

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стимулювання діяльності персоналу підприємства»

(за матеріалами ТОВ «АЙЛАІН», м. Київ)

Студентки 3 курсу 10с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Назаренко Валерії
Валентинівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Ципурінда Володимир
Степанович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Стимулювання діяльності персоналу підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 38 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 6 таблиць та 5 рисунків; список використаних джерел нараховує 35 інформаційних джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси), 10 додатків, розміщених на 30 сторінках.

Робота виконана за матеріалами ТОВ «АЙЛАІН» (м. Київ).

Предметом дослідження виступає система мотивації персоналу на ТОВ «АЙЛАІН».

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «АЙЛАІН».

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- проаналізувати діючу систему мотивації на ТОВ «АЙЛАІН»;
- визначити ефективність системи мотивації персоналу на ТОВ «АЙЛАІН»;
- дослідити рівень задоволеності працівників ТОВ «АЙЛАІН» діючою системою мотивації та їх трудові мотиви;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «АЙЛАІН»

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «АЙЛАІН».

Рік виконання роботи 2021– 2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022

Анотація

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Стимулювання діяльності персоналу підприємства»

(за матеріалами ТОВ «АЙЛАІН», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячено дослідженню процесу управління організаційними змінами на підприємстві. Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці заходів із вдосконалення системи мотивації шляхом використання сучасних методів мотивації персоналу підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2020-2021 років з метою є розробки пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «АЙЛАІН».

Ключові слова: стимулювання, мотивація, управління персоналом, система мотивації, мотиви.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Stimulation of enterprise personnel"

(based on materials «ILION» LLC, Kyiv)

The final qualifying paper of the bachelor is devoted to the study of the process of organizational change management at the enterprise. The practical significance of the results is to develop measures to improve the system of motivation through the use of modern methods of motivating the staff of the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the enterprise's activity during 2020-2021 is studied in order to develop proposals for improving the system of staff motivation at AILAIN LLC.

Keywords: stimulation, motivation, personnel management, motivation system, motives.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЙЛАІН».....	6
1.1. Мотивація персоналу в системі функцій управління персоналом.....	6
1.2. Типи працівників за видами мотивації та мотиваційний профіль.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЙЛАІН».....	19
2.1. Організаційна структура та аналіз діяльності ТОВ «АЙЛАІН».....	19
2.2 Соціологічний аналіз задоволеності працівників існуючою системою мотивації.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЙЛАІН».....	36
3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації.....	36
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогодні перед кожним підприємством стоїть мета підвищення ефективності діяльності та створювати гідну конкуренцію на ринку. Персонал – основна рушійна сила розвитку підприємства. Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства, а мотивація – головний важіль впливу активізації трудової діяльності людських ресурсів, підвищення їх внеску у діяльність підприємства. Система роботи підприємства не буде працювати ефективно, якщо не буде розроблена оптимальна стратегія мотивації персоналу, яка б спонукала кадри працювати в повній мірі заради особистих цілей і цілей підприємства. Проте для систем мотивації українських підприємств характерним є односторонність систем мотивації, яка полягає у надання особливого значення заробітній платі та нехтуванні не фінансових, моральних методів мотивації; необдумане копіювання закордонних систем мотивації персоналу, що не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, умовам господарювання, потребам та менталітету працівників. Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та формування ефективної мотиваційної системи.

Актуальність проблеми мотивації персоналу зумовила значний інтерес науковців до неї. Питання

мотивації досліджували такі відомі закордонні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф.Тейлор.

Проблема мотивації персоналу є предметом дослідження ряду вчених близького зарубіжжя, зокрема Б.М.Генкина, А.Я.Кібанова, А.А. Литвинюка, Н.В.Самоукіної, С.А.Шапіро, Й.Щипачинського. Серед вітчизняних науковців значний внесок в розвиток 5 проблеми мотивації зробили Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, С.О.Цимбалюк та інші

Мета і завдання дослідження. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «АЙЛАІН».

Об'єкт дослідження. Система мотивації персоналу на ТОВ «АЙЛАІН».

Предмет дослідження. Фактори, закономірності і тенденції, що впливають на ефективність системи мотивації персоналом

Методи дослідження. Теоретичне узагальнення, спостереження, класифікації, порівняння, аналізу, соціологічні дослідження тощо.

Інформаційна база дослідження. У процеси виконання випускної кваліфікаційної роботи використовую надану мені інформацію з ТОВ «АЙЛАІН»

Практичне значення отриманих результатів. Результат дослідження мають практичну цінність для ТОВ «АЙЛАІН». Оскільки надані у роботі пропозиції можуть

бути використані та забезпечать підприємстві зростання ефективності роботи персоналу.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Мотивація персоналу в системі функцій управління персоналом.

Питання мотивації дуже актуальне сьогодні, тому що воно має безпосередній вплив на результати роботи кожного співробітника і компаній в цілому. І зараз мотивація грає більш важливу роль в житті кожного менеджера, ніж будь-коли раніше. Має зростати внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства, а одним з головних завдань кожного суб'єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактору. Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці. Основою їхньої активної трудової діяльності є мотивація — одна з чотирьох функцій управління персоналом. Основна мета процесу мотивації — це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

А. Файоль виділив чотири основних функцій управління персоналом: планування, організацію, мотивацію та контроль. Мотивація, як одна з функцій

управління персоналом у загальному розумінні — це процес, за допомогою якого керівництво організації спонукає працівників діяти так, як було раніше заплановано та організовано, оскільки успіх організації певною мірою залежить від того, наскільки ефективно діють учасники виробничого процесу.

При цьому в якості основних функцій мотивації слід виділити:

- 1) спонукання до дії;
- 2) напрямок діяльності;
- 3) контроль і підтримання поведінки [1].

Мотиваційні системи всередині організації виконують конкретні завдання: стимулювання співробітників якісно виконувати поставлені завдання; підвищення продуктивності праці; створення позитивного настрою всередині команди; зниження кадрової плинності; залучення та утримання цінних компетентних висококваліфікованих фахівців; підвищення лояльності співробітників до організації в якій вони працюють; створення корпоративної культури.

Основним методом мотивації є метод покарання і заохочення — метод, при якому людині дають або позбавляють певного ресурсу. Метод психології — це вплив однієї особи в організації на іншу за допомогою слова. Спеціаліст з управління, перш ніж говорити слово підлеглому, повинен враховувати його психологічні особливості: здібності, волю, темперамент, сумісність, авторитет тощо. Існують 2 типу мотивації: змістовна та

процесуальна.

Змістовна — ґрунтується на тому, що існують внутрішні спонукання (потреби), які змушують людину діяти. Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є: теорія Маслоу, теорія Альдерфера, теорія МакКлелланда, теорія двох факторів Герцберга.

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб: фізіологічні потреби; потреба безпеки; потреба належати до соціальної групи; потреба визнання і поваги; потреба самовираження.

Ця теорія показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини і його діяльність.

Теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера показує, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи, і таких груп існує три: потреби існування; потребу зростання; потреби зв'язку.

Теорія набутих потреб МакКлелланда зображає зв'язок поведінки людини і його потреб. Причому з усіх розглянутих потреб найбільший вплив на досягнення результату (успіху) є потреба владарювання.

Теорію двох факторів Герцберга формують чинники, від яких на 90% залежить мотивація працівника: умови праці; чинники, що мотивують (успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, можливості творчого і ділового росту).

Кожна зі змістових теорій мотивації має свої особливості, переваги та недоліки. Тому, щоб ліпше розуміти поведінку працівників та впливати на неї

належним чином, керівнику треба знати їх усі.

На відміну від змістових теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби та пов'язані з ними фактори, процесуальні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані.

Німецький філософ А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» вперше вжив термін «мотивація», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей.

В управлінні це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників, тобто з метою здійснення їх мотивування.

Мотивування — вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей. Жодна дія людини не відбувається без мотивації. Тому для успішного управління поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо встановити, чому саме люди працюють, що викликає у них бажання і потребу працювати, чому одним робота приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу управлінцям виробити ефективну політику у сфері трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто справді хоче продуктивно працювати.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода».

Мотив — спонукальна причина дій і вчинків людей. Для кожної людини мотиви є суб'єктивними; вони формуються у процесі виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом що домінує у суспільстві цінностей, що впливає на визначення цілі й спонукає людину до дії. Мотиви можуть належати до матеріальної або моральної сфер, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу тощо. Ґрунтом мотивів є потреби людини. Потреба — фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось. Потреби виникають разом із народженням індивіда, розширюються в міру його розвитку, що, відповідно, позначається на поведінці. Коли індивід усвідомлює потребу, він зорієнтований на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби.

Бажаного результату можна досягти під впливом стимулів. Стимули — спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами. Вони можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Позитивно спрямовані стимули називають винагородою.

Винагорода — все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти та чим би хотіла володіти. Винагороди поділяють на: матеріальні (заробітна плата, преміювання, система пільг тощо); моральні (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, надання повноважень при виконанні роботи, формування почуття

особистої причетності до успіхів фірми та ін.).

У практиці управління персоналу використовують «анти стимули», що сприймаються як покарання. Проте у мотиваційному процесі перевагу слід надавати винагородам, тобто стимули повинні мати позитивну спрямованість. Крім винагород, до стимулів належать і застережні заходи — штрафні санкції у разі неякісного виконання роботи, зниження соціального статусу, обструкція, зневага з боку трудового колективу, звільнення з роботи. Таких анти стимулів працівник намагається уникати. З огляду на це мотивація повинна ґрунтуватися на тому, що будь-які дії індивіда в організації матимуть для нього позитивні, негативні або нейтральні наслідки залежно від якості виконаної роботи. Однак, як свідчить досвід, переважання стимулів зі знаком «мінус» (стимулів-застережень) є для організації небезпечним, оскільки перешкоджає підвищенню трудового потенціалу працівників.

З огляду на те, що конкурентоспроможність кожної фірми залежить не тільки від повноти використання її наявних трудових ресурсів, а й від її здатності досягати синергічного ефекту, менеджерам необхідно забезпечити всі умови для розвитку персоналу, його самовдосконалення. Керівник повинен своєчасно вносити відповідні зміни у мотиваційний процес, зважаючи на зміну структури потреб працівників.

Способи стимулювання персоналу розробляються з певною метою: для стимулювання підвищення якості

роботи підлеглих. Методи мотивації умовно можна розділити на три основні категорії: індивідуальна мотивація, спрямована на роботу з окремими підлеглими; моральна і психологічна мотивація використовується для задоволення основних внутрішніх потреб працівників; організаційна мотивація допомагає створити систему стимулів для службовців всередині установи (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Мотиви, що спонукають людину до праці

Рівень	Основний мотив	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Чим більший вклад вносить член команди, тим більше йому подобається його команда. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100% . тим сильніше буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю посвятити себе виконанні тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно розмішуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці. Це можна зробити за допомогою введення на підприємстві багато ігор, які пов'язані з виробничими результатами (і не тільки), і таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
III рівень	Особиста вигода	Люди хочуть працювати там, де окрім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, таку, як: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче отримати працівник
IV рівень	Гроші	Багато людей ідуть влаштовуватися на роботу, тому що їм потрібні гроші. Гроші — це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато

амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя
--

1.2. Типи працівників за видами мотивації та мотиваційний профіль

В умовах сучасного підприємництва фахівці в галузі управління персоналом наголошують на необхідності проведення досліджень взаємозв'язку мотиваційного потенціалу працівника і його реальної трудової поведінки, що відповідає вимогам посади й закріпленого в формі посадових інструкцій або інших нормативних документах. Таким чином, в ході прийнятті на роботу доцільно проводити не тільки професійний, а й мотиваційний відбір, мотиваційну діагностику. В результаті такої діагностики виділяють різні типи мотивації до праці у робітників.

Тип мотивації — це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення певних груп потреб [7].

Серед дослідників особливого поширення набула класифікація типів мотивації працівників відповідно до типологічної концепції трудової мотивації доктора соціологічних наук, професора НДУ ВШЕ Володимира Ісаковича Герчикова.

Типологічна модель мотивації Герчикова — концепція трудової мотивації, розроблена Володимиром Ісаковичем Герчиковим. Відповідно до цієї концепції, існує п'ять типів трудової мотивації: інструментальний, професійний, хазяйський, патріотичний і люмпенський.

Типологічна модель будується на перетині двох осей «рис. 1.1» мотивації та трудової поведінки.

Рис. 1.1



Типологічна модель мотивації

I квадрант. Зростання організаційної ефективності трудової діяльності пропорційний ступеню задоволення мотиваційних очікувань працівника і обмежений тільки «природними» межами (максимально можливою ефективністю для даних організаційно-технологічних умов).

II квадрант. Зростання ефективності праці працівника з мотивацією уникнення принципово обмежений: завданням (нормативною величиною), можливістю керівника довести вину працівника в разі невиконання завдання.

III квадрант. Рівень деструктивних реакцій працівника зазвичай обмежений і найчастіше зводиться до пасивного трудової поведінці та «роботи за правилами»

(суцільна лінія). Однак, якщо в групі з'являється сильний лідер, який набирає конфлікт з керівництвом організації (а ним може бути тільки незадоволений працівник з IV квадранта), він здатний повести за собою працівників з типом мотивації уникнення і «розпалити» їх до крайніх форм деструктивної поведінки, аж до повного руйнування організації (пунктирна лінія).

IV квадрант. Якщо організаційні умови роботи й система стимулювання йдуть всупереч з мотиваційними очікуваннями працівника, велика ймовірність отримання від нього деструктивної трудової поведінки, причому в досить різких формах. Однак, до руйнування організації справу швидше за все не дійде. [10].

У моделі виділяються чотири базових типу мотивації досягнення і один тип мотивації уникнення [11].

Інструментальний тип. Працівникові даного типу мотивації сама по собі робота не становить цінності. Головна мета — отримання високого (за мірками самого індивіда) заробітку як винагороди за свою працю. Працівник навіть буде згоден на більш погані умови праці, заради отримання доплати за ці погані умови.

Професійний тип. Працівник цього типу цінує в роботі її зміст. Він швидше за інших проявляє себе в професійних якостях, любить доводити собі і іншим, що здатний на виконання складних завдань. До керівника може ставитися з певною часткою іронії. Такі працівники часто стають кращими на даному типі робочих місць.

Патріотичний тип. Працівника цього типу цікавить участь в реалізації загального, дуже важливого для організації справи. Він переконаний у своїй потрібності в організацію, відрізняється готовністю взяти на себе додаткову відповідальність заради досягнення результатів спільної справи. Для нього важливо суспільне визнання участі в загальних досягненнях.

Хазяйський тип. Працівник цього типу добровільно братиме на себе повну відповідальність за виконувану роботу. Він буде працювати з максимальною віддачою, не наполягаючи на високу оплату своєї праці, не вимагаючи ні додаткових вказівок, ні постійного контролю. Працівник з переважанням хазяйської мотивації — ймовірно, найефективніший в сенсі співвідношення витрат і результатів. Однак такий тип не терпить указів і покарань.

Мотивація уникнення. Працівник з таким типом має дуже низьку мотивацію до роботи. Він має погану кваліфікацію і низьку відповідальність. Головна мета — мінімізувати трудові зусилля на роботі. Такі працівники мало цінуються, зате їм можна доручити роботу, на яку не погодяться індивіди інших типів мотивації. До того ж, до працівників даного типу ефективний адміністративний стиль управління.

Вчені виділили дванадцять основних потреб працівника. Унікальне поєднання найбільш і найменш актуальних для конкретної людини потреб назвали мотиваційним профілем працівника. [12].

1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальну винагороду; бажання мати роботу з хорошим набором пільг і надбавок. Дана потреба виявляє тенденцію до зміни в процесі трудового життя.

2. Потреба в гарних умовах роботи й комфортною навколишньому середовищі. Автори методики відзначають, що високі показники цього фактору, отримані при тестуванні персоналу, можуть сигналізувати про незадоволення якоїсь іншої потреби, наприклад, висловлювати незадоволення керівником, несприятливим психологічним кліматом.

3. Потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потреба в зниженні невизначеності та встановлення правил і директив виконання роботи.

4. Потреба в соціальних контактах: в спілкуванні з широким колом людей, легкого ступеня довіри, зв'язків з колегами, партнерами та клієнтами.

5. Потреба формувати та підтримувати довгострокові, стабільні взаємини, що припускає значний ступінь близькості взаємин, довірливості.

6. Потреба в отриманні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючи цінували заслуги, досягнення й успіхи індивідуума.

7. Потреба ставити для себе сміливі, складні цілі та досягати їх. Провідним був таких людей є бажання все робити самому.

8. Потреба у впливовості та влади, прагнення керувати іншими — показник конкурентної напористості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми та надання на них впливу

9. Потреба в різноманітності, перервах і стимуляції, прагнення уникати рутини. Вказує на тенденцію завжди перебувати в стані піднесеності, готовності до дій, любові до змін.

10. Потреба бути креативним, вдумливим працівником, відкритим для нових ідей. Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, цікавості та нетривіального мислення.

11. Потреба в самовдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості. Це показник бажання незалежності і самовдосконалення.

12. Потреба в цікавій, суспільно корисній праці. Творці методики підкреслюють, що прагнення до цікавої та корисної праці має велику важливість, ніж інші чинники мотивації.

Одне із завдань керівника — мотивація підлеглих. Профіль може служити хорошою основою для вивчення мотивації співробітників, правильного вибудовування мотиваційних бесід, якісної зворотного зв'язку.

Знаючи мотиваційні профілі співробітників, керівники зможуть запобігти можливим негативним наслідкам змін в компанії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційна структура та аналіз діяльності ТОВ «АЙЛАІН»

Підприємство ТОВ "АЙЛАІН". Limited Liability Company ILION (LLC ILION), засноване у 2013 році, власниками якого є Олександр Короговний та Владислав Білінчук. Команда складається з 25 чоловік і більше. В роботі на понад 80 проектів.

Створення iLION стало відповіддю на потребу ринку в агентствах, які занурюються у бізнес клієнта та дають реальний результат.

З 2013 року пройшли шлях від дрібної компанії до багатoproфільної студії інтернет-маркетингу.

У 2017 році взяли участь у спеціальній програмі від компанії Google під назвою Google Elevator, в яку запрошують агентства ринку, що найбільш динамічно зростають. Саме вона допомогла переосмислити бізнес та його структуру та переглянути стратегію розвитку, з урахуванням українського та міжнародного досвіду.

Цього ж року закрили відділ розробки та сфокусувалися на рекламних напрямках.

Основні напрямки:

- розробка digital-стратегії
- виведення бренду на ринок
- посилення бренду
- скоригувати репутацію в мережі
- просування сайтів та підвищення трафіку
- запуск лідогенерації та збільшення продаж.

Також можуть якісно реалізувати окремі інструменти: SEO, контекстну та медійну рекламу, рекламу в соціальних мережах, просування у YouTube, SERM. Основним правилом компанії є: *«Ми даємо більше, ніж прописано у договорі, і працюємо на реальний, а не формальний результат».*

Завдяки індивідуальному підходу, відкритості та гнучкості, а також реальному (а не декларованому) бажанню досягати поставленої мети, близько 85% клієнтів з ними більше 1 року, а 75% усіх нових клієнтів приходять за рекомендаціями. Їх місія допомагати українському бізнесу ставати успішнішою та сильнішою за допомогою цифрового маркетингу (Digital). Для цього ми з 2018 року реалізуємо освітню функцію та проводимо семінари з Digital у бізнес-школі LvBS. На даний момент iLION активно розвиває напрямок з виведення українських бізнесів та брендів на закордонні ринки (консалтинг та реалізація). Спільно з LvBS ми створили курс з інтернет маркетингу в рамках комплексної програми Go Export, яка підтримується ЄС EU4Business та ЄБРР і віримо, що

український бізнес здатний бути сильним і успішним як в Україні, так і за її межами.

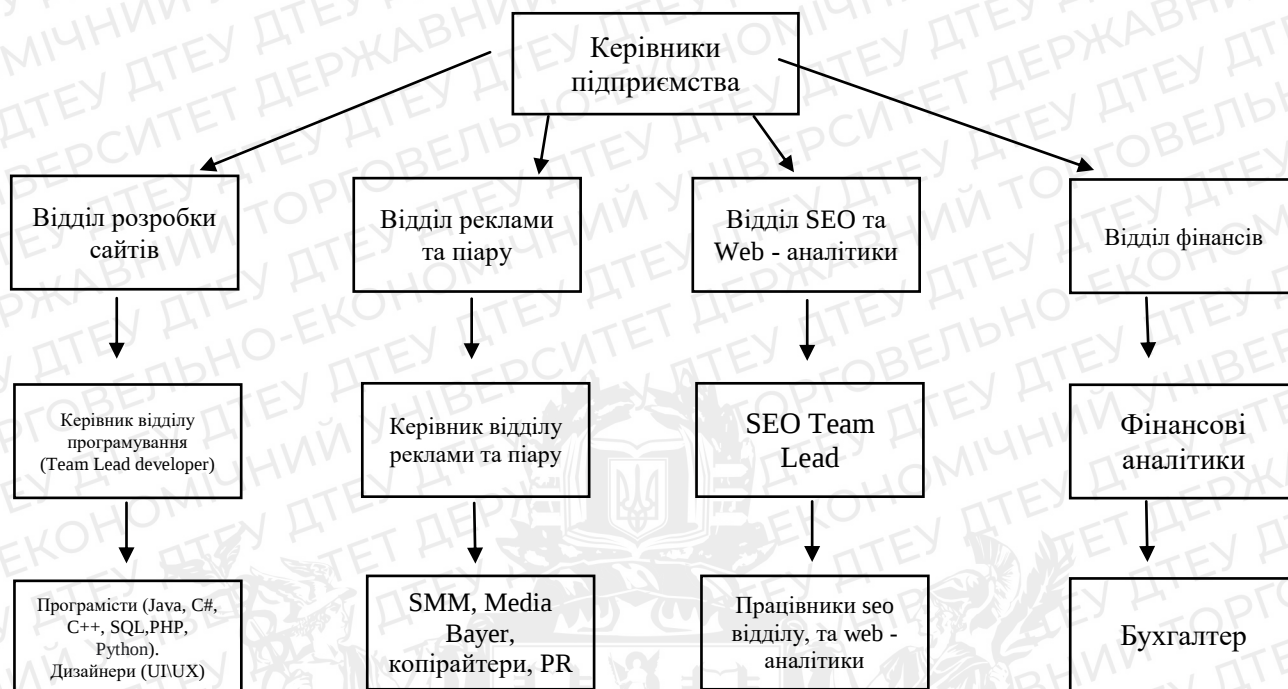
Бренди що довіряють ТОВ «АЙЛАІН»:



Організаційна структура ТОВ «АЙЛАІН»

Організаційна структура підприємства (Рис.2.1) є лінійно-функціональною. У цій структурі лінійна побудова підкріплюється спеціальними допоміжними службами - штабами. У штабі зосереджені фахівці за окремими напрямками знань, які готують кваліфіковані рішення, але стверджує ці рішення і передає їх вигляді розпоряджень лінійний керівник на нижчі рівні управління. Ця структура ефективна для підприємств, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють в стабільній зовнішньому середовищі і застосовують стандартні управлінські рішення. В Україні даний тип організаційних структур в даний час є найбільш поширеним.

Рис. 2.1



Організаційна структура персоналу ТОВ «АЙЛАІН».

Джерело: складено автором за даними ТОВ «АЙЛАІН».

Аналіз діяльності підприємства почнемо з вивчення основних економічних показників.

Таблиця (2.1)

Баланс ТОВ «АЙЛАІН» на 30 вересня 2020р

Форма №1-мс

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
1 Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	-	50,8
Первісна вартість	1011	11,9	115,5
Знос	1012	(11,9)	(64,6)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом 1	1095	-	50,8
2 Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	9,0	1743,3

Гроші та їх еквіваленти	1165	12,3	6,4
Інші оборотні активи	1190	-	1,2
Усього за розділом 2	1195	21,3	1750,8
Баланс	1300	21,3	1801,7

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності.

Таблиця (2.2)

Звіт про фінансові результати за 9 місяців 2021р

Форма №2-мс

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5644,8	-
Інші доходи	2160	0,5	-
Разом доходи	2280	5645,3	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Інші витрати	2165	(4733,2)	-
Разом витрати	2285	(4733,2)	-
Фінансовий результат до оподаткування	2290	912,1	-
Податок на прибуток	2300	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток)	2350	912,1	-

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності.

Таблиця (2.3)

Баланс на 31.12 2020р ТОВ «АЙЛАІН»

Форма №1-мс

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Необоротні активи			

Основні засоби:	1010	-	0,0
Первісна вартість	1011	-	11,9
Знос	1012	(-)	(11,9)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом 1	1095	0,0	0,0
Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-

(Продовження таблиці 2.3)

Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	12,3
Інші оборотні активи	1190	-	9,0
Усього за розділом 2	1195	0,0	21,3
Баланс	1300	0,0	21,3
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Власний капітал			
Капітал	1400	-	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-8,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом 1	1495	0,0	-7,3
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	
Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	-	3,0
Розрахунками з бюджетом	1620	-	0,6
Розрахунками зі страхування	1625	-	1,5
Розрахунки з оплати праці	1630	-	3,5
Інші поточні зобов'язання	1690	-	20,0
Усього за розділом 3	1695	0,0	28,6
Баланс	1900	0,0	21,3

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності.

Таблиця (2.4)

Звіт про фінансові результати за 2020р.

Форма №2-мс

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4

(Продовження таблиці 2.4)

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1200,7	-
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1200,7	0,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1121,4)	(-)
Інші витрати	2165	(87,6)	(-)
Разом витрати (2050 + 2285)	2285	1209,0	0,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	-8,3	0,0
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	-8,3	0,0

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності.

Аналіз фінансового стану та ефективності діяльності

ТОВ "АЙЛАІН"

за період з 01.10.2021 по 31.12.2021

Аналіз фінансового стану

Наведений у цьому звіті аналіз фінансового стану
ТОВ "АЙЛАІН" виконано за період 01.10.21–31.12.21 р. на

основі даних бухгалтерської звітності організації за 1 квартал. Якісна оцінка значень фінансових показників ТОВ "АЙЛАЙН" проведена з урахуванням галузевих особливостей діяльності організації (галузь - "Діяльність у галузі інформаційних технологій", клас за ЗКВЕД 2 - 63).

1.1 Структура майна та джерела його формування.

Активи на 31 грудня 2021 р. характеризуються значною часткою (97,2%) поточних активів та малим відсотком необоротних коштів. Активи організації протягом аналізованого періоду значно збільшилися (84,6 раза). Враховуючи значне зростання активів, слід зазначити, що власний капітал збільшився ще більшою мірою – у 127,7 раза. Випереджальне збільшення власного капіталу щодо загальної зміни активів є позитивним показником.

Зростання активів організації пов'язане, головним чином, зі зростанням показника за рядком "дебіторська заборгованість" на 1734 тис. UAH (або 97,1 % вкладу в приріст активів).

Водночас, у пасиві балансу найбільший приріст спостерігається за рядками:

- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) – 912 тис. UAH (51,2 %)
- інші короткострокові зобов'язання – 851 тис. UAH (47,8 %)
- Серед статей балансу, що негативно змінилися, можна виділити "гроші та грошові еквіваленти" в активі (-6 тис. UAH).

Власний капітал організації на 31 грудня 2021 р. становив 904,9 тис. УАН. За останній квартал відзначено вельми значне, на 912,1 тис. УАН, підвищення власного капіталу.

1.2 Оцінка вартості чистих активів організації.

Чисті активи організації на останній день аналізованого періоду (31.12.2021) набагато (у 904,9 разів) перевищують статутний капітал. Це позитивно характеризує фінансове становище, повністю задовольняючи вимог нормативних актів до величини чистих активів організації. Більше того, визначивши поточний стан показника, слід зазначити збільшення чистих активів за період, що розглядається (з 30.09.2021 по 31.12.2021). Перевищення чистих активів над статутним капіталом і водночас їх збільшення у період свідчить про хорошему фінансове становище організації з цієї ознакою. Нижче на графіку представлено зміну чистих активів та статутного капіталу.

Аналіз фінансової стійкості за величиною надлишку
(нестачі) власних оборотних коштів

(Таблиця 2.5)

Показник власних оборотних засобів (СОС)	Значення показника		Надлишок (брак) *	
	на початок аналізованого періоду (30.09.2021)	на кінець аналізованого періоду (31.12.2021)	на 30.09.2021	на 31.12.2021
1	2	3	4	5
СОС ₁ (розрахований без урахування довгострокових та короткострокових пасивів)	-7	854	-7	+854
СОС ₂ (розрахований з урахуванням довгострокових пасивів; фактично дорівнює чистому оборотному капіталу, Net Working Capital)	-7	854	-7	+854

СОС з (розраховані з урахуванням як довгострокових пасивів, так і короткострокової заборгованості за кредитами та позиками)	-7	854	-7	+854
---	----	-----	----	------

За всіма трьома варіантами розрахунку на 31.12.2021 спостерігається покриття власними оборотними засобами наявних в організації запасів, тому фінансове становище за цією ознакою можна характеризувати як абсолютно стійке. При цьому слід звернути увагу, що всі три показники покриття власними оборотними засобами запасів за аналізований період поліпшили свої значення.

Аналіз ефективності діяльності організації

Огляд результатів діяльності організації

Основні фінансові результати діяльності ТОВ "АЙЛАІН" протягом аналізованого періоду наведено нижче у таблиці.

За даними "Звіту про фінансові результати" за весь період, що розглядається, організація отримала збиток від продажів у розмірі 5 645 тис. UAH, що склало 100 % від виручки.

Прибуток від інших операцій протягом аналізованого періоду (з 30 вересня 2021 р. до 31 грудня 2021 р.) склав 4 733 тис. UAH.

Висновки за результатами аналізу

За результатами проведеного аналізу виділено та згруповано за якісною ознакою основні показники фінансового стану та результатів діяльності ТОВ "АЙЛАІН" за останній квартал.

Аналіз виявив такі показники, що виключно добре характеризують фінансове становище організації:

- чисті активи перевищують статутний капітал, причому протягом аналізованого періоду спостерігалось збільшення чистих активів;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами демонструє цілком відповідне нормального значення, що дорівнює X, XX ;
- коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності повністю відповідає нормальному значенню;
- випереджаюче збільшення власного капіталу щодо загальної зміни активів організації;
- абсолютна фінансова стійкість за величиною надлишку власних оборотних засобів.

Позитивно фінансове становище організації характеризує наступний показник – частка власного капіталу активах організації становить XX %, що в норму.

Показником, що має значення межі нормативу , є наступний – над повною мірою дотримується нормальне співвідношення активів за рівнем ліквідності та зобов'язань за терміном погашення.

Показники фінансового стану організації, що мають негативні значення:

- нижче за нормальне значення коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності;

- коефіцієнт покриття інвестицій нижче за норму (частка власного капіталу та довгострокових зобов'язань становить лише XX % від загального капіталу організації). Показники фінансового стану та результатів діяльності організації, що мають критичні значення;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий за нормативне значення;
- за 4-й квартал 2021 р. отримано збитки від продажів (-5 645 тис. UAH), причому спостерігалася негативна динаміка порівняно з аналогічним періодом минулого року (-5 645 тис. UAH);
- збитки від фінансово-господарської діяльності за період з 01.10.2021 по 31.12.2021 склали -912 тис. UAH.

2.2. Соціологічний аналіз задоволеності працівників існуючою системою мотивації

Важливість вивчення мотивів співробітників, особливо в спільній діяльності доведена на основі результатів численних досліджень психологів. Персонал підприємства є людським капіталом підприємства, який очікує своєчасну і гідне економічну, психологічну і кар'єрну винагороду за продуктивну і високоякісну роботу. Саме мотивація і стимулювання до праці, можливість реалізувати себе як особистість і фахівця здатні утримати талановитих і перспективних працівників на підприємстві в конкурентних умовах[15]. Однак

виявлення підстав дій і вчинків людини — справа непроста, пов'язаної як з об'єктивними, так і з суб'єктивними труднощами.

Керівництво ТОВ «АЙЛАІН», проводять поверхневий аналіз мотивів, однак такий аналіз дає занадто мало для розуміння душевного світу співробітника, його мотиваційної сфери, а головне — не дозволяє прогнозувати його поведінку в інших ситуаціях.

Вивчення психічного складу співробітника включає з'ясування наступних питань:

- які потреби (схильності, звички) типові для даного співробітника;
- якими способами, за допомогою яких засобів він вважає за краще задовольнити ту чи іншу потребу;
- які ситуації і стану зазвичай запускають ту чи іншу його поведінку;
- які властивості особистості, установки, диспозиції надають найбільший вплив на мотивацію того чи іншого типу поведінки;
- чи здатний співробітник на само мотивацію, або потрібно втручання;
- хто сильніше впливає на мотивацію - наявні потреби або почуття обов'язку, відповідальності, як і спрямованість особистості.

Для аналізу поточної ситуації на ТОВ «АЙЛАІН» був використаний тест на визначення мотиваційного профілю Ш. Річі і П. Мартіна. [16]

За допомогою даного тесту можна визначити індивідуальне для конкретної людини поєднання найбільш актуальних і найменш значущих потреб, так званий, мотиваційний профіль.

Сам тест представляє собою сукупність 33 тверджень(Додаток А), в кожному з них є 4 варіанти відповіді. Кожний варіант відповідає за певний з 12 факторів:

1. Потреба у високій заробітній платі і матеріальному винагороду;
2. Потреба в хороших умовах роботи і комфортною навколишній обстановці;
3. Потреба в чіткому структуруванні роботи, розумінні через зворотний зв'язок про результативність своєї роботи, потреба зниженні невизначеності і встановленні правил і директив виконання роботи;
4. Потреба в соціальних контактах: спілкування з широким колом людей, легка ступінь довіри, тісних стосунків з колегами;
5. Потреба в наявності більшого вільного часу, гнучкості графіка. Потреба розмежувати та оптимізувати ділову та особисту життя не на шкоду жодної;
6. Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення і успіхи індивідуума. Цей показник вказує на симпатії до інших і хороші соціальні взаємини, це потреба

особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість;

7. Потреба ставити для себе сміливі складні цілі і досягати їх. Показник прагнення намічати і завойовувати складні, багатообіцяючі рубежі;

8. Потреба у впливовості і влади, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості. Це показник конкурентної напористості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми і надання на них впливу;

9. Потреба в різноманітності, перервах і стимуляції; прагнення уникати рутини. Показує тенденцію завжди перебувати в стані піднесеності, готовності до дій, любові до змін і стимуляції;

10. Потреба бути креативним аналізує, думаючим працівником, відкритим для нових ідей. Цей показник свідчить про тенденції до прояву допитливості, цікавості і нетривіального мислення;

11. Потреба в удосконаленні, зростанні і розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності і самовдосконалення;

12. Потреба у відчутті затребуваності, в цікавій суспільно корисної праці. Це показник потреби в роботі, наповненою змістом і значенням, з елементом суспільної корисності.

Для обробки результатів була використана таблиця (для одної людини) «Таблиця розрахунків результатів тесту» (Додаток В).

Обробка результатів: номери колонок в таблиці відповідають дванадцяти описаним вище потребам. Підраховано суму балів у кожному стовпчику. Це і є кількісні показники відносної значущості для індивіда цих потреб.

Потім оцінюється рівень задоволеності зараз на підприємстві кожного фактору з 12 у відсотках від 1% до 100% самим індивідом.

Далі підраховано суму балів усіх респондентів за кожним фактором, а, також, середній відсоток задоволеності усіх респондентів за кожним фактором.

В результаті тестування визначені ті потреби, які мають найбільший вплив на людей, а також рівень задоволеності кожної з них.

Однак тест розкриває лише аспекти, які мотивують працівників.

Важливо також пізнати, що демотивує робітників під час робочого процесу на ТОВ «АЙЛАІН». Для цього розроблено анкету, яка відображає головні фактори, які погано впливають на продуктивність індивідів.

Суть анкети полягає у тому, що респондент присвоює кожному твердженню з 7-ми даних (Додаток В) певну кількість балів від 0 до 2. Кожне твердження відповідає за один демотиватор праці, який може бути присутній у системі управління підприємства. За результатами анкети було визначено які саме анти мотиви присутні, а також їх значущість для усіх респондентів разом.

Отже, виділяють саме такі анти мотиви:

1. Низький рівень заробітної плати;
2. Рутинна, нецікава робота;
3. Конфліктна обстановка у колективі, напружені стосунки між співробітниками;
4. Відсутнє кар'єрне зростання ;
5. Відсутнє взаєморозуміння між робітником і керівництвом;
6. Незадовільні умови праці;
7. Неоціненність праці робітника.

Для обробки результатів рахується сума балів кожного твердження від усіх респондентів.

Для аналізу рівня мотивації персоналу було проведено анкетування та тестування співробітників, які проходили 24.12.2021 р.



РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЙЛАІН»

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації

Одним із головних завдань розвитку ринкової економіки є формування системи мотивації, притаманної ринковим відносинам та забезпечення ефективності стимулювання праці. Під ефективним мотивуванням праці слід розуміти створення такої системи стимулювання, яка могла б забезпечити поєднання високих економічних показників діяльності підприємства та оптимізувати його витрати для досягнення цих результатів.

Однією з проблем загального процесу реформування діяльності українських підприємств є проблема підвищення ефективності трудових ресурсів. Подолання цієї проблеми можливо лише за допомогою застосування ефективних методів управління персоналом та розробки стратегій управління людськими ресурсами з

використанням сучасних систем матеріального та нематеріального стимулювання.

У країнах з розвинутою ринковою економікою в 70-х роках нашого століття почалася перебудова мотиваційних механізмів відповідно до концепцій «гуманізації праці» і «якості трудового життя», зорієнтованих на індивідуалізацію мотиваційно-управлінських рішень. У 1980-90-і роки помітним явищем у цих країнах став перехід до гнучкої заробітної плати як найважливішого засобу посилення мотивації найманої праці і підвищення на цій основі ефективності виробництва. Встановлювалася тісна залежність заробітку як від індивідуальних якостей і досягнень робітників, так і від результатів діяльності підприємства в цілому.

Водночас практика показала ущербність мотиваційного механізму, якщо в ньому матеріальні стимули не підкріплюються моральними. Тому на багатьох фірмах застосовуються усе більш різноманітні форми морального стимулювання (гарантування зайнятості, надання можливостей підвищення кваліфікації і просуванню по службі, поглиблення змісту і форм трудової діяльності, розширення самостійності в процесі виконання трудових функцій і в керуванні виробництвом на відповідній ділянці і т.д.).

На підставі результатів попереднього аналізу можна зробити висновок, що важливими нематеріальними стимулами для працівників ТОВ «АЙЛАІН» є відчуття затребуваності, соціальні контакти і різноманітність та

новизна. Корпоративна культура не розвинена, тому не робить впливу на задоволеність або незадоволення працівниками роботою.

Співробітники, які будуть орієнтовані на результат та якісне виконання своїх обов'язків, будуть прагнути до особистісного розвитку, тому тренінги з боку компанії допоможуть задовольнити цю потребу і, в свою чергу, зможуть запобігти плинності кадрів. Тому що кожна людина буде триматись за своє місце та будувати свої плани щодо співпраці з компанією на довгостроковий період.

Отже, базуючись на основі виявлених проблем, були створені конкретні пропозиції для удосконалення системи розвитку персоналу компанії.

Далі, надано пропозиції стосовно вдосконалення системи нематеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «АЙЛАІН»:

- впровадження соціального пакету з можливістю вибору мотиваційних елементів, залежно від вподобань працівників;
- комфортні умови праці, враховуючи особливості умов праці адміністративного та основного персоналу;
- система підвищення лояльності персоналу, відчуття затребуваності;
- розвиток корп. культури та свят, вдосконалення морально-психологічного клімату в колективі;
- введення системи визначення кращого працівника відділу;

- впровадження «особливої» системи преміювання.

Соціальний пакет у будь-якому прояві відсутній на підприємстві. Отже, розглянемо декілька варіантів, які доцільно запровадити на підприємстві ТОВ «АЙЛАІН».

Як справедливо вважають деякі вчені, невизначеність поняття соціальний пакет істотно ускладнює його формування та ефективність використання його [17]. В даний час нерідко відбувається змішування таких понять, як «соціальні гарантії» та «соціальний пакет». Деякі роботодавці переконані, що соціальний пакет - це надання співробітникам щорічних оплачуваних відпусток, оплата лікарняних, однак це узаконені права працівників.

Таким чином, основою для надання соціальних гарантій є вимоги Трудового кодексу, а впровадження соціального пакету компанії є добровільним рішенням кожного роботодавця. У зв'язку з цим ми можемо дати таке визначення соціального обслуговування: це сукупність спеціальних пільг, які надаються роботодавцем на додаток до законодавчо визначених прав особи. Пакет визначається організацією залежно від мети його формування. Отже, для ТОВ «АЙЛАІН» найбільш актуальним є вирішення наступних завдань:

- а) підвищення економічної ефективності підприємства;
- б) формування лояльності працівника до компанії та на її основі усунення плінності кадрів.

Під час формування соціального пакету важливо враховувати особисті переваги цільової аудиторії.

Наприклад, для молодих фахівців величезним мотивуючим фактором навряд чи стане пропозиція додаткового пенсійного страхування, тому важливо, щоб у соціальний пакет були включені елементи до кожної категорії працівників, а працівник мав вибір тих чи інших елементів, формуючи індивідуальний пакет виплат на основі особистих переваг та можливостей підприємства.

Розподіл елементів соціального пакету повинен включати деякі основні елементи, прийнятні для всіх категорій персоналу, які повинні бути об'єднані в єдину одиницю, гарантовану кожному працівникові незалежно від результатів його праці. Стимулюючий соціальний пакет формується працівником лише на основі особистих уподобань. Регулярний моніторинг ступеня задоволеності наданим набором переваг та можливостей для включення нових дозволить підтримувати високу мотивацію персоналу та актуальність стимулів до роботи.

Ще одним варіантом соціального пакета, прийнятним для даного підприємства може стати включення в нього таких «бюджетних» елементів, як подарункові сертифікати, купони, бонусні і подарункові карти, подарунки «для здоров'я», додатковий день відпустки, продаж продукції за пільговими цінами, організація екскурсій та поїздок до обласного центру. Головне, щоб при цьому у співробітника склалася думка, що організація піклується саме про нього та його інтереси. Отже, надамо приклади пільг, які рекомендуємо включити

у соціальний пакет підприємства ТОВ «АЙЛАІН»
(табл.3.2.).

Таблиця 3.2

Приклад пільг, рекомендованих до включення до
соціального пакету
на підприємстві ТОВ «АЙЛАІН»

Структура соціального пакета	Вид пільг	Приклади пільг
Базові елементи	Пільги, пов'язані зі здоров'ям співробітника	Медичне страхування, страхування життя, виплати в разі народження дитини.
Стимулюючі	Пільги, пов'язані із забезпеченням комфорту співробітників	Оплата харчування, спортивних занять, оплата відпочинку
	Пільги, пов'язані з навчанням співробітника	Тренінги, курси підвищення кваліфікації, мовні курси.
	Пільги, пов'язані з культурно-розважальними заходами	Корпоративні заходи, оплата відвідування театрів, концертів, виставок та ін.)

Наступним елементом нематеріального стимулювання на підприємстві ТОВ «АЙЛАІН» є умови праці. До них належать багато факторів, перерахуємо основні: зручність розташування на робочому місці, обладнання робочого місця, наявність спецодягу (розумний дрес-код), безпека робочого місця, транспортування (включаючи умови користування особистим транспортом), можливість використання високоякісного та швидкісного Інтернету, дизайн офісу, організація роботи, чіткий розподіл функцій, стандартів та правил виконання, оцінки ефективності роботи, внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Оснащений необхідним обладнанням, спецодягом, громадським харчуванням на робочому місці, зручним

місцем розташування офісу або налагодженою системою підтримки транспорту – все це важливі елементи в системі нематеріальних стимулів в компанії. Важливість кожного залежить від індивідуальних потреб кожної категорії працівників.

Необхідно здійснити наступні заходи (табл.3.3):

Таблиця 3.3

Заходи щодо поліпшення умов праці

№	Захід
1	Оновити кімнату для прийому їжі виробничого та адміністративного персоналу
2	Створити кімнату для відпочинку та психологічного розвантаження
3	Забезпечити офіси кондиціонерами
4	Впровадити обов'язковий дрес-код для персоналу

У системі управління персоналом підприємства в умовах змін і актуалізації людського потенціалу, велике значення слід приділити лояльності персоналу. Лояльність персоналу з'являється тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не відходять на другий план, коли вони перетворюють групу людей в організацію, в колектив, коли мотиваційним чинником стає не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу від процесу роботи.

Щоб управляти лояльністю персоналу, пропонується система, яка забезпечує послідовну оцінку існуючого рівня лояльності, формування, розробку програм підвищення лояльності співробітників, моніторинг

реалізації програм працюючих на промисловому підприємстві, орієнтована на довгострокову перспективу.

Методи підвищення афективної лояльності персоналу ТОВ «АЙЛАІН» спрямовані на задоволення потреби в затребуваності, залученні, причетності, самореалізації:

- а) зв'язок зусиль співробітника і кінцевого результату формує в свідомості
- співробітника єдність власних цілей і цілей організації;
- б) програми участі в управлінні, в прийнятті рішень;
- в) подяка;
- г) статусна винагорода (наприклад, перехідний атрибут кращого працівника, дошка пошани);
- д) методи організаційного дизайну: планування кар'єри, гнучкість в роботі, довіру групам в питаннях структурування роботи і рішення тактичних проблем, моделювання робіт з метою досягнення максимального задоволення співробітників, скорочення ієрархії і відмінностей у статусі.

Для управління афектним (емоційним) типом лояльності необхідно приділяти велику увагу психологічному мікроклімату в компанії, підтримувати теплу, дружню атмосферу в робочому колективі.

Лояльність формується під впливом сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури. Такий вид лояльності буде підвищувати прояв турботи з боку керівництва ТОВ «АЙЛАІН».

Важливим інструментом в рамках розвитку корпоративної культури також можуть стати корпоративні свята, навіть із залученням сімей співробітників.

Важливим важелем мотивації є також корпоративні семінари для працівників підприємства, на яких розповідається про місію, цілі, завдання компанії на найближчий рік. Співробітники отримують інформацію про зміни, нововведення, організаційні події та плани на найближче майбутнє. Подібні семінари потрібні для того, щоб керівники могли донести до співробітників мотиви, якими вони керуються при прийнятті рішень. Іншими словами, керівництво налагоджує контакт з підлеглими, спілкуючись особисто, без посередників, що сприяє більш глибокому зворотному зв'язку.

Розробка професійних конкурсів є важливим чинником нематеріальної мотивації через присутність ігрового елементу. Наприклад, впровадження рейтингу перших має здійснюватися наступним чином: кращі співробітники відділу повинні бути винагороджені за старанну роботу. Винагородженням може бути додатковий вихідний, сертифікат на якусь послугу в рамках проведення дозвілля. В першу чергу, винагорода допоможе переможцям відчувати свою значимість, підвищить прагнення до досягнення кращих результатів. Крім того, ніхто не хоче залишатися позаду, тому перемога одних може мотивувати інших працівників реалізовувати власний потенціал [18].

Для виявлення кращого працівника відділу на ТОВ «АЙЛАІН», пропонуємо використовувати наступні критерії оцінки та адаптувати їх для включення в існуючу систему КРІ для кожної окремої категорії працівників:

- а) кількість відпрацьованих годин за період оцінки;
- б) кількість виконаної роботи в порівнянні з планами робіт і з роботою людей аналогічної діяльності;
- в) якість роботи (у основних працівників даний критерій вимірюється якістю виробленої продукції, у адміністративного персоналу – виконання обов'язків, виходячи з посадових інструкцій);
- г) креативні професійні рішення (внесення ідей щодо підвищення ефективності та раціонального розподілу робочого процесу та часу)
- д) виконання обов'язків згідно з інструкціями щодо безпеки робочого процесу;
- ж) виконання роботи в установленний термін.

За кожен з критеріїв робітник може отримати від 0 до 10 балів. Відповідно підсумовується показник за кожен із критеріїв ефективності та визначається кращий працівник відділу.

В якості винагороди за результатами атестації робітників застосовуються і такі, як надання путівок на відпочинок за рахунок фірми, оплата занять спортом (басейн, спорт секції), танцювальні кружки.

Великий стимулюючий ефект мають рішення, прийняті керівництвом щодо незадовільних результатів атестації. Як правило, незадовільна оцінка або постійна

протягом ряду атестацій (двох-трьох) оцінка робітника служить підставою для його звільнення з фірми. Стимулюючу роль такого заходу по відношенню до недбайливих, недостатньо акуратних, виконавчих і працьовитих робітників важко переоцінити.

Особливого розгляду заслуговують заходи і важелі морального стимулювання робітників, не розрахованого на задоволення їх економічних, своєкорисливих інтересів, а такого стимулювання, що впливає на їх цивільні, колективістські, духовні прагнення. Тут маються на увазі зусилля керівництва ТОВ «АЙЛАІН» у напрямку згуртованості колективу, психологічного пристосування робітників різних рангів один до одного, вихованню в них почуття гордості за свою фірму, усвідомлення причетності до загальної улюбленої справи. Для досягнення цього проводиться, зокрема, так звана «політика відкритих дверей», відповідно до якої будь-який співробітник має можливість підійти і звернутися до будь-якого керівника (у встановлений час, розуміється) з питанням або проханням у розрахунку на розуміння і допомогу. Полегшують відношення в колективі, позбавляють їхнього надмірного формалізму й офіційності загальні збори колективу, а також вечори відпочинку, що організовуються в клубах. Важливо, що всі робітники фірми безкоштовно забезпечуються уніформою і проходять фахове навчання. Умови праці і відпочинку (сучасне технологічне устаткування, просторі приміщення, стерильна чистота на робочих місцях,

затишні й обладнані кондиціонером, телевізором, магнітофоном і ін. кімнати відпочинку) відповідають самим високим вимогам комфорту і техніки безпеки.

Отже, були запропоновані наступні заходи для впровадження корпоративної культури (Табл.3.4):

Заходи щодо впровадження корпоративної культури

Таблиця 3.4

№	Захід
1	Проведення семінарів для впровадження робітників у цілі та плани підприємства
2	Виявлення кращих працівників в ігровій формі через конкурси
3	Введення святкувань день народжень, державних свят, виходу на пенсію
4	Впровадження політики «відкритих дверей»

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язане з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: врівноважити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.

Виконання цих завдань потребує такого підходу до побудови організації заробітної плати, коли працівник на перших етапах своєї трудової кар'єри отримує винагороду

за свої послуги нижчу за створюваний ним граничний продукт, а згодом його заробіток починає перевищувати зазначений продукт. Головна перевага такого підходу до побудови системи оплати праці, полягає в такому: працівник, який отримує заробітну плату, що відповідає граничному продукту, не дуже дорожить своєю роботою. Якщо виявиться несумлінне ставлення працівника до функціональних обов'язків або коли його буде спіймано на крадіжці чи обмані та звільнено, то йому не так уже й складно буде знайти собі нову роботу з такою самою заробітною платою. Інакше ставитиметься до роботи працівник, який знає, що його заробітна плата з кожним роком трудового стажу буде наближатися до рівноважного значення, а згодом і перевищить його. Це дисциплінуватиме працівника, спонукатиме його до сумлінної праці, «закріплюватиме» за фірмою.

В цілому, рекомендації, згадані вище, стосуються удосконалення системи матеріального стимулювання, а точніше раціоналізації співвідношення між основною і додатковою заробітною платами із врахуванням специфіки галузі та зарубіжного досвіду; використання бонусних програм; застосування принципу відповідності винагороди професіоналізму і результативності управлінця.

Звідси, можна зробити висновок, що загальними принципами організації мотиваційних програм мають бути:

а) системи мотиваційного стимулювання повинні бути конкурентоздатними відносно інших підприємств, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;

б) механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі та і в роботі підприємств, і компанії в цілому;

Описані вище елементи внутрішньо фірмового менеджменту являють собою фрагменти продуманої, логічно обґрунтованої і чітко організованої єдиної майбутньої системи стимулювання праці співробітників ТОВ «АЙЛАІН», що включає комплекс взаємозалежних форм, методів і заходів матеріального і морального стимулювання праці, зорієнтованих як на досягнення глобальних цілей ТОВ «АЙЛАІН», так і на задоволення різнобічних потреб робітників, їхніх соціальних очікувань і життєвих прагнень. У цій системі матеріалізовано досвід кращих закордонних фірм і міжнародних корпорацій щодо організації виробництва і праці, стимулювання високої ефективності господарювання.



ВИСНОВКИ

ТОВ «АЙЛАІН» - багатoproфiльна студiя iнтернет-маркетингу заснована у 2013 році, команда складається з 25 чоловік. Та на даний момент понад 80 проєктів у роботі. Їх місія допомагати українському бізнесу ставати успішнішим і сильнішим за допомогою цифрового маркетингу (Digital).

Проаналізувавши техніко-економічні показники ТОВ «АЙЛАІН», можна зробити висновки: трудові ресурси використовуються не досить ефективно і в останній час

зросла плінність кадрів у 2021 році порівняно з 2019 роком на 10%. Також ми можемо спостерігати зменшення продуктивності праці робітників у 2021р порівняно з 2020р та. Щодо основних фондів, то спостерігається зростання ефективності їх використання і це веде до поліпшення економії капітальних вкладень.

Аналіз мотиваційної системи підприємства показав, що на ТОВ «АЙЛАІН» існують проблеми що до мотиваційних заходів та певних мотиваторів, які для більшості працівників є важливими для продуктивної роботи та впливають на економічну ефективність підприємства.

Щоб забезпечити ТОВ «АЙЛАІН» стабільне зростання і підвищити його конкурентоспроможність, необхідно розробити систему заходів, пов'язаних з розробкою ефективної мотивації персоналу.

В даний час для вирішення поставленого завдання на підприємстві не існує досить заходів для вирішення проблем щодо мотивації персоналу.

В даній роботі були розроблені заходи із вдосконалення системи мотивації шляхом використання сучасних методів мотивації персоналу підприємства.

Також надано пропозиції стосовно удосконалення системи нематеріальної мотивації на підприємстві:

1. впровадження соціального пакету з включенням медичного страхування, оплати харчування та інш.;

2. комфортні умови праці, враховуючи особливості умов праці адміністративного та основного персоналу, введення обов'язкового дрес-коду;

3. система підвищення лояльності персоналу, відчуття затребуваності;

4. розвиток корп. культури та свят, вдосконалення морально-психологічного клімату в колективі;

5. введення системи визначення кращого працівника відділу;

6. впровадження «особливої» системи преміювання.

Запропоновані методи підвищення афективної лояльності персоналу спрямовані на задоволення потреби в затребуваності, залученні, причетності, самореалізації:

а) зв'язок зусиль співробітника і кінцевого результату формує в свідомості співробітника єдність власних цілей і цілей організації;

б) програми участі в управлінні, в прийнятті рішень;

в) подяка;

г) статусна винагорода (наприклад, перехідний атрибут кращого працівника, дошка пошани);

д) методи організаційного дизайну: планування кар'єри, гнучкість в роботі, довіру групам в питаннях структурування роботи і рішення тактичних проблем, моделювання робіт з метою досягнення максимального задоволення співробітників, скорочення ієрархії і відмінностей у статусі.

Для управління емоційним типом лояльності необхідно приділяти велику увагу психологічному

мікроклімату в компанії, підтримувати теплу, дружню атмосферу в робочому колективі.

Лояльність формується під впливом сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури. Такий вид лояльності буде підвищувати прояв турботи з боку керівництва ТОВ «АЙЛАІН».

Розробка професійних конкурсів є важливим чинником нематеріальної мотивації через присутність ігрового елементу. На ТОВ «АЙЛАІН» впровадження рейтингу перших має здійснюватися наступним чином: кращі співробітники відділу повинні бути винагороджені за старанну роботу. Винагородженням може бути додатковий вихідний, сертифікат на якусь послугу в рамках проведення дозвілля. В першу чергу, винагорода допоможе переможцям відчувати свою значимість, підвищить прагнення до досягнення кращих результатів.

Була запропонована нова система оплати праці — компенсаційна система. Така система мотивує робітників зберігати продуктивність протягом усієї кар'єри, затримуватись на робочому місці як найдовше. А у разі звільнення працівника, роботодавець не понесе збитків.

Оцінка соціального ефекту від впровадження заходів щодо підвищення мотивації персоналу показала високу ефективність. Планується висока лояльність робітників до підприємства, підвищення якості життя та умов праці, розвиток духовної та культурної сфери, зменшення плинності кадрів, набуття розуміння працівником своєї значущості та затребуваності, розуміння участі у процесі

розвитку підприємства, налагодження мікроклімату серед персоналу, налагодження комунікації керівництва та підлеглих.

Оцінка економічного ефекту показала, що впровадження нової системи оплати праці не понесе збитків підприємству, а витрати на медичне страхування та оплату харчування принесуть високий приріст продуктивності праці та швидку окупність.

Також, були запропоновані заходи щодо постійного моніторингу за рівнем мотивації персоналу та рекомендації щодо її впровадження.

Впровадження запропоновано за наступними етапами:

1. Пілотне впровадження системи мотивації.
2. Коригування системи мотивації.
3. Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.
4. Ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації.

Мотивація персоналу — важливий процес управління, без якого підприємство не зможе досягти поставлених цілей. Тільки з співпрацею керівників та підлеглих, з повним взаєморозумінням організація буде економічно-ефективною.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асеев, В.Г. Мотивація та мотиви [Текст]: навчальний посібник для вузів./ В.Г. Асеев— СПб.: Питер, 2009. — 508 с.
2. Белкін В.М. Мотиви і стимули праці // Соціальний захист. — 2006. — С.44-49.
3. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К.В.

Ковальська, Р.В. Рак // Формування ринкових відносин в Україні – № 1. – 2010. – С.29-30.

4. Електронний ресурс:
<http://www.nbuv.gov.ua/articles/crimea/2006/123.pdf>.

5. Електронний ресурс:
http://nta.com.ua/uploads/articles/Nematerialnaya_motivatiya.pdf

6. Холодов О. А. Мотивація труда в системі внутрішнь-господарських економічних відносин / Холодов О. А. // Управління персоналом. — 2009. — № 5. — С. 55.

7. Кибапов А. Я. // Управління персоналом організацій. — С. 367.

8. Кибапов А. Я. // Управління персоналом організацій. — С. 368.

9. Герчиков В. І. типологічна концепція трудової мотивації. Частина 1 // Мотивація і оплата праці. 2005. № 2 —С.243.

10. Герчиков В. І. типологічна концепція трудової мотивації. Частина 1 // Мотивація і оплата праці. 2005. № 2 —С.118.

11. Герчиков В. І. типологічна концепція трудової мотивації. Частина 1 // Мотивація і оплата праці. 2005. № 2 —С.103-112.

12. Шейла Річі і Пітер Мартін // «Управління мотивацією» (М., Юніті-Дана. 2004 — С.134.

13. Іванчук Н.В. // Наукові записки. Серія «Економіка».2009. №12 — С.33.

14. Дудяк Р.П., Липчук В.В., Микитюк В.М., Мельник С.І. // Маркетинг. Навчальний посібник для підготовки фахівців економічної спеціальності в аграрному навчальному закладі. 2003 — №2 — С.318.
15. Вороная А.А., Сергеева А.В. // «Економіка». Донецький національний університет економіки та торгівлі імені М. Туган-Барановського. — С. 156.
16. Юнит-Дана М. // Управління мотивацією. 2004. — С.274.
17. Андреева Е. Соціальний пакет краще грошового заохочення // Нормування і оплата праці в сільському господарстві. - 2008. - №1. - С. 31-32.
18. Пустовар Я.П. Мотиваційний аспект менеджменту персоналу // Вісник ХДУ.-Харків. -2001.- № 508. – с. 105-113.

ДОДАТКИ

Додаток А

Уважно прочитайте кожне твердження. Оцініть в балах його значимість, розподіливши 11 балів між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Для оцінки кожного з варіантів (а, б, в, г) в рамках наведених тверджень використовуйте всі 11 балів. Впишіть свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей, в якій номери горизонтальних рядків

відповідають номерам тверджень. Знайдіть в кожному рядку буквене позначення варіанту і поставте поруч його оцінку. Слідкуйте, щоб всі 11 балів були розподілені. На питання треба відповідати швидко, не роздумуючи довго.

1. Я вважаю, що міг би внести великий внесок на такій роботі, де ...

- а) хороша заробітна плата та інші види винагород;
- б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами по роботі;
- в) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої переваги як працівника;
- г) у мене є можливість вдосконалюватися і рости як особистість.

2. Я не хотів би працювати там, де ...

- а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
- б) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї робо-ти;
- в) те, чим я займаюся, виглядає мало корисним і малоцінним;
- г) погані умови роботи, занадто шумно або брудно.

3. Для мене важливо, щоб моя робота ...

- а) була пов'язана зі значною різноманітністю і змінами;
- б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
- в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;
- г) дозволяла мені добре пізнати тих людей, з якими я працюю.

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

- а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
- б) навряд чи була б помічена іншими людьми;
- в) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається;
- г) була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій.

5. Робота мені подобається, якщо ...

- а) я чітко уявляю собі, що від мене вимагається;
- б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;
- в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;
- г) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.

6. Вважаю, що мені б сподобалося, якщо ...

а) були б хороші умови роботи, і було відсутнє б тиск на мене;

б) у мене був би дуже хороший оклад;

в) робота в дійсності була б корисна і приносила мені задоволення;

г) мої досягнення і робота оцінювалися б гідно.

7. Я не вважаю, що робота повинна ...

а) бути слабо структурованої, так що незрозуміло, що ж слід робити;

б) надавати занадто мало можливостей добре пізнати інших людей;

в) бути малозначимою і малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;

г) залишатися невизнаною або її виконання має сприйматися як само собою зрозуміле.

8. Робота, що приносить задоволення ...

а) пов'язана зі значною різноманітністю, змінами і стимуляцією ентузіазму;

б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості і розвиватися як особистість;

в) є корисною і значущою для суспільства;

г) дозволяє мені бути креативним (проявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.

9. Важливо, щоб робота ...

а) визнавалася і цінувалася організацією, в якій я працюю;

б) давала б можливості для персонального розвитку і вдосконалення;

в) була пов'язана з великою різноманітністю і змінами;

г) дозволяла б працівнику впливати на інших.

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

а) в процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;

б) оклад і винагорода не дуже хороші;

в) я не можу встановлювати і підтримувати добрі відносини з колегами по роботі;

г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості.

11. Найкращою є така робота, яка ...

а) забезпечує хороші робочі умови;

б) дає чіткі інструкції і роз'яснення з приводу змісту роботи;

- в) передбачає виконання цікавих і корисних завдань;
- г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.

12. Ймовірно, я не буду добре працювати, якщо ...

- а) є мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх;
- б) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;
- в) важка робота не отримує визнання і відповідної винагороди;
- г) на робочому місці пильно, брудно або шумно.

13. При визначенні службових обов'язків важливо ...

- а) дати людям можливість краще пізнати один одного;
- б) надати працівникові можливість ставити цілі і досягати їх;
- в) забезпечити умови для прояву працівниками творчого начала;
- г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14. Ймовірно, я не хочу працювати там, де ...

- а) у мене буде мало самостійності і можливостей для вдосконалення своєї особистості;
- б) не заохочуються дослідження і прояви наукової цікавості;
- в) дуже мало контактів з широким колом людей;
- г) відсутні гідні надбавки і додаткові пільги.

15. Я був би задоволений, якщо ...

- а) була б можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками;
- б) робота надавала б широке розмаїття і зміни;
- в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;
- г) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.

16. Робота менше задовольняла б мене, якщо ...

- а) не дозволяла б ставити і домагатися складних цілей;
- б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;
- в) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;
- г) я практично не міг би впливати на рішення, що приймаються і на те, що роблять інші.

17. Я вважаю, що посада повинна надавати ...

- а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;

- б) можливість краще пізнати своїх колег по роботі;
- в) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил;
- г) різноманітність, зміни і заохочення.

18. Робота приносила б менше задоволення, якщо ...

- а) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого вкладу;
- б) здійснювалася б ізольовано, т. е. я мав би працювати на самоті;
- в) був відсутній б сприятливий внутрішній клімат, в якому я міг би про-фесійно зростати;
- г) не давала б можливості впливати на прийняття рішень.

19. Я хотів би працювати там, де ...

- а) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;
- б) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;
- в) є гідна система надбавок і додаткових пільг;
- г) можна висувати і апробувати нові ідеї та проявляти креативність.

20. Навряд чи я захотів би працювати там, де ...

- а) не існує різноманіття або змін в роботі;
- б) у мене буде мало можливостей впливати на рішення, що приймаються;
- в) заробітна плата не дуже висока;
- г) умови роботи недостатньо хороші.

21. Я вважаю, що приносить задоволення робота повинна передбачати ...

- а) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;
- б) можливість виявляти креативність (творчий підхід);
- в) можливість зустрічатися з цікавими людьми;
- г) почуття задоволення і дійсно цікаві завдання.

22. Робота не буде приносити задоволення, якщо ...

- а) передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;
- б) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;
- в) не буде можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
- г) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.

23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені ...

- а) безліч контактів з широким колом цікавих мені людей;
- б) можливість встановлення і досягнення цілей;
- в) можливість впливати на прийняття рішень;
- г) високий рівень заробітної плати.

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

- а) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;
- б) мало шансів впливати на інших людей;
- в) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
- г) я не міг би виявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.

25. У процесі організації роботи важливо ...

- а) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
- б) створити умови для прояву самостійності;
- в) передбачити можливість різноманітності і змін;
- г) забезпечити широкі можливості контактів з іншими людьми.

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

- а) умови роботи некомфортні, т. е. шумно, брудно і т. д. ;
- б) мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;
- в) робота не є цікавою або корисною;
- г) робота рутинна і завдання рідко змінюються.

27. Робота приносить задоволення, ймовірно, коли ...

- а) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
- б) існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості;
- в) можна ставити перед собою складні і сміливі цілі;
- г) існує можливість краще пізнати своїх колег.

28. Мені б не сподобалася робота, яка ...

- а) не була б корисною і не приносила б почуття задоволення;
- б) не містила б в собі стимулу до змін;
- в) не дозволяла б мені встановлювати дружні відносини з іншими;
- г) була б неконкретної і не ставила б складних завдань.

29. Я б виявив прагнення працювати там, де ...

- а) робота цікава і корисна;
- б) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини;
- в) мене оточували б цікаві люди;
- г) я міг би впливати на прийняття рішень.

30. Я не вважаю, що робота повинна ...

- а) передбачати, щоб людина більшу частину часу працював в поодиночці;
- б) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
- в) перешкоджати встановленню взаємовідносин з колегами;
- г) перебувати в основному з рутинних обов'язків.

31. Добре спланована робота обов'язково ...

- а) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;
- б) має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки;
- в) передбачає можливість ставити цілі і досягати їх;
- г) стимулює і заохочує висунення нових ідей.

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

- а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;
- б) було б мало можливостей для прояву креативності;
- в) допускалася б лише мала частка самостійності;
- г) сама суть роботи не видавалася б корисною або потрібною.

33. Найбільш важливими характеристиками посади є ...

- а) можливість для творчого підходу і оригінального нестандартного мислення;
- б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
- в) можливість встановлювати гарні взаємини з колегами;
- г) наявність значущих цілей, яких покликаний досягти працівник.

Додаток Б

Додаток В

Далі наведенні утвердження що до антимотивів до праці на підприємстві. Кожному с утверджень треба поставити кількість балів : 0 — якщо це мене не стосується; 1— якщо стосується не в повній мірі; 2 — якщо повністю мене стосується.

1. Я вважаю, що мої зобов'язання та їх обсяг не відповідають рівню моєї заробітної плати.
2. Я вважаю, що виконую занадто одноманітну , статистичну працю.
3. Я вважаю, що не можу довіритись нікому в колективі, тому що серед співробітників немає здорових та дружніх співвідносин.
4. Я вважаю, що вже дуже давно виріс з тієї посади, яку я займаю.
5. Я вважаю, що дуже часто не розумію тих вимог, які від мене просять, тому що це не входить до моїх обов'язків.
6. Я вважаю, що надані умови праці для мене є непридатними, заважають виконувати роботу в повній мірі.
7. Я вважаю, що керівництво не помічає моїх успіхів при виконанні праці.

Антимотиви

1. Низький рівень заробітної плати
2. Зміст виконуваної роботи - рутинна, нецікава робота
3. Погана обстановка в колективі, напружені стосунки між співробітниками
4. Немає здвигів в кар'єрному зростанні
5. Немає взаєморозуміння між робітником і керівництвом
6. Незадовільні умови праці
7. Недооціненність праці робітника