



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Заславська Ірина Валентинівна

МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Дипломна робота на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:
д-р. екон. наук, професор Норд Г.Л.

Рецензент:
д-р екон. наук, професор Великий Ю.В.

Миколаїв 2022

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТОЕРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Суть, компоненти, види мотивації праці.....	7
1.2. Становлення та розвиток теорій мотивації.....	13
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	21
2.1. Теоретико-методологічні засади дослідження мотивації в системі менеджменту.....	21
2.2. Методи дослідження мотивації праці персоналу	28
2.3. Процедура дослідження мотивації в системі менеджменту.....	33
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МСП НІКА-ТЕРА».....	37
3.1. Характеристика підприємства та економічні показники його діяльності	37
3.2. Загальний аналіз структури персоналу підприємства та мотиваційного середовища.....	43
3.3. Аналіз системи мотивації на підприємстві та оцінка рівня задоволеності нею.....	50
РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ... ..	59
4.1. Узагальнення результатів дослідження та напрями удосконалення мотивації праці на підприємстві	59
4.2. Удосконалення механізму мотивації та контролю персоналу на віддаленому режимі роботи.....	66
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Одним з найважливіших завдань, що стоять перед керівництвом будь-якого підприємства, є виявлення та подальше ефективне використання організаційних ресурсів. Особливого значення цей процес набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища, що у свою чергу вимагає від підприємства постійного посилення конкурентоспроможності та гнучкості у проведенні внутрішніх та зовнішніх змін. Основою ефективної діяльності підприємства є раціональна організація управління, а головним джерелом, двигуном та резервом будь-яких змін стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування та ефективного використання – це стратегічно важливий аспект у діяльності будь-якого підприємства. Якщо розглядати цей процес з погляду на його постійне посилення та вдосконалення, то слід зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом та безпосередньо одній з його найважливіших функцій – мотивації.

Слід зазначити, що побудова ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві є найважливішим та найскладнішим процесом. Як показує практика, не завжди можна уникнути труднощів у розробці, впровадженні та вдосконаленні комплексної системи мотивації. Це пов'язано з недостатнім розумінням мотивації персоналу, переважанням негативної мотивації, відсутністю врахування очікувань та інтересів співробітників при виборі мотивуючих заходів, відсутністю моніторингу системи мотивації, нестабільністю системи мотивації персоналу. Наслідком перелічених труднощів та помилок є демотивація персоналу.

Саме внаслідок цього ефективна система мотивації персоналу в системі менеджменту виступає найважливішою умовою розвитку. Але ця система має обмежений термін дії, отже, її необхідно вдосконалювати та покращувати. Це визначає актуальність кваліфікаційної роботи.

Теоретичні, методологічні, методичні основи та практичні аспекти

мотивації праці в системі менеджменту підприємства розглядали в своїх працях вітчизняні та іноземні науковці, зокрема Базалійська Н.П., Бучинська, Т.В., Гриньова В. М., Грузіна І. А., Дуда С.Т., Дяків, Занюк С.С., Каверін, С.Б., Ковальська К.В., Колот А.М., Крушельницька О.В., Лівощко Т.В., Маркова С.В., Мельничук Д.П., Никифорова В.Г. Нікітін Ю.О., Олексенко Р.І., Олійник С.У. та інші. Однак, залишають не розкрити питання врахування галузевої специфіки в мотивації праці в системі менеджменту підприємства.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретико-методологічних основ та розробка рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрито суть, компоненти, види мотивації праці;
- розглянуто процес становлення та розвиток теорій мотивації;
- узагальнено теоретико-методологічні засади дослідження мотивації в системі менеджменту
- проведено аналіз методів дослідження мотивації праці персоналу;
- розроблено процедуру дослідження мотивації в системі менеджменту;
- наведено характеристику підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера» та економічні показники його діяльності;
- проведено загальний аналіз структури персоналу підприємства та мотиваційного середовища;
- проаналізовано систему мотивації на підприємстві та оцінено рівень задоволеності нею;
- узагальнено результати дослідження мотивації в системі менеджменту ТОВ «МСП Ніка-Тера» та обґрунтовано напрями її удосконалення;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення механізму мотивації та контролю персоналу на віддаленому режимі роботи.

Об'єктом дослідження є процес мотивування праці в системі

менеджменту підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти мотивування праці в системі менеджменту підприємства.

Теоретичною, методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи дослідження, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-менеджерів, які розглядають проблеми мотивації в системі менеджменту підприємства. В роботі використані такі методи дослідження: історичний аналіз, синтез, індукція та дедукція (для розкриття теоретичних аспектів сутності мотивації праці); діалектичний, логічний (для формування методології дослідження мотивації в системі менеджменту підприємства); групування та коефіцієнтів, структурний (для емпіричного аналізу мотивації в системі менеджменту); системний підхід (для узагальнення результатів дослідження та обґрунтування рекомендації щодо удосконалення мотивації праці).

Інформаційною базою дослідження є дані статистичної й фінансової звітності ТОВ «МСП Ніка-Тера», його інформаційні, аналітичні матеріали.

Новизна одержаних результатів дослідження, що виносяться на захист:

Удосконалено:

– трактування поняття «мотивація», як сукупності процесів, які впливають на виникнення певного роду поведінки, бажання та спрямованих дій працівника;

Набуло подальшого розвитку:

– дослідження мотиваційного середовища, встановлено, що на підприємстві сформовані та використовуються матеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища (розмір оплати праці та додаткові види матеріального заохочення; зв'язок оплати праці з його результатами; безпека, умови та організація праці, соціальна захищеність) та нематеріальні (професійне зростання, розвиток та самореалізація, організаційна культура, суспільне визнання заслуг);

– розробка рекомендацій щодо переналаштування системи мотивації,

для підвищення зацікавленості персоналу змістом діяльності, запропоновано такі напрями удосконалення: коригування корпоративної культури; залучення співробітників до постановки цілей їх підрозділів та підприємства в цілому; оптимізація роботи працівників; розвиток управлінців через навчання; акцентування уваги працівників на досягненнях та помилках; мотивація формування особистісного та професійного зростання; посилення контролю за роботою працівників.

– розробка рекомендацій щодо вдосконалення інструментів мотивації та контролю персоналу на віддаленому режимі роботи, так реалізація запропонованих заходів підвищить ефективність праці менеджера з персоналу на 34%.

Основні рекомендації, що містяться в роботі, можуть бути реалізовані в господарській практиці підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера», при розробці рекомендацій щодо удосконалення мотивації праці.

За темою дослідження опубліковано наукову працю обсягом 0,25 друк. арк.

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти сутності мотивації праці. У другому – сформовано методологію дослідження мотивації в системі менеджменту підприємства. У третьому – проведено емпіричний аналіз мотивації в системі менеджменту. У четвертому – узагальнено результати дослідження та обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення мотивації праці).

Робота містить 24 таблиці, 14 рисунків, список використаних джерел із 57 найменувань та 3 додатки. Обсяг основного тексту роботи складає 90 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТОЕРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Суть, компоненти, види мотивації праці

Сьогодні у літературі зустрічається велика кількість мотиваційних підходів, інструментів та тенденцій, з яких і складається поняття мотивації. Загальноновизнаного визначення поняття мотивації немає (табл. 1.1). Слово «мотивація» походить від латинського слова «Movere» – рухатися. Вперше слово «мотивація» вжив А. Шопенгауер [34, с. 19]. Потім цей термін міцно закріпився у психології пояснення причин поведінки людей та тварин.

Мотивація як поведінковий напрямок трактується по-різному. В першому випадку – як сукупність факторів, що підтримують та спрямовують необхідну поведінку. В другому – як сукупність мотивів, що спонукають до певних дій. В третьому – як спонукання, яке викликає активність організму та визначальний напрямок дії. Крім того, мотивація розглядається як психологічні імпульси конкретної діяльності, як механізм, який визначає виникнення, напрямок та способи здійснення конкретних видів діяльності, як сукупна система причин, що відповідають за спонукання та саму діяльність.

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування поняття «мотивація»

Автор	Трактування
Базалійська Н.П., Міщук В.В. [1, с. 233]	Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.
Олійник С.У. [38, с. 9]	Під мотивацією розуміється процес, механізм, дії з боку держави, органів управління підприємством тощо, які спонукають кого-небудь (окрему людину чи групу людей) до діяльності для досягнення конкретних цілей та результатів
Бех І.Д. [2, с. 18]	Мотивація – ц динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.

Колот, А.М., Цимбалюк, С.О. [17, с. 16]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.
Різник В.В. [43, с. 59]	Мотивація як процес впливає на поведінку людини, спрямовуючи його до потрібних для організації дій для досягнення цілей. З позиції мотивації трудової поведінки людина розглядається як найважливіший елемент капіталу організації, а витрати на оплату праці, створення сприятливих умов діяльності та мотивація – як особливий вид інвестицій
Занюк С.С. [11, с. 7]	Мотивації – це сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.

Усі поняття зводяться до того, що мотивація - це процес або дія, які дають людині можливість зробити щось певним чином, або пояснити поведінку, яка повторюється, потреби та бажання. Цей термін визначає дії людини.

Мотиви поведінки – це потреби чи бажання, які визначають поведінку людини, пояснюють те, що вона робить. Насправді люди не помічають мотиву, вони роблять висновок щодо його існування, ґрунтуючись на поведінці, яка спостерігається ними [23, с. 60]. Слід зазначити, що на відміну від мотивації, мотив - це вужче поняття. Саме мотив спонукає людину до певних дій у кожний момент часу. Мотив появляється за наявності потреб, коли відбувається задоволенні даних потреб, то мотив зникає (рис. 1.1).

У рамках цього дослідження розглянуто мотивацію, яка характерна для співробітників підприємств. Мотивація – це сума процесів, які впливають на виникнення певного роду поведінки, бажання та спрямованих дій, які відповідають діяльності організації. Мотивація працівників до діяльності вважається найважливішим аспектом робочого процесу. Коли співробітник

мотивований, він виявляє інтерес та прагнення роботи, і навіть тверду рішучість довести роботу до кінця [22, с. 225].



Рис. 1.1. Розвиток мотиву з урахуванням росту мотивації

Мотивація – це особистісні та вольові спонукання, які визначають напрямок поведінки людини в організації, рівень наполегливості та рівень її зусиль до виконання робочих завдань.

Існує також поняття «трудова мотивація». На думку В.М. Маслоу [27], трудова мотивація – це «створення таких умов, регулюючих трудові відносини, у яких у працівника виникає потреба самовіддано працювати, оскільки це єдиний шлях досягнення свого оптимуму у задоволенні потреб. Тобто це такий процес, який об'єднує цілі працівника та цілі компанії для найбільш ефективного задоволення потреб обох. Мотивація – один із способів підвищення продуктивності праці, виступає ключовим напрямом кадрової політики організації».

Заслужовує на увагу думка С.С. Занюка, він окремо виділяє мотивацію керівника. Оскільки «керівник є найважливішою ланкою у системі управління виробництвом і від його дій залежить стан всіх елементів виробничої системи (персонал, рівень технологій, організаційний механізм діяльності тощо). Зрештою, від рішень керівника залежить результативність діяльності всього

підприємства, його конкурентоспроможність на ринку. Керівник формує корпоративний дух, психологічний клімат всередині організації, мотивує співробітників для досягнення спільних цілей, координує їх зусилля в ході робочої взаємодії. Підтримка членами колективу свого керівника є тією базою, без якої жоден менеджер, хоч би яким хорошим і грамотним спеціалістом він не був, не зможе успішно керувати організацією. Саме тому сучасні умови висувають до керівника високі вимоги, що стосуються не лише рівня його освіченості та професіоналізму, а й його психологічного стану» [11, с. 145].

Виділяють три основні компоненти мотивації: постановка мети, інтенсивність та наполегливість.

Постановка мети – це дії людини, які спонукають досягненню цієї мети [35, с. 239]. Мета вибирається людиною свідомо чи несвідомо, проте з погляду робочого процесу мета має бути чіткою та ясно сформульованою (вона не може бути неусвідомленою). Інтенсивність – це рівень зусиль (моральних та фізичних), які доклала людиною задля досягнення мети. Наполегливість – це здатність людини не втрачати мотивацію з часом незалежно від обставин та перешкод.

Досить часто мотиваційний процес розглядається як складний процес узгодження цілей суб'єкта управління (суб'єкта господарювання в цілому) та об'єкта управління (конкретного співробітника) (рис. 2.1) [5, с. 37]

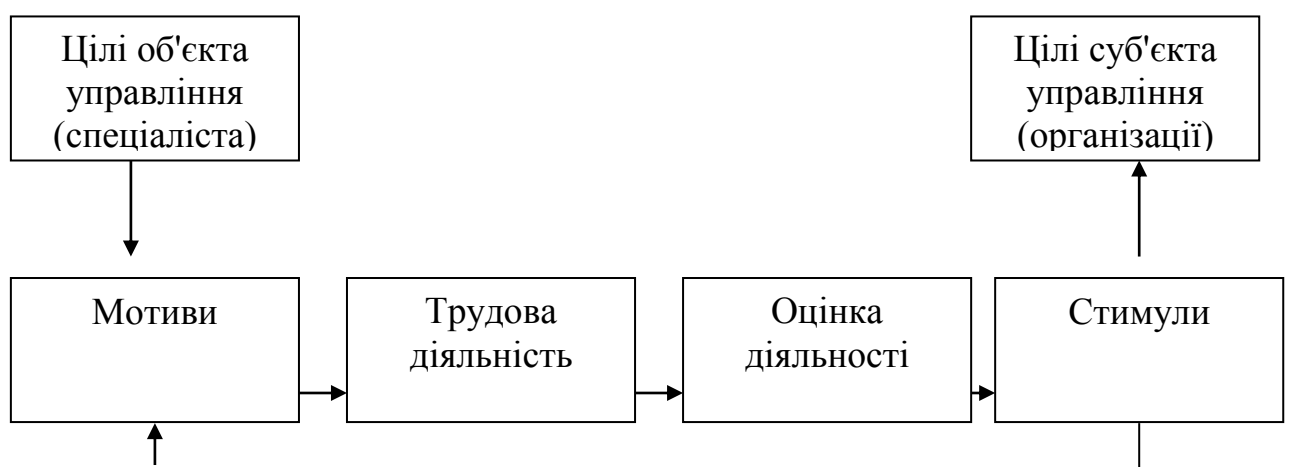


Рис. 1.2. Мотивація як процес узгодження цілей об'єкта та суб'єкта
Безперечно, мотивація – це головна складова успіху. Якщо людина

замотивована, вона зробить усе можливе, витратить тимчасові, фізичні та моральні ресурси по максимуму, і, як наслідок, отримає результат відповідної якості. Коли робочі завдання виконані та поставлені цілі досягнуто, співробітники відчують задоволення та бажання до великих звершень.

Існує класифікація типів мотивації, які можна поділити на внутрішню мотивацію та зовнішню мотивацію [9, с. 189].

Внутрішня мотивація виникає через бажання задовольняти внутрішні потреби та амбіції, пошук чогось нового. Основними характерними особливостями внутрішньої мотивації є прагнення успішного виконання завдань, досягнення цілей та задоволення внутрішніх спонукань до праці з бажанням, інтересом та задоволенням. Внутрішня мотивація виникає через особисті прагнення і варіюється в залежності від характеру та особливостей внутрішньої організації людини (кожна людина по-своєму формує внутрішню мотивацію та створює спонукання до праці).

Зовнішня мотивація спонукається факторами ззовні. Це той вид мотивації, який безпосередньо залежить від керівництва компанії та здатний впливати на мотивацію співробітників. Інструментів зовнішньої мотивації досить багато - отримання винагороди за успішно виконану роботу, підвищення по службі, загальне визнання, зміна соціального статусу, інструмент змагання або ж загроза покарання за невиконання або неякісне виконання поставлених завдань [20, с. 66].

Якщо ж співробітник не отримує достатнього рівня зовнішньої мотивації, а внутрішня мотивація слабка, то виникає демотивація до роботи. Демотивація, яка насправді є процесом зворотним мотивації, представляє собою зниження рівня спонукань до досягнення цілей організації. Це зниження обумовлено послабленням чи повною відсутністю впливу сил, здатних спонукати співробітника до праці. Демотивація – це процес, який відбувається поступово і виявляється відразу.

Всі організації, незалежно від розміру, ринку та технологій, хочуть бути успішними та підтримувати постійний прогрес навіть у нинішньому

висококонкурентному бізнес-середовищі. Для досягнення цих цілей та завдань повинні бути розроблені та добре реалізовані стратегії з ефективним використанням усіх необхідних ресурсів. Деякі компанії вважають, що їхні співробітники є важливим активом, який допоможе їм подолати труднощі, вийти за межі своїх можливостей і досягти процвітання. Однак компанії, які цінують своїх співробітників не тільки за трудові досягнення, але й вибудовують довірчі відносини з ними та всіляко підтримують своїх співробітників, досягають більших результатів і стають більш успішнішими [31, с. 74].

Сьогодні компанії також стикаються із проблемами утримання співробітників. Визнаючи важливу роль співробітників і їх величезний вплив на роботу організації, компанії намагаються утримати співробітників, створюючи мотивацію та більш «здорову» робочу атмосферу. Це дуже важливо, адже поки що персонал не сфокусований належним чином, відбувається зниження продуктивності та ефективності компанії. Поки співробітники не будуть мотивовані та задоволені, організація не зможе досягти успіху.

Багато досліджень показали, що ці співробітники виконують роботу краще, ніж демотивовані. Мотивовані співробітники винахідливіші, оскільки вони завжди шукають ефективніші способи виконання завдання. Вони прямолінійні та цілеспрямовані. Вони можуть виконувати високоякісну роботу з більшою чи максимальною ефективністю та продуктивністю, що також забезпечує максимізацію прибутку [52, с. 64].

Мотивація співробітників дуже впливає на ефективність організації. Ефективна організація гарантує, що у сфері її впливу панує дух співпраці, а також почуття відповідальності та задоволення. Не існує фіксованих параметрів для розрахунку ефективності організації, оскільки вона варіюється від компанії до компанії і час від часу.

Кожне підприємство розробляє свою систему мотивації, яка виступає компонентою для системи більш високого порядку – системи управління

підприємством, та виконує певні управлінські функції, що наведено на рис.1.3.

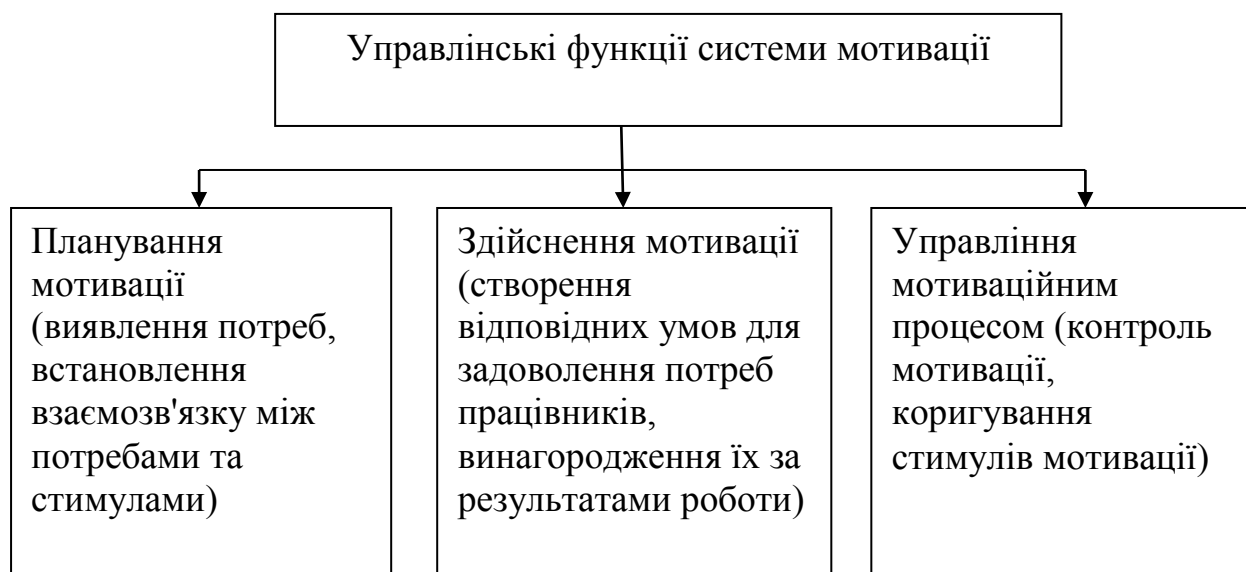


Рис. 1.3. Управлінські функції системи мотивації підприємства

Отже, для успішної роботи організації необхідно визначити правильні інструменти зовнішньої мотивації (які не приведуть до демотивації) та навчитися підтримувати внутрішню мотивацію кожного працівника належним чином. Мотивація важлива як для співробітників так і для організації. Мотивація для співробітників означає можливість виконувати свою роботу з великим ентузіазмом та бажанням досягти високих результатів, виконувати робочі завдання якісно та вчасно і, як наслідок, отримувати високу грошову винагороду, соціальний статус та визнання. Для організацій мотивований співробітник виступає гарантією успішної роботи підприємства, адже працівники – це головний актив будь-якої компанії.

1.2. Становлення та розвиток теорій мотивації

Методологія побудови дослідження мотивації, систем мотивації потребує досить ґрунтовного вивчення процесів становлення та розвитку теорій мотивації. Схему теорій наведено на рис. 1.4.

1. Теорія потреб А. Маслоу.

В основі даної теорії лежить класифікація потреб людини, які необхідні

для задоволення його комфортного стану. Основні ідеї теорії А. Маслоу полягають у наступному [5, с. 31]:

- люди постійно відчують якісь потреби;
- потреби можуть бути об'єднані в окремі групи;
- групи потреб можна розташувати у ієрархічній послідовності; незадоволені потреби спонукають людину до дії;
- задоволені потреби не мотивують людей; задоволена потреба замінюється іншою;
- частіше людина відчуває одночасно кілька потреб (комплекс потреб);
- потреби, що знаходяться в основі «піраміди Маслоу» вимагають першочергового задоволення;
- потреби вищого рівня активно впливають на людину після задоволення потреб нижчого рівня; потреби вищого рівня мають більший вибір способів задоволення.

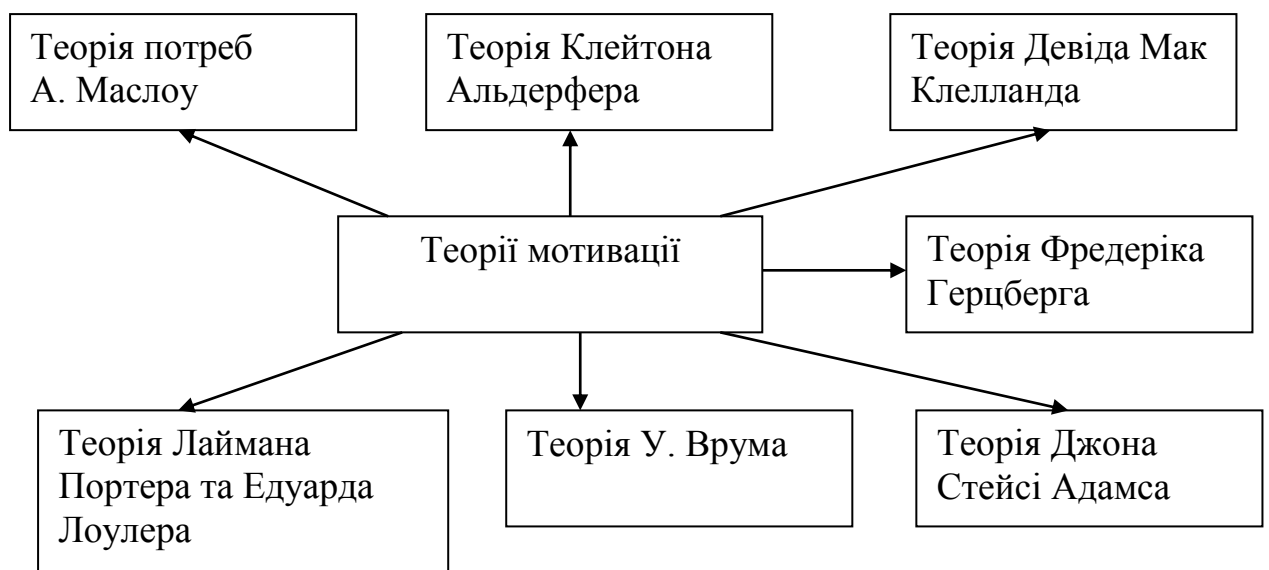


Рис. 1.4. Теорії мотивації

В межах даного параграфу розглянемо їх детально.

А. Маслоу розділив потреби людини на 5 груп та представив їх у вигляді піраміди (рис. 1.5).

До основних недоліків теорії А. Маслоу можна віднести наступні:

- потреби по-різному виявляються залежно від індивідуальних ознак,

особистісних якостей людини та інших факторів (віку, статі, темпераменту, характеру, специфіки та змісту роботи та ін.);

– не завжди простежується ієрархічне проходження факторів піраміди на практиці;

– задоволення вищих потреб не завжди призводить до послаблення мотивації праці працівників;

– багато задоволених потреб можуть негативно впливати на інші потреби;

– вона мало враховує індивідуальні потреби людей [56, с. 19].



Рис. 1.5. Піраміда потреб А. Маслоу

2. Теорія Клейтона Альдерфера.

За теорією К. Альдерфера:

– при порівнянні з теорією А. Маслоу, фізіологічні потреби та індивідуальні потреби у безпеці становлять «потреби існування»;

– потреби колективної безпеки, потреби приналежності та причетності до групи та потреби визнання належать до «потреб зв'язку»;

– потреби самоствердження та потреби самовираження становлять «потреби зростання».

Він розділив потреби на три групи, які розташовані, як і в А. Маслоу – ієрархічно[56, с. 22].

К. Альдерфер вважав, що рух потреб може змінюватися як знизу вгору, так і зверху вниз.

Рух вгору за рівнями потреби він назвав потребами задоволення, а рух вниз, процесом поразки у бажанні та прагненні задовольнити потреби чи фрустрацією (падінням надій).

На його думку, наявність двох напрямів для задоволення потреб відкриває додаткові можливості мотивації та стимулювання людей в організації. Він вважає, що задоволеність та незадоволеність є не протилежними, а двома різними процесами. На процеси «задоволеність» впливають внутрішні чинники, але на процес «незадоволеність» впливають зовнішні чинники.

На підставі своєї теорії К. Альдерфер зробив парадоксальний висновок, що заробітна плата не є мотивуючим фактором трудової діяльності персоналу.

3. Теорія Девіда Мак Клеелланда.

Мак Клеелланд не розміщує потреби в ієрархічній послідовності. Він вважає, що вони не замінюють одна одну. У своїй теорії він спирається на потреби найвищих рівнів. Вчений розглядає потреби, як набуті протягом життя або внаслідок різних життєвих ситуацій та обставин, досвіду та навчання. Мак Клеелланд розглядає вплив потреб на поведінку людини та залежність від їх взаємовпливу.

Мак Клеелланд виділив також як К. Альдерфер три групи потреб у процесі трудової діяльності:

- потреба співучасті (умови роботи, оплата праці, управління, технічне керівництво);
- потреба досягнення (визнання, досягнення та ін.);
- потреба владарювання (просування, відповідальність, досягнення, визнання та ін.) [5, с. 34].

Потреба співучасті: проявляється у бажанні дружніх відносин із

оточуючими. Ці люди вважають за краще отримувати підтримку та схвалення з боку колег. Їм бажано постійно знати про реакцію навколишніх людей і потрібна активна взаємодія «з широким колом» клієнтів та товаришів по службі.

Потреба досягнення: проявляється у досягненні цілей та завдань з найбільшою ефективністю. Працівникам подобається робота з елементами виклику, вони самі розставляють пріоритети. Такі люди багато і охоче працюють, вони націлені більше на індивідуальний результат, ніж на спільну працю.

Потреба владарювання: спирається на навчання та життєвий досвід. Людина прагне контролювати ресурси та процеси управління. Мак Клеелланд поділяє людей із мотивацією владарювання на дві протилежні групи:

- 1-а група складається з людей, які хочуть «влади заради влади». Інтереси організації перебувають на другому плані, їм важлива особиста позиція в організації.

- 2-я група: складається з людей, для яких влада в організації є можливістю її розвитку. Вони ставлять цілі та завдання для підприємства, за допомогою влади домагаються, поставленої мети для організації та трудового співтовариства [56, с. 24].

На думку Мак Клеелланда, потреби людей впливають на поведінку людини, змушують (мотивують) діяти, застосовувати зусилля та приймати певні рішення.

4. Теорія Фредеріка Герцберга.

Вона ще називається 2-х факторна теорія Герцберга.

1. Деякі трудові умови, за їх відсутності, ведуть до незадоволення працівників, але водночас, їхня присутність не підвищує мотивацію. Такі умови називають підтримуючими або гігієнічними факторами (міжособистісні стосунки з керівником, підлеглими, колегами; статус у групі; особисте життя; безпека в критичній ситуації; навіть постійна заробітна плата та ін.)

2. Інша група факторів (умов) впливає на високий рівень мотивації, але

парадокс у тому, що їх відсутність не призводить до сильного незадоволення. Вони називаються мотиваційними факторами. До них відносяться: досягнення, успіх, відповідальність, самостійність, можливість розвитку, робота на себе та інші [5, с. 36].

Спільне з теорією Маслоу у Ф. Герцберга:

- мотиваційні фактори пов'язані з повагою та самореалізацією;
- підтримуючі фактори корелюються з фізіологічними та соціальними потребами, з безпекою.

Теорії А. Маслоу, Мак Клеганда, К. Альдерфера, Ф. Герцберга - відносяться до змістовних теорій мотивації праці, які розкривають фактори «внутрішньоособистісного» середовища та спонукають людину до праці, «певної поведінки».

5. Теорія Джона Стейсі Адамса.

Теорія Дж. Стейсі Адамса – теорія справедливості. Відповідно до неї люди суб'єктивно порівнюють отриману винагороду за працю зі своїми зусиллями, також порівнюють її з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Коли вони бачать несправедливість, виникає психологічне напруження, яке впливає на результат праці персоналу. Коли люди вважають, що їм платять менше, то вони знижують інтенсивність роботи, а отже продуктивність. Однак, якщо навпаки (платять більше), то люди переважно не працюють інтенсивніше.

Тому з цієї теорії слідує висновок: необхідна справедлива винагорода за працю.

6. Теорія У. Врума.

Теорія У. Врума ще називають «теорією очікувань». Модель Врума включає три складові мотивації (три очікування):

- очікування того, що зусилля (витрати на працю) дадуть бажаний результат (ВП–Р);
- очікування того, що результати спричинять винагороду (Р – В);
- очікувана цінність винагороди (Ц). (Цінність несе задоволеність

винагородою чи незадоволеність).

В. Врумом виведено таку формулу мотивації: [45, с. 94]

$$M (\text{мотивація}) = (ВП - P) * (P - B) * (Ц) \quad (1.1)$$

де: ВП – витрати на працю; P – результат праці; B – отримана винагорода; Ц – цінність винагороди.

Звідси мотивація людини залежить від очікування задоволення. Мотивація найвища за високої цінності винагороди.

7. Теорія Лаймана Портера та Едуарда Лоулера.

Цю теорію також називають «синтетичною моделлю мотивації». Фактично, вона є комплексною теорією «Адамса та Врума».

Відповідно до неї: мотивація – є функцією потреб, очікування та справедливості винагороди. Результативність винагороди залежить:

- від оцінки цінності винагороди, докладених зусиль, оцінки зв'язку «зусилля – винагорода»;
- від особливостей особистості та потенційних можливостей працівника;
- самооцінки та усвідомлення своєї ролі у процесі діяльності.

«Модель Портера-Лоулера показує, що мотивація не є простим елементом у ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, вона об'єднує в рамках єдиної взаємопов'язаної системи такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода» [5, с. 38].

Відповідно до теорії справедливості Адамса, працівники завжди намагаються об'єктивно чи суб'єктивно оцінити отриману винагороду за їхню працю, також вони порівнюють її з тією оплатою праці, яку отримали інші люди за аналогічну роботу. Теорія очікування Врума визначає тип поведінки працівника, його задоволеність чи незадоволеність працею. Модель (теорія) Портера-Лоулера пропонує результат організації праці персоналу підприємства.

Таким чином, результативна праця має вести до задоволення працівника отриманою винагородою. Теорії Адамса, Врума, Портера – Лоулера є процесуальними теоріями мотивації, які описують «сам процес

мотивації» праці у організації, що є певним обмеженням.

Таким чином, у першому розділі розкрито теоретичні основи мотивації праці. Отримано такі висновки:

1. Мотивація – це сума процесів, які впливають на виникнення певного роду поведінки, бажання та спрямованих дій, які відповідні діяльності організації. Мотивація працівників до діяльності вважається найважливішим аспектом робочого процесу. Для успішної роботи організації необхідно визначити правильні інструменти зовнішньої та внутрішньої мотивації. Мотивація для співробітників означає можливість виконувати свою роботу з великим ентузіазмом та бажанням досягти високих результатів, виконувати робочі завдання якісно та вчасно і, як наслідок, отримувати високу грошову винагороду, соціальний статус та визнання. Для організацій мотивований співробітник виступає гарантією успішної роботи підприємства.

2. Методологія побудови дослідження мотивації, систем мотивації потребує досить ґрунтовного вивчення процесів становлення та розвитку теорій мотивації. Теорії А. Маслоу, Мак Клеганда, К. Альдерфера, Ф. Герцберга відносяться до змістовних теорій мотивації праці, які розкривають фактори «внутрішньоособистісного» середовища та спонукають людину до праці, «певної поведінки». Теорії Адамса, Врума, Портера-Лоулера є процесуальними теоріями мотивації, які описують «сам процес мотивації» праці у організації, що є певним обмеженням.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Теоретико-методологічні засади дослідження мотивації в системі менеджменту

Мотивацію праці можна розглядати як підсистему системи менеджменту. В основні підсистеми знаходиться кілька різних видів мотивації праці:

Матеріальна мотивація – це винагорода працівника, у грошовому еквіваленті. Призначення, підвищення або зниження окладу, доплати та надбавки (основна частина оплати праці); змінна частина заробітку – премії, комісійні. Недолік матеріальної мотивації: не завжди влаштовує людину.

Нематеріальна мотивація – винагорода за досягнення, яка має грошове вираження, але видається працівнику в негрошовій формі, вона формує ставлення працівника до організації. (приклад: путівки, подарункові сертифікати, продукція компанії та ін.). Нематеріальна мотивація доповнює матеріальну. У більш широкому значенні нематеріальна мотивація включає моральні та організаційні інструменти мотивації.

Моральна мотивація – винагорода, яка не має грошового вираження: визнання статусу та нагород, надання окремим співробітникам спеціальних умов праці, розширення повноважень і додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами організації. Для працівників, котрі займаються інтелектуальною працею дуже важливою є саме вона, тобто цікава робота, повага колег, можливість саморозвитку, отримання задоволення від діяльності та ін.

Позитивна мотивація – вплив позитивних чинників (стимулів). (наприклад: заохочення, повага, премія та ін.) Негативна мотивація – вплив негативних чинників (стимулів). (наприклад: зауваження, догана, зниження посади, зняття премії та інше) [41, с. 376].

При побудові гнучкої системи мотивації праці для підприємства бажано використовувати залежно від зовнішніх та внутрішніх чинників середовище, специфіки та розмірів організації, кваліфікації працівників, прибутку підприємства, наскільки можна всі види мотивації праці персоналу. У той самий час, побудова та розвиток гнучкої і, не затратної системи мотивації праці організації багато в чому залежить від методів мотивації та стимулювання, від їх різноманітності та далекоглядності менеджерів та керівників підприємства.

Методи мотивування (мотивації) – це способи впливу на персонал для підвищення продуктивності праці, отримання прибутку організації, розвитку підприємства, забезпечення винагороди за працю, підвищення ефективності праці персоналу [46, с. 98]. Фахівці з мотивації праці виділяють такі основні напрями покращення мотивації праці: матеріальне стимулювання, не грошове стимулювання, поліпшення організації праці, підвищення якості робочої сили, залучення персоналу до управління. Для розвитку кожного напрямку є свої методи мотивування персоналу.

Методи мотивування дуже різноманітні. Вони залежать від багатьох факторів:

- ступеня розвитку системи мотивації праці на конкретному підприємстві;
- системи управління організацією та системи управління персоналом;
- особливості діяльності підприємства;
- розміру організації та інших факторів [26, с. 18].

Розглянемо класифікацію із трьох груп складових методів мотивування, яку запропоновано вченим Шапіро С. А.:

- «організаційно-адміністративні методи»;
- «економічні методи»;
- «соціально-психологічні» [56, с. 39].

Для організаційно-адміністративних методів характерний

централізований вплив на об'єкт управління. Вони орієнтовані на такі мотиви поведінки:

- трудову дисципліну;
- почуття обов'язку;
- культуру трудової діяльності;
- прагнення працювати у конкретній організації.

До системи організаційно-адміністративних методів входять:

- «організаційно-стабілізуючі» або обов'язкові правові норми та акти, затверджені державними органами (закони, статuti, укази, правила, державні стандарти та ін.).

- «методи організаційного впливу», що діють всередині організації, що регламентують взаємозв'язки всіх підсистем та елементів в організації (регламентування, нормування праці персоналу, інструкції, схеми організації та управління та ін.).

- «дисциплінарні методи» встановлюють та реалізують форму відповідальності. По суті це застосування негативних стимулів: страх втрати роботи, отримання догани чи зауваження, різні форми штрафів, зниження посади.

- «розпорядчі методи» використовуються у процесі оперативного керівництва (накази, розпорядження) [56, с. 41].

Адміністративні методи мотивації праці активно використовуються в організаціях з авторитарною формою управління, де застосовується політика «батога та пряника». Проте, наприклад, нормування праці забезпечує справедливу винагороду за працю, науково-обґрунтовану систему оплати праці, соціальну захищеність працівників підприємства.

З допомогою матеріальних, економічних методів мотивації здійснюється матеріальне стимулювання окремих працівників і всього колективу підприємства. Економічні методи мотивації представляють елементи економічної підсистеми організації, мотиви та стимули, що спонукають персонал організації до ефективної праці. До видів економічних

методів мотивації та стимулювання персоналу відносяться такі способи: преміювання, участь у прибутку підприємства, бонуси, комісія з продажу, додаткові матеріальні пільги, надбавки, одноразові виплати та інші грошові виплати [50, с. 179].

До «соціально-психологічних методів» відносяться такі способи управління мотивацією праці персоналу:

- участь працівників підприємства в управлінні (наради, збори, конференції);
- задоволення культурних та духовних потреб (організація дозвілля, походи, поїздки, екскурсії, свята, спортивні заходи та ін.);
- встановлення соціальних та етичних норм поведінки у побуті та трудовій діяльності (відображено в угодах між колективом та керівництвом підприємства, традиції підприємства) підвищує моральний клімат у колективі;
- соціальне стимулювання розвитку персоналу сприяє виконанню цілей підприємства;
- встановлення моральних санкцій та заохочень, тобто розумне поєднання позитивних та негативних стимулів (подяка, почесна грамота, дошка пошани, зауваження, догана та ін.);
- соціальна профілактика та соціальний захист працівників організації (безкоштовна медична допомога, пільги, профогляди, пільгові та безкоштовні путівки, компенсації за проїзд);
- духовно-моральні методи управління орієнтовані розвиток майбутнього підприємства, на стратегію (побудова моделі майбутнього, висування гасел, пропаганда, визначення ідеалів, причетність до успіхів підприємства), тобто. розвиток у співробітників потреби вищого порядку (самоповагу, гордість за свою фірму) [54, с. 693].

Спеціалісти з мотивації праці виділяють такі основні напрями поліпшення мотивації праці: матеріальне стимулювання, не грошове стимулювання, поліпшення організації праці, підвищення якості робочої сили, залучення персоналу до управління. Для розвитку кожного напрямку є свої

методи мотивування персоналу. Усі вище представлені напрями мотивації праці персоналу грають свою роль на різних етапах процесу мотивації праці організації.

Наприклад, матеріальне стимулювання включає вдосконалення системи заробітної плати, надає персоналу можливість брати участь у розподілі капіталу та прибутку підприємства. На кожному підприємстві матеріальне стимулювання відіграє важливу роль, але постійне підвищення заробітної плати не завжди сприяє утриманню рівня праці на належному рівні. Слабкою стороною матеріального стимулювання є односторонній вплив на персонал грошовими методами, які не призводять до довгострокового підвищення продуктивності праці. Коли людина досягає певного рівня життя, гроші стають необхідною умовою комфортного психологічного стану, тоді домінуючу роль системі мотивації будуть мати інші способи та напрями мотивування праці [57, с. 101].

Таким чином, мотиви та потреби людини мають тенденцію збільшуватися, тому необхідно застосувати різноманітні методи мотивації та стимулювання праці працівників підприємства. Потреби постійно змінюються, отже, не можна розраховувати, що система мотивації, яка ефективно працювала протягом певного періоду, виявиться ефективною надалі. З розвитком особистості розширюються її можливості, потреби у самовдосконаленні та самовираженні, тобто процес мотивації способом задоволення потреб можна вважати необмеженим. Крім економічних (матеріальних) способів мотивації є неекономічні, а саме: морально-психологічні та організаційні. Зміст та форма методів мотивування персоналу залежать від професійної, грамотної системи мотивації праці на підприємстві, загальної системи управління в організації, особливостей діяльності підприємства, а також розвитку та застосування сучасних теорій мотивації праці персоналу, тобто для вдосконалення підсистеми мотивації необхідний комплексний підхід.

Комплексний підхід передбачає «вивчення та розробку заходів щодо

вдосконалення всієї системи управління або її частини з використанням кількох підходів» [29, с. 60], різноманітних методів та методик при дослідженні та розвитку системи управління персоналом, у тому числі, і за напрямом мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу. Цей підхід використовується для комплексного дослідження підсистеми мотивації праці персоналу, тобто процесу мотивації («процесний підхід»), параметрів підсистеми, її елементів та зв'язків між ними («параметричний підхід»), поставлених у роботі цілей та завдань («цільовий підхід»), регламенту мотивації трудової діяльності («інформаційний підхід»), поведінки працівників, залежно від задоволеності системою мотивації в організації («поведінковий підхід») та інших її елементів.

Крім методів мотивації використовуються інструменти трудової мотивації, під якими розуміється ряд заходів та дій, які спрямовано на підвищення рівня мотивації працівників. Деякі інструменти випробовувалися в робочому середовищі роками, а то й тисячоліттями, деякі є новими і не до кінця вивченими. Так як потреби людей згодом змінюються, змінюються та інструменти мотивації на робочих місцях [18, с. 40]. Інструменти мотивації залежать від конкретних робочих процесів та певних характеристик характеру, властивих співробітникам однієї організації.

Вирізняють такі інструменти матеріальної мотивації на підприємствах: гідна заробітна плата; надання позик або покращення іпотечних умов; матеріальна допомога при одруженні, народженні дітей; оплата проїзду до роботи, надання корпоративного транспорту; оплата путівок, транспортних витрат чи проживання; надання дитячих таборів на півдні для дітей працівників з повною оплатою їхнього перебування в них; оплата дитячого садка для дітей працівників; оплата спортзалу; оплата додаткових курсів (наприклад, курсів англійської мови); оплата стільникового зв'язку та інтернету; надання безкоштовного харчування; надання фірмового одягу; організація медичного обслуговування (у тому числі для членів сім'ї); надання санаторно-курортних місць; проведення корпоративних заходів.

Ці інструменти є досить сильними мотиваторами, особливо при першому знайомстві з підприємством та визначенні умов праці. При цьому гроші не є найкращим і єдиним мотиватором. Коли з'являється багато областей, де можна отримувати гідну заробітну плату для комфортного життя, це перестало бути головним та вирішальним мотиватором. Керівникам доводиться застосовувати й інші інструменти мотивації для залучення, утримання та спонукання до успішної праці гідних працівників – нематеріальні інструменти мотивації.

На думку С.В. Ус «метою системи нематеріальної мотивації, як і матеріальної, є підвищення ефективності роботи співробітників та підприємства в цілому» [52, с. 65]. Система нематеріальної мотивації крім збільшення прибутку та продуктивності компанії дозволяє вирішувати такі завдання, як: створення сприятливої робочої атмосфери та умов праці; формування у співробітників нових навичок та умінь, розвиток компетенцій; розвиток творчого потенціалу; формування лояльності до компанії.

Слід вказати, що в умовах постійної невизначеності створення дієвої системи мотивації працівників підприємства залишається досить складною проблемою для менеджменту. Через низьку мотивацію працівників на підприємствах можуть виникнути складні проблеми (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Проблеми на підприємствах через низьку мотивацію працівників [1]

№	Зміст проблем
1	Висока плинність кадрів, що передбачає стихійний процес приходу та уходу працівників підприємства
2	Висока конфліктність, що виражається в протистоянні протилежно спрямованих організаційних позицій співробітника або груп співробітників щодо цілей один одного. Зазвичай виникає в ситуації, коли потрібно різко змінити звичний тип діяльності, перейти до нових організаційних структур;
3	Низький рівень дисципліни (недбале ставлення до праці), виражається в недотриманні термінів та низькій якості виконання завдань. Більшою мірою є результатом несправедливості щодо оплати праці, недооцінки заслуг співробітника керівництвом, низької якості посадових інструкцій;

Продовж. табл. 2.1

4	Слабкий зв'язок результатів праці виконавців та заохочення, виражається в зниженні продуктивності праці та ініціативності персоналу. В результаті знижуються показники діяльності компанії;
5	Відсутність умов для самореалізації потенціалів співробітників тягне звільнення співробітника або перехід до конкурентів, які надали співробітнику можливість в самовираженні та реалізації свого потенціалу;
6	Низька ефективність впливу керівників на підлеглих виражається в низькому рівні якості управління;
7	Неясна картина руху по кар'єрних сходах, що впливає на робочий тонус персоналу компанії, негативно позначається на працездатності та ініціативності співробітників;
8	Низький професійний рівень персоналу, що виражається в недостатньому рівні уваги до навчання та підвищення кваліфікації з боку роботи кадрових служб організації;

З метою забезпечення максимальної ефективності програм, що стосуються мотивації персоналу, необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного співробітника, а також його побажання, прагнення. Сьогодні існує значна кількість методів мотивації персоналу, і тільки від правильного використання поєднань цих методів буде досягнуто високого кінцевого результату.

2.2. Методи дослідження мотивації праці персоналу

Для ефективного управління мотивацією персоналу її необхідно досліджувати та оцінювати. Трудова мотивація персоналу – дієвий інструмент, що дозволяє як задовольнити потреби співробітників компанії, так і досягти стратегічної мети, що стоїть перед керівництвом, – підвищення прибутку. Ефективна система мотивації повинна розроблятися з урахуванням специфіки діяльності компанії та домінуючих потреб її співробітників.

Пошук оптимальних для підприємства стимулюючих мотиваційних факторів та їх застосування для підвищення продуктивності праці – одне з основних завдань, що стоять перед службою управління персоналом.

До основних завдань дослідження мотивації персоналу організації

відносять: вивчення стану системи мотивації праці; оцінку ефективності стимулювання персоналу організації; розробку системи заходів на вирішення виявлених проблем; оцінку оптимальності прийнятих управлінських рішень; контроль за виконанням запропонованих заходів [21, с. 72].

Існує багато способів вивчення мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства. У табл. 2.2 проведено аналіз найбільш поширеніших. Але вибір методу дослідження мотивації є серйозною проблемою керівника.

Таблиця 2.2

Аналіз методів дослідження мотивації

Методи дослідження мотивації	Позитивні характеристики	Негативні характеристики	Особливості
Опитування, анкетування	1. Займає короткий час. 2. Не потребує великих фінансових витрат. 3. Виявляє найважливіші потреби персоналу.	1. Спотворення інформації як свідомо, і несвідомо. 2. Можливі помилки при розробці та проведенні опитування. 3. Бажано поєднувати з іншими способами збирання інформації.	1. Участь в опитуванні має бути добровільною та анонімною. 2. Опитування не має створювати труднощів для професійної діяльності працівників. 3. Збір анкет повинен підготовленими людьми.
Діагностичне інтерв'ю	1. Особливо корисна визначення демотиваторів. 2. Застосовується з метою оцінки рівня мотивації менеджерів.	1. Вимагає значних витрат часу. 2. Залучення експертів (керівників, колег, ділових партнерів, клієнтів).	1. Необхідно чітко визначити вимоги для осіб, які включені до складу експертів. 2. Бажано до інтерв'ю провести короткочасну навчання.
Психологічне тестування	1. Вивчає специфічні потреби людини. 2. Високий рівень достовірності інформації	1. Розробляється для окремої людини чи певної групи людей. 2. Необхідність залучення фахівців-психологів.	1. Усі тести повинні відповідати вимогам надійності та валідності.
Розмова	1. Простий та надійний спосіб. 2. Високий рівень достовірності з допомогою комбінації різноманітних методів інтерв'ю.	1. Вимагає витрат часу керівника або залучених сторонніх спеціалістів.	1. Необхідне правильне складання питань

Спостереження	1. Найдоступніший метод оцінки.	1. Велика можливість помилкових спостережень. 2. Важко робити однозначні висновки щодо стану мотивації.	1. Потрібно чітко визначити ознаки мотивації.
---------------	---------------------------------	--	---

Технологія застосування кожного з методів повинна включати такі елементи:

- підготовка працівників служби управління персоналом до проведення дослідження;
- вибір методики виміру результатів;
- адаптація обраної методики під свою організацію;
- опрацювання результатів дослідження;
- оприлюднення результатів дослідження.

Діагностику вже існуючої системи мотивації краще розпочати з оцінки загального мотиваційного середовища компанії. Розроблена система мотивації ще не мотивує персонал. Вона буде реально діяти на співробітників тільки в тому випадку, якщо в компанії є мотиваційне середовище, яке складається з розробленої системи мотивації та ставлення співробітників до мотиваційних заходів.

Особливо це стосується мотиваційного середовища, що виникає на основі нематеріальної мотивації персоналу. Середовище, засноване на матеріальній мотивації персоналу, має стабілізуючу дію, допомагаючи закріпити у компанії найбільш цінних співробітників, а засноване на нематеріальній мотивації – по-справжньому стимулює людей до активної роботи з повною віддачею сил.

Відсутність мотиваційного середовища в компанії показують такі проблеми:

- у співробітників немає чітких цілей у своїй діяльності;
- співробітники не ознайомлені з критеріями оцінки їхньої роботи, а отже, і не впевнені у справедливості;

- співробітники не мають інформації про заохочення за високі результати роботи;
- форми заохочення співробітників є непривабливими для них.

Проаналізувавши найбільш поширені методи вивчення мотивації, можна дійти невтішного висновку у тому, що вибір методів дослідження мотивації персоналу є суто індивідуальний для кожного підприємства та потребує ретельного аналізу. Обмежуватися застосуванням будь-якого одного методу не варто, тому що кожен має свої недоліки, тому щоб уникнути суб'єктивності методу вивчення мотивації та компенсувати негативні моменти при його використанні, бажано поєднувати їх або використовувати послідовно, залежно від цілей, що ставляться перед дослідженням та результатами, яких необхідно досягти.

Анкетування чи опитування є одним з найбільш широко використовуваних методів дослідження мотивації працівників. Анкетування – це процедура проведення опитування за допомогою заздалегідь підготовлених бланків [33, с. 61].

Анкетування дозволяє за короткий час отримати важливу інформацію щодо мотивації значної кількості працівників. Опитуванням може бути охоплені працівники однієї чи кількох підрозділів підприємства чи якась категорія працівників, а можуть і всі працівники підприємства. Опитування дозволяє виявити особливості мотивації різних категорій персоналу (конкретні професійні, групи різного віку, статі, освітнього рівня та ін.), а також оцінку факторів, що впливають на їх трудову мотивацію.

Для проведення опитування розробляється анкета, що містить питання, покликані з'ясувати, якою мірою в організації задовольняються найважливіші потреби працівників, якою мірою працівники задоволені найважливішими аспектами своєї роботи.

Анкетування має низку переваг: інформація виходить швидко, опитування не потребує великих фінансових витрат. Однак цей метод відкритий для можливих спотворень інформації як свідомих (соціально бажані

відповіді), так і ненавмисних. Можливі також помилки при розробці анкети, прорахунки в процедурі підготовки та проведенні опитування, що призводять до низької достовірності отриманої інформації.

При розробці нової системи мотивації організації або коригування мотиваційної системи ключовим питанням є збір інформації про існуючу в даний час в системі організації.

З метою виявлення конкретних недоліків сформованої системи мотивації на підприємстві ТОВ «МСП Ніка-Тера», на нашу думку доцільно провести дослідження, яке спрямоване на оцінку задоволеності роботою, застосувати досить відомий сьогодні тест-опитування «Задоволеність роботою». В додатках наведено форми анкет.

Популярність методу тестів пояснюється такими головними його перевагами:

1) стандартизацією умов та результатів. Тестові методики відносно незалежні від кваліфікації користувача (виконавця);

2) оперативністю та економічністю. Типовий тест складається з серії коротких завдань, виконання кожного з яких потрібно, як правило, не більше півхвилини, а весь тест займає, як правило, не більше години. Тестування одночасно піддається одразу група піддослідних, таким чином, відбувається значна економія часу на збір даних;

3) кількісним диференційованим характером оцінки. Дробність шкали та стандартизованість тесту дозволяють розглядати його як «вимірювальний інструмент», що дає кількісну оцінку властивостям, що вимірюються;

4) надійністю, як наслідок використання якісних інструментів дослідження;

5) справедливістю, внаслідок зниження ролі суб'єктивного погляду дослідника;

7) можливістю комп'ютеризації.

Слід вказати, що тести не можна робити єдиним вичерпним методом дослідження, вони вимагають паралельного використання інших методів, що

не зменшує їх значення.

2.3. Процедура дослідження мотивації в системі менеджменту

Поняття «процедура» в даній кваліфікаційній роботі застосовується як взаємопов'язана послідовність дій в дослідженні мотивації в системі менеджменту.

Детально розглянемо основні етапи дій та окреслимо підетапи дій (рис. 2.2).

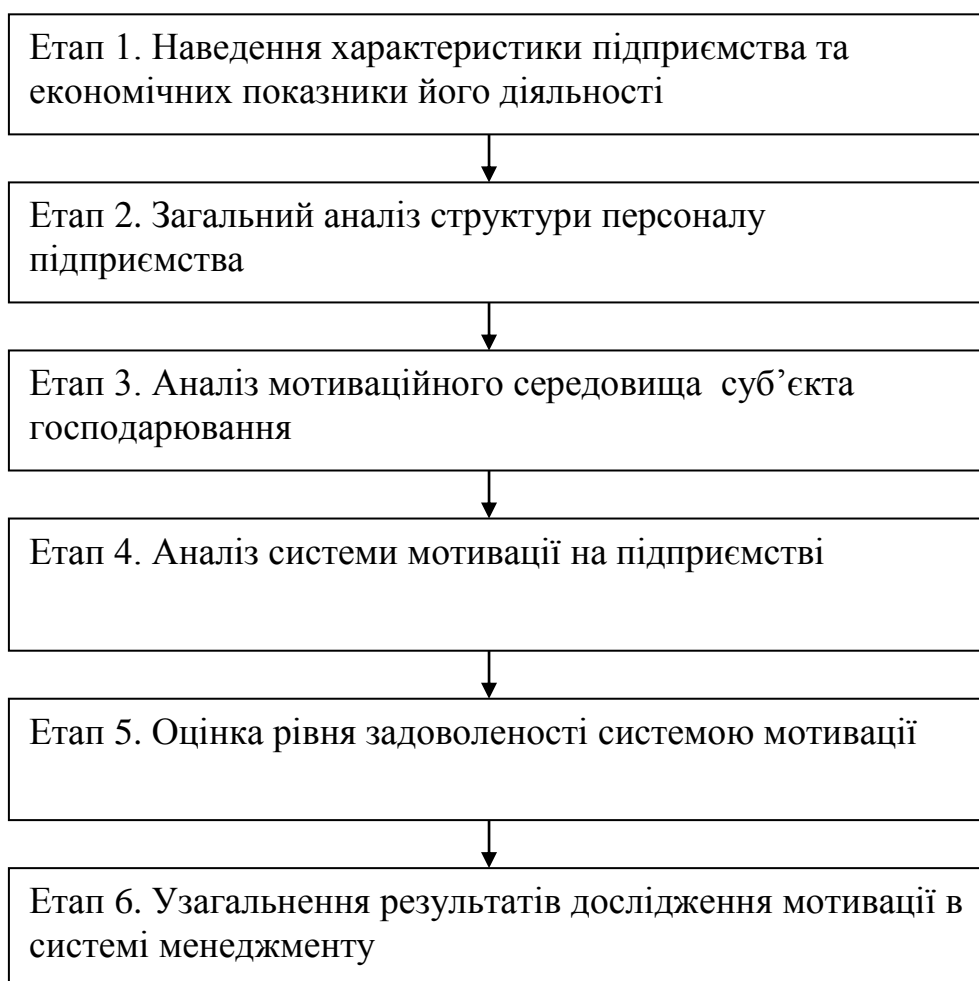


Рис. 2.2. Схема процедури дослідження мотивації в системі менеджменту

1. Наведення характеристики підприємства та економічних показники його діяльності:

– розкриття історії виникнення підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера»,

місця розташування, потужностей по перевалці, зберіганню, підготовці та відправці вантажів;

– розкриття місця ТОВ «МСП Ніка-Тера» в Рейтингу України 2020 стивідорних компаній Миколаївського регіону;

– аналіз структури та динаміки доходів ТОВ «МСП Ніка-Тера» за видами діяльності за період 2018-2020 рр;

– аналіз майнового стану підприємства;

– аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності;

– аналіз стійкості фінансово-економічного стану;

– аналіз ділової активності підприємства.

2. Загальний аналіз структури персоналу підприємства

– наведення та наліз організаційної структури управління підприємством ТОВ «МСП Ніка-Тера»;

– аналіз середньооблікової чисельності ТОВ «МСП Ніка-Тера»;

– аналіз структури персоналу за категоріями працівників;

– аналіз структури персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера» за статевою ознакою;

– аналіз структури персоналу за віком працівників ТОВ «МСП Ніка-Тера».

3. Аналіз мотиваційного середовища суб'єкта господарювання:

– аналіз матеріальних стимулюючих елементів мотиваційного середовища;

– аналіз нематеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища.

4. Аналіз системи мотивації на підприємстві:

– детальний опис системи мотивації;

– аналіз сильних та слабких сторін системи мотивації;

– аналіз можливостей та загроз системи мотивації;

– зіставлення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін системи мотивації.

5. Оцінка рівня задоволеності системою мотивації на підприємстві:

- наведення шкала оцінки результатів;
- проведення тестування «Задоволеність системою мотивації»
- інтерпретація результатів тестування.

6. Узагальнення результатів дослідження мотивації в системі менеджменту

- узагальнення результатів загального аналізу структури персоналу підприємства;
- узагальнення результатів аналізу мотиваційного середовища суб'єкта господарювання;
- узагальнення результатів оцінки рівня задоволеності системою мотивації на підприємстві.

Застосування наведено схеми процедури дослідження мотивації в системі менеджменту підприємства надасть можливість виявити особливості, тенденції та закономірності мотивації, що створить необхідне підґрунтя для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення мотивації в системі менеджменту ТОВ «МСП Ніка-Тера».

Таким чином, у другому розділі розглянуто методологію дослідження мотивації в системі менеджменту підприємства. Отримано такі висновки:

1. Для забезпечення максимальної ефективності програм по мотивації та стимулюванню персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, його побажання та прагнення. В даний час існує безліч методів мотивації персоналу, як матеріального, так і нематеріального характеру, і тільки від правильного використання поєднань цих елементів буде залежати кінцевий результат. Кожна людина має певну специфічну для нього структуру трудової мотивації, яка залежить від його індивідуальних особливостей, досвіду, характеру засвоєних трудових норм та цінностей.

2. Результати проведеного аналізу методів дослідження мотивації показали, що доцільно використати анкетування (інформація виходить швидко, опитування не потребує великих фінансових витрат) та застосувати

методику оцінки задоволеністю роботою.

3. Розроблено схему процедури дослідження мотивації в системі менеджменту підприємства. Її застосування надасть можливість виявити особливості, тенденції та закономірності мотивації, що створить необхідне підґрунтя для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення мотивації в системі менеджменту ТОВ «МСП Ніка-Тера».

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МСП НІКА-ТЕРА»

3.1. Характеристика підприємства та економічні показники його діяльності

Морський спеціалізований порт Ніка-Тера – це диверсифікований порт. Він надає стивідорні послуги з перевалки, зберігання, підготовки та відправки різних вантажів. Слід вказати, що площа підхідного каналу та операційної акваторії порту становить 67,4 га. У 1995 році в Миколаєві було засновано ТОВ «Миколаївський калійний термінал», яке згодом реорганізовано в ТОВ «МСП Ніка-Тера».

Сьогодні порт оснащено 8 причалами. Їх загальна довжина складає близько 1900 метрів, глибина від 10,5 до 11,75 метрів. Підприємство надає послугу завантаження мультикультурних суден, а саме навантаження трьох культур одночасно в одне судно.

Вантажно-розвантажувальний комплекс порту «Ніка-Тера» складається з чотирьох спеціалізованих вантажних районів: 1 - спеціалізується на зернових вантажах; 2 - спеціалізується на зернових вантажах і мінеральних добривах; 3 - спеціалізується на сипучих вантажах відкритого зберігання, наливних і тарно-штучних; 4 - спеціалізується виключно на наливних вантажах, рослинні масла соняшника та інших культур, таких як ріпак і соя.

Порт оснащений вантажними машинами продуктивністю 1000-1500 т / ч, 6 порталні крани вантажопідйомністю 16-36т, а також 3 мобільними кранами вантажопідйомністю 24-64 т. Внутрішня та зовнішня логістика дозволяє обробляти вантажі, приймаючи до 400 автомобілів та до 800 залізничних вагонів на добу.

За даними Національного морського рейтингу України 2020 підприємство займає 1 місце серед стивідорних компаній Миколаївського регіону за обсягом оброблених вантажів у 2020 році (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Рейтинг України 2020 стивідорних компаній Миколаївського регіону за обсягом оброблених вантажів у 2020 році (тис. тон)

У 2020 р. підприємство ТОВ «МСП Ніка-Тера» збільшило чистий дохід на 15,17% у порівнянні з 2018 р., з 590131млн. грн. до 679646млн. грн. (табл.3.1) У 2019 р. чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг зріс на 54580 тис. грн., 2020 р. на 34935 тис. грн. (дод. А, Б).

Найбільші доходи приносять навантажувально-розвантажувальні роботи. Вони коливаються в межах 80,99-87,6% в структурі чистого доходу. Другу позицію у доходах займає зберігання вантажів (2,55-7,57%). На динамку доходів суттєво впливають зміни в номенклатурі вантажів, курс долара США, розвиток економічної та політичної кризи внаслідок воєнних дій на сході країни. Крім цього, на початку 2020 р. з'явився новий фактор, який досить суттєво впливає на динамку галузі, - виникнення та поширення коронавірусної хвороби (COVID-19). Відповідно, вводяться обмежувальні заходи щодо її

запобігання.

Таблиця 3.1

Аналіз структури та динаміки доходів ТОВ «МСП Ніка-Тера» за видами діяльності за період 2018-2020 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг тощо усього	590131	644711	679646	54580	34935
Навантажувально-розвантажувальні роботи	469655	571065	574028	101410	2963
Зберігання вантажів	44114	14966	42070	-29148	27104
Додаткові послуги з навантажувально-розвантажувальних робіт	24020	10524	17610	-13496	7086
Послуги портового флоту	43754	42090	36026	-1664	-6064
Інші збори	4258	4260	3194	2	-1066
Інші доходи	4330	1806	6718	-2524	4912

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 1,35 до 1,47, всі поточні зобов'язання можуть бути оплачені негайно за рахунок грошей та їх еквівалентів (рис. 3.2). По інших показниках ситуація ще краще (табл. 3.2). Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 2,04 до 2,20, значення його вище нормативного 0,5-0,1. Підприємство здатне вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів.

Таблиця 3.2

Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера» за період 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,35	1,87	1,47	0,52	-0,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,04	2,49	2,20	0,45	-0,29
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,11	4,19	3,43	1,08	-0,76

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс 3,11 до 3,43, його вище нормативного 1-3. Отже, підприємство ТОВ «МСП Ніка-Тера» здатне повністю відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів.

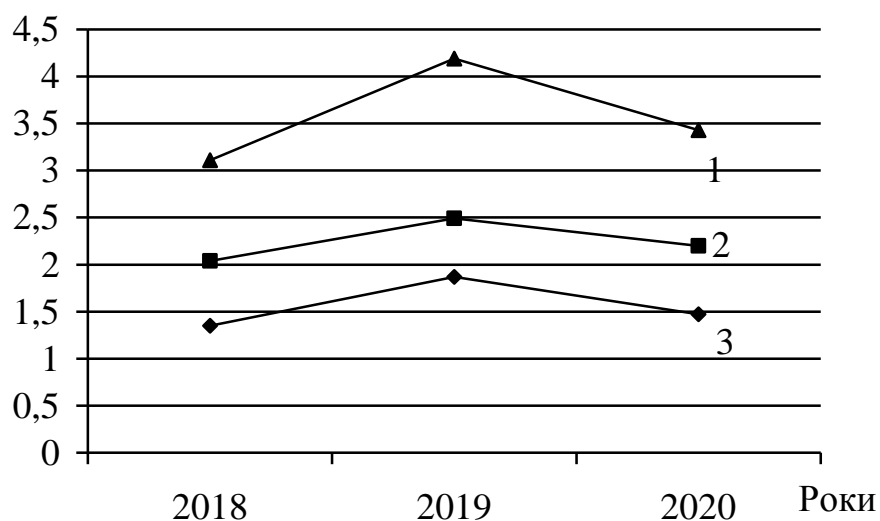


Рис. 3.2. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «МСП Ніка-Тера» за 2018-2020 роки

- 1 – Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття).
- 2 – Коефіцієнт швидкої ліквідності.
- 3 – Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Показники стійкості фінансово-економічного стану підприємства за період 2018-2020 рр. наведено в табл. 3.3. Аналіз даних показав, що коефіцієнт автономії зріс з 0,84 до 0,86. Натомість, такий важливий показник як коефіцієнт фінансової залежності скоротився до 1,16. Коефіцієнт фінансування зріс з 5,08 до 6,15, тобто співвідношення власного капіталу та позикового збільшується також. В цілому, динаміка трьох показників свідчить, що роль власного капіталу у формування джерел ресурсів підприємства є досить значною і дана роль посилюється. Відповідно, фінансова стійкість суб'єкта господарювання поліпшується. Слід вказати, що підприємство ТОВ «МСП Ніка-Тера» практично фінансує свою діяльність на 86% за рахунок власних коштів. Суб'єкт господарювання практично не залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 3.3

Аналіз стійкості фінансово-економічного стану ТОВ «МСП Ніка-Тера» за
2018-2020 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт (автономії)	0,84	0,87	0,86	0,03	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,20	1,15	1,16	-0,05	0,01
Коефіцієнт фінансування	5,08	6,7	6,15	1,62	-0,55
Власний оборотний капітал, тис. грн.	105042	77870	84199	-27172	6329
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,38	0,50	0,51	0,12	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,15	0,16	0,03	0,01
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,10	0,08	0,07	-0,02	-0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,92	0,94	0,92	0,02	-0,02
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,88	0,85	0,84	-0,03	-0,01

У 2018-2020 рр. власний оборотний капітал скорочувався з 105042 до 84199 тис. грн. Однак, залишився суттєвим та має позитивне значення. Отже, частина власного капіталу йде на фінансування оборотних активів. А. поточні зобов'язання не виступають джерелами фінансування необоротних активів. Аналогічно, у ці роки коефіцієнти забезпечення оборотних активів власними коштами, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу мали позитивні значення. Коефіцієнт фінансової стійкості залишається на досить високому рівні 0,92. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів скоротився з 0,88 до 0,84. Таким чином, частка власного капіталу, яка виступає джерелом фінансування необоротних активів скоротилася, що є позитивною тенденцією.

Отже, стійкість фінансово-економічного стану ТОВ «МСП Ніка-Тера»

у 2018-2020 рр. за більшістю показників є досить високою, що пов'язано із значним власним капіталом та прибутковою діяльністю підприємства, формуванням значного обсягу нерозподіленого прибутку.

Наступним етапом оцінки економічного стану ТОВ «МСП Ніка-Тера» є аналіз показників ділової активності, що наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Аналіз ділової активності підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера» за період 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт оборотності активів	0,92	1,08	1,13	0,16	0,05
Період одного обороту активів, днів	397	338	323	-59	-15
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	3,5	4,12	4,03	0,62	-0,09
Період одного обороту обігових коштів, днів	104	89	91	-16	2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,11	1,24	1,31	0,13	0,07
Період одного обороту власного капіталу, днів	329	294	279	-34	-16

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «МСП Ніка-Тера» за аналізований період зріс на 0,21 і у 2020 році дорівнював 1,13, що свідчить про підвищення ефективності використання капіталу підприємства. Відповідно період одного обороту скоротився з 397 до 323 днів. Аналогічна тенденція мала місце у випадку оборотності обігових коштів. Аналогічна тенденція мала місце у випадку оборотності власного капіталу, власний капітал зріс більш швидкими темпами ніж виручка.

Результати аналізу рентабельності підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера» за період 2018-2020 рр. наведено в табл. 3.5

Значення показників рентабельності власного капіталу, активів, виручки зростають. Це свідчить, щодо підвищення ефективності використання активів підприємства для генерації прибутку. Таким чином, виручка зростає, а разом з

нею чистий прибуток.

Таблиця 3.5

Аналіз рентабельності підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера» за період 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Рентабельності власного капіталу	0,042	0,069	0,164	0,027	0,095
Рентабельності активів	0,035	0,060	0,141	0,025	0,081
Коефіцієнт рентабельності виручки	0,048	0,071	0,161	0,023	0,09

Таким чином, отримані результати засвідчили добрий економічний стан підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера». Всі показники ліквідності мають значення вище за нормативні. Фінансова стійкість є досить високою, що пов'язано із значним власним капіталом та прибутковою діяльністю підприємства, формуванням значного обсягу нерозподіленого прибутку. Виручка та чистий прибуток зростали, що вплинуло на поліпшення показників ділової активності та рентабельності.

3.2 Загальний аналіз структури персоналу підприємства та мотиваційного середовища

Ефективне управління персоналом ТОВ «МСП Ніка-Тера» виступає однією з основних умов успішного розвитку. Висока якість персоналу є вирішальним фактором ефективності та конкурентоспроможності організації. Управління колективом здійснюється за принципами поєднання єдиноначальності та колегіальності. Відповідно до Статуту управління підприємством здійснюють засновники, директор та функціональні керівники в межах своїх компетенцій.

На рис. 3.3 наведено організаційну структуру управління підприємством ТОВ «МСП Ніка-Тера».

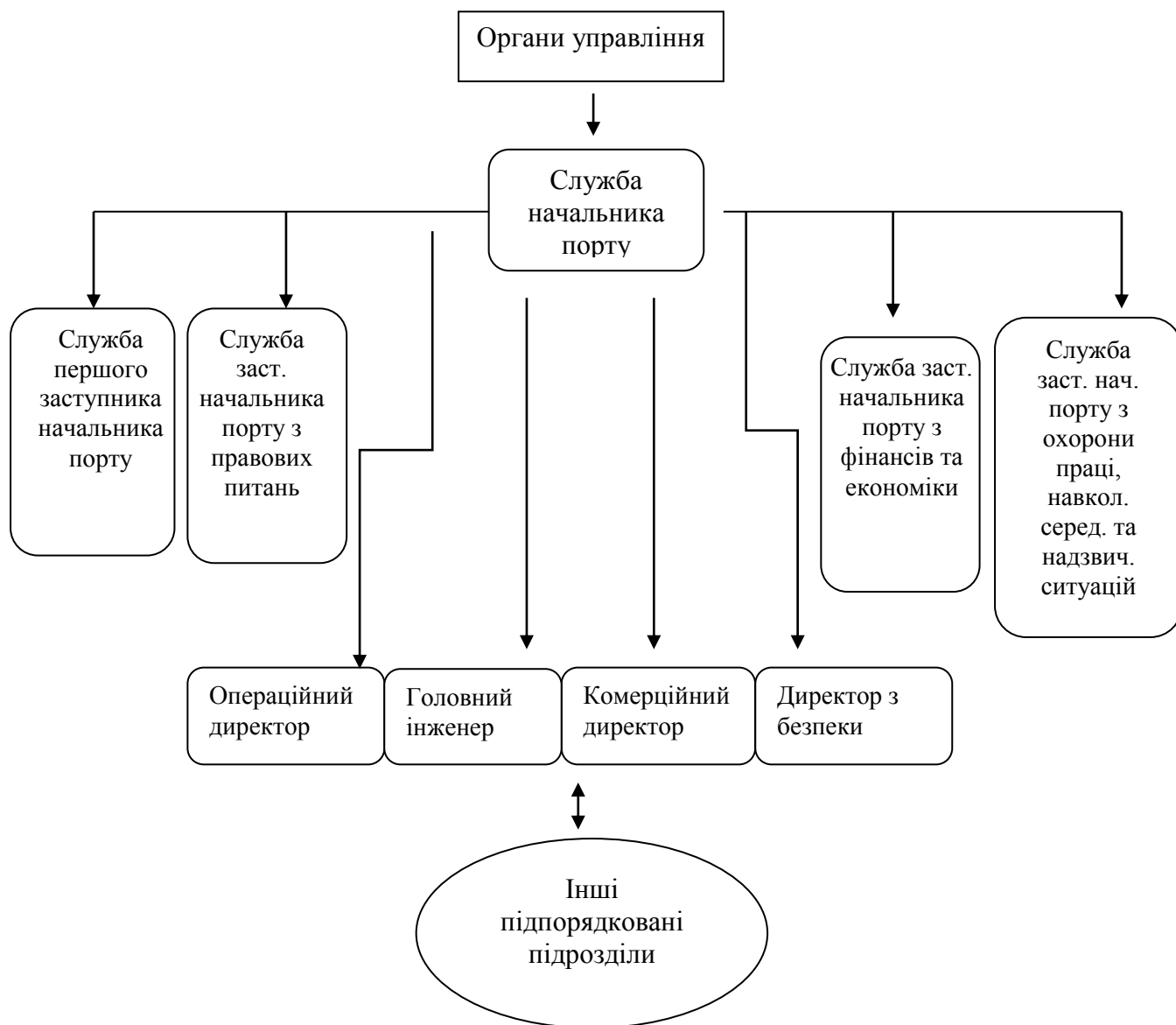


Рис. 3.3. Організаційна структура управління підприємством ТОВ «МСП Ніка-Тера»

ТОВ «МСП Ніка-Тера» є досить великим підприємством для свого регіону. На підприємстві працює сьогодні 1319 осіб (рис. 3.4). Це вимагає постійне удосконалення системи менеджменту на підприємстві, і такої компоненти як мотивація праці.

Проведемо аналіз динаміки, структури персоналу підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера» за категоріями працівників, результати аналізу оформимо у табл. 3.6.

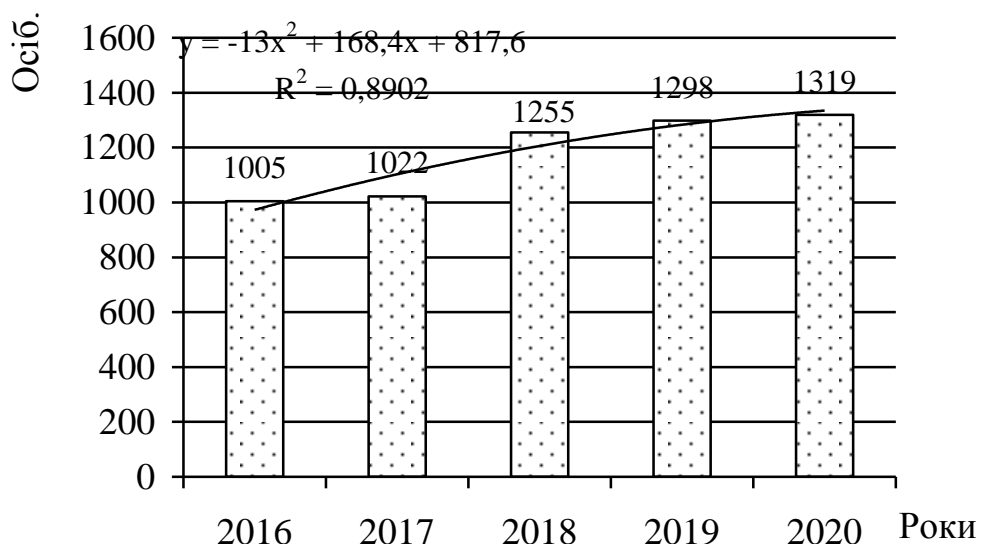


Рис. 3.4. Середньооблікова чисельність ТОВ «МСП Ніка-Тера» за 2016-2020 роки, осіб

Дані табл. 3.6 свідчать про те, що у 2018-2020 рр. відбулися певні зміни в структурі персоналу. Відбулися скорочення по групі керівники на 10 осіб, , натомість зросла чисельність робітників, що може свідчити про зростання обсягів комерційних замовлень. Це підштовхнуло підприємство збільшити кількість робітників на 41 особу до 546. Також зросла кількість службовців на 20 до 335 осіб.

Таблиця 3.6

Структура персоналу за категоріями працівників ТОВ «МСП Ніка-Тера» за період 2018-2020 рр.

Категорії працівників	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чисельність					
Керівники	160	160	150	0	-10
Спеціалісти	275	280	288	5	8
Службовці	315	324	335	9	11
Робітники	505	534	546	29	12
Разом	1255	1298	1319	43	21
Питома вага					
Керівники	12,75	12,32	11,37	-0,43	-0,95
Спеціалісти	21,91	21,57	21,83	-0,34	0,26
Службовці	25,1	24,96	25,39	-0,14	0,43
Робітники	40,23	41,14	41,39	0,91	0,25

Найбільшу питому вагу у структурі персоналу займають робітники, майже 41,39 у 2020 р. (рис. 3.5)

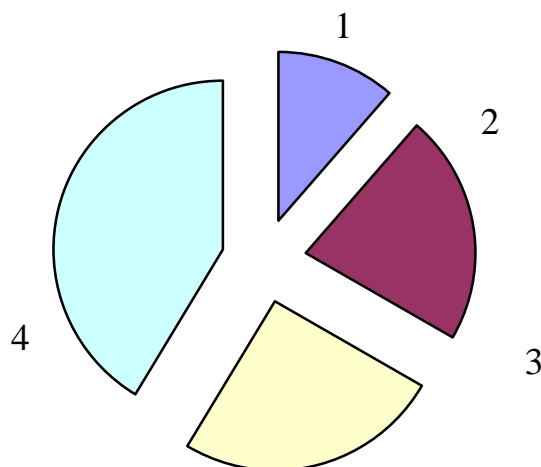


Рис. 3.5. Структура персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера» у 2020 р.

1 – Керівники.

3 – Службовці.

2 – Спеціалісти.

4 – Робітники.

На другому місці за значимістю знаходяться спеціалісти, вони займають у 2020 р. 25,39% у структурі персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера». Найменшу частку в складі персоналу займають керівники підприємства, лише 11,37.

Далі проведемо аналіз структури персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера» за статевою ознакою, результати представимо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Аналіз структури персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера» за статевою ознакою за період 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чисельність					
Жінки	241	260	260	19	0
Чоловіки	1014	1038	1059	24	21
Разом	1255	1298	1319	43	21
Питома вага					
Жінки	19,2	20,03	19,71	-0,43	-0,95
Чоловіки	80,8	79,97	80,29	-0,34	0,26
Разом	100	100	100	-0,14	0,43

За результатами аналізу видно, що у 2020 р. майже 80% персоналу підприємства становили чоловіки та 20% становили жінки. Також слід зазначити, що за 2018-2020 рр. число працівників-жінок зросло на 19 осіб. Число працівників-чоловіків – на 45 осіб. Загальне зростання кількості працівників склало 64 особи.

Аналіз структури персоналу підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера» за віковою ознакою представимо в табл. 3.8. Найбільшу частку працівників на підприємстві ТОВ «МСП Ніка-Тера» займають працівники у віці від 31 до 40 років (31,39-31,95%) та працівники у віці від 41 до 50 років (24,58-25,10%). Таким чином, основна маса працівників (персоналу) підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера» – це люди середнього віку (31-50 років), досить досвідчені та мотивовані, що безумовно портібно вархувувати при розбудові системі мотиваці праці.

Таблиця 3.8

Аналіз структури персоналу за віком працівників ТОВ «МСП Ніка-Тера» за період 2018-2020 рр.

Вік працівників	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чисельність					
18-30 років	139	146	151	7	5
31-40 років	401	411	414	10	3
41-50 років	315	319	330	4	11
50- 60 років	300	309	304	9	-5
старше 60 років	100	113	120	13	7
Разом	1255	1298	1319	43	21
Питома вага					
18-30 років	11,08	11,25	11,45	0,17	0,20
31-40 років	31,95	31,66	31,39	-0,29	-0,28
41-50 років	25,10	24,58	25,02	-0,52	0,44
50- 60 років	23,90	23,81	23,05	-0,10	-0,76
старше 60 років	7,97	8,71	9,10	0,74	0,39
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

На підприємстві ТОВ «МСП Ніка-Тера» сформувалося певне мотиваційне середовище, під яким розуміється сукупність умов, що

створюються організацією, які визначають спрямованість та величину енергії працівників, що додається ними для отримання цінних результатів праці.

Як з'ясовано у розділі 2 мотиваційне середовище включає стимули і мотиви. Стимули – зовнішні чинники, що спонукають людину до дій – пропозиції та вимоги з боку організації. Мотиви – внутрішні чинники, які спонукають людини до дій – незадоволені потреби. Стимули, що актуалізують мотиви працівників та дозволяють використовувати можливості організації для задоволення, є найважливішою компонентою мотиваційного середовища.

Стимули в мотиваційному середовищі представлені матеріальними та нематеріальними умовами, які, у свою чергу, складаються з певних елементів. Опис існуючих на підприємстві ТОВ «МСП Ніка-Тера» стимулюючих елементів мотиваційного середовища наведено у табл. 3.9 та 3.10 (автор - фахівець з персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера» – Мисик (Заславська) Ірина Валентинівна). Набір стимулюючих елементів відрізняється для керівників, спеціалістів, службовців та робітників.

Таблиця 3.9

Матеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища ТОВ «МСП
Ніка-Тера»

Елементи	Способи формування елементів за категоріями		
	Керівники	Спеціалісти, службовці	Робітники
Розмір оплати праці та додаткові види матеріального заохочення	Перспектива підвищення заробітку під час переходу на вищу посаду. Професійні надбавки. Оплата навчання та підвищення кваліфікації. Доплати розширення зон відповідальності. Заохочення за особливі здобутки.		
	-	-	Підвищення розрядів. Перехід більш кваліфіковану роботу. Доплати за суміжні спеціальності.
Зв'язок оплати праці з його результатами	Чіткий опис системи оплати праці локальних нормативних актах (положення про оплату праці, положення про преміювання тощо.). Оцінка результатів діяльності за певними критеріями		
Безпека, умови та організація праці	Комфортні та безпечні робочі місця, обладнані сучасною технікою. Забезпечення працівників спецодягом та засобами індивідуального захисту. Якість підготовки та видачі нарядів (підготовлений фронт роботи, забезпеченість технікою тощо).		

Соціальна захищеність	Соціальний пакет: – добровільне медичне страхування; – медичні програми; – підтримка спорту та здорового способу життя; – здорове харчування; – оплата оздоровчих путівок; – матеріальна допомога; – організація дитячого відпочинку; – оплата проїзду у відпустку працівнику та членам його сім'ї; – одноразова виплата при виході на пенсію тощо. Гарантія зайнятості
-----------------------	---

Отже, на підприємстві ТОВ «МСП Ніка-Тера» сформовані та активно використовуються такі матеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища: розмір оплати праці та додаткові види матеріального заохочення; зв'язок оплати праці з його результатами; безпека, умови та організація праці, соціальна захищеність.

Таблиця 3.10

Нематеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища ТОВ «МСП Ніка-Тера»

Елементи	Способи формування елементів за категоріями		
	Керівники	Спеціалісти, службовці	Робітники
Професійне зростання, розвиток та самореалізація	Напрямок навчання, підвищення кваліфікації. Проектна діяльність, розробка покращень. Розширення зон відповідальності. Включення до списку кадрового резерву. Участь у прийнятті та реалізації рішень вищого рівня.		
	-	-	Виробничі змагання. Переведення найкращих працівників на нову техніку (за результатами). Включення до списку наставників.
Організаційна культура	Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі (стосунки з колегами та керівництвом). Чіткість і зрозумілість цілей, завдань та функцій. Інформування. Високий рейтинг підприємства на ринку праці.		
Суспільне визнання заслуг	Нагородження відомчими та корпоративними нагородами. Публікації в корпоративній газеті про найкращих працівників/підрозділів.		

Сформовані та активно використовуються такі нематеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища: професійне зростання, розвиток та самореалізація, організаційна культура, суспільне визнання заслуг.

Отже, сформоване на підприємстві мотиваційне середовище включає досить широкий перелік заходів стимулюючого характеру.

3.3. Аналіз системи мотивації на підприємстві та оцінка рівня задоволеності нею

Розглянемо існуючу систему мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «МСП Ніка-Тера», оцінимо її ефективність на основі анкетування працівників.

Підприємство прагне вдосконалювати професійні та особисті навички своїх працівників. Тому для нього є дуже важливим створення такого робочого середовища, в якому працівники зможуть повністю реалізувати свій потенціал.

Виходячи з цього, у 2021 році ТОВ «МСП Ніка-Тера» продовжувало активно працювати у таких ключових напрямках:

- формування кадрового потенціалу та вдосконалення процесів підбору персоналу;
- постійне вдосконалення системи ключових показників ефективності (далі – КПЕ);
- набір працівників на різні професійні курси та програми;
- регулярний збір відгуків з різних каналів зв'язку.

Бізнес-система компанії передбачає безперервне навчання та розвиток персоналу. Компанія інтегрує навчальні програми до системи, роблячи її доступною для всіх.

ТОВ «МСП Ніка-Тера» прагне постійно вдосконалювати програми навчання, а також заохочує участь працівників у наукових конференціях та галузевих конкурсах. Також особлива увага у 2021 р. приділялася розвитку HR-бренду. Підприємство прагне стати найкращим роботодавцем у регіонах. Воно дуже тісно співпрацює з університетами, що є основним джерелом залучення нових талантів. Крім того, розробляються та реалізуються програми

із залучення молодих спеціалістів.

Як соціально відповідальна компанія ТОВ «МСП Ніка-Тера» прагне розширити спектр фінансових та нефінансових пілг для працівників. На підприємстві постійно покращують умови праці, надають персоналу медичне страхування, реалізують програми, у яких працівники отримують ексклюзивні пропозиції як нематеріальної мотивації.

Особливу увагу компанія приділяє студентам та молодшим спеціалістам. У 2021 році понад 25 студентів пройшли практику на підприємстві ТОВ «МСП Ніка-Тера», більше половини з них уже працюють на підприємстві. Молоді спеціалісти беруть участь у науково-практичних конференціях, конкурсах професійної майстерності, а також у конкурсах.

Підприємство прагне забезпечити оптимальні умови праці та можливості для професійного розвитку. До кожного працівника ТОВ «МСП Ніка-Тера» застосовує індивідуальний підхід, постійно аналізує та переглядає систему мотивації. Крім того, воно не обмежується дотриманням вимог щодо мінімальної заробітної плати, а забезпечує працівникам повну компенсацію їх зусиль. Підприємство також стежить за тим, щоб система оплати праці була прозорою та зрозумілою для працівників.

ТОВ «МСП Ніка-Тера» планує розробити та впровадити єдине зведення справедливих та прозорих правил та принципів встановлення рівня винагороди, які враховують фіксовану та змінну складові оплати праці таким чином, щоб розмір винагороди та тенденції зростання залежали від показників ефективності працівника, підрозділу, підприємства. Це забезпечить концентрацію на постійному вдосконаленні процесів та допоможе досягти амбітних цілей, поставлених перед підрозділом, підприємством загалом.

Одним із пріоритетів ТОВ «МСП Ніка-Тера» є забезпечення доступності та ясності системи оплати праці для кожного працівника. Тому, на підприємстві проводиться безліч інформаційних заходів, включаючи очні або Zoom-конференції, планерки, публікації на сайті та в газетах, розповсюдження друкованих брошур та відеороликів про систему оплати праці.

ТОВ «МСП Ніка-Тера» продовжує роботу в рамках програми грейдингу. Система грейдів та принципів розподілу винагород підвищили прозорість компенсації праці працівників.

Нефінансовий компенсаційний пакет, який пропонує працівникам ТОВ «МСП Ніка-Тера», перевищує мінімальні вимоги законодавства. У компенсаційний пакет входить:

- програма добровільного медичного страхування;
- додаткове добровільне страхування від нещасних випадків на роботі;
- програма для скорочення виплат за іпотечними кредитами;
- безкоштовні путівки до оздоровчих закладів для працівників та членів їхніх сімей.

ТОВ «МСП Ніка-Тера» вітає працівників та їх сім'ї зі святами, а також організовує культурно-розважальні та спортивні заходи у місті, регіоні.

У Колективному договорі ТОВ «МСП Ніка-Тера» прописано додаткову відпустку у зв'язку з народженням дитини, весіллям та похороном близьких родичів. Також діє програма матеріальної допомоги працівникам, які опинилися у складних життєвих обставинах.

У 2021 році підприємство запустило пілотний проект «Управління здоров'ям» спільно з медичним центром. Найближчим часом проект буде розширюватися. В даний час всі працівники проходять регулярні медичні обстеження та можуть консультуватися з лікарями та медичними працівниками онлайн. За результатами обстежень формуються групи ризику. Працівникам, які потрапляють до цих груп, надається спеціальне лікування.

Система мотивації персоналу в ТОВ «МСП Ніка-Тера» включає КПЕ для оцінки продуктивності праці працівників. Система КПЕ постійно переглядається та вдосконалюється. Технічні КПЕ відповідають найкращим галузевим практикам та контролюються керівництвом, а відповідні цільові показники КПЕ включені до індивідуальних карток оцінки ефективності керівництва, аж до рівня начальників підрозділів та дільниць.

У рамках кадрової стратегії ТОВ «МСП Ніка-Тера» запровадило

проект кадрової аналітики. Він дозволяє керівництву відслідковувати кадрові метрики своїх підрозділів та визначати, які їх дії можуть вплинути на певні показники.

Слід вказати, що ТОВ «МСП Ніка-Тера» усвідомлює цінність отримання зворотного зв'язку та вирішення проблем працівників у рамках всієї організації. Керівництво регулярно взаємодіє з працівниками за допомогою корпоративної мережі та веб-сайту, соціальних мереж та веб- конференцій, а також під час зустрічей у форматі питання-відповідь та загальних зборів за участю вищої керівної ланки. Для виявлення ключових питань регулярно проводяться загальні збори, а також опитування задоволеності та залученості.

ТОВ «МСП Ніка-Тера» прагне укласти довгострокові колективні договори із працівниками. Підприємство співпрацює з профспілкою через підписання Колективного договору, який у 2020 р. охоплював 98% працівників. Зазначимо, що у 2021 р. на підприємстві не було зафіксовано конфліктів та колективних трудових спорів. Усі зміни та доповнення до колективних договорів мали конструктивний характер і вносилися у суворій відповідності до законодавства.

Абсолютним пріоритетом підприємств є життя та здоров'я працівників, у зв'язку з цим у 2020-2021 рр. проводилася низка заходів із захисту персоналу від COVID-19. З метою скорочення кількості масових зборів було змінено робочий графік офісних працівників. Підприємство перевело більшу частину таких працівників на віддалений формат. Були закуплені нові ноутбуки та встановлено додаткове обладнання та програми, що забезпечують ефективні та безпечні умови праці у дистанційному режимі. Більша частина зустрічей тепер відбувається віддалено з використанням сучасних програм для конференц- та відеозв'язку. Змінено і розклад роботи їдальні. Також за необхідності підприємство надавало працівникам та членам їх сімей психологічну допомогу під час пандемії COVID-19.

Як показало проведене дослідження, на даний момент забезпечення стабільної заробітної плати та соціальних гарантій співробітникам

підприємства є одними з пріоритетних напрямів управління персоналом, проте проблемам мотивації працівників, їх задоволеності системою мотивації праці мало приділяється уваги.

З метою проведення якісної оцінки системи мотивації персоналу підприємства використаємо метод SWOT-аналізу, як метод виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, один з найпоширеніших видів аналізу в маркетингу та стратегічному управлінні. Він дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони об'єкта, зокрема системи мотивації персоналу організації.

Виділяють 4 категорії SWOT-аналізу: Strengths (сильні сторони). Weaknesses (слабкі сторони). Opportunities (можливості). Threats (загрози).

Сильні (S) та слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища, і підприємство здатне на них вплинути, можливості (O) та загрози (T) є факторами зовнішнього середовища, що не піддаються контролю, підприємство не здатне на них вплинути. Результати аналізу сильних та слабких сторін підприємства для системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «МСП Ніка-Тера» наведено в табл. 3.11

Таблиця 3.11

Аналіз сильних та слабких сторін

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Гарна репутація підприємства.</p> <p>Організаційна структура підприємства, що динамічно розвивається.</p> <p>Високий рівень компетентності керівників.</p> <p>Високий рівень професіоналізму працівників.</p> <p>Розроблена та системно функціонуюча кадрова політика.</p> <p>Регулярна виплата заробітної плати.</p> <p>Офіційна висока заробітна плата.</p> <p>Сильна корпоративна культура.</p> <p>Наявність соціальних гарантій, пільг та компенсацій.</p> <p>Розвинена система підготовки персоналу.</p> <p>Прагнення керівництва забезпечити мотивацію персоналу до професійної діяльності.</p>	<p>Має місце негативне сприйняття працівниками мотиваційних факторів.</p> <p>Не повною мірою використовуються можливості інструментів мотивації працівників.</p> <p>Відсутні можливості до самореалізації.</p> <p>Недостатня увага керівництва.</p> <p>Неефективне формування кадрового резерву.</p> <p>Плинність кадрів.</p>

Результати аналізу можливостей та загроз для системи мотивації персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера» наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Аналіз можливостей та загроз

Можливості	Загрози
Середня зарплата працівників перевищує середньомісячний рівень заробітної плати на підприємствах міста та області. Можливість залучення висококваліфікованих кадрів.	Поява на ринку праці конкурентів, які мають більш високий рівень заробітної плати, соціальних гарантій та пільг. Перехід висококваліфікованого персоналу до конкурентів

Результати зіставлення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Зіставлення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін

	Можливості	Загрози
	Середня зарплата працівників перевищує середньомісячний рівень заробітної плати на підприємствах міста та області. Можливість залучення висококваліфікованих кадрів.	Поява на ринку праці конкурентів, які мають більш високий рівень заробітної плати, соціальних гарантій та пільг. Перехід висококваліфікованого персоналу до конкурентів
Сильні сторони Гарна репутація підприємства. Організаційна структура підприємства, що динамічно розвивається. Високий рівень компетентності керівників. Високий рівень професіоналізму працівників. Розроблена та системно функціонуюча кадрова політика. Регулярна виплата заробітної плати. Офіційна висока заробітна плата. Сильна корпоративна культура. Наявність соціальних гарантій, пільг та компенсацій. Розвинена система підготовки персоналу.	Як скористатися можливостями: Враховуючи високу компетентність керівників та їхню готовність до модернізації системи управління персоналом удосконалити технології мотивації персоналу. Використати при внесенні коригувань у систему мотивації персоналу потенціал таких факторів як стабільний соціально-психологічний клімат, розроблена система збереження здоров'я працівників підприємства	За рахунок чого можна знизити загрози: Можливо знизити загрози за рахунок впровадження нових технологій управління персоналом, розвитку системи мотивації. Розробити мотиваційні профілі працівників.

Продовж. табл. 3.13

<p>Слабкі сторони: Має місце негативне сприйняття працівниками мотиваційних факторів. Не повною мірою використовуються можливості інструментів мотивації працівників. Відсутні можливості до самореалізації. Недостатня увага керівництва. Неєфективне формування кадрового резерву. Плинність кадрів</p>	<p>Що може стати на заваді скористатися можливостями: За рахунок наявності в регіоні організацій-конкурентів важко скоротити плинність кадрів, а також утримати висококваліфікованих працівників від переходу до конкурентів, у зв'язку з цим необхідно розглядати необхідність внесення коригувань у систему мотивації персоналу як джерело підвищення ефективності діяльності підприємства.</p>	<p>Що мінімально знизить загрози: Створити мотиваційну програму підприємства, яка б стала частиною кадрової політики підприємства</p>
--	---	--

Як очевидно з табл. 3.13, сильні сторони системи мотивації персоналу для підприємства перевищують слабкі, а можливостей більше, ніж загроз.

Далі використаємо тест «Задоволеності системою мотивації». Слід вказати, що тест містить 14 тверджень. В табл. 3.14 наведено шкалу оцінки результатів.

Таблиця 3.14

Шкала оцінки результатів

Бали (сумарні)	Оцінка результатів	Бали (проставити)	Твердження
14-20	Цілком задоволені роботою	1	Цілком задоволений
21-32	Задоволені	2	Задоволений
33-44	Не цілком задоволені	3	Не цілком задоволений
45-60	Не задоволені	4	Незадоволений
Понад 60	Вкрай не задоволені	5	Вкрай незадоволений

Форму опитувального листа представлено у дод. В. Тест проводився серед всіх категорій працівників. Було опитано 17 керівників, 29 спеціалістів, 20 службовців та 51 робочий. Таким чином, загальна кількість опитуваних становила (117 осіб, або 8,9%)

Середній бал задоволеності системою мотивації на даному

підприємстві склав 19,4 бал, що підпадає під категорію «цілком задоволені» (табл. 3.15). У керівників підприємства середній бал задоволеності становить 15,1 («цілком задоволені»), робочих – 20,3 (знаходиться на межі «цілком задоволені» і «задоволені»), службовці – 20,8 (знаходиться на межі «цілком задоволені» і «задоволені»), спеціалісти – 22,0 («задоволені»).

Таблиця 3.15

Дані тесту «Задоволеність системою мотивації», %

Ступінь задоволеності	Робочі	Спеціалісти	Службовці	Керівники
Цілком задоволені роботою	25,6	27,4	31,6	60,1
Задоволені	50,1	40	43,2	29,1
Не цілком задоволені	20,3	18,3	16,3	10,8
Не задоволені	4,0	14,3	8,9	0

Таким чином, найбільш задоволені системою мотивації керівники, відсутня навіть категорія незадоволених, найменш задоволені спеціалісти.

Нині ТОВ «МСП Ніка-Тера» можна охарактеризувати загалом як організацію, яка зацікавлена у мотивації персоналу, проте, необхідно розробити рекомендації, які включають комплекс заходів, вкладених у підвищення рівня мотивації персоналу.

Таким чином, у третьому розділі наведено результати емпіричного аналізу мотивації персоналу в системі менеджменту ТОВ «МСП Ніка-Тера». Отримано наступні висновки:

1. Морський спеціалізований порт Ніка-Тера – це диверсифікований порт. Він надає стивідорні послуги з перевалки, зберігання, підготовки та відправки різних вантажів. Підприємство має добрий економічний стан. Всі показники ліквідності мають значення вище за нормативні. Фінансова стійкість є досить високою, що пов'язано із значним власним капіталом та прибутковою діяльністю підприємства, формуванням значного обсягу нерозподіленого прибутку. Виручка та чистий прибуток зростали, що вплинуло на поліпшення показників ділової активності та рентабельності..

2. ТОВ «МСП Ніка-Тера» є досить великим підприємство для свого

регіону, працює 1319 осіб, що вимагає постійного удосконалення системи менеджменту ат мотивації на підприємстві. На підприємстві сформувалося певне мотиваційне середовище, під яким розуміється сукупність умов, що створюються організацією, які визначають спрямованість та величину енергії працівників, що додається ними для отримання цінних результатів праці. На підприємстві сформовані та використовуються матеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища (розмір оплати праці та додаткові види матеріального заохочення; зв'язок оплати праці з його результатами; безпека, умови та організація праці, соціальна захищеність) та нематеріальні (професійне зростання, розвиток та самореалізація, організаційна культура, суспільне визнання заслуг).

3. У 2021 році ТОВ «МСП Ніка-Тера» продовжувало активно працювати у таких ключових напрямках: формування кадрового потенціалу та вдосконалення процесів підбору персоналу; постійне вдосконалення системи ключових показників ефективності; набір працівників на різні професійні курси та програми; регулярний збір відгуків з різних каналів зв'язку. SWOT-аналізу системи мотивації показав, що сильні сторони системи мотивації персоналу для підприємства перевищують слабкі, а можливостей більше, ніж загроз. Результати аналізу рівня задоволеності системою мотивації на сонові анкетування свідчать, що працівники цілком задоволені даною системою. Найбільш задоволені системою мотивації керівники, відсутня навіть категорія незадоволених, найменш задоволені спеціалісти.

РОЗДІЛ 4

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО
УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Узагальнення результатів дослідження та напрями удосконалення мотивації праці на підприємстві

Результати проведеного емпіричного аналізу мотивації персоналу в системі менеджменту ТОВ «МСП Ніка-Тера» свідчать, що на підприємстві забезпечено високу та стабільну заробітну плату, створено дружлюбний простір, проводяться яскраві корпоративи та пропонується нефінансовий компенсаційний пакет, при цьому персонал не відрізняється особливим ентузіазмом та бажанням проявляти себе у справі. У колективі досить низький рівень мотивації. Необхідно зрозуміти, чому не вдалося включити енергію співробітників та перетворити її на продуктивність та успіх.

Результати проведеного емпіричного аналізу також свідчать, що підприємство використовує як зовнішній, і внутрішній тип мотивації (табл. 4.1). У таблиці нижче опис, чим відрізняється тип мотивації від іншого.

Таблиця 4.1

Опис зовнішнього та внутрішнього типів мотивації

Зовнішня мотивація	Внутрішня мотивація
Поведінка людини обумовлена зовнішніми стимулами: заробітна плата, прагнення успіху, схвалення, страх осуду	Поведінка людини обумовлена її внутрішнім бажанням щось робити, інтересом до змісту своєї діяльності.
Співробітник виконує роботу, тому що це дозволить йому задовольнити актуальну для нього потребу, яка не пов'язана із самим змістом праці.	Співробітник виконує роботу, тому що сам цього хоче, йому цікавий процес роботи, він залучений до нього та зацікавлений у досягненні кращого результату
Людини ставитися до праці як до засобу задоволення потреб, які не належать до змісту роботи та самореалізації через неї	Людина розуміє суспільну корисність роботи, усвідомлює задоволення, яке приносить сам процес та результат праці

Наприклад, стимули, які пов'язані з роботою і самореалізацією

співробітника, відносяться до зовнішньої мотивації. Важливо зрозуміти, яку мету має компанія, пропонуючи даний стимул: згуртувати колектив, підкреслити статусність керівника, сприяти професійному зростанню, виховати відданість компанії. А ті, які безпосередньо пов'язані зі змістом роботи, торкаються внутрішньої мотивації – відбутися як фахівець, домогтися вирішення складного завдання, оптимізувати технологічний процес.

Багато стимулів мають двоякий характер. Наприклад, навчання співробітників може виступати як стимул для отримання нових знань та вдосконалення професійної майстерності у роботі. А може бути сприйнято як умову, щоб піднятися кар'єрними сходами та змінити статус у ТОВ «МСП Ніка-Тера», отримати премію чи надбавку.

Щоб система мотивації для підприємства була ефективною, необхідно розуміти, як сприймають свою роботу співробітники підприємства. Тип сприйняття роботи характеризує те, як людина відноситься до своєї діяльності та які емоції вона викликає. Від сприйняття залежить відповідь співробітника питанням, чим для нього є робота – джерелом грошей, можливістю самореалізуватися, колективом однодумців чи місцем, куди просто хочеться повертатися. Тип сприйняття дає можливість зрозуміти, заради чого і навіщо людина щодня ходить на роботу, прикладає зусилля та долає повсякденні труднощі.

На сприйняття роботи впливають два чинники – зміст праці, завдання й те, як у організації прийнято задовольняти потреби співробітників. З урахуванням вираження того чи іншого типу мотивації можна назвати чотири типи сприйняття роботи (табл. 4.2).

Тип «Благодійність». За такого типу сприйняття працівнику цікава, передусім, сама робота. Самі завдання, їх зміст спонукають людину викладатися, задіявши свою внутрішню мотивацію. Цей тип сприйняття є характерним для індивідуалізованої праці. Наприклад, для представників творчої сфери та професій, які пов'язані із служінням людям, – лікарі, вчителі, соціальні працівники. Найчастіше їм подобається те, що вони роблять,

незалежно від розміру оплати праці та наявності пільг та компенсацій.

Таблиця 4.2

Чотири типи сприйняття роботи [56, с. 84]

<p>Тип сприйняття «Благодійність» Ситуація: самі завдання, їх зміст спонукають людину на роботу (задіяна внутрішня мотивація) Ставлення до роботи: «робота – самостійна цінність» Рівень задоволеності працею: високий</p>	<p>Тип сприйняття «Супермаркет» Ситуація: співробітник ходить на роботу та докладає зусиль лише тому, що компанія пропонує найрізноманітніші стимули зовнішньої мотивації Ставлення до роботи: «робота - джерело задоволення потреб» Рівень задоволеності працею: диференційований</p>
<p>Тип сприйняття «Рабство» Ситуація: для співробітника не має значення, що саме він робить на роботі, основна його мета - заробити гроші для задоволення потреб нижчого порядку Ставлення до роботи: «робота - засіб виживання» Рівень задоволеності працею: низький</p>	<p>Тип сприйняття «Мрія» Ситуація: працівнику цікаві самі завдання, у своїй на роботі задовольняються значні його потреби Ставлення до роботи: «робота - джерело сенсу та задоволення» Рівень задоволеності працею: високий</p>

Оскільки співробітнику цікава сама праця, у процесі роботи він реалізує свої здібності та отримує задоволення від самого процесу. Тому рівень задоволеності роботою загалом високий. При такому сприйнятті формується ціннісний тип ставлення до праці, для якого характерні високий рівень самоконтролю, відповідальність, ініціатива, висока якість праці та результативність. З таким типом сприйняття у керівника відсутня потреба контролю підлеглих.

Тип «Рабство». При цьому типі сприйняття робота – засіб виживання. Працівнику не має значення, що саме він робить. Основна мета – заробити гроші, щоб задовольнити фізіологічні потреби та потреби у безпеці та захищеності. При цьому вони не задовольняються повною мірою. Про потреби вищого рівня мови навіть не йдеться.

Це низькооплачувана робота, для виконання якої не потрібні будь-які

спеціальні знання та навички. Тому люди, які зайняті на таких роботах, неконкурентоспроможні на ринку праці і, як наслідок, вони не мають свободи вибору місця застосування праці. Трудові функції у разі виконуються при мінімальних витратах роботодавця. Від керівника потрібно лише забезпечити контроль виконання та підтримувати прийнятний рівень результативності праці.

Тип «Супермаркет». Цей тип сприйняття роботи зустрічається у більшості найманих робітників. Співробітники ходять на роботу і докладають зусиль лише тому, що підприємство пропонує різноманітні стимули зовнішньої мотивації, такі як високий рівень оплати праці, конкурентний компенсаційний пакет, можливості кар'єрного зростання, влада.

Працівники сприймають роботу як можливість задовольняти різноманітні потреби. Так, у співробітника формується інструментальна мотивація. Сам зміст праці має сенс, але не є вирішальним. Більше значення має те, як на роботі задовольняються потреби. Якщо працівнику важливі лише гроші, пільги та компенсації, то для нього не так важливо, що робити. Головне, щоб зарплата дозволяла задовольнити потреби. Якщо на іншому підприємстві запропонують зарплату більше, то людина, не роздумуючи, піде туди. Від таких працівників складно добитися чогось більшого. Вони працюють за принципом «ні більше, ні менше».

Якщо ж у працівника виражені статусні потреби та бажання влади, він буде багато працювати, докладати зусиль та долати труднощі. Все це для того, щоб підвищити свій статус у корпоративній ієрархії та задовольнити потреби у визнанні, повазі та престижі. Підприємство отримує ефективного співробітника, але його ресурси обмежені. Може досить швидко настати вигоряння, зниження ефективності та якості роботи.

За такого сприйняття задоволеність роботою має диференційований характер. Поки потреби задовольняються, робота до вподоби. Щойно зовнішні стимули зникнуть – разом із ними зникне задоволеність роботою. Тому в гонитві за задоволеністю підприємства пропонують співробітникам

найрізноманітніші «плюшки». Цей тип сприйняття не сприяє розвитку внутрішньої мотивації та творчого ставлення до праці. Щоб забезпечити високу продуктивність та самовіддачу керівнику потрібно продумати та створити систему оцінки праці. До того ж треба постійно покращувати систему винагород, тому що при задоволенні одних потреб виникають інші.

Тип «Мрія». Це найбажаніший для співробітника та компанії тип сприйняття роботи. Працівнику цікаві самі завдання, тому він докладає досить значних зусиль, шукає ефективні засоби досягнення цілей. Співробітнику подобається робота, і він хоче робити її краще. Він сам досягає видатних результатів, приймає рішення, виявляє ініціативу і бере додаткову відповідальність, більшу ніж написано в інструкції. При цьому на роботі задовольняються його потреби – матеріальні, статусні та соціальні.

За такого сприйняття роботи керівництво створює умови для професійної самореалізації підлеглих. Він визначає лише результат і досягає, щоб співробітники усвідомили особистий внесок у результат компанії. Коли задіяна внутрішня та зовнішня мотивація, людина сприймає свою роботу як «місце сили». А підприємство отримує ефективного, захопленого співробітника, який відданий її цілям та активно залучений до загального процесу.

Порівняльні характеристики типів сприйняття роботи наведено у табл. 4.3.

Наразі у ТОВ «МСП Ніка-Тера» переважають співробітники з типом сприйняття роботи «Супермаркет».

З метою переналаштування системи мотивації, для підвищення зацікавленості персоналу змістом діяльності, можна запропонувати такі заходи:

1. Коригування корпоративної культури. Професійне зростання має стати частиною корпоративної культури на рівні підприємства. Бажання рости та розвиватися має бути схвалюваною моделлю поведінки. Характерними ознаками такої моделі є ініціатива, відкритість, командна робота. Потрібно

поліпшити оформлення офісних просторів – створити зони для генерування ідей, дошки для модерацій, внутрішніх хакатонів. Необхідно посилити інструменти внутрішніх комунікацій – розсилки, портал, соціальні мережі.

Таблиця 4.3

Порівняльні характеристики типів сприйняття роботи

Параметри порівняння	Тип сприйняття	
	Рабство	Супермаркет
Витрати на персонал	Низькі	Високі
Продуктивність праці	Низька	Диференційована
Пріоритетна функція управління	Контроль	Мотивація
Відповідальність працівників	Відсутня	Неусвідомлена, зумовлена зовнішніми стимулами
Ініціатива співробітників	Відсутня	На вимогу, зазвичай реакція на зовнішні стимули, які створювані підприємством
Задоволеність працею	Низька	Диференційована, поки потреби задовольняються, робота подобається, щойно зовнішні стимули зникнуть – і разом з ними і задоволеність і захопленість
Лояльність, залученість та прихильність	Відсутня	Неусвідомлена, нав'язана штучно, формується підприємством зовнішніми інструментами.
	Благодійність	Мрія
Витрати на персонал	Низькі	Високі
Продуктивність праці	Висока	Висока
Пріоритетна функція управління	Координація	Організація
Відповідальність працівників	Усвідомлена, особиста	
Ініціатива співробітників	Виходить від самого співробітника, його особистої зацікавленості щось змінити, покращити, не тільки на своєму фронті роботи, а й на підприємстві в цілому	
Задоволеність працею	Висока, формується самостійно, не є завданням управлінського впливу, відноситься до внутрішньої сфери людини, яка не вимагає зовнішніх стимулів і захоплення	
Лояльність, залученість та прихильність	Усвідомлена, особиста, формується самим співробітником у процесі роботи, його участі у робочих процесах. Не є завданнями управління, оскільки формуються власними силами	

2. Залучення співробітників до постановки цілей їх підрозділів та підприємства в цілому. Необхідно запрошувати персонал на стратегічні сесії, створити віртуальну інтерактивну карту потоку створення цінності

підприємства, де буде відображено вклад кожного відділу. Можна рекомендувати організувати презентації підрозділів упродовж року. Наприклад, тиждень бухгалтерії чи день юриста. Це підвищить престиж та значимість різних видів професійної діяльності.

3. Оптимізація роботи працівників. Необхідно збільшувати частки завдань, які відповідають принципам: «мобілізація умінь та навичок», «цілісність завдання», «сенс завдання», «автономність розв'язання задачі» та «зворотний зв'язок». Завдання, яке відповідає цим принципам, формує внутрішню мотивацію, підвищує інтерес та залученість.

Для цього необхідно зменшити кількість «нецілісних» завдань. Вони потребують технічного виконання без мобілізації когнітивних ресурсів. У роботі має бути більше тих завдань, які відповідають компетентності виконавця або навіть трохи вищому. Людині краще самому відповідати за результат. Якщо робота не має таких характеристик, вона не підтримує внутрішньої мотивації.

Необхідно поступово скорочувати кількість строго регламентованих завдань. По можливості, необхідно надати свободу вибирати способи виконання завдань. Неможливо підтримувати внутрішню мотивацію в умовах жорстких регламентів та стандартів – потрібна можливість самостійно приймати рішення. Наприклад, можна надати співробітникам можливість написати свою посадову інструкцію.

4. Розвиток управлінців. Щоб формувати у підлеглих внутрішню мотивацію, керівник повинен уміти ставити завдання з програмованим результатом, надавати зворотний зв'язок, який спонукатиме людей до професійного розвитку та досягнень.

Необхідно вчити управлінців організувати групові обговорення, щоб разом із підлеглими вирішувати завдання, генерувати ідеї та досягати командної синергії. Ефективний менеджер вміє регулювати конфліктні ситуації та спрямовувати їх у конструктивне русло. Іншими словами, йому під силу використати конфлікт як джерело розвитку.

5. Акцент уваги працівників на досягненнях та помилках. Збільшення мотивації працівників з метою формування особистісного та професійного зростання. Посилення контролю за роботою працівників.

У ході контролю керівництво виявить знижену мотивацію працівників та зможе виявити причини зниження мотивації. За допомогою контролю можна визначити тих спеціалістів, які працюють найгірше, порушують домовленості. У зв'язку з вищесказаним виникає сьогодні потреба у розробках рекомендацій щодо вдосконалення контролю персоналу на віддаленому режимі.

4.2. Удосконалення механізму мотивації та контролю персоналу на віддаленому режимі роботи

Сьогодні віддалена робота стає популярним у світі формат зайнятості. По-перше, він дозволяє співробітникам працювати з дому чи будь-якого іншого зручного місця. По-друге, роботодавець не витрачає кошти на обладнання робочих місць в офісах. Але є й мінуси, наприклад зниження ефективності праці. І зараз, коли в багатьох країнах стрімко зростає кількість людей, які тимчасово працюють із дому у зв'язку з масовим карантинном, саме цей недолік «віддалення» поставив під загрозу виробничі процеси на багатьох раніше успішних підприємствах.

У 2020-2021 рр. три рази відбувалося переведення співробітників ТОВ «МСП Ніка-Тера» на віддалений режим. Це торкнулося 80% адміністративних працівників. Також для працівників запровадили обмеження на відрядження за кордон, їм було рекомендовано утриматись від приватних поїздок за кордон. У цьому частині співробітників, які забезпечували безперервність виробничих процесів, продовжила працювати на місцях. У 2022 р. пандемія продовжиться та знову будуть мати місце переведення на віддалений режим роботи.

У цілому нині пандемія по-різному позначилася співробітників ТОВ «МСП Ніка-Тера», але, як показало проведене дослідження, найбільше вони скаржаться те що, що зникло бажання працювати продуктивно. Про зниження

мотивації до роботи розповіли 48% опитаних працівників ТОВ «МСП Ніка-Тера». Приймали участь у дослідженні 40 співробітників підприємства. Ще 34% опитаних зізналися, що коронавірусні обмеження ніяк не позначилися на їх продуктивності, а 18% упевнені в тому, що рік епідемії та обмежень дав їм стимул працювати більш старанно.

Для вдосконалення праці дистанційних працівників за допомогою фотографії робочого дня було проведено аналіз часу, який витрачає менеджер з персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера» у процесі своєї трудової діяльності (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Дані про робочий час за елементами роботи та відпочинку менеджера з персоналу

Зміст роботи	Витрати часу (хв.)
Завантаження системи електронного документообігу (СЕДО), програми «Кадровик»	15
Робота з електронною поштою	20 (2 рази на день)
Підготовка до наради з керівництвом	20
Нарада з керівництвом у групі WhatsApp	20
Розмова по телефону (з колегою чи особистий)	40 (4 рази на день)
Робота в СЕДО	25 (2 рази на день)
Розмова по телефону (службова)	25 (3 рази на день)
Коригування документів за підсумками наради з керівництвом	10
Відпочинок	75 (3 рази на день)
Робота в програмі «Кадровик»	155 (3 рази на день)
Відпрацювання термінових запитів	35
Підготовка звіту для керівництва у MS Excel	25
Очікування відгуку програми MS Excel, або «Кадровик»	15 (3 рази на день)
Повторне внесення інформації в MS Excel через втрату даних при зависанні програми	20
Підготовка звіту про виконану роботу за день для керівництва	20
Завершення роботи СЕДО, «Кадровик», відключення техніки	5
Усього	525

Відповідно до діючого законодавства робочий день повинен тривати 8

годин (480 хвилин), робочий день менеджера з персоналу, що знаходиться на віддаленому режимі роботи, починається о 9.15 і закінчується о 18.00, при цьому він триває на 15 хвилин менше ($525 - 60 = 465$). Тому 15 хвилин будуть додані на час відпочинку.

З даних табл. 4.4 проведемо індексацію витрат робочого дня, результати якої відобразимо в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Класифікація витрат робочого часу менеджера з персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера»

Зміст роботи	Індекси витрат часу	
	За видом	За змістом праці
Завантаження системи електронного документообігу (СЕДО), програми «Кадровик»	ПРР	ОРМ
Робота з електронною поштою	ЧР	О
Підготовка до наради з керівництвом	ЧР	ПЗ
Нарада з керівництвом у групі WhatsApp	ЧР	О
Розмова по телефону (з колегою чи особистий)	ПТД	
Робота в СЕДО	ЧР	О
Розмова по телефону (службова)	ЧР	ПЗ
Коригування документів за підсумками наради з керівництвом	ЧР	ПЗ
Відпочинок	ЧВ	
Робота в програмі «Кадровик»	ЧР	О
Відпрацювання термінових запитів	ЧР	О
Підготовка звіту для керівництва у MS Excel	ЧР	ПЗ
Очікування відгуку програми MS Excel, або «Кадровик»	ПРР	ОРМ
Повторне внесення інформації в MS Excel через втрату даних при зависанні програми	ПРР	ОРМ
Підготовка звіту про виконану роботу за день для керівництва	ЧР	ПЗ
Завершення роботи СЕДО, «Кадровик», відключення техніки	ПРР	ОРМ
Усього	ПРР 55; ЧР 355; ПТД 40; ЧВ 90	ОРМ 55; О 255; ПЗ 100

Індексація витрат робочого дня за видами, де:

ЧР – час роботи;

ЧВ – час на відпочинок;

ПРР – час перерв через порушення режимів роботи або недоліки в організації робочого процесу;

ПТД – час перерв через порушення трудової дисципліни.

Загальний фонд робочого часу (Φ) визначається за формулою:

$$\Phi = \text{ЧР} + \text{ЧВ} + \text{ПРР} + \text{ПТД} \quad (4.1)$$

З даних рис. 4.1 видно, що більшість свого часу, а саме 66% або 5 годин 55 хвилин, працівник витрачає на роботу. Також велику частку загалом займають витрати на час відпочинку (17% або 1 годину 30 хвилин).

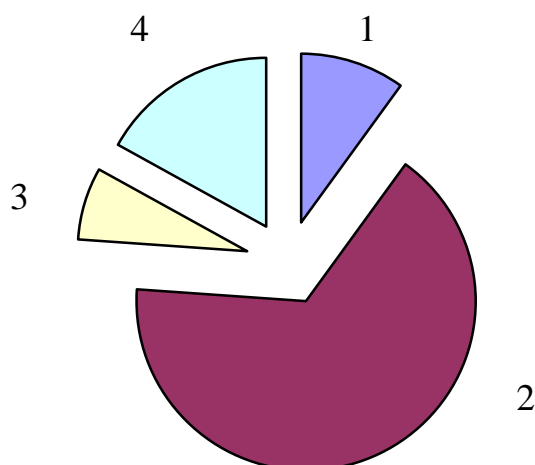


Рис. 4.1. Індексація витрат робочого часу менеджера з персоналу підприємства за видами

1 – ПРР (10%).

3 – ПТД (7%).

2 – ЧР (66%).

4 – ЧВ (17%).

Індексація витрат робочого часу за змістом праці, де:

О – час основної роботи;

ПЗ – підготовчо-заключний час;

ОРМ – час обслуговування робочого місця.

Виходячи з даних рис. 4.2 видно, що більшість свого робочого часу, а саме 62% або 4 години 15 хвилин, працівник витрачає на роботу, тобто на безпосереднє виконання своїх трудових функцій. Також велику частку в загальному часі дослідження зайняли витрати на підготовчо-заключний час

(24% або 1 годину 40 хвилин) та час на обслуговування робочого місця (14% або 55 хвилин).

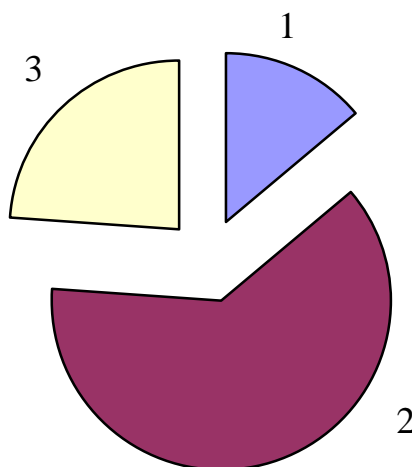


Рис. 4.2.. Индексация витрат рабочего часу менеджера з персоналу підприємства за змістом праці

1 – OPM (14%).

3 – ПЗ (24%).

2 – O (62%).

За підсумками проведення фотографії робочого часу ненормовані втрати робочого часу, що включають зайву непродуктивну роботу, час нерегламентованих перерв у роботі, спричинених порушенням трудової дисципліни та час перерв з організаційно-технічних причин, склали досить велику частку робочого часу менеджера з персоналу, а саме 34% від часу дослідження. Отже, при оптимізації робочого процесу з'явиться реальна можливість з допомогою скорочення втрат робочого дня збільшити час безпосереднього виконання робочих обов'язків.

На основі результатів аналізу використання робочого часу працівника, автором розроблено наступні пропозиції щодо вдосконалення організації праці та покращення використання робочого часу менеджера з персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера» (табл. 4.6).

Визначимо вплив реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення організації праці та покращення використання робочого часу менеджера з персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера» на підвищення ефективності його праці (Пеп):

$$\text{Пеп} = E / (\Phi - \text{ЧВн}) * 100\% = 165 / (540 - 60) * 100\% = 34\% \quad (4.2)$$

де:

E – очікувана економія часу.

ЧВн – 1 годину (або 60 хвилин) при 8-годинному робочому дні.

Таблиця 4.6

Заходи щодо вдосконалення організації праці та покращення використання
робочого часу менеджера з персоналу

Елементи організації праці	Заходи, що пропонуються	Очікувана економія часу, хв.
Планування робочого часу	Складання чіткого плану робіт на наступний день	20
Скорочення часу перерв через порушення режимів роботи чи недоліки в організації робочого процесу	Заміна комплектуючих комп'ютера на більш потужні і сучасні; оновлення драйверів; перевстановлення операційної системи; заміна комп'ютера.	55
Скорочення часу відпочинку та перерв через порушення трудової дисципліни протягом робочого дня	Використання системи обліку за робочим часом (СОРЧ). Закріплення заборони на особисті розмови по телефону, за винятком дзвінків з поважних причин, у правилах внутрішнього трудового розпорядку та інших локальних актах	70
Скорочення часу підготовчо-заключної роботи	З використанням СОРЧ для контролю за робочим часом співробітника відпаде необхідність у підготовці звіту про виконану роботу за день для керівництва	20
Разом загальна економія		165

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення використання робочого часу фактично підвищить ефективність праці менеджера з персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера» на 34%. Як показав проведений у роботі аналіз, переведення менеджера з персоналу ТОВ «МСП Ніка-Тера» на дистанційний режим роботи є можливим і доцільним, однак, необхідно

активно використовувати резерви підвищення ефективності його праці.

Загалом можна зробити висновок, що переведення співробітників на дистанційну роботу не знизить продуктивність їх праці, якщо правильно підійти до питання управління персоналом в умовах віддаленого режиму роботи. Головна проблема – комунікація, але її можна налагодити у найкоротші терміни завдяки можливостям телефонного зв'язку, корпоративним розсилкам та онлайн-платформам для спілкування, навчання, обміну робочою інформацією. Щоб контролювати режим та ефективність роботи співробітників з дому, використовуються засоби відеозв'язку та спеціальні програми. Хороший спосіб як контролювати продуктивність дистанційної праці, а й зробити систему мотивації персоналу прозорою і зрозумілою – завчасне планування з регулярним відстеженням показників.

Таким чином, у четвертому розділі узагальнено результати дослідження та розроблено рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу на підприємстві. Отримано такі висновки та надано рекомендації:

1. З метою переналаштування системи мотивації, для підвищення зацікавленості персоналу змістом діяльності, запропоновано такі напрями удосконалення: коригування корпоративної культури; залучення співробітників до постановки цілей їх підрозділів та підприємства в цілому; оптимізація роботи працівників; розвиток управлінців через навчання; акцентування уваги працівників на досягненнях та помилках; мотивація формування особистісного та професійного зростання; посилення контролю за роботою працівників.

2. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення інструментів мотивації та контролю персоналу на віддаленому режимі роботи. Так, для менеджера з персоналу пропозиції включають: складання чіткого плану робіт на наступний день; заміна комплектуючих комп'ютера на більш потужні і сучасні; оновлення драйверів; перевстановлення операційної системи; заміна комп'ютера; використання системи обліку за робочим часом; закріплення заборони на особисті розмови по телефону, за винятком дзвінків з поважних

причин, у правилах внутрішнього трудового розпорядку та інших локальних актах. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення використання робочого часу фактично підвищить ефективність праці менеджера з персоналу на 34%

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методологічні основи та розроблено рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу в системі менеджменту підприємства. Отримано такі висновки та надано рекомендації:

1. Мотивація – це сума процесів, які впливають на виникнення певного роду поведінки, бажання та спрямованих дій працівника. Для успішної роботи організації необхідно визначити правильні інструменти зовнішньої та внутрішньої мотивації. Мотивація для співробітників означає можливість виконувати свою роботу з великим ентузіазмом та бажанням досягти високих результатів, виконувати робочі завдання якісно та вчасно і, як наслідок, отримувати високу грошову винагороду, соціальний статус та визнання. Для організацій мотивований співробітник виступає гарантією успішної роботи підприємства.

2. Методологія побудови дослідження мотивації, систем мотивації потребує досить ґрунтовного вивчення процесів становлення та розвитку теорій мотивації. Теорії А. Маслоу, Мак Клеганда, К. Альдерфера, Ф. Герцберга відносяться до змістовних теорій мотивації праці, які розкривають фактори «внутрішньоособистісного» середовища та спонукають людину до праці, «певної поведінки». Теорії Адамса, Врума, Портера-Лоулера є процесуальними теоріями мотивації, які описують «сам процес мотивації» праці у організації, що є певним обмеженням.

3. Для забезпечення максимальної ефективності програм по мотивації та стимулюванню персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, його побажання та прагнення. В даний час існує безліч методів мотивації персоналу, як матеріального, так і нематеріального характеру, і тільки від правильного використання поєднань цих елементів буде залежати кінцевий результат. Кожна людина має певну специфічну для нього структуру трудової мотивації, яка залежить від його індивідуальних особливостей, досвіду, характеру засвоєних трудових норм та цінностей.

4. Результати проведеного аналізу методів дослідження мотивації показали, що доцільно використати анкетування (інформація виходить швидко, опитування не потребує великих фінансових витрат) та застосувати методику оцінки задоволеністю роботою.

5. Розроблено схему процедури дослідження мотивації в системі менеджменту підприємства. Її застосування надасть можливість виявити особливості, тенденції та закономірності мотивації, що створить необхідне підґрунтя для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення мотивації в системі менеджменту ТОВ «МСП Ніка-Тера».

6. Морський спеціалізований порт Ніка-Тера – це диверсифікований порт. Він надає стивідорні послуги з перевалки, зберігання, підготовки та відправки різних вантажів. Підприємство має добрий економічний стан. Всі показники ліквідності мають значення вище за нормативні. Фінансова стійкість є досить високою, що пов'язано із значним власним капіталом та прибутковою діяльністю підприємства, формуванням значного обсягу нерозподіленого прибутку. Виручка та чистий прибуток зростали, що вплинуло на поліпшення показників ділової активності та рентабельності..

7. ТОВ «МСП Ніка-Тера» є досить великим підприємство для свого регіону, працює 1319 осіб, що вимагає постійного удосконалення системи менеджменту ат мотивації на підприємстві. На підприємстві сформувалося певне мотиваційне середовище, під яким розуміється сукупність умов, що створюються організацією, які визначають спрямованість та величину енергії працівників, що додається ними для отримання цінних результатів праці. На підприємстві сформовані та використовуються матеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища (розмір оплати праці та додаткові види матеріального заохочення; зв'язок оплати праці з його результатами; безпека, умови та організація праці, соціальна захищеність) та нематеріальні (професійне зростання, розвиток та самореалізація, організаційна культура, суспільне визнання заслуг).

8. У 2021 році ТОВ «МСП Ніка-Тера» продовжувало активно

працювати у таких ключових напрямках: формування кадрового потенціалу та вдосконалення процесів підбору персоналу; постійне вдосконалення системи ключових показників ефективності; набір працівників на різні професійні курси та програми; регулярний збір відгуків з різних каналів зв'язку. SWOT-аналізу системи мотивації показав, що сильні сторони системи мотивації персоналу для підприємства перевищують слабкі, а можливостей більше, ніж загроз. Результати аналізу рівня задоволеності системою мотивації на сонові анкетування свідчать, що працівники цілком задоволені даною системою. Найбільш задоволені системою мотивації керівники, відсутня навіть категорія незадоволених, найменш задоволені спеціалісти.

9. З метою переналаштування системи мотивації, для підвищення зацікавленості персоналу змістом діяльності, запропоновано такі напрями удосконалення: коригування корпоративної культури; залучення співробітників до постановки цілей їх підрозділів та підприємства в цілому; оптимізація роботи працівників; розвиток управлінців через навчання; акцентування уваги працівників на досягненнях та помилках; мотивація формування особистісного та професійного зростання; посилення контролю за роботою працівників.

10. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення інструментів мотивації та контролю персоналу на віддаленому режимі роботи. Так, для менеджера з персоналу пропозиції включають: складання чіткого плану робіт на наступний день; заміна комплектуючих комп'ютера на більш потужні і сучасні; оновлення драйверів; перевстановлення операційної системи; заміна комп'ютера; використання системи обліку за робочим часом; закріплення заборони на особисті розмови по телефону, за винятком дзвінків з поважних причин, у правилах внутрішнього трудового розпорядку та інших локальних актах. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення використання робочого часу фактично підвищить ефективність праці менеджера з персоналу на 34%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2019. № 9. 232-236.
- 2.Бех И.Д. *Нравственность личности: стратегии становления*. Ровно: Редакц.-изд. отдел управления печати, 1991. 146 с.
3. Бучинська Т.В.. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*, 2020. №7(2). 144- 146.
- 4.Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2015. № 7(172), 29-37.
- 5.Гриньова В. М., Грузіна І. А. *Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія*. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
6. Грузіна, І.А., Дериховська, В.І. *Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
7. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник: зб. наук. пр. ОНЕУ*, 2013. №10(189). 3750.
- 8.Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*, 2020. № 7(426). 341-347.
9. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персонал підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України*, 2010. Вип. 20 (14). 188-93.
10. Дяків О.П., Островерхов В.М. *Управління персоналом : навчально-методичний посібник*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
11. Занюк С.С. *Психологія мотивації: навчальний посібник*. Київ :

Либідь, 2002. 304 с.

12. Знаменский А. Вовлеченность – миф или реальность? *Управление персоналом*, № 2 (318), 2020. 41-47.

13. Каверин С.Б. *Мотивация труда*. Москва: РАН, 2020. 224 с.

14. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2018. № 3. 111–115.

15. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*, 2010. № 1. 29-33.

16. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*, 2013. № 4(253). 49-53.

17. Колот А.М., Цимбалюк С.О. *Мотивація персоналу: підручник*. Київ : КНЕУ, 2012. 397 с.

18. Комаров Е.И.. Стимулирование и эффективное использование в современном управлении персоналом. *Управление персоналом*, 2021. № 1. 38-41.

19. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач. *Кадровик*, 2014. №9. 74- 84.

20. Коул Дж. *Управление персоналом в современных организациях*. Москва: ООО «Вершина», 2004. 352 с.

21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: навч. посібник*. К., Кондор. 2003. 296 с.

22. Кубарева В.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2013. № 3(2). 224-227.

23. Лівощко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2019. № 4, 59-65.

24. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2014. №4 (155), 203-206
25. Макарова О. В будущем организации будут больше уделять внимания именно управлению корпоративной культурой и ценностям бизнеса. *Управление персоналом*. 2020. № 20 (336). 5-12.
26. Маркова С.В., Олійник О.М. *Управління персоналом*. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
27. Маслова, В.М. *Управление персоналом*. Москва: Юрайт, 2015. 492 с.
28. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*, 2017. № 4(42). 224-231.
29. Меньшикова М. А К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. *Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета*, 2018. № 3(7). 59-66.
30. Молла М.Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ*, 2020. №44, 252-257.
31. *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров*. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.]. М.: Издательство Юрайт, 2021. 376 с.
32. Мясоедова Т.Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия. *Менеджмент в России и за рубежом*, 2020. № 3, 29-36.
33. Никифоренко В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. 2-г видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
34. Никифоренко В.Г. *Управління персоналом та мотивацією*. Одеса: Атлант, 2021. 309 с.
35. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2014. № 4. 238-246.

36. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. *Мотивація персонала: Учебное пособие: Практические задания (практикум)*, Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. 475 с.

37. Олексенк Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. 41-48.

38. Олійник С.У. *Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник*, Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

39. Осіпова А.Ю. *Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства*. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2015. 246 с.

40. Остапюк Б.Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2019. № 47. 137-142.

41. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.

42. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2020. №1 (56). 187-192.

43. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. 58-62.

44. Річна фінансова звітність ТОВ «МСП Ніка-Тера».

45. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.

46. Селютін В. М., Яцун Л.М. *Управління персоналом: Практикум*, Харків: ХДУХТ, 2019. 496 с.

47. Семенов, В.Ф., Нечева, Н.В., Кудіна, Ю.В. Інтегральна оцінка

ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери. *Східна Європа: економіка бізнес та управління*. 2016. №5. Retrieved from: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr>

48. Сивальнева Н.Н., Швеков А.В. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации. *Управление персоналом*, 2020. №22. 51-54.

49. Смоляр Л.Г., Грамотенко О.О. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України. *Економіка та держава*, 2016. №5. 96-99.

50. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки*. 2010. Т. 2, № 6. 178-181.

51. Тест «Удовлетворенность мотивацией». Financefacts. Финансы и факты. Retrieved from: <http://www.financefacts.ru/ifins-604-1.html>

52. Ус С.В. Управління персоналом підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2014. №10. 63-69.

53. Цимбалюк С.О. *Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр.* Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.

54. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Львів, 2008. № 628: 692–695.

55. Чуднова О.К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*, 2019. Вип. 15, 146-154

56. Шапиро С.А. *Мотивация и стимулирование персонала: пособие*. Москва: Гросс Медиа, 2005. 224 с.

57. Шимановська-Діанич, Л.М. *Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія*. Полтава: ПУЕТ, 2021. 462 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «МСП НІКА-ТЕРА» на 31.12.2020 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3860	3936
первісна вартість	1001	8367	9057
накопичена амортизація	1002	4507	5121
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4426	2752
Основні засоби	1010	434458	423845
первісна вартість	1011	5202677	5101657
знос	1012	4768219	4677812
Інвестиційна нерухомість	1015		
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
Знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	9	2556
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	442754	433090
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	63514	60434
Виробничі запаси	1101	63514	60434
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14195	18691
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3144	3846
з бюджетом	1135	2374	9687
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	229	383
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3044	1313

Продовж. Додатку А

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	69721	72113
Готівка	1166	0	6
Рахунки в банках	1167	69721	72106
Витрати майбутніх періодов	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	366	2105
Усього за розділом II	1195	156585	168572
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	599339	601662

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	41243	41243
Капітал у дооцінках	1405	229250	223803
Додатковий капітал	1410	841	831
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	7201	8625
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	242935	242962
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	521469	517463
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	40466	34999
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	44	42
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:	1531		
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	40510	35041
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			

Продовж. Додатку А

Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	14585	14257
розрахунками з бюджетом	1620	2471	3850
у тому числі з податку на прибуток	1621	85	424
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	4603	5460
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	258	205
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	8850	20754
Доходи майбутніх періодів	1665	425	331
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	6169	4301
Усього за розділом III	1695	37360	49158
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	599339	601662

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Стаття	Код рядка	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	679646	644711
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	518212	560451
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	161434	84260
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	31779	26211
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		

Продовж. Додатку А

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	19908	21275
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	49125	47634
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності			
прибуток	2190	124180	41561
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	2746	4301
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	17424	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	109502	45862
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24428	-9675
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	85074	36188
збиток	2355		

Баланс ТОВ «МСП НІКА-ТЕРА» на 31.12.2019 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3553	3860
первісна вартість	1001	7553	8367
накопичена амортизація	1002	4000	4507
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17671	4426
Основні засоби	1010	447598	434458
первісна вартість	1011	5276660	5202677
знос	1012	4829062	4768219
Інвестиційна нерухомість	1015		
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
Знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		9
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	469301	442754
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	54200	63514
Виробничі запаси	1101	54200	63514
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29026	14195
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10295	3144
з бюджетом	1135	0	2374
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	229
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	712	3044
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	73254	69721

Продовж. Додатку Б

Готівка	1166		0
Рахунки в банках	1167	73252	69721
Витрати майбутніх періодов	1170	263	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1014	366
Усього за розділом II	1195	168763	156585
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	638064	599339

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	41243	41243
Капітал у дооцінках	1405	279475	229250
Додатковий капітал	1410	44367	841
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	5675	7201
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	162334	242935
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	533093	521469
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	50795	40466
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	46	44
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:	1531		
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	50842	40510
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		

Продовж. Додатку Б

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8394	14585
розрахунками з бюджетом	1620	15227	2471
у тому числі з податку на прибуток	1621	7451	85
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	10454	4603
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2156	258
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	8955	8850
Доходи майбутніх періодів	1665		425
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	8130	6169
Усього за розділом III	1695	54129	37360
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	638064	599339

Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Стаття	Код рядка	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	644711	590131
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	560451	516362
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	84260	73769
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	26211	24743
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		

Продовж. Додатку Б

Адміністративні витрати	2130	21275	20475
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	47634	50948
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності			
прибуток	2190	41561	27090
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	4301	999
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	45862	28174
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9675	-5822
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	36188	22352
збиток	2355		

Тест «Задоволеність системою мотивації»

№	Твердження	Оцінка				
		1	2	3	4	5
1	Ваша задоволеність підприємством, де ви працюєте	1	2	3	4	5
2	Ваша задоволеність фізичними умовами (спека, холод, шум тощо)	1	2	3	4	5
3	Ваша задоволеність роботою	1	2	3	4	5
4	Ваша задоволеність злагодженістю дій працівників	1	2	3	4	5
5	Ваша задоволеність стилем керівництва вашого начальника	1	2	3	4	5
6	Ваша задоволеність професійною компетентністю вашого начальника	1	2	3	4	5
7	Ваша задоволеність зарплатою в сенсі відповідності з вашими працезатратами	1	2	3	4	5
8	Ваша задоволеність зарплатою в порівнянні з тим, скільки за таку ж роботу платять на інших підприємствах	1	2	3	4	5
9	Ваша задоволеність службовим (професійним) просуванням	1	2	3	4	5
10	Ваша задоволеність вашими можливостями просування	1	2	3	4	5
11	Ваша задоволеність тим, як на своїй роботі ви можете використовувати свій досвід та здібності	1	2	3	4	5
12	Ваша задоволеність щодо вимог роботи до інтелекту людей	1	2	3	4	5
13	Ваша задоволеність тривалістю робочого дня	1	2	3	4	5
14	Якою мірою ваша задоволеність роботою вплинула б на ваше рішення, якби ви шукали роботу в даний час	1	2	3	4	5
	Разом					