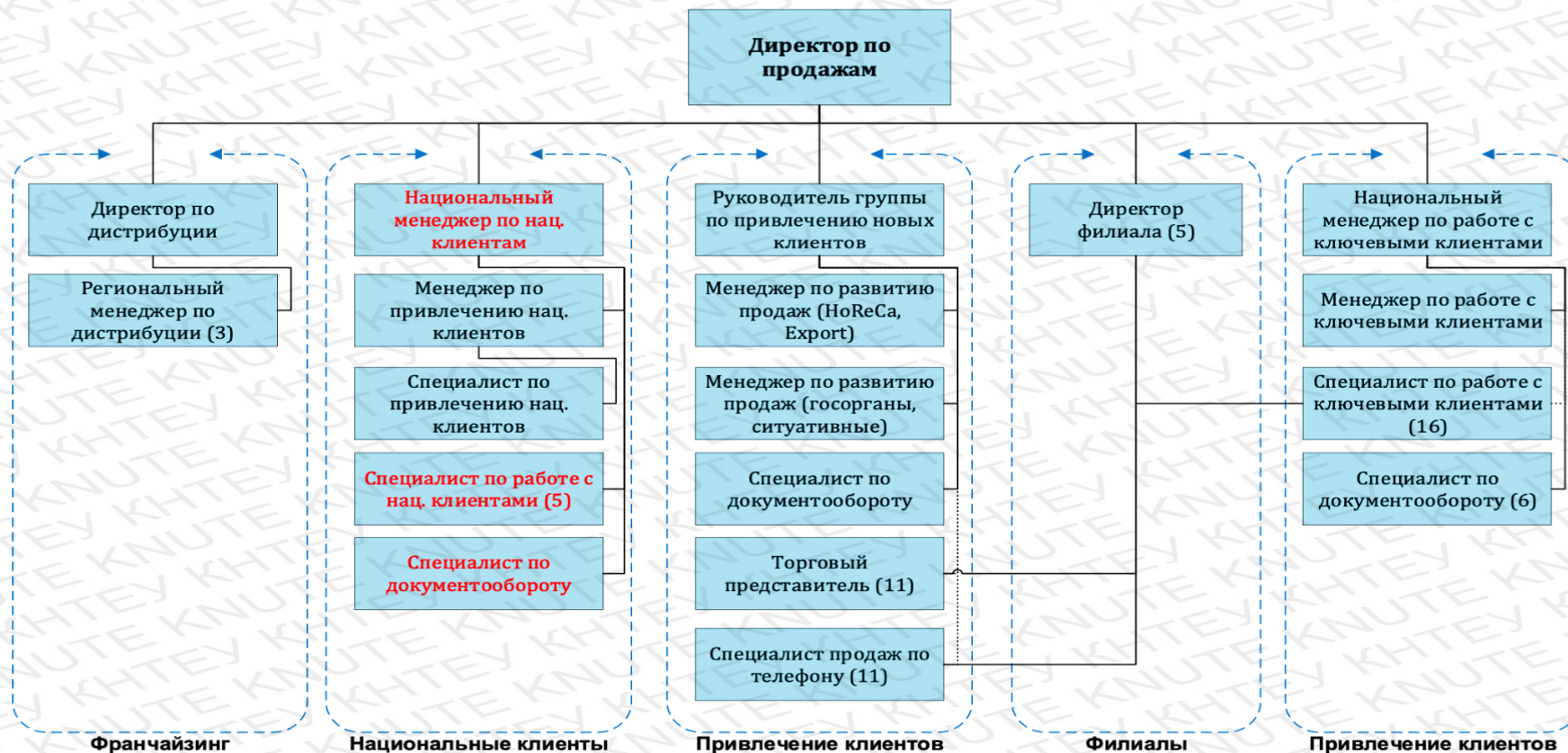
IDS AQUA SERVICE
functions



- Административное управление
- Функциональное управление, взаимодействие
- Интеграция с IDS Borjomi Ukraine

Додаток Г

IDS AQUA SERVICE
Sales B2B



- Административное управление
- Функциональное управление, взаимодействие
- Интеграция с IDS Borjomi Ukraine

Додаток Д

№ п/п	Група факторів	Важливість	Задоволеність	%	Відносна задоволеність											
					низький рівень				середній рівень				високий рівень			
					1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100		
1	умови праці	9	8	92												
2	система матеріального заохочення	10	7	70												
3	адміністрування та політика компанії	9	5	54												
4	зміст праці	10	5	52												
5	управлінська взаємодія	10	8	80												
6	визнання, повага	10	5	50												
7	колектив, спілкування з колегами	9	5	56												
8	можливості розвитку	10	6	60												
9	стабільність, безпека	9	8	89												
10	корпоративна культура	7	7	100												
	тах	10	10	100												

Рис. Д.1. Матриця задоволеності мотиваційних потреб персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

**Джерело: розроблено автором (розраховано як середнє арифметичне відповідей 68 менеджерів з продажу)*

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Характеристика мотиваційних факторів/потреб працівників

№ п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

*Джерело: складено автором за даними [2, 5, 7, 10, 15,

Додаток 3

Таблиця 3.1.

Характеристика показників руху персоналу

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	Сутність
Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{ср}$	характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	$K_{зв} = Ч_{зв} / Ч_{ср}$	характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу
Коефіцієнт загального обороту персоналу	$K_{зо} = Ч_{пр} + Ч_{зв} / Ч_{ср}$	характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = Ч_{зв} \text{ за вл. бажанням} + Ч_{зв} \text{ за поруш. тд} / Ч_{ср}$	відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
Коефіцієнт заміщення персоналу	$K_{заміщ} = Ч_{пр} - Ч_{зв} / Ч_{ср}$	характеризує відносний приріст персоналу за рахунок його зовнішнього руху
Коефіцієнт стабільності персоналу	$K_{ст} = Ч / Ч \text{ на кінець періоду}$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років
Коефіцієнт відновлення кадрів	$K_{відн} = Ч_{пр} / Ч_{зв}$	характеризує питому вагу працівників у складі середньооблікової чисельності, яких у зв'язку з виробничою необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими

*Джерело: складено автором за даними [5]

Додаток К

Анкета для визначення потреб працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

1. Я думаю, що міг би внести великий вклад на такій роботі, де

- (a) гарна заробітна плата та інші види винагород;
- (b) мається можливість установити гарні взаємини з колегами по роботі;
- (c) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої достоїнства як працівника;
- (d) у мене є можливість удосконалюватися і рости як особистість.

2. Я не хотів би працювати там, де

- (a) відсутні чіткі вказівки, що від мене потрібно;
- (b) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
- (c) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним і малоцінним;
- (d) погані умови роботи, занадто галасливо або брудно.

3. Для мене важливо, щоб моя робота

- (a) була зв'язана зі значною розмаїтістю і змінами;
- (b) давала мені можливість працювати із широким колом людей;
- (c) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене потрібно;
- (d) дозволяла мені добре довідатися про тих людей, з якими я працюю.

4. Я думаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, що

- (a) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
- (b) навряд чи була б замічена іншими людьми;
- (c) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би упевнений, що від мене потрібно;
- (d) була б сполучена з визначеним обсягом рутинних операцій.

5. Робота мені подобається, якщо

- (a) я чітко уявляю собі, що від мене потрібно;
- (b) у мене зручне робоче місце, і мене мало відволікають;
- (c) у мене гарні винагорода і заробітна плата;
- (d) дозволяє мені удосконалювати свої професійні якості.

6. Думаю, що мені б сподобалося, якщо

- (a) були б гарні умови роботи і відсутній тиск на мене;
- (b) у мене був би дуже гарний оклад;
- (c) робота в дійсності була б корисна і приносила мені задоволення;
- (d) мої досягнення і робота оцінювалися б по достоїнству.

7. Я не вважаю, що робота повинна

- (a) бути слабко структурованою, так що незрозуміло, що ж варто робити;
- (b) надавати занадто мало можливостей добре довідатися про інших людей;
- (c) бути малозначимого і малокорисної для суспільства або нецікавою для виконання;
- (d) залишатися невизнаною, або її виконання повинне сприйматися як саме собою розуміється.

8. Робота, що приносить задоволення,

- (a) зв'язана зі значною розмаїтістю, змінами і стимуляцією ентузіазму;
- (b) дає можливість удосконалювати свої професійні якості і розвиватися як особистість;
- (c) є корисною і значимою для суспільства;
- (d) дозволяє мені бути креативним (виявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.

9. Важливо, щоб робота

- (a) визнавалася і цінувалася організацією, у якій я працюю;
- (b) давала би можливості для персонального росту й удосконалювання;
- (c) була сполучена з великою розмаїтістю і змінами;
- (d) дозволяла б працівникові впливати на інших.

10. Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо

- (a) у процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
- (b) оклад і винагорода не дуже гарні;
- (c) я не можу установити і підтримувати добрі відносини з колегами по роботі;
- (d) у мене дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості.

11. Самою гарною є така робота, що

- (a) забезпечує гарні робочі умови;
- (b) дає чіткі інструкції і роз'яснення з приводу змісту роботи;
- (c) припускає виконання цікавих і корисних завдань;
- (d) дозволяє одержати визнання особистих досягнень і якості роботи.

12. Імовірно, я не буду добре працювати, якщо

- (a) мається мало можливостей ставити перед собою мету і досягати її;
- (b) я не маю можливості удосконалювати свої особисті якості;
- (c) важка робота не одержує визнання і відповідну винагороду;
- (d) на робочому місці брудно або галасливо.

13. При визначенні службових обов'язків важливо

- (a) дати людям можливість краще довідатися один про одного;
- (b) надати працівникові можливість ставити мету і досягати її;
- (c) забезпечити умови для прояву працівниками творчого початку;
- (d) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14. Імовірно, я не захочу працювати там, де

- (a) у мене буде мало самостійності і можливостей для удосконалювання своєї особистості;
- (b) не заохочуються дослідження і прояв наукової цікавості;
- (c) дуже мало контактів із широким колом людей;
- (d) відсутні гідні надбавки і додаткові пільги.

15. Я був би вдоволений, якщо

- (a) була би можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками;
- (b) робота надавала б широку розмаїтість і зміни;
- (c) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;
- (d) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинний це виконувати.

16. Робота менше задовольняла б мене, якщо

- (a) не дозволяла б ставити і домагатися складних цілей;
- (b) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;
- (c) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівневі складності виконуваної роботи;
- (d) я практично не міг би впливати на прийняті рішення і на те, що роблять інші.

17. Я думаю, що посада повинна надавати

- (a) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене потрібно;
- (b) можливість краще довідатися про своїх колег по роботі;
- (c) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруги всіх сил;
- (d) розмаїтість, зміни і заохочення.

18. Робота приносила б менше задоволення, якщо

- (a) не допускала би можливості хоча б невеликого творчого внеску;

- (b) здійснювалася б ізольовано, тобто працівник повинний був би працювати на самоті;
- (c) був відсутній би сприятливий внутрішній клімат, у якому працівник міг би професійно рости;
- (d) не давала би можливості впливати на прийняття рішень.

19. Я хотів би працювати там, де

- (a) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;
- (b) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;
- (c) існує гідна система надбавок і додаткових пільг;
- (d) можна висувати й апробувати нові ідеї і виявляти креативність.

20. Навряд чи я захотів би працювати там, де

- (a) не існує розмаїтості або змін у роботі;
- (b) у мене буде мало можливостей впливати на прийняті рішення;
- (c) заробітна плата не занадто висока;
- (d) умови роботи недостатньо гарні.

21. Я думаю, що робота, що приносить задоволення, повинна передбачувати

- (a) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них потрібно;
- (b) можливість виявляти креативність;
- (c) можливість зустрічатися з цікавими людьми;
- (d) почуття задоволення і дійсно цікаві завдання.

22. Робота не буде робити приємність, якщо

- (a) передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;
- (b) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже галасливо;
- (c) працівник не має можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
- (d) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.

23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені

- (a) безліч контактів із широким колом цікавих людей;
- (b) можливість встановлення і досягнення цілей;
- (c) можливість впливати на прийняття рішень;
- (d) високий рівень заробітної плати.

24. Я не думаю, щоб мені подобалася б робота, якщо

- (a) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або галасливо;
- (b) мало шансів впливати на інших людей;
- (c) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
- (d) я не міг би виявляти креативність і пропонувати нові ідеї.

25. У процесі організації роботи важливо

- (a) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
- (b) створити умови для прояву працівником самостійності;
- (c) передбачити можливість розмаїтості і змін;
- (d) забезпечити людині широкі можливості контактів з іншими людьми.

26. Швидше за все я не захотів би працювати там, де

- (a) умови роботи некомфортні, тобто галасливо або брудно і т.д.;
- (b) мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;
- (c) робота не є цікава або корисною;
- (d) робота рутинна і завдання рідко міняються.

27. Робота приносить задоволення, імовірно, коли

- (a) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
- (b) існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості;
- (c) можна ставити перед собою складні і сміливі цілі;
- (d) існує можливість краще довідатися своїх колег.

28. Мені б не сподобалася робота, що

- (a) не була б корисної і не приносила би почуття задоволення;
- (b) не містила б у собі стимулу до змін;
- (c) не дозволяла б мені встановлювати дружні стосунки з іншими;
- (d) була б неконкретної і не ставила б складних задач.

29. Я б виявив прагнення працювати там, де

- (a) робота цікава і корисна;
- (b) люди можуть установлювати тривалі дружні взаємини;
- (c) мене оточували б цікаві люди;
- (d) я міг би впливати на прийняття рішень;

30. Я не вважаю, що робота повинна

- (a) передбачати, щоб людина велику частину часу працював поодиноці ;
- (b) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
- (c) перешкоджати установам взаємин з колегами;
- (d) складатися в основному з рутинних обов'язків.

31. Добре спланована робота обов'язково

- (a) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;
- (b) має чіткі рекомендації з виконання і посадові обов'язки;
- (c) передбачає можливість ставити мету і досягати її;
- (d) стимулює і заохочує висування нових ідей.

32. Я вважаю би, що робота не приносить задоволення, якщо

- (a) не міг би виконувати складну перспективну роботу;
- (b) було б мало можливостей для прояву креативності;
- (c) допускалася б лише мала частка самостійності;
- (d) сама суть роботи не представлялася б корисною або потрібною.

33. Найбільш важливими характеристиками посади є

- (a) можливість для творчого підходу й оригінального нестандартного мислення;
- (b) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
- (c) можливість установлювати гарні взаємовідносини із колегами;
- (d) наявність значимих цілей, яких покликаний досягти працівник.

Додаток Л

Таблиця Л.1

Анкета на виявлення мотиваційного потенціалу працівників ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

Розставте в порядку важливості для Вас наступні мотиваційні фактори:

№ п/п	Група факторів
1	Умови праці
2	Система матеріального заохочення
3	Адміністрування та політика компанії
4	Зміст праці
5	Управлінська взаємодія
6	Визнання, повага
7	Колектив, спілкування з колегами
8	Можливості розвитку
9	Стабільність, безпека
10	Корпоративна культура
11	Цікава та корисна робота
12	Креативність
13	Влада і впливовість
14	Соціальні контакти
15	Стійкі взаємовідносини
16	Структурування роботи
17	Навчання за рахунок компанії
18	Можливість відвідування різноманітних заходів
19	Лікар в компанії, страхування
20	Надання власного автомобіля, телефону тощо

