Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Соціально-психологічні методи мотивації персоналу на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «ТАТЕТ», м. Київ)

Студента 4 курсу 10с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом» _____ Грецов
Тіберій Андрійович

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Хмурова
Вікторія Валентинівна

Гарант освітньо-професійної
програми:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту
Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри Бай С. І.
_____
«___» _____20__ р.

Завдання
на випускну кваліфікаційну роботу (проект) студентові
_____Грецова Тіберія Андрійовича_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1) Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
Затверджена наказом ректора від «___» грудня 2021 р. № ____
2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)____25.02.2022_____
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) – вивчення особливостей мотивації на ТОВ «ТАТЕТ»

Об'єкт дослідження - процес мотивації персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві.

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та різновиди методів мотивації в менеджменті

1.2. Поняття системи соціально-психологічних методів мотивації персоналу на підприємстві

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ НА ТОВ «ТАТЕТ»

2.1. Діагностика процесу мотивації персоналу на підприємстві

2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату на підприємстві

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТАТЕТ»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 05.11.21 р.	
2	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 19.11.21 р.	
3	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 6.12.21 р.	
4	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 17.12.21 р.	
5	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	згідно графіка навч. процесу	
6	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 17.01.21 р.	
7	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
8	Представлення закінченої випускної	до 25.01.22 р.	

	кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація		
9	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 11.02.22 р.	
10	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	згідно графіка	
11	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	згідно графіка	
12	Проходження зовнішнього рецензування	згідно графіка	
13	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	згідно графіка	
14	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «01» грудня 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
_____Хмурова В. В._____ _____
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) ___Підкамінний І. М.___ _____
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Грецов Т.А. _____
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)_____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист
_____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)
«_____»_____202 ___ р.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……. 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ …….. 5

1.1. Сутність, значення та принципи методів мотивації в менеджменті …… 5

1.2. Поняття системи соціально-психологічних методів мотивації персоналу на підприємстві……..……. 8

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ НА ТОВ «ТАТЕТ» …….. 14

2.1. Діагностика процесу мотивації персоналу на підприємстві…… 14

2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату на підприємстві…… 17

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТАТЕТ» …… 25

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ……..…… 38

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 40

ДОДАТКИ …… 45

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зміна світу під час COVID-19 визначила, що реагувати потрібно швидше. Впроваджувати зміни потрібно в усіх сферах і в управління персоналу особливо. Ринок праці є рушійною силою, оскільки організації, починають усвідомлювати, що можуть наймати персонал для віддаленої роботи. Це означатиме доступ не тільки до кращих працівників світу, але й доступ до більш дешевої робочої сили. Працівники, які мають можливість балансувати між роботою та особистим життям, стають більш ефективними. Та сучасні вимоги світу, залишають в минулому традиційні методи мотивації. Зараз персонал бажає отримувати задоволення від роботи, і тому все більше уваги приділяється індивідуальним мотивам та застосуванню соціально-психологічних методів мотивації.

Проблемні питання системи управління персоналом та мотивації працівників вивчали різні науковці, зокрема О.В. Довгаль, В.В. Джеджула, Л.І. Заставнюк, Т.Р. Липовецька, А.О. Климчук, А.М. Михайлов та інші. Зокрема, Довгаль О.В. [1] розглядає важливість інноваційного управління персоналом поряд із традиційними, оскільки традиційні методи в сучасних умовах господарювання не завжди є ефективними. Кожен із вчених розглядає зміст і суть мотивації персоналу з різних позицій. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, багато сучасних аспектів мотиваційної діяльності розкрито не повністю, що обмежує можливості виявлення особливостей системи мотивації персоналу на підприємстві.

Мета дослідження. Вивчення особливостей процесу мотивації на ТОВ «ТАТЕТ».

Завдання дослідження:

- вивчення теоретичних та методичних основ мотиваційної діяльності на підприємстві;
- аналіз результатів діяльності ТОВ «ТАТЕТ»;
- аналіз соціально-психологічного клімату ТОВ «ТАТЕТ»;

– вдосконалення соціально-психологічних методів мотивації ТОВ «ТАТЕТ».

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження є теоретичні та методичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Системно-функціональний (узагальнено теоретико-методологічні аспекти мотиваційного процесу на підприємстві), абстрактно-логічний (досліджено методичні підходи до оцінки мотивації персоналу), діалектичний (розглянуто еволюцію об'єкта дослідження протягом останніх років, виявлено шляхи та резерви його подальшого розвитку), порівняльний аналіз тощо.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні документи, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, форми №1 "Баланс", форми №2 "Звіт про фінансові результати", емпіричні дані наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних економістів, матеріали наукових конференцій, семінарів, наукові публікації, інформаційні дані результатів діяльності ТОВ «ТАТЕТ».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення мотивації персоналу з використанням соціально-психологічних методів ТОВ «ТАТЕТ».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 40 сторінки. Список використаних джерел містить 25 найменувань (в т. ч. інтернет-ресурси). Кількість додатків – 4.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та принципи методів мотивації в менеджменті

Сучасна ситуація в світі та в Україні зокрема, умови COVID-19, вимагають від підприємства шукати та розробляти виробляти нові підходи до мотивації персоналу, засновані на психологічному, а не на фінансовому стимулюванні підвищення продуктивність праці. Пов'язано це із загальним змінами та зокрема з тенденціями зменшення продажів, скороченням кількості робочих місць, віддаленими способами роботи, частими змінами на виробництві. В нестабільних умовах, загрози впровадження постійних обмежень, щоб зберегти безперервність робочого процесу та спонукати персонал не тільки виконувати свої обов'язки, а й робити це високому рівні, роботодавцю необхідний новий інструментарій. Саме цей інструментарій покликаний трансформувати існуючі системи оплати праці та не лише утримати персонал, а й спонукати його до активної та ефективної роботи в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Криза є не єдиним фактором, що впливає на розвиток кадрового менеджменту та мотиваційних практик. Економічна реальність та ринок праці швидко змінюються, з'являються нові галузі, професії, проекти та технології. Від персоналу вимагається постійна готовність до змін та сприйняття нового, для отримання нових навичок. При цьому кваліфіковані кадри не прив'язані до робочого місця, часто змінюють його або переходять на нові проекти. Ці особливості необхідно враховувати при формуванні політик мотивації та стимулювання, пріоритетами треба робити утримання та збільшення кількості кваліфікованих працівників.

Мотивація персоналу – це сукупність заохочувальних матеріальних і нематеріальних заходів, що застосовуються підвищення якості праці працівників та його продуктивності. Ці стимули спрямовані і на талановиті

кадри, які потрібно залучити та утримати в компанії. Поділяють:

- мотивацію праці: спонукають до ефективності робочому місці, своєрідний “пряник”,
- стимулювання: зовні впливають, щоб краще працював, "батіг".

Можна виділити чотири основні типи мотивації:

Можна виділити 4 типи:

- зовнішня мотивація персоналу – це заохочення чи покарання дій співробітника коригуванням його професійного курсу. Сюди можна віднести матеріальну та нематеріальну, соціальну мотивацію персоналу – частину нематеріальної;
- внутрішня мотивація персоналу – це психологічний стан людини, а не адміністративний ресурс, по своїй природі, цей вид впливає як сам співробітник, а й HR-відділ разом із керівництвом. Похвала, визнання, кар'єрне зростання, корпоративне навчання підвищуватимуть внутрішню мотивацію. Нематеріальну мотивацію можна віднести до внутрішньої;
- позитивна мотивація – позитивні стимули. Попередні два види можна виконувати у негативному чи позитивному ключі;
- негативна мотивація – негативні стимули.

Наука управління персоналом розглядає дві групи теорій мотивації, змістовні та процесуальні []. Змістовні теорії припускають опору потреби людини, ранжуючи їх у різний спосіб. До прихильників такої теорії відносять А. Маслоу з його концепцією піраміди потреб, Д. МакКлелланда та Ф. Герцберга, деяких інших американських психологів та дослідників [].

Процесуальні теорії вважають за краще враховувати як потреби особистості як основу для формування системи заохочень. Вони припускають, що трудова та організаційна поведінка людини багато в чому ґрунтується на її внутрішніх установках та очікуваннях. Ці теорії намагаються аналізувати методи, з яких особистість вибирає певний тип поведінки, і проводити чинники, визначають його вибір [15,16]. Прибічники процесуальних теорій мотивації вважають, що працівник підприємства,

оцінивши завдання та розмір винагороди за їх виконання, порівнює виклик із власними намірами, спонуканнями та очікуваннями та обирає певний тип поведінки. Цілі він ставить, ґрунтуючись на запропонованих йому завданнях, але редукуючи та видозмінюючи їх відповідно до своїх ціннісних орієнтацій. Серед модифікацій процесуального методу можна назвати теорію очікувань Врума та теорію справедливості С. Адамса []. Ці підходи є класичними і мають право на існування в сучасному світі, але на жаль цих підходів не достатньо для сучасних поколінь та вимог швидкої зміни зовнішнього середовища.

Вибір системи мотивації повинен ґрунтуватися на розумінні підрозділом, який відповідає за стимулювання персоналу, основних її принципів, порушення яких знижує дієвість будь-якої науково-будованої системи. Серед цих принципів (рис. 1.1):

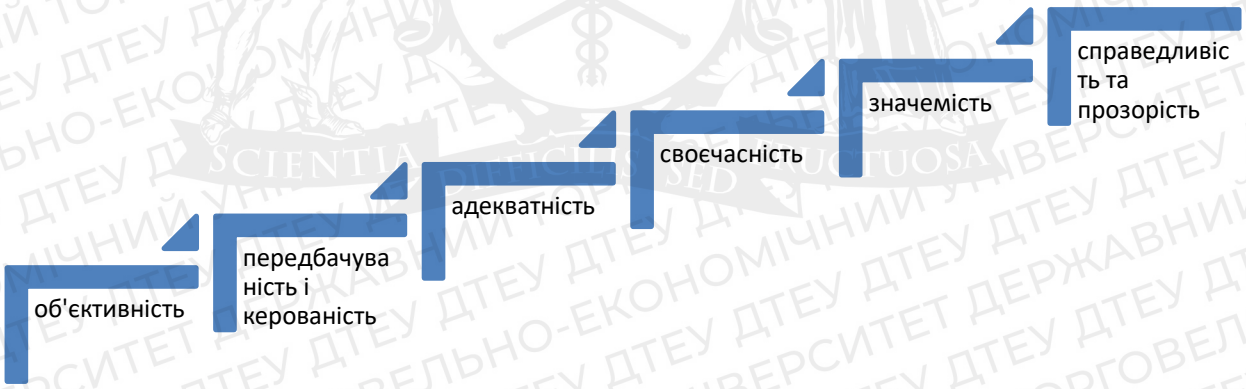


Рис. 1.1. Принципи мотивації*

*побудовано автором

– об'єктивність. Будь-яка винагорода має бути заснована на об'єктивній оцінці вкладу працівника в успіх підприємства загалом. Порушення принципу об'єктивності може виступити найвагомішим демотивуючим чинником інших працівників;

– передбачуваність та керованість. Будь-який співробітник повинен розуміти, яку винагороду він отримає внаслідок його власних зусиль. Не повинно бути суб'єктивних та незрозумілих факторів, не повинно бути залежності оцінки персоналу чи підрозділу від взаємовідносин зі службами, які здійснюють оцінку;

– адекватність. Винагорода має відповідати реальному трудовому вкладу працівника, його кваліфікації та витраченим зусиллям. Виключаються непропорційно високі чи низькі рівні винагород;

– своєчасність. Винагорода має логічно слідувати за трудовим зусиллям, тривалі перерви діють де мотивовано на працівників. Тривале очікування винагороди не завжди буде достатнім способом утримання цінного працівника;

– значимість. Розмір винагороди має мати дійсну цінність для працівника;

– справедливість та прозорість. Усі критерії винагороди працівників мають бути зрозумілі іншим працівникам, допустимі і справедливі з погляду персоналу.

Тільки поєднання всіх цих принципів зробить сучасну систему мотивації ефективною як у великій корпорації, і у приватній, сімейній фірмі. Принципи винагороди повинні викладатися у внутрішніх документах та бути доступними для ознайомлення персоналу.

1.2. Поняття системи соціально-психологічних методів мотивації персоналу на підприємстві

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом дії цих методів є групи людей і окремі особи. По масштабу і способам дії ці методи можна розділити на дві основні групи:

соціологічні методи, які направлені на групи людей і їх взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які направлено впливають на особу конкретної людини (внутрішній світ людини).

Плинність персоналу в умовах багатоваріантності застосування своїх сил, швидкої зміни проектів або кваліфікацій можна запобігти, тільки звертаючи особливу увагу на оцінку особистісних і ділових якостей співробітника, стимулюючи його професійне зростання в конкретній компанії і відзначаючи кожен етап зростання заохоченнями. Розуміння свого постійного просування змушує спеціаліста цінувати роботу, та й намагатися зростати якнайшвидше, зростання у своїй компанії пов'язано з доходами та інші видами преференцій, які за допомогою його діяльності отримує компанія.

Автоматизований профайлінг – унікальний метод оцінки особистості працівників на основі аналізу їх листування у соціальних мережах та електронній пошті.

Заснована на цьому теоретичному принципі система мотивації також була створена в США в 50-х роках Едвардом Хеєм і отримала назву метод напрямних профільних таблиць Хея (The Hay Chart Profile Method). Підхід заснований ще на арістотельової концепції вартості праці, він передбачає оцінку вартості роботи з кожної посади, при цьому пропонуючи певну систему грейдів чи рангів.

Виходячи з цієї теорії, вартість посади оцінюється за такими критеріями:

- сукупність знань та компетенції;
- ініціативність, уміння вирішувати нестандартні завдання;
- рівень відповідальності за діяльність та її наслідки.

Систему Хея повинна обов'язково супроводжувати атестація, яка практично ніколи не проводиться через складність розробки критеріїв: не тільки об'єктивних, а й таких, які не створювали б у інших співробітників відчуття несправедливості. Виходячи з цього принципу, система ключових

показників ефективності, заснована на даних, що піддаються виміру, виявляється більш об'єктивною.

Серед ряду підприємств система грейдів впроваджувалась на неоднорідних за своїм кадровим складом та корпоративною культурою. Система грейдів мала допомогти встановити всім єдині правила мотивації. Були розроблені окремі грейди для робітників та адміністративних спеціальностей, а також своя система грейдів з'явилася для керівників. Цікавим рішенням було те, що грейди робітничих спеціальностей оцінювалися за такими характеристиками:

– професійні навички, досвід та стаж роботи;
– самостійність при виконанні своїх функцій, необхідність залучення горизонтальних та вертикальних зв'язків;
– рівень інтелектуальної діяльності, у разі виявляється у оцінці кваліфікації;
– рівень небезпеки умов праці посади.

Незважаючи на складність критеріїв її впровадження допомогло адміністрації знизити рівень доплат тим працівникам, які виконували роботу нижче своєї кваліфікації. Більше пощастило фахівцям та керівникам середньої ланки, при оцінці посад яких у базу було покладено рівень їхньої ініціативи та кількість раціоналізаторських пропозицій. Для керівників вищої ланки основним критерієм стала якість керування.

Можливість коригувати зарплату по кожному грейду на 20% дозволило надати цій системі відносний рівень ефективності, створивши при цьому суттєвий фактор необ'єктивності та залежності мотивації працівника від поточної ситуації, а не від його особистого вкладу.

Серед новітніх теорій мотивації, що мають практичне значення у сучасних організаціях, слід назвати теорії мотивації Дж. Аткінсона [4, 5], Дж. Роттера [6], Ф. Хайдера [7], Стюарта [8], Р. Престаса, В. Арнольда [9], Дж. Хекмена та Г. Олдхема [10], Ст. Зігерта та Л. Ланга [11], Б. Трейсі [12], М. Чіксентміхайі [13]. Розглянемо їх більш детально.

Теорія трудової мотивації Дж. Аткінсона [4, 5] – поведінка працівників є результат індивідуальних якостей особистості, яка прагне до досягнення успіху та реального сприйняття ситуації, в якій вона знаходиться. В разі застосування цієї теорії створюється персонал орієнтований на успіх, направлений на отримання конкретних результатів та пошук нестандартних рішень, на вирішення інноваційних задач, не генерування креативних ідей. Працівники не прагнучі до успіху і не здатні до ризику стають сумлінними виконавцями інструкцій.

Теорія соціального навчання Дж. Роттера [6] – свідомий контроль над працівниками впливає на ступінь задоволення працею та кількість годин відсутності на робочому місці. Всі досягнення працівникив мають бути контрольовані за допомогою методики когнітивної орієнтації.

Теорія атрибуції Ф. Хайдера [7] – внутрішні сили працівників (особисті якості, здібності, зусилля, втомленість) і зовнішні сили (фактори навколишнього середовища), доповнюючи один одного визначають поведінку співробітників організації. Важливим є правильно діагностувати та оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на мотивацію того чи іншого індивідуума та цілеспрямовано управляти ними.

Теорія Т.Стюарта [8] – основна ідея полягає в тому, що співробітник буде мотивованим якщо отримає в свої руки чотири символи «свободи»: знання, владу, інформацію та винагороду. В даному випадку буде необхідність розробляти комплексні програми мотивації (оплата в залежності від результатів праці, участь у прибутках, одноразові бонуси, оплата у відповідності до рівня знань, гнучкий робочий графік), а також наділення владою, через делегування повноважень.

Теорія мотивації Р. Престаса – передбачає потрійну класифікацію моделей мотиваційного пристосування: «ті що просуваються в гору» - це ті, що приймають та розуміють всі цінності організації; «індиферентні» - ті які не сприймають жодних цінностей та знаходять особисте задоволення за межами роботи; «амбівалентні» - ті які, хочуть отримувати всі можливі

блага організації, але не відповідають критеріям. Визначаючи до якої категорії відноситься Ваш працівник, значно легше зрозуміти, як саме його мотивувати.

Теорія мотивації В. Арнольда [9] – результативність мотивації визначається напрямом і якістю зусиль для досягнення результату, а не їх сумою. Необхідно якісно реалізовувати програму мотивації для кожного співробітника. Продуктивність мотивації підвищується енергією цілеспрямованої поведінки, просуванням співробітників до ефективних для компанії дій.

Теорія мотивації В. Зігерта та Л. Ланга [11] – критерієм оптимальності мотивації персоналу є досягнення взаємного задоволення організації (керівника) і працівника.

Теорія мотивації Б. Трейсі [12] – існує лише чотири мотиваційних фактора, які визначають мотивацію в позитивному або негативному напрямі: стиль керівництва, система винагород, атмосфера в компанії, структура роботи. Поєднуючи всі ці фактори, можливо підвищити рівень мотивації в середині компанії.

Теорія редизайну праці Дж. Хекмена та Г. Олдхема [10] – в якості ефективної мотивації персоналу використовується редизайн праці в організації. Створюючи сприятливі умови працівників організації, зокрема, займаючись дизайном їх праці, виникає можливість збагатити їх працю і сприяти підвищенню їх продуктивності праці.

Теорія потоку М. Чиксентмихайі [13] – ефективно мотивувати працівників – це управляти станом потоку (стан, який відчуває людина, яка займається улюбленою справою). Підтримка стану потоку в організації через чітко виставлені завдання; миттєвий обернений зв'язок; співвідношення задачі/навички дає можливість підвищувати продуктивність праці співробітників.

Всі розглянуті теорії корисні для розуміння сутності та управлінських аспектів процесу мотивації працівників компаній з концептуальної точки

зору, однак слід зазначити, що більшість сучасних менеджерів на практиці використовують поєднання потреб, зовнішніх факторів та внутрішніх факторів у даному процесі, щоб орієнтувати працівників на досягнення цілей компанії, допомогти їм задовольнити при цьому власні потреби та досягти високої ефективності та збалансованості роботи компанії

Для створення сучасних систем мотивації персоналу слід враховувати нові проблеми, які виникли в системі управління персоналом у світі. Насамперед, варто відзначити [20, с. 93]:

- мотивацію кваліфікованого персоналу працювати за проектами, а не в штаті компанії. Тут важливий фокус на результат, а не на проведений час на робочому місці;
- мотивацію персоналу як на професійний, а й особистісний розвиток, на розвиток у сфері digital;
- мотивацію талановитого, критично важливого для компаній персоналу, здатного генерувати інноваційні ідеї та перетворювати їх на продукти та послуги.

Таким чином, в умовах трансформації економіки найважливішою основою довгострокових конкурентних переваг бізнесу є людські ресурси, їх професійна кваліфікація, знання, вміння, певні навички та мотивація до реалізації цілей та завдань компанії. Розвиток персоналу – це система взаємопов'язаних дій, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності персоналу для ефективного досягнення цілей та завдань компанії. Управлінський персонал є активною частиною системи управління компанії, рушійною силою її розвитку та вдосконалення. При формуванні системи управління мотивацією персоналу створюються мотиваційні механізми, що забезпечують стійке прагнення працівників до підвищення результатів своєї праці, перетворення їх на активних та цілеспрямованих учасників трудового процесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ НА ТОВ «ТАТЕТ»

2.1. Діагностика процесу мотивації персоналу на підприємстві

ТОВ «ТАТЕТ» було створено в 2005 році. Основна діяльність – це інша діяльність у сфері електрозв'язку, а також організування конгресів і торговельних виставок. Основна діяльність компанії включає:

- надання спеціалізованих телекомунікаційних додатків, таких як супутниковий трекінг (визначення місцезнаходження через супутник), комунікаційна телеметрія (техніка вимірювання відстані), та експлуатацію радіолокаційних станцій;
- експлуатацію супутникових терміналів функціонально пов'язаних з однією або більше наземними телекомунікаційними системами та здатними передавати й одержувати дані від супутникових систем;
- надання доступу до мережі Інтернет через мережі, встановлені між клієнтами та Інтернет-провайдерами, що не належать або контролюють ISP, таких як комутований доступ до мережі Інтернет тощо;
- надання телефонного зв'язку та доступу до мережі Інтернет в загальнодоступних будівлях;
- надання телекомунікаційних послуг за допомогою існуючих телекомунікаційних з'єднань: передавання голосу в реальному часі через Інтернет-протокол (VOIP);
- перепродаж телекомунікаційних послуг (наприклад, купівля та перепродаж ємності мережі без надання додаткових послуг).

За цей час на підприємстві сформовано потужний колектив висококопрофесійних працівників, середньооблікова чисельність яких становила станом на 1 січня 2021 звітного року 192 особи. Для вивчення питання мотивації вважаємо за необхідне проведення первинного аналізу окремих показників діяльності підприємства в цілому.

Таблиця 2.1

Окремі показники діяльності ТОВ «ТАТЕТ»*

№ з/п	Показники	Ум. позн.	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020/2019, (+, –)		Відхилення 2021/2020, (+, –)		Відхилення 2021/2019, (+, –)		Темп росту, %
						осіб	%	осіб	%	осіб	%	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	ЧД	1983466,29	2210928,41	2435957,89	227462,12	11,47	225029,48	10,18	452491,6	22,81	110,18
2	Фінансовий результат після оподаткування (чистий прибуток), тис. грн.	ЧП	112007,66	264509,30	259008,30	152501,64	136,15	-5501,00	-2,08	147000,64	131,24	97,92
3	Витрати на оплату праці, тис. грн.	$В_{оп}$	52363,51	77824,68	72883,86	25461,17	48,62	-4940,82	-6,35	20520,35	39,19	93,65
4	Витрати обігу, тис. грн.	ВО	872725,17	972808,50	1071821,47	100083,33	11,47	99012,97	10,18	199096,3	22,81	110,18
5	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	$Ч_{со}$	150	211	192	61,00	40,67	-19,00	-9,00	42,00	28,00	91,00
6	Частка витрат на оплату праці у витратах обігу	$v_{оп}$	0,06	0,08	0,07	0,02	33,33	-0,01	-15,00	0,01	13,33	85,00
7	Продуктивність праці персоналу, тис. грн./осіб	$ПП_{п}$	13223,11	10478,33	12687,28	-2744,77	-20,76	2208,95	21,08	-535,83	-4,05	121,08
8	Рентабельність чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	$Р_{ЧД}$	5,65	11,96	10,63	6,32	111,86	-1,33	-11,13	4,99	88,29	88,87
9	Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн./осіб	$ЧП_{пр}$	746,72	1253,60	1349,00	506,88	67,88	95,40	7,61	602,28	80,66	107,61

***** розраховано автором

Ефективність роботи з персоналом характеризується зростанням показників продуктивність праці персоналу та чистого прибутку на 1 працівника.

Як видно з таблиці2.1 продуктивність праці в 2021 році зросла, чистий прибуток на 1 працівника також збільшився, а отже персонал на ТОВ «ТАТЕРТ» працює ефективно.

Зведені дані щодо чисельності та структури персоналу підприємства наведено в табл. 2.2.

Проведемо аналіз динаміки чисельності персоналу підприємства, заповнивши табл. 2.1 і розрахувавши всі відхилення за відповідними формулами:

- абсолютне відхилення: $\Delta_{абс} = Ч_i - Ч_{i-1з}$
- відносне відхилення: $\Delta_{відн} = (Ч_i - Ч_{i-1)} / Ч_i \times 100\%$ *(або* $\Delta_{відн} = Ч_i / Ч_{i-1} \times 100\% - 100\%$*)*

Отже, найбільш чисельною категорією працівників в організації є основні робітники, частка яких становила у 2019 році – 53,33%, в 2020 році – 45,02%, а у 2021 році збільшилась на 0,81% і становила 45,83%; частка спеціалістів становить, відповідно, за роками – 18,67%, 17,06% та 18,23%; частка допоміжних робітників – 21,33%, 30,33% та 28,13%, найменш чисельною є категорія керівників – часта яких становить, відповідно - 6,67%, 7,58% та 7,81% у звітному році. Такий розподіл часток працівників є закономірним для ТОВ «ТАТЕРТ» через специфіку роботи підприємства. Зміна контингенту персоналу залежить, ще від відсотку напрямів діяльності під час звітного року.

Розрахунок коефіцієнтів руху кадрів на підприємстві виконаємо за такими формулами:

Коефіцієнти руку кадрів ми розрахуємо за формулами:

1) Коефіцієнт оновлення (прийому) кадрів:

$$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{со}, \quad (2.1)$$

де $Ч_{пр}$ - чисельність прийнятих працівників;

Таблиця 2.2

Основні показники роботи з кадрами ТОВ «ТАТЕТ»*

Показники	Одиниці виміру	Дані за роками								
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020/2019, (+, –)		Відхилення 2021/2020, (+, –)		Відхилення 2021/2019, (+, –)	
					осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу,в т.ч.	осіб	150	211	192	61	40,67	-19	-9,00	42	28
- керівників	осіб	10	16	15	6	60,00	-1	-6,25	5	50
- спеціалістів	осіб	28	36	35	8	28,57	-1	-2,78	7	25
- основних робітників	осіб	80	95	88	15	18,75	-7	-7,37	8	10
- допоміжних робітників	осіб	32	64	54	32	100,00	-10	-15,63	22	68,75
Фонд робочого часу працівників в рік	год.	316800	445632	405504	128832	40,67	-40128	-9,00	88704	28
Відпрацьовано працівниками, всього	год.	253440	356505,6	324403,2	103066	40,67	-32102	-9,00	70963	28
Прийнято за рік, всього	осіб	66	75	11	9	13,64	-64	-85,33	-55	-83,33
Вибуло	осіб	5	14	30	9	180,00	16	114,29	25	500
- з причин скорочення штатів	осіб		2	2	2	-	0	0,00	2	-
- за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни, неякісне виконання функцій	осіб	5	5	28	0	0,00	23	460,00	23	460
Показники руху кадрів:										
1. Коефіцієнт оновлення персоналу		0,44	0,35545	0,057292	-0,085	-19,22	-0,298	-83,88	-0,383	-86,98
2. Коефіцієнт плинності персоналу		0,03	0,02	0,15	-0,01	-28,91	0,1221	515,42	0,1125	337,5
3. Коефіцієнт стабільності персоналу		0,97	0,98	0,85	0,0096	1,00	-0,122	-12,51	-0,113	-11,64
4. Коефіцієнт закріплення персоналу		13,20	5,36	0,37	-7,843	-59,42	-4,99	-93,16	-12,83	-97,22
5. Коефіцієнт загального обороту персоналу		0,47	0,42	0,21	-0,052	-10,89	-0,208	-49,37	-0,26	-54,89
10.Коефіцієнт освіченості персоналу		0,52	0,47	0,49	-0,048	-9,31	0,018	3,82	-0,03	-5,849

***** розраховано автором

$Ч_{со}$ - середньооблікова чисельність персоналу

2) Коефіцієнт плинності кадрів:

$$К_{пл} = Ч_{звпл}/Ч_{со}, \quad (2.2)$$

де $Ч_{звпл}$ – чисельність звільнених працівників за власним бажанням

3) Коефіцієнт стабільності кадрів:

$$К_{ст} = 1 – К_{пл} \quad (2.3)$$

4. Коефіцієнт загального обігу робочої сили:

$$К_{об} = (Ч_{пр} + Ч_{зв})/ Ч_{с} \quad (2.4)$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених працівників зі всіх причин

5. Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу :

$$К_{зам} = Ч_{пр} / Ч_{зв} \quad (2.5)$$

5. Коефіцієнт освіченості персоналу розраховується за формулою:

$$К_{осв} = \frac{Ч_{пво} + Ч_{нбво}}{Ч_{со}} \quad (2.6)$$

$Ч_{пво}$ – чисельність працівників, які мають повну вищу освіту;

$Ч_{нво}$ – чисельність працівників, які мають неповну та базову вищу освіту;

$Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність працівників

Аналіз розрахованих коефіцієнтів показує, що за останні 3 роки на підприємстві зросла плинність персоналу, відповідно, зменшилась середньооблікова чисельність працівників та внаслідок цього зменшилась стабільність персоналу, що в цілому становить 85% в 2021 році.

Зменшення коефіцієнту закріплення персоналу говорить про те, що чисельність прийнятих працівників менша чисельності вибулих працівників з підприємства майже втричі.

Розрахунок коефіцієнту освіченості персоналу показує, що переважна більшість працівників підприємства мають повну вищу освіту (закінчили навчальні заклади I-IV рівня акредитації). Це означає, що біля 50% основних робітників також мають вищу освіту, отже, працюють не за спеціальністю.

Аналіз статистичної звітності, кадрової документації, інформації,

одержаної у співбесідах з працівниками, свідчить про проблеми з плинністю кадрів.

Якісний склад колективу характеризується такими показниками: на 01.01.2021 року на підприємстві працює 192 особи, з них 26 % - управлінці, в т.ч. частка керівників становить 8%, спеціалістів 18%, основний персонал - 45 % і допоміжний персонал – 28%.

Коефіцієнт плинності кадрів в базовому році склав в цілому по підприємству 0,15, що на 0,13 одиниць є більшим чим за минулий рік. Коефіцієнт закріплення кадрів становить 0,37, що менше 1.

За результатами аналізу, основними причинами плинності кадрів залишається недосконала система стимулювання, перспектив одержання освіти (для молодих працівників), проблеми з порозумінням між керівництвом і співробітниками, неврахування особистісних інтересів персоналу.

У деяких підрозділах погіршився психологічний клімат, мають місце тривалі конфлікти. Не поодинокі випадки, коли висококваліфіковані спеціалісти переходять до конкурентів.

З метою зниження плинності кадрів, посилення стабільності колективу пропонуються такі заходи:

- направити на навчання молодих працівників для отримання hard-skil;
- переглянути систему преміювання та персональних посадових надбавок;
- вдосконалити систему мотивування персоналу враховуючі особистісні потреби та сучасні підходи;
- провести тренінги з командоутворення для керівників підприємства.

До роботи у цьому напряму слід ширше залучати керівників всіх управлінських підрозділів підприємства.

2.2. Оцінка соціально-психологічного клімату на підприємстві

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість торговельного обслуговування.

Аналіз якісного складу персоналу торговельного підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

Важливими показниками якісного складу персоналу є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації:

• рівень загальної і спеціальної освіти;

• середній вік працівників;

• стать.

Аналіз наведемо в таблиці 2.3. Виконавши аналіз персоналу за 3 останні роки ми бачимо збільшення та скорочення персоналу. Вищу освіту мають майже 50% працівників підприємства, середню спеціальну майже 50%, середню лише – 3%. Це свідчить про високу кваліфікацію персоналу. Кількість жінок на підприємстві становить майже 40% від загальної кількості персоналу. 30% персоналу становлять працівники віком до 30 років, що дозволяє підприємству утримувати стійкі позиції на ринку інформаційних технологій.

Таблиця 2.3

Аналіз якісних показників*

Назва показника		Списочна чисельність працівників на кінець року		В тому числі								З графи 1 жінки	
				Керівники		Спеціалісти		Основні робітники		Допоміжні робітники			
		абс. знач	пит. вага, %	абс. знач	пит. вага, %	абс. знач	пит. вага, %	абс. знач	пит. вага, %	абс. знач	пит. вага, %	абс. знач	пит. вага, %
Всього працівників, осіб:													
	2019	150	27,12	10	6,67	28	18,67	80	53,33	32	21,33	70	46,67
	2020	211	38,16	16	7,58	36	17,06	95	37,91	64	30,33	85	40,28
	2021	192	34,72	15	7,81	35	18,23	88	41,67	54	28,13	85	44,27
В тому числі мають освіту:													
вищу, осіб:													
	2019	78	52,00	10	12,82	28	35,90	40	51,28	-		47	60,26
	2020	100	47,39	16	16,00	36	36,00	48	48,00	-		65	65,00
	2021	94	48,96	15	15,96	35	37,23	44	46,81	-		60	63,83
середню спеціальну, осіб:													
	2019	52	34,67					40	76,92	12	23,08	21	40,38
	2020	99	46,92					45	45,45	54	54,55	18	18,18
	2021	94	48,96					44	46,81	50	53,19	23	24,47
середню, осіб:													
	2019	20	13,33					2	10,00	18	90,00	2	10,00
	2020	8	3,79							8	100,00	2	25,00
	2021	4	2,08							4	100,00	2	50,00
базову (не повну середню)													
	2019	2	1,33							2	100,00		

	2020	2	0,95							2	100,00		
	2021									-			
Вік, осіб:													
до 30 років, осіб:													
	2019	50	33,33			40	80,00	5	10,00	5	10,00	25	50,00
	2020	60	28,44	5	8,33	45	75,00	5	8,33		0,00	40	66,67
	2021	52	27,08	7	13,46	40	76,92	3	5,77	2	3,85	38	73,08
до 40 років, осіб:													
	2019	60	40,00	8	13,33	40	66,67	12	20,00			40	66,67
	2020	100	47,39	9	9,00	20	20,00	66	66,00	5	5,00	30	30,00
	2021	98	51,04	8	8,16	30	30,61	58	59,18	2	2,04	22	22,45
до 55 років, осіб:													
	2019	32	21,33	2	6,25			30	93,75			4	12,50
	2020	42	19,91	2	4,76			40	95,24			14	33,33
	2021	40	20,83					40	100,00			14	35,00
старше 55 років, осіб:													
	2019	8	5,33					7	87,50	1	12,50	1	12,50
	2020	9	4,27					7	77,78	2	22,22	1	11,11
	2021	2	1,04							2	100,00	1	50,00

В сучасних умовах кваліфікація робітників формується завдяки трьом показникам: спеціальна підготовка, загальна освіта і виробничий досвід. Різне поєднання цих компонентів робить робітника здатним до виконання робіт того чи іншого виду. Структура персоналу представлена графічно на рис. 2.1 – 2.3.

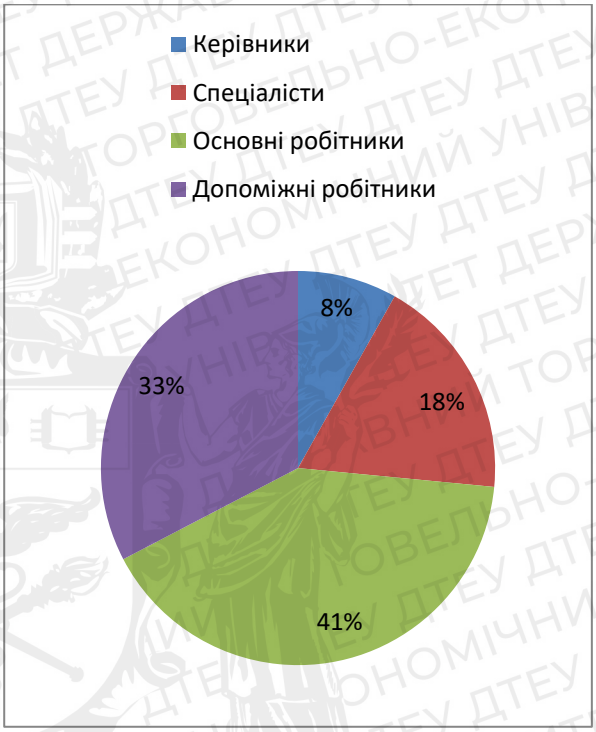


Рис.2.1. Структура персоналу 2019 рік* Рис.2.2. Структура персоналу 2020 рік*

* побудовано автором

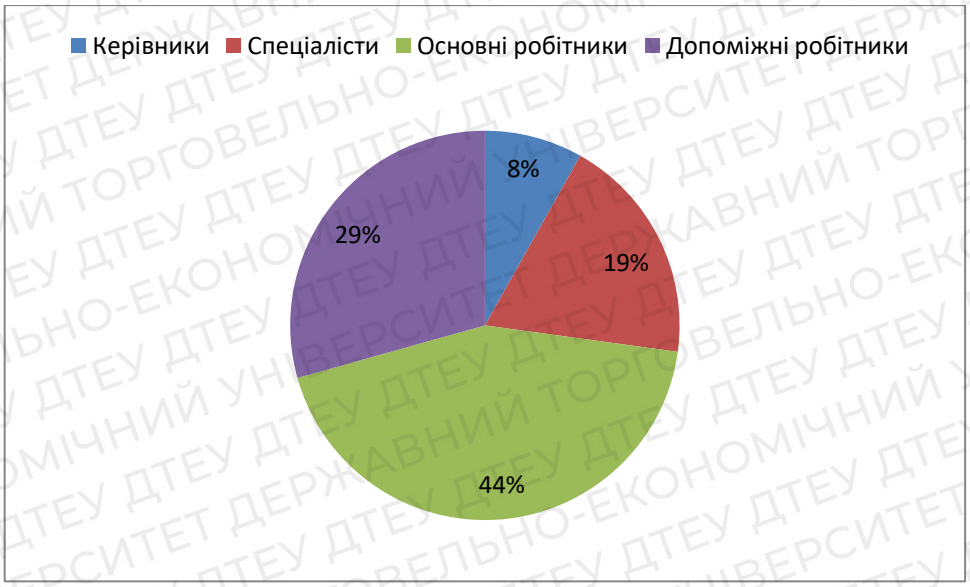


Рис.2.3. Структура персоналу 2021 рік*

* побудовано автором

Важливим показником якісного складу персоналу на підприємстві є наявність працівників, які суміщають професії: це одна з раціональних форм розподілу праці та впливу її на робочі кадри.

Розглянутий вище аналіз чисельності, складу і структури трудових ресурсів дозволяють комплексно і всебічно вивчити як кількісні, так і якісні характеристики персоналу; виявити позитивні і негативні тенденції в кваліфікаційний рівень працівників, статево-віковою структурою, плинності кадрів; визначити фактори та їх причини, що вплинули на зміну даних показників. Аналітична інформація дозволяє приймати обгрунтовані рішення в системі управління персоналом. При цьому необхідно використовувати індивідуальний підхід в роботі з персоналом, широко застосовувати методи не лише економічного, а й соціально-психологічного аналізу, вживати зусилля щодо забезпечення сприятливого клімату в колективі, розвивати здорову конкуренцію і використовувати гнучкий механізм морального і матеріального заохочення за досягнуті результати роботи.

Соціально-психологічний клімат – якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Це один з вирішальних чинників успішної діяльності працівника, визначений результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу.

У колективі людина отримує певну вагу, позицію, усвідомлює своє місце та призначення. Основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі є зміст праці, ступінь задоволення роботою, умови праці та побуту, міжособистісні стосунки, стиль керівництва. Нами було розроблено та запропоновано анкету для працівників ТОВ «ТАТЕТ» з метою оцінки соціально психологічного клімату (додаток А). Опитування проводилось з врахуванням коефіцієнта конкордації (спорідненості думок експертів) за формулою [14, с. 83]

$$W = \frac{\sum_{I=1}^{n}(S_I - \overline{S})^2}{\frac{1}{12}\cdot m^2\cdot(n^3-n) - m\cdot\sum_{j=1}^{m}T_j}, \qquad (2.7)$$

де S_i – сума рангових оцінок експертів за кожним показником; $\overline{S}$ – середня сума рангів для всіх показників; m – кількість експертів; n – кількість показників; T_j – величина, що враховує однакові оцінки різних показників окремими експертами [14, с. 83]

$$T_j = \frac{1}{12}\cdot\sum_{j=1}^{u}(t_j^3 - t_j), \qquad (2.8)$$

де t_j – кількість оцінок з однаковими рангами j-го експерта;

u – кількість рангів з однаковими оцінками j-го експерта.

Проаналізуємо результати опитування (графічна інтерпретація Додаток Б):

1. З яким настроєм Ви йдете на роботу? 71,5% йдуть на роботу з гарним або переважно з гарним настроєм, отже можна говорити про хороші стосунки між працівниками, хорошими умовами праці, а отже і про достатньо хороший рівень соціально-психологічного клімату.

2. Чи подобаються Вам люди, які Вас оточують на робочому місці? 71,4 % опитуваних подобається працювати в колективі, який склався на даний час, а це позитивно впливає на соціальний клімат у колективі.

3. Чи задоволені Ви стосунками з колегами? 71,5% задоволені стосунками з колегами по роботі, що позитивно впливає на результати роботи та високий ступінь взаємодопомоги у певних ситуаціях

4. Охарактеризуйте колектив у Вашій компанії? Результати опитаних розділилися майже порівну 55/45, адже всі мають різні ідеї, захоплення, погляди і якщо колектив великий, то частіше він ділиться за інтересами, але головним все-таки залишається спільна мета підприємства, яка повинна об'єднати всіх.

5. Чи буває у Вас бажання перейти в інший колектив? 50% опитуваних не мають бажання змінювати колектив, і жоден з опитуваних не

обрав відповідь про бажання змінювати даний колектив, отже це ще раз підтверджує позитивний вплив на соціально-психологічний клімат.

6. Чи влаштовує Вас ваша робота? 78,5% задоволені роботою, отже і колектив, і умови праці задовольняють працівників, і звісно несуть позитивний ефект.

7. Чи задоволені Ви стосунками з керівництвом? 78,6% задоволені взаємовідносинами з керівництвом, а це свідчить про відсутність тиску з його боку, а отже і спокійну розмірену роботу, що також несе позитивний ефект.

8. Чи користується авторитетом керівник Вашої компанії? 64% обрали відповідь "так", це є гарним результатом, оскільки важливо коли на підприємстві керівник є авторитетом та стимулом для своїх працівників.

9. У якій формі найчастіше до Вас частіше звертається керівництво? 78,5% опитуваних відповіли, що керівництво звертається у переважно ввічливій формі, без тиску, посягань на особистий простір і ідеї, що сприяє появі хисту до роботи.

10. Чи зловживають працівники своїми обов'язками? 78,6% опитуваних відповіді негативно, а це є позитивним результатом, так як працівники переважно дотримуються корпоративної культури.

11. Дайте оцінку умов праці? 64% задоволені умовам праці, 36% незадоволені. Умови праці є ваговим аспектом для працівників, керівникам варто більше увагу цьому аспекту приділяти.

12. Дайте оцінку матеріально-технічного забезпечення на робочому місці? Незадовільно менше 10%, це означає що серед опитуваних це є гарним результатом.

13. Як Ви особисто оцінюєте стан клімату у колективі? (1 – дуже поганий, 10 – дуже добрий). 71,4% опитуваних досить високо оцінили стан клімату в колективі, отже вони задоволені умовами праці, а це в свою чергу позитивно впливає на результати діяльності.

14. Як Ви особисто оцінюєте стан соціально-психологічного клімату у Вашому підрозділі? Як бачимо, 74 % опитаних відповіли, що соціально-

психологічний клімат в колективі є задовільним, тобто це позитивно впливає на результативність діяльності, низьку плинність кадрів, високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є в цьому потреба.

15. Як Ви оцінюєте характер змін у Вашій компанії за останній рік? Результати даного опитування майже 50/50, керівникам даних організацій варто більше впроваджувати нововведення.

Виходячи з аналізу результатів опитування, на ТОВ «ТАТЕТ» присутні методи соціально-психологічної мотивації, але 30% незадовільних відповідей на більшість питань свідчать про необхідність вдосконалення цих методів. Працівники найчастіше незадоволені своєю робою, на другому місці стоїть відпочинок, адже деколи люди беруть свої справи додому й замість відпочинку – працюють. На третьому місці – заробітна плата, працівникам здається, що за їх старання потрібно платити більше, отримувати якісь приємні бонуси. Та четверте місце займає атмосфера. Старі офісні будівлі, погане обладнання, токсичні керівники – все це дуже сильно впливає на психологічний стан людини та на його роботу.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ТАТЕТ»

Виходячи з аналізу персоналу, задоволеності системою мотивування, діяльністю підприємства вцілому, визначили необхідність формування ефективної системи мотивування персоналу. Ефективна система мотивації персоналу повинна ґрунтуватись на вимогах сучасного світу і індивідуальних потребах персоналу, а отже оновлення соціально-психологічних методів.

Сучасні системи мотивації повинні розвиватися, щоб відповідати новим цінностям та зберегти свій мотивуючий ефект. Дослідники виділяють такі тренди мотивації персоналу за сучасних економічних умов.

Нами було розроблено рекомендації, щодо покращення мотивації на ТОВ «ТАТЕРТ»:

1. Індивідуалізуємо мотивацію. Приділяємо більше уваги індивідуальним потребам працівника, але враховуючи потреби підприємства в цілому. Визначаємо різноманітні варіанти мотивації не лише для різних відділів, а навіть для окремих працівників.

2. Створення нематеріальних бонусів, які мають приносити додаткове задоволення працівникам.

3. Побудова ефективної системи мотивації на зворотному зв’язку – це дозволяє побудувати гнучку систему мотивації

4. Не потрібно мотивувати всіх працівників. В колективі можуть бути працівники, які здатні якісно виконувати свої обов’язки і на цьому все.

5. Варіанти емоційної підтримки працівників.

6. Варіанти врахування інтересів не лише окремого працівника, а його родини. Створення гнучких графіків, можливість віддаленої роботи, тощо.

7. Мотивація результатів, а не процесів.

Одним з сучасних варіантів мотивації за рахунок соціально-психологічних методів, може складатись з наступних альтернатив:

- співробітників інформують постійно про стан справ на

підприємстві. Підприємства створюють внутрішні інформаційні портали, відкриті форуми, опитування, скриньки «ідей», тощо;

- доступність керівництва до конструктивного спілкування. Співробітник має право висловити свої ідеї та думки з будь-якого питання. За доречні пропозиції працівник має можливість отримати «богуси»;

- створення ефективного зворотного зв'язку. Ефективність такого методу мотивації визначається результатами зворотного зв'язку, на скільки враховано зауваження працівників чи покращено умови;

- дошки пошани, які допомагають визначити кращих працівників не лише за економічними показниками, а й за результатами опитування підлеглих.

Для ТОВ «ТАРТЕТ» необхідно створити нову систему мотивації яка складається з наступних етапів (рис. 3.1).

Рис.3.1. Етапи розробки системи мотивації персоналу*

* узагальнено автором на основі []

Впроваджувати будь-яку систему мотивації потрібно поступово, тому що будь-які зміни можуть бути сприйняті з супротивом.

Система нематеріальної мотивації персоналу, яка пропонується для впровадження на ТОВ «ТАТЕРТ» спрямована підвищення ефективності роботи підприємства. Саме нематеріальне стимулювання, з допомогою соціально-психологічних методів, покликане підвищити лояльність співробітників, зменшити плинність кадрів. Саме завдяки цьому керівництву вдасться досягти кількох цілей:

- збільшити прибуток від бізнесу. Логіка така: менеджери мотивовані, отже, краще працюють;
- розвиток співробітників, розкриття їхнього потенціалу, нових навичок та умінь, а разом з ним підвищення кваліфікації. В результаті компанія стає конкурентоспроможною;
- нематеріальне стимулювання створить сприятливу атмосферу на роботі, а продуктивність зросте в рази.

Нами запропоновано використовувати всі чотири елементи нематеріальної мотивації (рис.3.2).

Рис. 3.2. Види нематеріальної мотивації*

*побудовано автором

Психологічна мотивація. Фактично кожна людина тією чи іншою мірою має потребу у спілкуванні з іншими людьми. Якість та ефективність комунікацій безпосередньо залежить від клімату в колективі, який має бути збалансований з огляду на всі психотипи та інтереси працівників та підприємства.

У цьому вигляді нематеріальної мотивації дуже важливу роль відіграє особистість та імідж лідера, рівень довіри та лояльності йому особисто. Важливим залишається поєднання керівника і лідера в одній особі, або наявність тісного зв'язку, між особами, які є керівником та лідером – окремо.

Соціальна мотивація. Це мотивація, яка включає в себе медичне страхування, планування кар'єри – «резерв» на керівні посади, особистий та професійний розвиток. Також соціальна мотивація передбачає підвищення самооцінки співробітників, врахування їхньої думку при прийнятті рішень та брати допустиму відповідальність. Важливо делегувати повноваження, мотивувати їх спробувати себе в управлінні та розвивати відповідні компетенції.

Моральна мотивація – це врахування потреби людини у повазі та визнанні. Найбільш значущими формами є громадська (публічна) похвала, визнання заслуг та досягнень. Це робиться у різних формах: від усної до розміщення на дошці пошани чи корпоративному порталі.

Організаційна мотивація. До цього типу ставляться адміністративно-господарські заходи, створюють зручні умови праці та відпочинку для працівників.

З рахуванням недоліків визначених в розділі 2 та пропозицій ТОВ «ТАТЕР» доцільним буде впровадити систему грейдів, яка відображатиме вплив кожного працівника на кінцевий результат. Виконаємо розрахунки на прикладі відділу маркетингу ТОВ «ТАТЕР». Грейди допоможуть впорядкувати соціальний пакет підприємства, жорстко прив'язавши заробітну плату та інші форми винагороди до цінності виконуваної роботи. У фінансовому плані введення цієї системи на сільськогосподарському

підприємстві дозволить або знизити поточні витрати на оплату праці, або одержати велику віддачу на вже виплачувані персоналу суми заробітної плати [14].

Визначення вимог до посад, уточнення факторів є одним з основних етапів впровадження системи грейдів. Це один із найскладніших етапів, оскільки вимагає вибірки ключових факторів для кожної посади. Ці фактори повинні бути не тільки зрозумілі, але і розподілятися по рівнях складності. Обов'язковою умовою цього етапу є визначення набору універсальних факторів для оцінки всіх посад, тобто весь персонал підприємства повинен оцінюватись по однаковому набору критеріїв оцінки.

ТОВ «ТАРТЕТ» для оцінки посад у новому відділі маркетингу виділила наступні фактори (Додаток В):

Наступний етап. Розподіл факторів по рівнях. Фактори розподіляються по рівнях складності. Крок між рівнями повинен бути однаковим, кількість рівнів залежить від того, з якою точністю має проводитись оцінка. ТОВ «ТАТЕРТ» взяло для опису факторів 6 рівнів складності: A, B, C, D, E, F.

Далі оцінка кожного рівня. Кожному рівневі привласнюються бали в залежності від ступеня складності і прояву рівня. Оскільки штат працівників нашого відділу всього 3 чоловіка, тому підприємство не буде привласнювати кожному рівневі великі бали, щоб не ускладнювати методику розрахунку. Тому ми оцінили рівні у такий спосіб:

A - 1 бал, B – 2бали, C – 3 бали, D – 4 бали, E – 5 балів, F – 6 балів.

Основними умовами оцінки є використання об'єктивних процедур бальної оцінки посади, тому що суб'єктивна оцінка може привести до великих проблем надалі. Адже основна мета системи грейдів – зробити так, щоб підприємство, з одного боку, могло утримувати своїх співробітників, виплачуючи їм конкурентоздатну винагороду, а з іншого – зберігало ефективність своїх витрат.

Підсумком цього етапу впровадження системи грейдів стане таблиця з перерахованими факторами і поділом їх на рівні, з визначенням кількості балів по наростаючому підсумку (ДОДАТОК Д).

Розрахунки цього етапу здійснюються в залежності від ступеня важливості кожного з описаних факторів для ТОВ «ТАТЕРТ». Для нашого підприємства було взято значимість фактора по 5-бальній шкалі. При розрахунку потрібно враховувати ступінь важливості по наростанню балів від 1 до 5 (ДОДАТОК Д). Обов'язковою умовою цього етапу є використання в ході оцінки однакових правил розрахунків по кожнім факторі. Так, на ТОВ «ТАТЕРТ» сумарний бал для відділу маркетингу по посадах буде наступним (табл. 3.1).

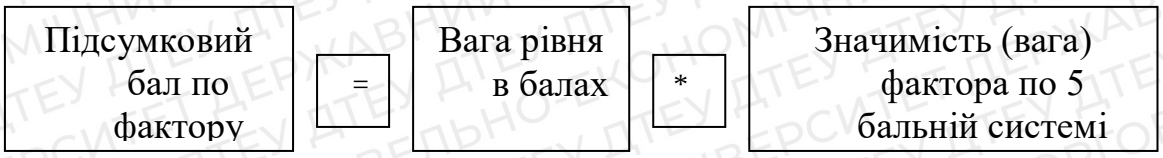
Таблиця 3.1

Сумарний бал для відділу маркетингу по посадах

Посада	Сумарний бал
Начальник відділу	180
Маркетолог	130
Рекламіст	115

Розрахунки кількості балів для кожної посади (рис. 3.3) (формули)

Горизонтальний підрахунок



Вертикальний підрахунок

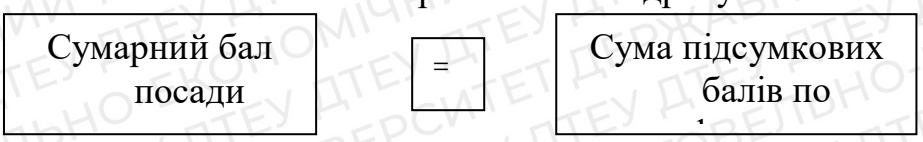


Рис. 3.3. Формули розрахунків кількості балів*

* створено автором на основі [14]

Розподіл балів по грейдам. За результатами підрахунків усі посади вибудовуються в ієрархічну піраміду в залежності від отриманого сумарного балу. Потім цю піраміду потрібно розбити на грейди. Посади групуються в грейді за принципом здобуття приблизно однакової

кількості балів, на підставі виконуваних функцій і залежно від ступеня значущості даної позиції для підприємства. В результаті в кожний грейд повинні потрапити лише близькі по отриманих оцінках посади. Після виконаної роботи в аналізованій компанії вийшло 3 грейди. На даному етапі стане зрозуміло, що грейди — це зібрані в інтервали (бальні і окладний) посади на підставі певних аналогій (схожість за змістом виконуваних робіт і рівнозначності посад). Тепер ми повинні «накласти» на ці грейди отримані бали. Для цього використовується формально-статичний метод. У ТОВ «NFNTHN» вся сукупність сумарних балів розбивалася на 3 інтервали (грейди). Далі визначено кордони грейдів. Бали розподілилися по грейдам наступним чином:

У 1-й грейд увійшли посади, що одержали в сумі від 150-180 балів, у 2-й – від 150-120 балів, у 3-й – від 125-110 балів.

Також нам необхідно провести категоризацію посад. ТОВ «NFNTHN» виділяє наступні підрозділи та категорії персоналу:

Підрозділи:	**Персонал:**
* адміністрація,	* управлінський,
* бухгалтерія,	* службовці,
* служба персоналу,	* службовці,
* відділ кадрів,	* основні робітники,
* виробництво.	* основні і допоміжні працівники.

Розрахунок посадових окладів і розрахунок вилок окладів. Обов’язковою умовою для цього етапу є визначення розміру посадового окладу за результатами розрахунків балів. Воно повинно вироблятися за єдиними, незалежно від позиції і підрозділу правилами.

Для встановлення посадового окладу необхідно зібрати інформацію про ринкову вартість різного виду робіт. При цьому необхідно враховувати: внутрішньо-корпоративну політику; фінансове положення і потенціал компанії; зовнішньоекономічну політику.

Ринок праці проаналізовано для того, щоб зрозуміти, рівень оплати

праці в середньому за аналогічну посаду на інших підприємствах, і на підставі отриманих даних ухвалити зважене рішення. Але перед занесенням зібраних ринкових даних до таблиці необхідно погоджувати їх з фінансовим директором компанії. Нижня межа вилки окладу, тобто мінімального посадового окладу, відповідатиме середньому рівню ринкової вартості посади. Але якщо фінансове положення компанії не дозволяє, тоді мінімальний посадовий оклад буде таким же, як і мінімальний ринковий. Потім для кожного грейду встановлюється діапазон окладів, так звана вилка. Причому, вона визначається не для кожної посади окремо, а для всього грейду. Оскільки посадовий оклад відображає основну цінність робочого місця, а не ефективність конкретного співробітника, то можна «накладати» вилку однакового діапазону на кожен грейд. Діапазони задають верхній і нижній рівень. Розмір діапазонів залежить від уявлення компанії про те, яким чином ці ж діапазони підтримують кар'єрне зростання і інші цінності організації. Тому вилка, як правило, має постійне значення. Назви рівнів вилки і будуть категоріями професійного зростання (рис.3.4).

Рис 3.4. Діапазони вилки посадового окладу*

* створено автором на основі [14]

Підсумком роботи стає типовий формат таблиці з описом всіх внутрішньо-корпоративних позицій, що включають назву посад, їх лінійну приналежність, підпорядкування, номер грейду, інтегральні показники цінності кожної посади, приналежність до рівня грейду, ЗП вилку (табл. 3.2*)*. Тепер видно, що розмір балів відповідає місцю посади в грейду і, розміру зарплати.

Таблиця 3.2

Таблиця грейдів оцінки посад

№ грейду	Кількість балів	Підрозділ підприємства	Посада	Категорія персоналу	Розмір ЗП, грн..			Премія, %
					мін	сер	мах	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
1	180-150	Відділ маркетингу	Начальник відділу	Управлінський	1800	2070	2340	15
2	135-120		Маркетолог	Спеціалісти	1250	1437	1625	15
3	125-110		Рекламіст	Спеціалісти	1200	1380	1560	15

У чому ж цінність системи грейдів? Практика показала, що система грейдів має наступні переваги:

1) допомагає управляти фондом оплати праці (ФОП) і робить систему нарахування зарплати гнучкої;

2) підвищує ефективність ФОП від 10 до 30%;

3) упорядковує дисбаланс зарплати на підприємстві. Коли принцип нарахування зарплати стає прозорим, то відразу відпадають ледачі і даремні співробітники, які звикли тільки вибивати надбавки. В той же час автоматично підвищується базовий оклад тих, хто реально грає важливу роль для підприємства;

4) дозволяє, при необхідності, швидко проводити аналіз структури як посадових окладів, так і постійної частини зарплат, а також відстежувати їх динаміку;

5) є зручним інструментом для визначення розміру базового окладу нової посади;

6) дозволяє відстежувати рівні і підрозділи, де є невідповідності в нарахуваннях зарплати;

7) дозволяє порівняти рівні виплат своєї компанії з виплатами інших в одному сегменті ринку або вже в межах концерну;

8) дозволяє співвідносити середню заробітну плату будь-якій посаді в своїй компанії з середньо - ринковими;

9) дозволяє усунути істотну неефективність роботи, оскільки виявляє дублювання функцій, невміле керівництво лінійних менеджерів своїми підлеглими;

10) вирішує проблему нарахування доплат за роботу, виконану по стандартах, які є нижчими або вищими посадових;

11) полегшує процес індексування зарплат;

12) дозволяє визначити, в яку суму обходиться підприємству посада будь-якого рівня;

13) є ефективним способом інтеграції різнокаліберних підрозділів холдингу в єдину структуру;

14) оптимізує розстановку трудових ресурсів. Оптимальне співвідношення постійної і змінної частини зарплат після впровадження системи грейдів.

Що ж стосується змінної частини заробітної плати, яка існує багато десятиліть, то вона довела часом свою необхідність. Так, проаналізувавши ринок зарплат, можна зробити висновок, що їх змінна частина іноді досягає 90%. Такого бути не повинно. Якщо премія перевищує постійну частину зарплати, то її важливість знівелюється, вона гратиме роль «латання дірок» в системі оплати праці. Так виглядає структура заробітної плати до введення системи грейдів (рис.3.5).

Так повинна виглядати структура заробітної плати після впровадження системи грейдів (рис.3.6).

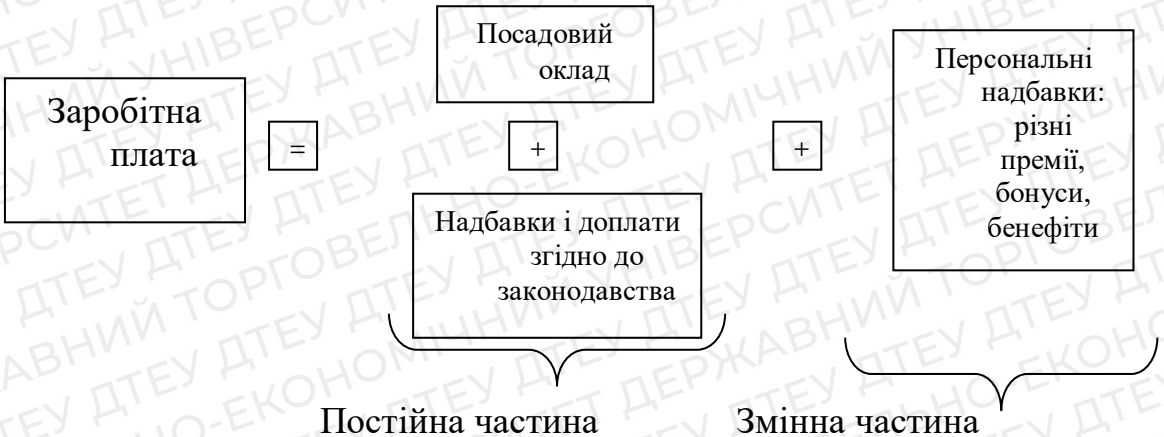


Рис. 3.5.Структура ЗП до введення системи грейдів

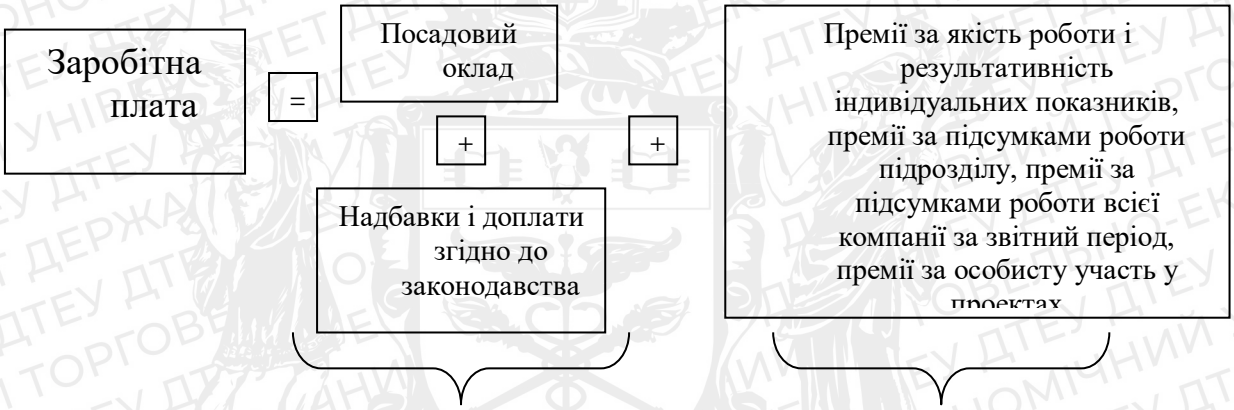


Рис. 3.5.Структура ЗП після введення системи грейдів.

Пояснимо, чому так повинно бути. Як показує практика, в сучасних ринкових умовах оптимальне співвідношення постійної і змінної частини заробітних плат повинне складати 60% на 40%. Тільки таке співвідношення, коли постійна частина перевищує змінну, примушує працівників виконувати план, щоб, таким чином, отримати велику частину свого заробітку. А друга (змінна) частина встановлюватиме остаточну справедливість, оскільки в неї увійдуть тільки премії, які чітко дають зрозуміти, за що отримав їх працівник (за свій внесок в результати роботи підрозділу або цілої компанії). А всі інші надбавки змінної частини (бонуси, бенефіти) повинні зникнути. Вони необґрунтовані. Чим менше різних доплат в змінній частині, тим краще працівник розуміє, що він повинен зробити для того, щоб отримати змінну частину зарплати. Бажано, щоб паралельно з системою грейдів вводилася

нова система для нарахування змінної частини зарплати. Ця методика називається KPI (Key Performance Indicators — Ключові Показники Ефективності), але вона призначена для розрахунку ефективності і результативності праці у відсотках. На сьогоднішній день система грейдів і KPI — це дві якнайкращі системи розрахунків зарплат. У парі вони повністю уніфікують нарахування обидві складові зарплати (постійної і змінної). Але поки на ТОВ «ТАТЕРТ» не уніфікована система нарахування змінної частини, до зведення кожного працівника треба довести, що премію дають не просто за виконання функціональних обов'язків, а й за якість і кількість. Щоб працівник засвоїв умови, при яких нараховуються премії, їх повинно бути не більше трьох: мінімальна і середня премії нараховуються за внесок до результатів роботи підрозділу, а також за якість і кількість виконання і перевиконання зобов'язань (планів); максимальна премія — за внесок до результатів роботи компанії і за індивідуальні рекорди висококваліфікованим фахівцям; особлива премія, яка нараховується за раціоналізаторські інноваційні впровадження, що приноситиме компанії прибуток.

Треба зазначити, що після застосування системи грейдів на ТОВ «ТАТЕРТ» працівники зможуть самі впливати на результати своєї оплати праці, адже система оцінює вплив та значущість працівників на діяльність підприємства, що створює умови для покращення системи оплати праці. Оскільки працівники матимуть власний інтерес впливу на результативність оплати праці, це сприятиме зростанню продуктивності праці, активізації діяльності всього підприємства, зниженню плинності кадрів і як результат — зростанню прибутковості ТОВ «ТАТЕРТ». У підприємства з’являться кошти на стимулювання працівників, впровадження нової техніки, використання соціальних пакетів та інноваційний розвиток, що безумовно позитивно відобразиться на подальшій діяльності підприємства та його фінансових результатах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до поставлених завдань в результаті підготовки випускної кваліфікаційної роботи вивчено теоретичні та методичні основи мотиваційної діяльності на підприємстві. В результаті діалектичного дослідження було визначено, що мотивація персоналу – це сукупність заохочувальних матеріальних і нематеріальних заходів, що застосовуються підвищення якості праці працівників та його продуктивності.

Визначено основні види мотивації: зовнішня мотивація персоналу – це заохочення чи покарання дій співробітника коригуванням його професійного курсу; внутрішня мотивація персоналу – це психологічний стан людини, а не адміністративний ресурс; позитивна мотивація – позитивні стимули; негативна мотивація – негативні стимули.

Мотивація, як і інші види управлінської діяльності ґрунтується на принципах. Тільки поєднання всіх цих принципів зробить сучасну систему мотивації ефективною як у великій корпорації, і у приватній, сімейній фірмі. Для створення сучасних систем мотивації персоналу слід враховувати нові проблеми: мотивацію кваліфікованого персоналу працювати за проектами, а не в штаті компанії; мотивацію персоналу як на професійний, а й особистісний розвиток; мотивацію талановитого, критично важливого для компаній персоналу, здатного генерувати інноваційні ідеї та перетворювати їх на продукти та послуги.

В роботі виконано аналіз звичайної діяльності та мотиваційної діяльності ТОВ «ТАТЕТ». Виходячи з проведеного аналізу продуктивність праці в 2021 році зросла, чистий прибуток на 1 працівника також збільшився, а отже персонал на ТОВ «ТАТЕРТ» працює ефективно.

Аналіз розрахованих коефіцієнтів руху кадрів показує, що за останні 3 роки на підприємстві зросла плинність персоналу, відповідно, зменшилась середньооблікова чисельність працівників та внаслідок цього зменшилась стабільність персоналу, що в цілому становить 85% в 2021 році. Зменшення коефіцієнту закріплення персоналу говорить про те, що чисельність

прийнятих працівників менша чисельності вибулих працівників з підприємства майже втричі. Коефіцієнт плинності кадрів в базовому році склав в цілому по підприємству 0,15, що на 0,13 одиниць є більшим чим за минулий рік. Коефіцієнт закріплення кадрів становить 0,37, що менше 1.

За результатами аналізу, основними причинами плинності кадрів залишається недосконала система стимулювання, перспектив одержання освіти (для молодих працівників), проблеми з порозумінням між керівництвом і співробітниками, неврахування особистісних інтересів персоналу. У деяких підрозділах погіршився психологічний клімат, мають місце тривалі конфлікти.

Оцінка соціально-психологічного клімату ТОВ «ТАТЕТ». Виходячи з аналізу результатів опитування, на ТОВ «ТАТЕТ» присутні методи соціально-психологічної мотивації, але 30% незадовільних відповідей на більшість питань свідчать про необхідність вдосконалення цих методів. Працівники найчастіше незадоволені своєю робою, на другому місці стоїть відпочинок, адже деколи люди беруть свої справи додому й замість відпочинку – працюють. На третьому місці – заробітна плата, працівникам здається, що за їх старання потрібно платити більше, отримувати якісь приємні бонуси. Та четверте місце займає атмосфера – яка дуже сильно впливає на психологічний стан людини та на його роботу.

В роботі запропоновано вдосконалення соціально-психологічних методів мотивації ТОВ «ТАТЕТ» та впровадження системи грейдів. Працівники зможуть самі впливати на результати своєї оплати праці, адже система оцінює вплив та значущість працівників на діяльність підприємства, що створює умови для покращення системи оплати праці. Оскільки працівники матимуть власний інтерес впливу на результативність оплати праці, це сприятиме зростанню продуктивності праці, активізації діяльності всього підприємства, зниженню плинності кадрів і як результат — зростанню прибутковості ТОВ «ТАТЕРТ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
2. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.
3. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
4. Hobson J. A. The Industrial System: An Inquiry into Earned and Unearned Income, 1909
5. Hobson J. A. Confessions of an Economic Heretic, 1938.
6. Rotter, J. B. Social learning and clinical psychology. Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 1954
7. Heider F. The Psychology of Interpersonal Relations. By. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1958.
8. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.-L., Doubleday / Currency, 1997. Copyright - T.A.Stewart 1997
9. V. I. Arnold, A. Avez, theory of catastrophes, Addison-Wesley, 1989
10. Теорія характеристик роботи [Ел. ресурс] https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D1%85%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA_%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B

11. Sigert S., Lanch l. DIE MACHT DER GEWALTFREIEN KOMMUNIKATION: Gespräche konfliktfrei führen. Erfolgreicher kommunizieren. So nutzt man die Macht der Körpersprache, Empathie & emotionalen Intelligenz gewaltfrei im Alltag Paperback – 4 Mar. 2020
12. Tracy B. Change Your Thinking, Change Your Life: how to unlock your full potential for success and achievement, 2003
13. Csikszentmihalyi G., Mihaly and Damon, William. Good Work: When Excellence and Ethics Meet. New York, Basic Books, 2002
14. Беленкова М.І., Глещенко В.В. Застосування грейдової та інших прогресивних систем оплати праці на сільськогосподарських підприємствах. Облік і фінанси АПК. [Електронне джерело] http://magazine.faaf.org.ua/zastosuvannya-greydovoi-ta-inshih-progresivnih-sistem-oplati-praci-na-silskogospodarskih-pidpriemstvah.html
15. Рубанова Є.Ю., Колобова Н.А. Соціально-психологічні методи управління персоналом. Учені замітки ТОДУ. 2018. Т. 9. No 4. С. 54–59.
16. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16. Вип. 3(37). С. 222–237
17. Suladze, E., Petrova, T., Kirillov, A. (2017) Improvement of the motivation and stimulation of personnel in small organizations. New generatiот, no. 14–1, pp. 61–66.
18. Bugaeva, M., Buryakov, S., Vassilieva, K., Zaytseva-Savkovich, E., Satsuk, T. (2019). The Efficiency Of Personnel Management Using Motivation Modern Methods. International Journal of Recent Technology and Engineering, vol. 8, no. 4, pp. 3922–3925
19. Перепадя Ф.Л. Мотивація персоналу на металургійних підприємствах України. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 16(2). С.85–88.

20. Климчук А. О., Михайлов А. М.. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. 2018.
21. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці. Дисертація на здобуття, 2018.
22. Управління персоналом : підручник . ред.. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк. ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.
23. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. ХНАДУ, 2016. 200 с.
24. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ.НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
25. Рябоконь Т., Кухарук О., Гасай Л. HR-брендинг в Україні. Теорія і практика. Видавництво: "Джерела М", 2016

ДОДАТОК А

АНКЕТА

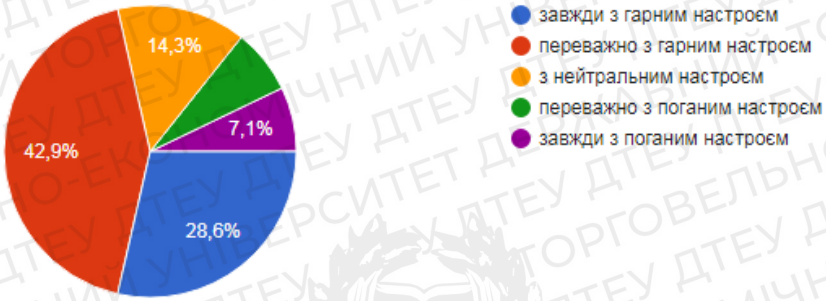
1. З яким настроєм Ви йдете на роботу?
   - завжди з гарним настроєм □
   - переважно з гарним настроєм □
   - з нейтральним настроєм □
   - переважно з поганим настроєм □
   - завжди з поганим настроєм □
2. Чи подобаються Вам люди, які Вас оточують на робочому місці?
   - так, подобаються □
   - більшість подобається □
   - байдуже □
   - ніхто не подобається □
3. Чи задоволені Ви стосунками з колегами?
   - так, задоволений (-а) □
   - швидше задоволений (-а), ніж ні □
   - мені байдуже □
   - швидше незадоволений (-а) □
   - взагалі не задоволений (-а) □
4. Охарактеризуйте колектив у Вашій компанії?
   - розбитий на малі групи □
   - згуртований спільною метою □
5. Чи буває у Вас бажання перейти в інший колектив?
   - ніколи не буває □
   - інколи буває □
   - мені все одно в якому колективі працювати □
   - часто буває □
   - завжди □
6. Чи влаштовує Вас ваша робота?
   - так, повністю влаштовує □
   - швидше так, ніж ні □
   - мені байдужа ця робота □
   - швидше ні, ніж так □
   - ні, не влаштовує □
7. Чи задоволені Ви стосунками з керівництвом?
   - так □
   - швидше задоволений (-а) □
   - мені байдуже □

- швидше незадоволений □
- повністю незадоволений □

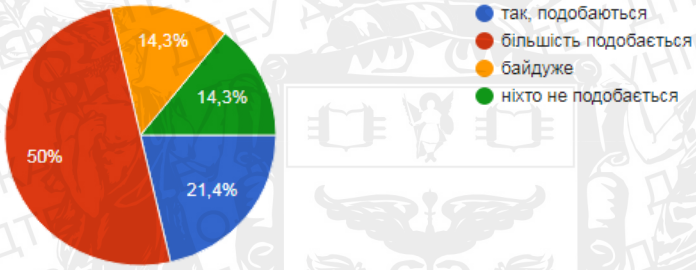
8. Чи користується авторитетом керівник Вашої компанії?
   - так □
   - ні □
9. У якій формі найчастіше до Вас частіше звертається керівництво?
   - у ввічливій формі: переконують, радять, чемно просять □
   - іноді у грубій формі □
   - мені це байдуже □
   - у грубій формі, іноді ввічливій □
   - тільки у грубій формі □
10. Чи зловживають працівники своїми обов'язками?
   - не зловживають □
   - скоріше ні □
   - мені байдуже □
   - скоріше так, чим ні □
   - так, досить часто □
11. Дайте оцінку умов праці?
   - добре □
   - задовільно □
   - незадовільно □
12. Дайте оцінку матеріально-технічного забезпечення на робочому місці?
   - добре □
   - задовільно □
   - незадовільно □
13. Як Ви особисто оцінюєте стан клімату у колективі? (1 – дуже поганий, 10 – дуже добрий)
14. Як Ви особисто оцінюєте стан соціально-психологічного клімату у Вашому підрозділі?
   - здоровий □
   - задовільний □
15. Як Ви оцінюєте характер змін у Вашій компанії за останній рік?
   - ні яких змін не відбулося □
   - зміни відбулись на краще □

ДОДАТОК Б

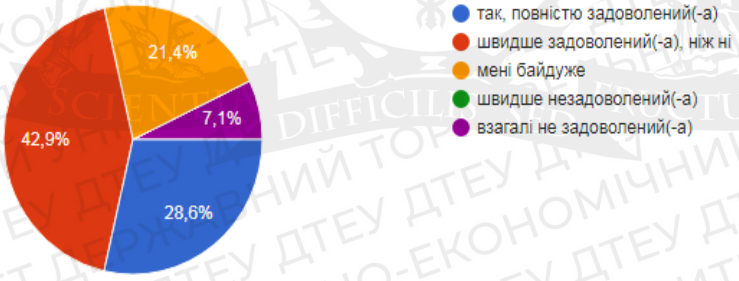
1.



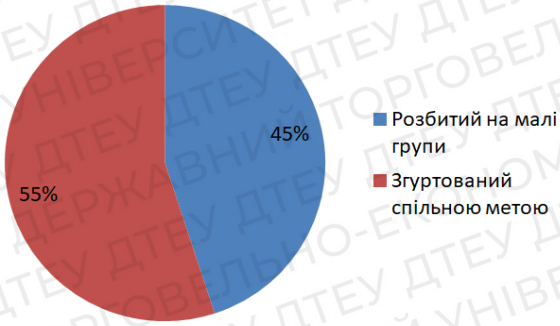
2.



3.



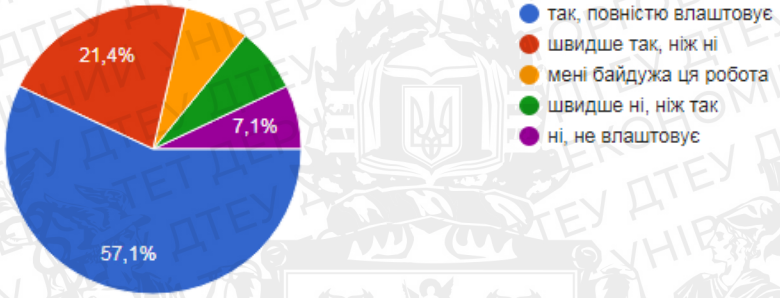
4.



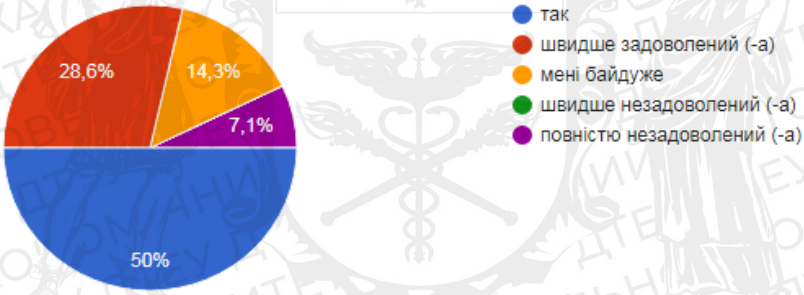
5.

28,6%
21,4%
50%
ніколи не буває
рідко буває
мені всеодно в якому колективі працювати
часто буває
завжди

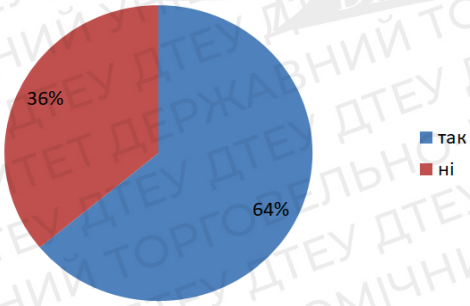
6.


21,4%
7,1%
57,1%
так, повністю влаштовує
швидше так, ніж ні
мені байдужа ця робота
швидше ні, ніж так
ні, не влаштовує

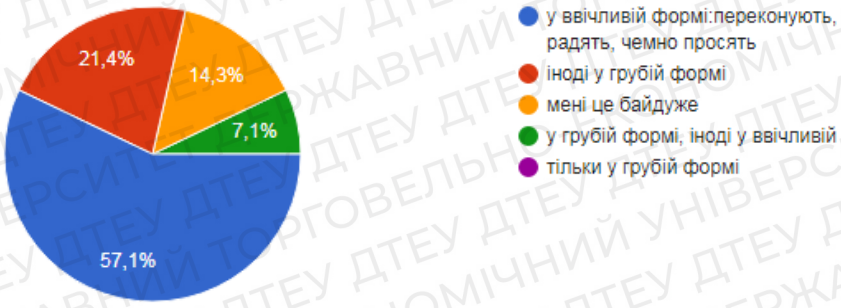
7.


28,6%
14,3%
7,1%
50%
так
швидше задоволений (-а)
мені байдуже
швидше незадоволений (-а)
повністю незадоволений (-а)

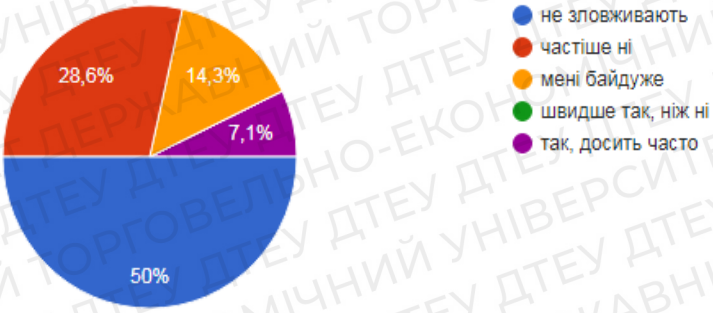
8.


36%
64%
так
ні

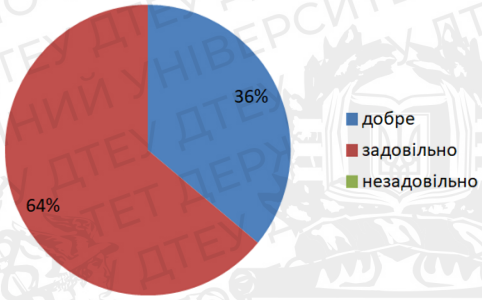
9.


21,4%
14,3%
7,1%
57,1%
у ввічливій формі:переконують, радять, чемно просять
іноді у грубій формі
мені це байдуже
у грубій формі, іноді у ввічливій
тільки у грубій формі

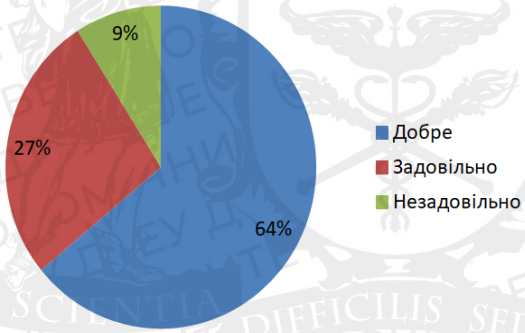
10.


28,6%
14,3%
7,1%
50%
не зловживають
частіше ні
мені байдуже
швидше так, ніж ні
так, досить часто

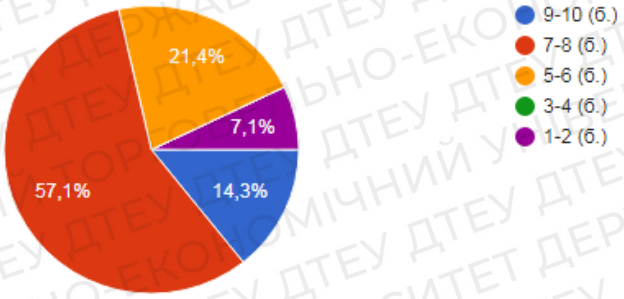
11.

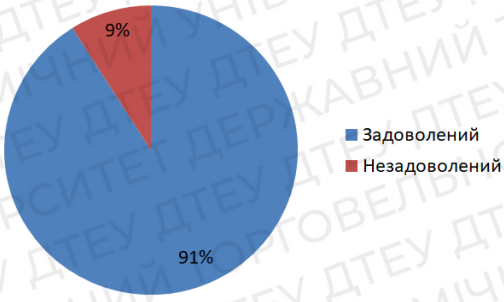

36%
64%
добре
задовільно
незадовільно

12.


9%
27%
64%
Добре
Задовільно
Незадовільно

13.


21,4%
7,1%
57,1%
14,3%
9-10 (б.)
7-8 (б.)
5-6 (б.)
3-4 (б.)
1-2 (б.)


9%
91%
Задоволений
Незадоволений

14.

15.

ДОДАТОК В

Ключові фактори оцінки посад

Рівні фактора	Опис рівня
Фактор 1. Керування співробітниками	
1	2
A	Відсутні підлеглі, тобто немає необхідності керувати співробітниками
B	Відсутні прямі підлеглі, періодична координація робіт інших співробітників у рамках поставленої задачі
C	Координація дій робочої групи (2–3 людини)
D	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних завдань
E	Управління підрозділом: вплив, контроль, постановка завдань, мотивація і інноваційний розвиток. Необхідність як вертикальних, так і горизонтальних взаємодій
F	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальні владні взаємодії
Фактор 2. Відповідальність	
A	Відповідальність лише за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня
B	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
C	Відповідальність за фінансові результати регулярних дій в рамках функціональних обов'язків
D	Вироблення вирішень щодо інноваційного чи маркетингового розвитку, що впливають на фінансовий результат робочої групи або підрозділу, узгодження вирішень з безпосереднім керівником
E	Повна відповідальність за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, організаційні витрати в рамках бюджету підрозділу
F	Повна відповідальність за фінансових і інші результати цілого направлення робіт (групи підрозділів)
Фактор 3. Самостійність у роботі	
A	Відсутня необхідність в ухваленні самостійних рішень, слід певним інструкціям, повноваження обмежені, є постійний контроль
B	Приймаються стандартні інноваційні та/або маркетингові рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються начальником
C	Цілі визначені керівництвом, планерування і організація роботи проводиться самостійно, самостійна підготовка інноваційних та/або маркетингових вирішень, рішення приймаються керівництвом
D	Формулюються лише спільні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів і засобів досягнення цілей (виходячи з політики організації)
E	Працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання, слідуючи стратегії організації
F	Розробка спільної політики дій групи підрозділів, участь в розробці стратегії компанії
Фактор 4. Досвід роботи	
A	Досвід роботи не потрібний
B	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній області
C	Потрібний спеціальний досвід роботи в інноваційній чи маркетинговій діяльності від 1 до 2-х років

D	Потрібний великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)
E	Потрібний серйозний досвід роботи не лише в даній області, але і в суміжних областях
F	Окрім професійного досвіду, необхідний значний досвід практичного управління великою кількістю співробітників
Фактор 5. Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	
A	Досить середньої або незакінченої вищої освіти, спеціальних знань не вимагається
B	Необхідна вища освіта, не обов'язково профільна, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями
C	Вища профільна освіта бажана, вільне володіння спеціальними методиками і технологіями щодо маркетингового чи інноваційного розвитку підприємства
D	Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні знання і базові в суміжних областях
E	Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні знання і базові в суміжних областях, спеціальні знання в області маркетингових чи інноваційних розробок, необхідність вченого ступеня
F	Вища профільна освіта і додаткове в області управління організацією і персоналом
Фактор 6. Рівень контактів	
A	Спілкування на звичайному рівні, практично відсутні контакти з клієнтами і зовнішніми організаціями
B	Періодичні контакти з клієнтами і зовнішніми організаціями під контролем безпосереднього керівника
C	Регулярні зовнішні і внутрішні контакти, зовнішні контакти на рівні виконавців входять у функціональні обов'язки
D	Постійні контакти з керівниками середнього рівня зовнішніх організацій
E	Зовнішні контакти на високому посадовому рівні, що вимагають проведення складних переговорів, бачення стратегії і політики організації щодо інноваційного та маркетингового розвитку. Потрібні висококваліфіковані навики ділового спілкування
F	Контакти на рівні вищих посадових осіб зовнішніх організацій, найбільш важливих і крупних клієнтів або партнерів
Фактор 7. Складність роботи	
A	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій
B	Робота більше всіляка, чим одноманітна, виконання декількох функцій, що не вимагають особливих зусиль
C	Всіляка робота, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань і вибору шляхів вирішення поставлених завдань
D	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем, координації з суміжними підрозділами
E	Робота, пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, з вичлененням, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем
F	Робота, пов'язана із стратегічним баченням розвитку направлення робіт, інтеграція підходів до вирішення проблем різних підрозділів
Фактор 8. Ціна помилки	
A	Помилки впливають на власну роботу і на роботу співробітників в рамках робочої групи
B	Помилки приводять до збоїв в роботі співробітників в рамках всього підрозділу
C	Помилки можуть привести до фінансових втрат в масштабі підрозділу

D	Помилки можуть привести до фінансових втрат в досить крупних розмірах
E	Помилка може привести не лише до крупних збитків, але і порушити роботу ряду підрозділів
F	Помилки можуть привести до фін. втрат в масштабі компанії

ДОДАТОК Д

Посада: Начальник відділу маркетингу

Фактор оцінки	Рівень відповідальності фактора оцінки і його вага, у балах						Значимість фактора по 5-бальній шкалі	Підсумковий бал по фактору
	A1	B2	C3	D4	E5	F6		
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
1. Керування співробітниками					5		5	25
2. Відповідальність					5		5	25
3. Самостійність у роботі						6	5	30
4. Досвід роботи в торговій чи маркетинговій сфері				4			5	20
5. Рівень спеціальних знань в торговій чи маркетинговій сфері (кваліфікація).				4			5	20
6. Рівень контактів					5		5	25
7. Складність роботи						6	5	30
8. Ціна помилки					5		5	25
Сумарний бал								180

Посада: Маркетолог

Фактор оцінки	Рівень відповідальності фактора оцінки і його вага, у балах						Значимість фактора по 5-бальній шкалі	Підсумковий бал по фактору
	A1	B2	C3	D4	E5	F6		
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
1. Керування співробітниками		2					5	10
2. Відповідальність				4			5	20
3. Самостійність у роботі			3				5	15
4. Досвід роботи в маркетинговій сфері			3				5	15
5. Рівень спеціальних знань в маркетинговій сфері (кваліфікація).				4			5	20
1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Рівень контактів					5		5	25
7. Складність роботи					5		5	25

8. Ціна помилки					5		5	25
Сумарний бал								130

Посада: Рекламіст

Фактор оцінки	Рівень відповідальності фактора оцінки і його вага, у балах						Значимість фактора по 5-бальній шкалі	Підсумковий бал по фактору
	A1	B2	C3	D4	E5	F6		
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
1. Керування співробітниками		2					5	10
2. Відповідальність			3				5	15
3. Самостійність у роботі			3				5	15
4. Досвід роботи в маркетинговій сфері			3				5	15
5. Рівень спеціальних знань в маркетинговій сфері (кваліфікація).			3				5	15
6. Рівень контактів			3				5	15
7. Складність роботи			3				5	15
8. Ціна помилки			3				5	15
Сумарний бал								115