

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Черновалов Андрій Андрійович

УДК 3168.628:658

Кваліфікаційна робота

На тему: «Розробка дієвої системи мотивації учасників проекту організації»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.А. Черновалов
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Доктор технічних наук, професор

Данченко Олена Борисівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1 Поняття мотивації персоналу, її сутність та види	5
1.2 Мотиваційний профіль працівника	14
1.3 Сучасні вимоги та необхідність розробки системи мотивації для учасників проектів організацій.....	17
1.4 Особливості мотивації персоналу, який бере участь у проектах	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД».....	27
2.1 Загальна характеристика підприємства	27
2.2 Аналіз складу і структури персоналу.....	34
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Інтерфом-Захід».....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ УЧАСНИКІВ ПРОЕКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	50
3.1 Механізми вдосконалення системи мотивації праці для працівників підприємства ТОВ «Інтерфом-Захід»	50
3.2 Створення комунікаційного поля як засобу підвищення мотивації працівників ТОВ «Інтерфом-Захід».....	51
3.3 Розробка системи конкурсів серед працівників ТОВ «Інтерфом-Захід» ...	52
3.4 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	56
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Створення ефективних мотиваційних систем - одне з найскладніших завдань в управлінні людськими ресурсами. Для досягнення найкращих результатів рекомендується поєднувати різні методи стимулювання персоналу, включаючи як традиційні (економічні) стимули, так і стимули, що впливають на психологічну та духовну сфери життя людини.

Системи мотивації персоналу розробляються з урахуванням поточних і стратегічних цілей. Незалежно від різних бізнес-цілей, основною метою стимулювання є підвищення продуктивності праці та забезпечення високої залученості працівників.

Система мотивації учасників проекту є джерелом інформації для компанії, що дозволяє зрозуміти ефективність команди проекту і ступінь досягнення учасниками поставлених цілей. Слід зазначити, що система мотивації учасників проекту є одним з інструментів підтримки та активізації роботи і підтримки бізнес-процесів компанії в оптимальному стані.

Ступінь наукової дослідженості теми. Аналіз літератури дозволяє зробити висновок про наявність у сучасній науці та практиці певних традицій вивчення питань розробки системи мотивації учасників проекту організації. Серед зарубіжних авторів, які займаються проблемами стратегії та управління підприємством, можна виділити Р. Акоффа, І. Ансоффа, Ст Берка, С. Біра, Г. Вагнера, Н. Вінера, Дж. Вудворта, Р.І. Дафта, П. Друкера, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Томпсона, А. Дж. Стрікленда та інших.

Після початку проведення економічних реформ в Україні, наукові теми в галузі мотивації персоналу стали предметом удосконалення, адаптації, та дослідження, що провели та відобразили у своїх роботах провідні вітчизняні вчені: С. Бандур, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Гуменюк, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Долішній, Г. Калитич, А. Колот, О. Крушельницька, О. Кузьмін, Г. Куліков, Л. Мельник, О. Мороз, В. Нижник, А. Новікова, І. Прокопенко, В. Соколенко.

Існують різноманітні підходи до розуміння форм та методів стимулювання персоналу. Проте всі автори єдині на думці, що продуктивність праці залежить від ефективності системи стимулювання персоналу.

Очевидність протиріччя між необхідністю розробки системи мотивації учасників проекту організації, з одного боку, та дефіцитом теоретико-практичних розробок та наявністю невикористаних резервів стимулювання діяльності персоналу, з іншого боку, визначила проблему даної кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження є система мотиваційних заходів в процесах трудової діяльності персоналу ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процес впровадження мотиваційних заходів у системі мотивації праці персоналу ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД».

Мета дослідження – розробка дієвої системи мотивації учасників проекту організації ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД».

Відповідно до мети дослідження передбачається вирішити такі **завдання**:

- дослідити теоретичні та методологічні основи мотивації персоналу організації
- визначити особливості мотивації персоналу, який бере участь у проектах
- проаналізувати систему мотивації працівників ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД»
- розробити механізми вдосконалення системи мотивації праці для працівників підприємства ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД»
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів

Методи дослідження. У процесі роботи нами були використані загальнонаукові методи (аналіз, індукція, дедукція) та спеціальні методи (психологічне тестування, анкетування тощо), а також якісний та кількісний аналіз даних. Обробка даних здійснювалася за допомогою комп'ютерної програми Excel.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття мотивації персоналу, її сутність та види

Мотивацію можна віднести до функції управління. Вона поєднує в собі систему факторів, які сприяють виконанню конкретного завдання, стимулюючи психологічні чинники працівників, дозволяючи їм використовувати свою мотиваційну силу для досягнення необхідних цілей і вирішення проблем.

Існують різні визначення мотивації; мотивацію можна визначити як процес, що забезпечується організацією для стимулювання діяльності працівників для досягнення необхідної мети. Основою мотивації є спонукання, яке визнається рушійною силою, що змушує людину діяти певним чином. Мотивація в житті виникає з потреб, які відчуває людина. Базовою категорією тут є потреби, які можна визначити як усвідомлення того, що людині нічого не потрібно для того, щоб діяти [1].

Існує низка теорій, що пояснюють мотивацію та мотиваційні системи. Однією з найпоширеніших теорій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, яка розподіляє формування потреб відповідно до рівнів людської діяльності. Маслоу виділив потреби, які складають мотиваційні системи і змушують людей діяти для досягнення своїх цілей [1]:

- фізіологічні потреби,
- потреба у безпеці,
- соціальні потреби,
- потреба у повазі та самоствердженні,
- потреба у самовираженні.

Рівень соціалізації визначає також і рівень потреб, що дозволяє побачити піраміда А.Маслоу, представлена рис. 1.1:



Рис. 1.1 Піраміда потреб з теорії А.Маслоу

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Коли потреби стають очевидними, люди починають шукати шляхи їх задоволення, тобто формують мотивацію. Це відображено в піраміді, яка поділяє потреби на рівні; чим вищий рівень у піраміді, тим більше зусиль людина має докласти для його отримання. Потреби є ієрархічними; найпростіші потреби є фізіологічними і проявляються в тому, що люди хочуть їсти, одягатися і жити під дахом. Люди потребують безпеки та захисту від зовнішніх негативних впливів, що формує другий рівень піраміді - потреба в безпеці. Соціальні потреби людини формуються під впливом її присутності в суспільстві. У соціумі кожен прагне зайняти гідне місце, що зумовлює потребу в самоствердженні та повазі з боку оточуючих. Найвищим рівнем є рівень самовираження, де люди намагаються розкрити своє внутрішнє "Я". Також можна згадати інші теорії мотивації Герцберга, Врума, МакКлелланда та Оучі [3].

Розглянемо поняття мотивації.

Мотиви можна розглядати як систему цілей поведінки. Кожен мотив містить набір різних цінностей, які впливають на ефективність поведінки індивіда. Чим вищий рівень соціалізації, тим різноманітніші мотиви і складніша

мотиваційна система. Протягом усього життя формуються мотиви для виконання певної поведінки. Це означає, що результат виконання бажання стає винагородою як важливою цінністю для людини. Тому початкове формування зацікавленості в отриманні винагороди можна вважати найважливішим моментом у впровадженні та реалізації мотиваційної системи [5].

У процесі трудової діяльності можуть використовуватися різні види винагород: внутрішні та зовнішні винагороди. Зовнішні винагороди - це фінансові виплати, можливість реалізації кар'єрних цілей тощо, які становлять пряму залежність результатів праці від систем стимулювання, заснованих на інтересах працівника. Внутрішні винагороди - це психологічні фактори, такі як задоволеність роботою, почуття досягнення, визнання досягнень тощо.

Таким чином, існує взаємозв'язок між потребами (можна виділити первинні та вторинні потреби) та особистою мотивацією людини і використовуваною системою стимулювання та мотивації трудової діяльності [12].

Мотивація - це багатфакторний процес, який відбувається в різних сферах прояву, в тому числі і в механізмах стимулювання. Системи мотивації мають кілька етапів [4]:

- вихідна фаза,
- фаза ініціювання дії і фаза управління дією,
- фаза після дії.

Ці етапи відбуваються в рамках мотиваційних подій, тобто формування мотиваційних диспозицій, виникнення та реалізація намірів та ініціювання поведінки. Мотиваційні результати - це поведінка, яка може або завершити вже існуючий мотиваційний процес, або ініціювати нову мотивацію для створення нової поведінки.

Функції мотиваційної системи є наступними [16]:

- Планування: проявляється у визначенні потреб та встановленні їх ієрархії, аналізі змін у потребах, встановленні взаємозв'язку між потребами та мотивами, виборі стратегій реалізації мотиваційних механізмів.

- Реалізація проявляється у створенні умов для задоволення існуючих потреб, наданні матеріальних або нематеріальних стимулів, зміцненні довіри до досягнення цілей і формуванні ставлення до цінності винагород.
- Управління сприймається як система моніторингу та порівняння результатів і коригування стимулів.

Мотивація базується на знанні психологічних і фізіологічних потреб людей, які складають її основу. Тому теорія менеджменту стверджує, що для ефективного управління менеджером необхідно аналізувати поточну мотивацію працівників, щоб розуміти причини вибору цілей на різних етапах трудової діяльності та використовувати ці знання для стимулювання бажання досягати цих цілей. Розуміючи природу мотивів і спонукань до трудових дій, менеджери зможуть впливати на ефективність діяльності в організації та створювати необхідні умови для підвищення продуктивності праці персоналу. Оскільки мотивація - це процес, який впливає на якість роботи, необхідно знати, чи можна впливати на мотивацію з точки зору менеджера. Якщо це можливо, то слід знайти шляхи реалізації цього елемента на практиці. Для того, щоб мотиваційна система запрацювала, вона повинна бути спочатку створена під впливом факторів і причин об'єктивного характеру. Тому необхідно ретельно підбирати систему мотивації, яка буде мотивувати працівників та досягати бажаних результатів.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація є важливим фактором у діяльності організації, який може мати значний вплив на персонал з метою досягнення необхідних і запланованих результатів.

Мотивація пов'язана з процесом стимулювання, який можна розглядати як ефективний вплив на персонал. Мотивація є причиною поведінки людини і є психологічним фактором, але цей фактор вимагає реакції з боку організації. Це і є стимул, який можна розуміти як елемент робочої ситуації, здатний впливати на поведінку людей на роботі. Функціями стимулів у цьому випадку є економічна, соціальна та моральна [6].

Економічна функція стимулювання проявляється у підвищенні ефективності діяльності організації, зокрема у зростанні продуктивності праці та якості продукції і роботи. Досягнення цих показників може бути досягнуто за рахунок підвищення активності людей, але люди, які не бачать сенсу в підвищенні своєї активності, не зможуть підвищити результати своєї діяльності.

Моральні функції також проявляються через підвищення людської активності, але на відміну від першої функції, така активізація відбувається в життєвій сфері робочої групи і проявляється у вигляді поліпшення морально-психологічного клімату, поліпшення людських відносин всередині групи і підвищення якості самої групи. Важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулювання, враховуючи традиції та історичний досвід конкретної організації.

Соціальне функціонування проявляється у формуванні різних рівнів доходів. Іншими словами, якщо розглядати конкретну людину, то акцент робиться на виникненні матеріальної зацікавленості в підвищенні трудової активності, що змушує цю людину виходити за межі організації з можливістю витратити більше грошей і краще задовольняти свої потреби і, сподіваємось, бажання.

Мотивацію та стимулювання можна розглядати як два аспекти одного явища, оскільки вони впливають на працівників і спонукають їх до дій. Мотивація стимулює професійний та особистий розвиток працівників і дозволяє людям прагнути більшого, ніж вони мають зараз. Мотивація - це відправна точка людини. Стимули мобілізують людину до роботи в організації або на посаді і дозволяють їй діяти в інтересах організації.

Стимули і мотивація мають різні підстави, але працюють на одну мету і, взяті разом, показують, що стимули і мотивація повинні поєднуватися для підвищення ефективності роботи на благо організації.

При наданні стимулів дотримуються наступних вимог [7]:

- вимога комплексності: оцінюється через поєднання різних видів стимулів, які залежать від системи управління персоналом та особливостей компанії;
- вимоги диференціації: визначають необхідність індивідуального підходу до працівників;
- вимоги гнучкості та оперативності: визначають можливість перегляду системи стимулювання у відповідь на зміни в навколишньому середовищі.

Принципи стимулювання [13]:

- доступність: виражається у відкритості та демократичності умов стимулювання;
- відчутність: виражається в реалістичності системи стимулювання;
- поступовість: планомірне підвищення рівня стимулювання без різких стрибків;
- мінімізація розриву між роботою та винагородою, що означає скорочення часової дистанції між результатами та винагородою;
- поєднання моральних і матеріальних стимулів: використання як матеріальних, так і нематеріальних (моральних) стимулів може підвищити ефективність впливу на працівників;
- поєднання стимулів і дестимулів має на меті не лише сприяти людям, але й створювати негативні реакції проти системи, тобто фактично використовується підхід "батого і пряника";

Формами стимулювання є матеріальне та нематеріальне стимулювання, представлені на рис. 1.2:

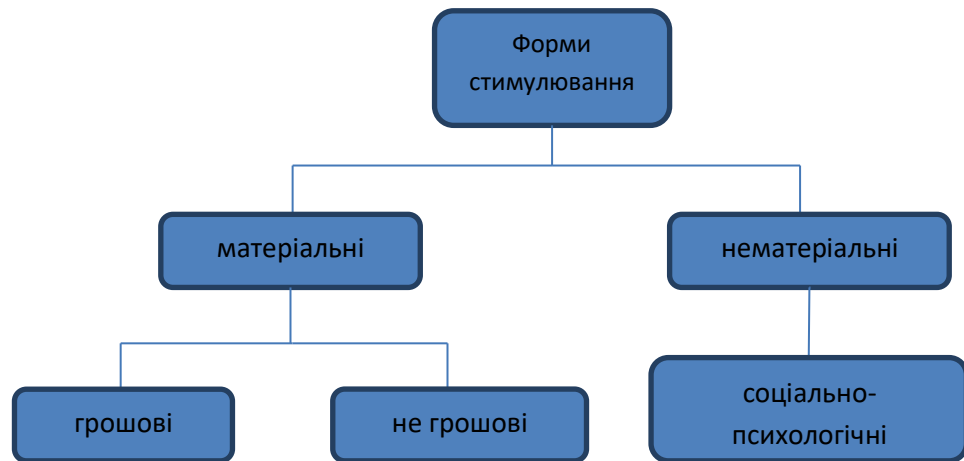


Рис. 1.2 Схематичне зображення системи стимулювання

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Матеріальне стимулювання - це система грошових або негрошових (але видимих) виразів. Основним її елементом є заробітна плата, яка може впливати на продуктивність праці. Розмір заробітної плати дуже важливий для кожного, оскільки кожен працює не тільки для власного задоволення, але й для отримання засобів до існування та задоволення своїх потреб. Чим вища заробітна плата, тим більше потреб людина може задовольнити. Схеми грошового стимулювання включають бонуси, премії та участь у капіталі. Негрошові стимули включають цінні подарунки, оплату відпусток тощо.

Негрошові стимули спрямовані на задоволення психологічних потреб людини. Їх мета - здійснювати моральний вплив на людину, створюючи навколо неї атмосферу соціальної згуртованості. Сюди відносяться охорона здоров'я, страхування, відпустки та пенсії. Межа між матеріальними і нематеріальними стимулами визначається статусними відмінностями. Це стосується стимулів, які отримують працівники, що займають певну соціальну позицію в організації, наприклад, певним працівникам надаються різні кабінети або інші привілеї. Типи стимулів в організації виражаються поняттям "компенсаційний пакет" [17].

Компенсаційний пакет - це сукупність положень про оплату праці, премії та пільги, розроблених організацією самостійно відповідно до соціально-економічного статусу працівників. Основна мета компенсаційного пакета -

стимулювати трудову поведінку працівників для досягнення певних цілей і, таким чином, визначити завдання системи оплати праці [3]:

- залучення працівників до організації;
- утримання колективу;
- заохочення продуктивної поведінки;
- контроль витрат на працівників;
- адміністративна ефективність та спрощення;
- дотримання вимог законодавства.

У традиційній формі система оплати праці складається з основної та додаткової частин. Основна частина включає заробітну плату, а додаткова - пільги, що надаються працівникам. Застосування тієї чи іншої форми заохочення залежить від типу працівника з точки зору мотивації. Стимулювання має на меті мотивувати працівників, зосереджуючи їхні зусилля на важливих для організації сферах. Існують різні типи мотивації:

- позитивна та негативна мотивація;
- зовнішня та внутрішня мотивація;
- мотивація на рівні підприємства, включаючи групову та індивідуальну мотивацію (загально корпоративна);
- самомотивація.

Класифікація представлена рис. 1.3:

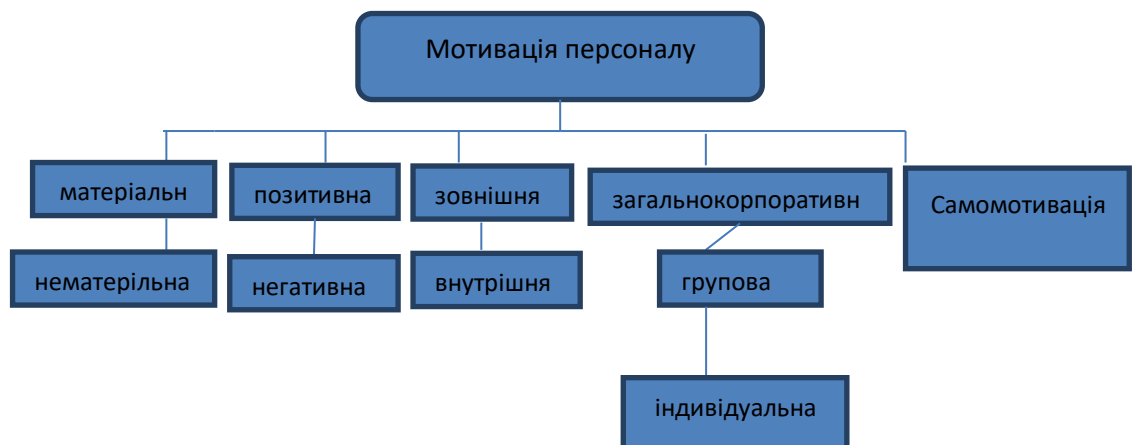


Рис. 1.3. Схематичне зображення класифікації систем мотивації

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Позитивна мотивація спрямована на досягнення позитивних ефектів, тоді як негативна мотивація працює на їх заперечення. Наприклад, дошки пошани та почесні знаки використовуються в організаційній практиці, але почесні знаки, зокрема, часто не використовуються.

Зовнішня мотивація спрямована на отримання вигоди від зовнішнього середовища, що є частиною системи переваг організації - наприклад, участь у місцевих конкурсах, визнання досягнень працівників на рівнях за межами самої організації. Внутрішні системи залучають внутрішні ресурси і використовують їх по відношенню до працівників, наприклад, видача сертифікатів.

Загально корпоративні системи мотивації, такі як корпоративні конкурси для визначення найкращих менеджерів та спеціалістів, застосовуються до всіх працівників у межах всієї організації.

Самотивація базується на використанні прагнення людини до самореалізації та саморозвитку. Тому всі системи мотивації тісно пов'язані між собою і не можна говорити про винятковість якоїсь однієї системи.

Як зазначалося вище, стимули можуть бути виражені в конкретних і абстрактних формах.

Обидві форми мають свої плюси та мінуси, які відображені у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки систем стимулювання

Види стимулювання	Переваги	Недоліки
Матеріальна система стимулювання	Є універсальною та найбільш зручною, оскільки працівники хочуть самі розпоряджатися виділеними ним грошима. Так, наприклад, якщо співробітнику як заохочення виділяють абонемент на мовні курси, використовувати його він може тільки за призначенням, немає можливості поміняти його на гроші. Дозволяє враховувати особисті якості співробітників. При застосуванні відсотка від виручки (у торгових організаціях), найчастіше збільшується обсяг продажу, оскільки це добре мотивує працівника краще виконувати свої обов'язки.	При збільшенні оплати праці необхідно робити збільшення у вигляді досить відчутної суми, оскільки будь-якому співробітнику здається, що його недооцінюють. У разі, якщо використовується заохочення у вигляді спонтанної премії (не пов'язаної з вислугою), працівник часто не розуміє принципу її призначення. Якщо застосовується фіксована сума бонусів, це лише засмучує працівника та не сприяє збільшенню його продуктивності.

Продовження табл. 1.1

Нематеріальна система стимулювання	Сприяє згуртуванню колективу, оскільки передбачає застосування корпоративних заходів, що добре позначається на атмосфері в організації та формує почуття причетності до спільної справи. Не потребує великих матеріальних витрат.	Інструменти цієї системи необхідно ретельно підбирати, тому що вона не універсальна і не може застосовуватися однаково до різних компаній та персоналу. Не враховує своєрідність та особисті якості кожного працівника, не сприяє згуртуванню колективу організації.
------------------------------------	--	---

Джерело: складено автором на основі [5]

1.2 Мотиваційний профіль працівника

Кожна людина має специфічні потреби, мінімальний діапазон яких зазначений у піраміді Маслоу, описаній у першому параграфі цього розділу. В рамках цієї структури потреб можна визначити більш специфічні потреби для кожної людини, що дозволить визначити найбільш актуальні для неї сфери, які, в свою чергу, можуть стати основою для вибору найбільш ефективних мотиваторів. Такий розподіл індивідуалізованих і актуальних потреб у різних сферах для кожної людини відображає так званий "мотиваційний профіль", який дозволяє оцінити важливість потреб конкретної людини. Мотиваційний профіль - це графік, який дозволяє отримати загальносистемне уявлення [8].

Дуже хорошим варіантом визначення рівня задоволеності та залученості працівників, який забезпечується підтримкою та заходами організації, є запропонований С. Річі та П. Мартіном у їхній книзі "Управління мотивацією" (MotivationManagement). Річі та Мартін перераховують 12 базових потреб, які в тій чи іншій мірі мають люди. Виявлення комбінації потреб і створення мотиваційного профілю досягається за допомогою тесту, який дозволяє виміряти важливість потреб і створити мотиваційний профіль [11].

Розглянемо ситуацію, коли одна з потреб, визначених авторами запропонованої методики, є домінуючою для людини. У цьому випадку тільки одна потреба вважається найважливішою для людини, а решта потреб

рівномірно розподіляються в мотиваційному профілі. На практиці можливе поєднання двох і більше домінуючих потреб.

У межах мотиваційного профілю привілеї зарезервовані для наступних потреб:

Високооплачувані потреби. Це важливий мотиваційний інструмент, який дозволяє працівникам задовольняти власні потреби через систему матеріальної винагороди. Характеризується рівнем заробітної плати та системою пільг і надбавок. Ці потреби дають змогу виявити тенденції змін протягом трудового життя. Чим вищий рівень поточних витрат людини, тим важливішою стає ця потреба.

Потреба в комфортних умовах праці. Визначається важливістю цього фактору, який проявляється в морально-психологічному комфорті в організації, створеному для працівників. Тенденція до зміни цього фактору може відображати незадоволеність керівництвом, несприятливий внутрішній клімат, а також враховувати мотивації у сфері людських відносин та корпоративної культури.

Потреба у структуруванні роботи. Основна увага приділяється визначенню рівня невизначеності та формулюванню правил виконання роботи. Люди з високою потребою в структуруванні повинні мати чітке розуміння того, чого від них очікують. Впевненість дозволяє їм виконувати свої робочі завдання правильно та ефективно, тоді як невпевненість дестабілізує їхній психологічний стан, знижує продуктивність і робить їх безпорадними. Крім того, люди з низьким ступенем структурованості стресово реагують на те, що ними керують і направляють, що заважає їм ефективно виконувати свої завдання.

Потреба в соціальному спілкуванні. До уваги береться спілкування з людьми, ступінь довіри до організації та налагодження зв'язків з іншими працівниками. Працівники з такою потребою отримують задоволення від спілкування з людьми і можуть підвищити свою продуктивність, створивши

сприятливе для спілкування середовище. Люди з низьким рівнем цієї потреби не виключають соціальних контактів, але потребують спокійної обстановки.

Потреба в довготривалих, стабільних взаємовідносинах. Вона відображає ступінь близькості і навіть довіри між людьми. Таким працівникам необхідно створювати правильний моральний клімат, який найкраще досягається при роботі в команді.

Потреба у визнанні. Відображає бажання бути визнаним і шанованим за свої досягнення. Існують різні мотивації для задоволення цієї потреби різними способами, починаючи від словесної подяки і закінчуючи системою матеріального заохочення. Сприйняття такої людини залежить від щирості висловлювання, її відсутність може бути контр-продуктивною, тобто демотивувати. Люди з психологічними особливостями зосереджені на різних формах соціального чи особистого визнання.

Потреба в постановці та досягненні складних цілей. Люди з цією потребою хочуть все робити самі, але для них також характерна відраза до невизначеності і нездатність оцінювати свої цілі в конкретних термінах. Їх мотивує постановка чітких цілей і дотримання їх.

Прагнення до влади проявляється в бажанні керувати іншими. Їхньою мотивацією є забезпечення умов для впливу на інших для досягнення результатів.

Потреба в різноманітності реалізується у тих, хто в силу своїх внутрішніх характеристик постійно перебуває в пошуку змін. За відсутності такої діяльності мотивація базується на майбутніх планах і проектах, які змінюють погляд на поточну діяльність і підтримують інтерес працівників до своїх завдань як до елемента, що постійно змінюється.

Потреба у творчості проявляється у вигляді допитливості, зацікавленості та нестандартного мислення. Креативність - це здатність дивитися на ідеї та роботу з нових точок зору, що часто призводить до високої ефективності та продуктивності.

Потреба в саморозвитку відображає прагнення до незалежності та розвитку. Професійний розвиток заохочує таких людей ставати більш незалежними. Мотивація таких працівників вимагає вміння співвідносити їхні прагнення з потребами організації. Мотивувати таких людей можна, зосередившись на їхньому постійному професійному розвитку, залучаючи їх до участі в курсах, семінарах і конференціях, а також залучаючи в якості наставників.

Потреба в цікавій роботі Якщо потреба в цікавій роботі є високою, менеджмент як мотивуючий фактор повинен забезпечити, щоб діяльність здійснювалася таким чином, щоб люди вважали її корисною та цікавою, оскільки в іншому випадку мотивуючі фактори не матимуть бажаного ефекту.

1.3 Сучасні вимоги та необхідність розробки системи мотивації для учасників проектів організацій

Як правило, неефективно застосовувати стандартну систему мотивації персоналу до працівників, які беруть участь у проекті. Кожен учасник проекту виконує різні функції. Ці функції можуть змінюватися на різних фазах проекту, але вони залишаються незмінними від проекту до проекту.

Виходячи з цього, можна визначити набір показників для моніторингу ефективності роботи співробітників в проектно-орієнтованих організаціях. Ці показники повинні бути пов'язані із загальними цілями організації. Важливість і склад цих індикаторів буде змінюватися залежно від етапу проекту, але члени проектної команди можуть зрозуміти, що компанія очікує від них і в які терміни в рамках проекту, якщо вони мають чіткі орієнтири для своєї діяльності.

Як правило, ступінь успішності проекту і роботи проектно-орієнтованої організації в цілому багато в чому залежить від досягнення цілей проекту та ефективного виконання завдань на окремих стадіях життєвого циклу проекту, таких як ініціація, планування, виконання, управління і завершення.

Саме на критерії оцінки досягнення цих етапів і цілей слід орієнтуватися керівництву компанії при оцінці ефективності реалізованих проектів. Оцінка ефективності проектів - це, перш за все, інструмент для менеджерів і керівників компанії для підтримки прийняття рішень в процесі управління проектами і в компанії в цілому.

Якість управління проектами та його ефективність у досягненні цілей проекту можна оцінити з різних точок зору. Тут ми розглянемо аспекти управління проектами та показники оцінки для аналізу ефективності учасників команди проекту (УКП) в проекті.

Керовані параметри проекту:

- час (відхилення часу від графіка проекту),
 - якість (відхилення якості продукту від проектної документації),
 - вартість (відхилення вартості від бюджету проекту),
 - ризик (якість управління та реагування на ризики проекту),
 - персонал (ефективність використання ресурсів - аналіз необхідності підвищення якості виконання плану або, навпаки, необхідності залучення додаткових робочих ресурсів) та комунікації.
- якість комунікації (прямі та непрямі показники задоволеності клієнтів), коефіцієнти ефективності взаємодії з постачальниками, контрактами та відхилення проекту (відхилення за часом, відхилення за вартістю та відхилення за якістю продукції).

Відхилення проекту розраховуються на основі спеціальних шкал (діапазонів допусків), які дозволяють класифікувати відхилення з точки зору тяжкості їх наслідків. При управлінні проектом важливе значення має використовувана модель життєвого циклу. Життєвий цикл проекту (ЖЦП) - це період з моменту ініціювання проекту до його завершення. Стани, через які проходить проект протягом життєвого циклу, називаються фазами, етапами та віхами проекту. Кількість етапів у ЖЦП варіюється в залежності від науковців.

Існують:

- двостадійна модель: стадія розроблення проєкту і стадія реалізації проєкту;
- тристадійна модель: планування, виконання та контроль, завершення;
- чотиристадійна модель: концепція, планування і розробка, здійснення, завершення.

Фази управління проектом:

I стадія "Розроблення" містить у собі такі процеси:

- ініціація (оцінка часу і якості прийняття рішення про запуск проєкту);
- планування (оцінка якості вибору підрядників і часу укладення контрактів, а також якість і час цього вибору);

II стадія "Реалізація" містить у собі такі процеси:

- виконання і контроль (моніторинг та аналіз виконання етапів проєкту через відхилення за термінами, вартістю та якістю);
- закриття (оцінка виконання проєктів через відхилення за термінами, вартістю та якістю) і оцінка якості проєкту.

На будь-якій стадії життєвого циклу проєкту необхідно стимулювати його учасників до досягнення поставлених цілей. В іншому випадку деякі цілі проєкту можуть бути не досягнуті або досягнуті лише частково. Як приклад, візьмемо фазу "впровадження та управління" проєкту. Для того, щоб оцінити і підвищити ефективність цієї фази управління, необхідно мати чітке розуміння цілей і результатів фази, етапу або проєкту в цілому.

Визначення фаз і результатів фаз необхідне для того, щоб визначити точний момент або "контрольну точку", в якій можна оцінити ефективність проєкту.

Проєкт можна чітко виміряти лише за допомогою віх проєкту, тобто фаз проєкту тривалістю 0 хвилин, 1 година або 1 день.

Наприклад: якщо результатом фази є затвердження документа X до певної дати, і уповноважена УКП затверджує документ від замовника в запланований день, це стає віхою, тобто фазою тривалістю 0 хвилин, і ефективність цієї фази може бути оцінена: дотримання термінів, бюджету та якості цієї фази. Якщо ж документ ще чекає на затвердження клієнтом, то зробити оцінку досить складно, оскільки робота над ним ведеться в рамках фази, а результати фази ще не досягнуті.

Як відомо, проектні команди мають три основні інструменти управління: час, бюджет і якість проекту. Від того, як ними управляють, значною мірою залежить ефективність проекту. Тому одним з механізмів підвищення ефективності проекту є відповідальність менеджерів за досягнення трьох основних цілей проекту: скорочення витрат, скорочення часу і досягнення або поліпшення певних показників якості проекту.

Показники оцінки проекту використовуються для оцінки ступеня досягнення цілей проекту. Найпростішими для розрахунку є кількісні показники, такі як відхилення від бюджету проекту або економія бюджетних коштів. Якісні показники є більш трудомісткими, суб'єктивними і тому їх важче оцінити. У деяких проектах якість виражається оцінкою приймальної комісії або власника проекту; в інших - фінансовими показниками, такими як рентабельність інвестицій (IRR) або позитивні дисконтні рахунки від проекту; в третіх - просто відповідністю вимогам.

Будь-яка система стимулювання має відповідати на такі запитання:

1) Якими мають бути мотиваційні показники, тобто, які показники роботи (наприклад, прибуток, дохід від інвестицій, обсяг продажів, частка ринку, розробка товару) мають бути застосовані як підстава для прийняття рішення про виплату заохочувальної винагороди?

2) Якщо застосовуються складові критерії з показників (інтегральні показники), то які співвідношення критеріїв слід обирати? Застосування інтегральних показників характерне для оцінювання ефективності діяльності менеджера проекту. Як правило, цей УКП має найбільшу кількість показників,

відстеження яких може зайняти значний час у його безпосереднього керівника. Для оптимізації цього процесу застосовуються інтегральні показники, кожен з яких містить кілька простих показників, наприклад сумарне відхилення за термінами проєктів, сумарне відхилення за бюджетом, щоденний керований обсяг, а саме: сумарне відхилення за термінами проєктів.

3) Яким має бути розмір заохочувальних преміальних виплат порівняно з основною зарплатою менеджера? Іншими словами, яким має бути співвідношення постійної та змінної частин оплати праці?

4) Наскільки можна покладатися на суб'єктивні судження під час ухвалення рішення про суму премії?

5) Як часто слід платити премії (раз на місяць, на півроку, на рік тощо)?

Багато застосовувати складений критерій із показників (інтегральний показник). Для двох крайніх стратегічних позицій вагові коефіцієнти інтегрального показника будуть різними. Показники та їхні ваги в інтегральному критерії мають залежати від завдань і стадії життєвого циклу проєкту.

Розроблення системи мотивації - виокремлення матеріальних і нематеріальних стимулів, характерних для конкретної організації, визначення групи співробітників, на яких впливатимуть ці стимули, і формування стратегії застосування цих стимулів на проєктний персонал. мотивація стимулювання менеджер адміністратор.

Розроблення системи мотивації учасників команди проєкту у вигляді мотиваційних матриць - це:

- інтеграція різних управлінських технологій ухвалення рішень у єдину систему управління учасниками команди проєкту;
- наочність і зрозумілість цілей діяльності компанії для кожного члена команди проєкту;
- донесення цілей проєкту і стратегії його реалізації до всіх УКП;

- пряма залежність між цілями проєкту і показниками ефективності діяльності УКП;
- орієнтація не на процес реалізації проєкту, а на досягнуті результати за етапами, стадіями, віхами;
- підвищення прозорості та оперативності управління командою проєкту;
- сфокусованість учасників команди проєкту на основних цілях і показниках ефективності своєї роботи.

Таким чином, у межах цього підрозділу нами було сформульовано основні вимоги до сучасної системи мотивації співробітників проєктно-орієнтованої організації, а також обґрунтовано необхідність розробки системи мотивації персоналу проєктно-орієнтованих організацій.

1.4 Особливості мотивації персоналу, який бере участь у проєктах

У сучасному діловому світі комерційний успіх проєкту залежить від того, наскільки команда проєкту здатна реалізувати свій професійний потенціал. Незважаючи на численні теорії та опубліковані кейси, мотивація проєктних команд залишається складною і недостатньо розробленою темою для менеджерів. Однією з причин цього є те, що різні люди мають дуже різні мотивації та різні механізми формування мотивації.

"Суть мотивації полягає в тому, щоб дати людям те, чого вони найбільше хочуть від своєї роботи. Якщо їхні бажання повністю задовольняються, вони з більшою ймовірністю отримають те, що їм потрібно, а саме: продуктивність, якість і сервіс", - пише ТвайлаДелл.

Філософія і практика позитивної мотивації повинні підвищувати продуктивність і якість обслуговування та допомагати працівникам

досягти своїх цілей

Отримувати хороші можливості для кар'єрного росту; і

адаптуватися до змін, що відбуваються

Розвивати впевненість у собі та правильно використовувати можливості
Професійно розвиватися та допомагати іншим у цьому.

Мотивація кожної ГУП має ґрунтуватися на цілях проекту та визначатися відповідно до функцій її учасників. Цілі, яких має досягти працівник, повинні відповідати покладеним на нього обов'язкам.

Можна використовувати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які доповнюють один одного і сприяють гармонійному розвитку організації та команди. Стимули можуть включати в себе:

1. Справедливу фінансову винагороду Для того, щоб система стимулювання працювала ефективно, необхідно виконати наступні вимоги: зв'язок між винагородою та витратами на робочу силу має бути чітко визначений; спосіб оцінки продуктивності (кількість користі, отриманої від використання певної кількості праці = виробіток за одиницю часу та/або співвідношення трудомісткості виробництва на одиницю виробленої продукції) є загальноприйнятим як справедливий та послідовний, тобто фінансові стимули (премії, винагороди, комісійні схеми) працюватимуть лише тоді, якщо

2. Розширення повноважень. Для належної реалізації цього підходу працівники повинні мати можливість контролювати ключові процеси для виконання своїх завдань у рамках загальної прозорої структури організації. Така можливість вимагає доступу до інформації про цілі, місію, історію та ринок організації, цілі відділу/підрозділу, в якому працює співробітник, посадових інструкцій та неформальної інформації про організацію (яка повинна відповідати інформації, отриманій формально).

3. Збільшення інтересу до роботи в проєкті. Як професіонали, люди хочуть виконувати цікаву роботу і бачити результати своїх зусиль. Не існує простих та економічних рішень, як зробити роботу цікавою, як і немає чіткого способу виміряти зацікавленість у роботі. Індикаторами можуть бути опитування, аналіз ротації та плинності кадрів, абсентеїзму та ефективності роботи персоналу.

4. Можливості для особистого розвитку в проектах. Цікава робота вимагає зростання і розвитку, навіть до певного моменту, а разом з ним і потреби в нових знаннях. Співробітники повинні знати, які кроки їм потрібно зробити для подальшого кар'єрного та професійного розвитку, а також мати можливості для отримання нових знань.

5. Формування прихильності та лояльності до організації та ідеї проекту. За визначенням, формування прихильності/лояльності складається з трьох елементів: усвідомлення цілей та цінностей компанії, бажання належати до організації та бажання наполегливо працювати на благо організації. Лояльність передається через лідерів та цілі, які вони ставлять. Лідери з баченням бажаного майбутнього організації та чітко визначеними цілями і цінностями можуть спрямовувати працівників у певному напрямку та надавати їм ресурси для виконання поставлених завдань. Мотивація і продуктивність праці вищі, коли встановлені конкретні цілі, і коли ці цілі є складними, але досяжними. Участь працівників у процесі постановки цілей важлива як засіб досягнення консенсусу та зворотного зв'язку.

6. Створення духу співпраці та корпоративної культури для проекту. У цьому контексті метою є створення мотивуючого клімату, який підкреслює та просуває норми та цінності компанії. Робота в команді однодумців може перетворити індивідуальні зусилля на величезний успіх. Деякі складні завдання можуть бути досягнуті лише колективно.

Поширеною помилкою багатьох керівників є створення занадто жорсткої та одноманітної системи мотивації. Створюючи систему мотивації для співробітників проектно-орієнтованої організації, необхідно визначити джерело винагороди співробітників:

Співробітники отримують всі матеріальні винагороди від функціонального підрозділу, до якого вони належать. Перевагою такої системи є її прозорість, а недоліком - зниження мотивації працівників до виконання проекту. Інший варіант - функціональні менеджери самостійно приймають

рішення про преміювання працівників. Це може мати позитивний ефект, але, швидше за все, призведе до суб'єктивних оцінок працівників.

Протягом періоду реалізації проекту працівники отримують всю свою винагороду з бюджету проекту. Ця система підходить для учасників, які повністю звільняються від своєї повсякденної роботи під час роботи над проектом.

Крім того, з бюджету проекту будуть виплачуватися бонуси, щоб працівники могли продовжувати отримувати постійну винагороду (зарплату) у "своєму" відділі.

Основним методом нематеріальної мотивації є кар'єрний розвиток. Реалізація проекту призводить до значних змін у внутрішній структурі компанії та основних завданнях різних відділів. Співробітники, які беруть участь у проекті, можуть підвищити свою кваліфікацію і перейти на новостворені посади.

Коли співробітники (фахівці та керівники) беруть участь в управлінні проектом, вони можуть бути краще мотивовані розширенням сфери впливу (навіть якщо це не пов'язано з кар'єрним просуванням або збільшенням доходу) або тим, що вони можуть тісніше спілкуватися з топ-менеджментом компанії і ближче познайомитися з ним. Розширення сфери впливу означає визначення нових сфер діяльності та неформальне делегування управління ними конкретним працівникам.

Ідею кар'єрного зростання та розширення сфери впливу можна розвивати, беручи участь в управлінні компанією в цілому, оскільки той, хто контролює системи, які керують роботою, опосередковано контролює і саму роботу. Цю ідею можна донести до керівників проектів (якщо вони є постійними працівниками організації) і доручити їм управління новими підрозділами, які використовують результати проекту. Таким чином, вони отримають більше повноважень і зможуть впливати на прийняття рішень на найвищому рівні управління проектом.

Не обов'язково оголошувати про перерозподіл відповідальності, необхідно лише запропонувати співробітникам можливі напрямки і створити атмосферу тісного зв'язку між проектною роботою і поточною діяльністю компанії, бізнес-сферою і елементами системи.

Члени проектної команди також можуть отримувати вигоду від бонусних програм заохочення, але основною мотивацією для цієї групи працівників може бути збільшення власного капіталу: ті, хто брав участь у впровадженні якихось систем, є більш цінними, ніж працівники без такого досвіду.

Керувати таким процесом можна, наприклад, створивши ситуацію, коли співробітники, які досягли успіху в проекті, можуть брати участь у проектуванні бізнес-процесів компанії, тобто в одному з ключових етапів впровадження, тоді як ліниві співробітники можуть брати участь лише у виконанні технічних завдань. Однак при впровадженні такої схеми мотивації виникають певні труднощі з категоризацією проектних завдань відповідно до їх складності та важливості. Також існує ризик ресурсних проблем, якщо, наприклад, для пояснення процесу потрібен експерт, а всі провідні працівники зайняті. З іншого боку, не можна використовувати менш кваліфікованих працівників, оскільки це зруйнує налагоджену систему мотивації.

Таким чином, мотивація - це сукупність системи факторів, які сприяють виконанню конкретного завдання шляхом стимулювання психологічних чинників працівників і приведення в дію їхніх мотиваційних сил, які дають змогу досягати цілей і вирішувати проблеми. Основою мотивації є спонукання, яке розглядається як рушійна сила, що змушує людину діяти певним чином. Мотивація в житті виникає з потреб, які людина відчуває. Існує ряд теорій, які пояснюють мотивацію та мотиваційні системи. Коли виникають потреби, люди повинні знайти способи їх задоволення. Іншими словами, формуються мотиви.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Повна назва підприємства: Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Інтерфом-Захід», коротка назва підприємства: ТОВ «Інтерфом-Захід». Поштова адреса: 48244, 27вул. Незалежності 3-А, м. Хоростків, Чортківський р-н, Тернопільська обл., дата створення підприємства: 13.08.2008. Чисельність працівників: 126 чоловік.



Рис. 2.1 Головний офіс компанії «Інтерфом»

ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» введене в експлуатацію у 2007 році і належить до групи підприємств компанії «Інтерфом» – одного з найбільших виробників пінополіуретану на території України з успішною бізнес-історією, яка бере початок із 1997 року.

Головним видом діяльності ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» є виробництво та переробка високоякісного еластичного пінополіуретану. Основна продукція ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» – пінополіуретан еластичний (ППУ, поролон) – є спіненою пофарбованою еластичною пластмасою з перевагою відкрито-пористої структури.

Підприємство оснащено високотехнологічним обладнанням, використовує сировину лише провідних світових фірм («Bayer», «Henke») і випускає широкий асортимент поролону під торговою маркою Highfoam.

З усіх виробників пінополіуретанів в Україні ТОВ «Інтерфом-Захід» є найбільшим. Що стосується технічного та технологічного рівня виробництва, підприємство за багатьма видами продукції знаходиться на конкурентоспроможному рівні порівняно з вітчизняними виробниками і не поступається виробникам країн Європи.

На експорт компанією ТОВ «Інтерфом-Захід» відвантажуються пінополіуретан спінений у листах і блоках. Сфера інтересів підприємства в першу чергу поширюється на Польщу, Німеччину, Нідерланди, Швецію, Туреччину, Словаччину, Угорщину, Естонію.

Найважливішим локальним актом ТОВ «Інтерфом - Захід» є колективний договір, який укладений для узгодження інтересів працівників і власника з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством. Ним врегульовані система оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови винагороди за підсумками роботи за рік та інші заохочувальні, компенсаційні і гарантійні виплати. Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства і є обов'язковими як для власника так і для працівників підприємства. Також студенти, які перебувають на підприємстві під час проходження практики, повинні дотримуватись зобов'язань щодо охорони праці, передбачених колективним договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку.

На сьогоднішній день, дуже важливу роль на підприємстві відіграє кадрове забезпечення, тому хочеться виділити принципи роботи з персоналом та зміст кадрової політики. Кадрова політика – це ядро системи управління персоналом, вона включає в себе норми, цілі, правила, які визначають склад роботи з персоналом.

Кадрова політика, також визначається, як курс запланованих дій, які встановлюються керівництвом організації для прийнятних цілей та результатів.

Завдання кадрової політики ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» наведені нижче:

- раціональність у використанні трудового потенціалу;
- створення і сприяння ефективній роботі у трудовому колективі;
- надання організації вчасно підготовлений персонал;
- відповідати чітким умовам реалізації передбачених трудовим

законодавством прав і обов'язків громадян.

Кадрова політика у ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» має ефективність на високому рівні, саме тому, те як саме вона впливає на загальний стан підприємства наведено наступними показниками:

- відбір та інформування персоналу (оцінка результативності роботи відбору проводять в перші тижні під час роботи);
- моніторинг (рівня оплати праці на ринку);
- вертикальний та горизонтальний розвиток персоналу;
- планування ресурсів (потрібно оцінити наявні трудові ресурси, визначити майбутні потреби в кадрах та виокремити засоби пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінка результативності минулого набору).

Хотілося б зазначити, що у компанії кадрова політика може відігравати ролі і бути пасивною, превентивною або активною. ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» має активну роль кадрової політики, надає можливість розробки цільових кадрових програм, їх корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища.

Основними принципами ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» роботи з персоналом є :

- цілеспрямованість - полягає в чіткій постановці і ранжируванні цілей,
- розподіл праці - передбачає поділ рівнів управління, а також спеціалізацію ряду працівників на виконанні належних функцій,
- відповідальність - передбачає покарання співробітників за невиконання покладених на них завдань або функцій,

- компетентність - полягає в знанні менеджером об'єкта управління або, як мінімум, його здатності сприймати консультацію компетентних фахівців при прийнятті управлінських рішень,
- дисципліна - безумовне виконання посадових обов'язків, вказівок керівника, наказів, інструкцій та інших директивних документів,
- стимулювання - передбачає мотивацію трудової діяльності за допомогою використання моральних і матеріальних стимулів,
- ієрархічність - полягає в вертикальному розподілі управлінської праці, тобто поділі рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим рівнями.

Аналіз активів підприємства та джерел їх утворення (пасивів):

Горизонтальний (часовий) аналіз полягає в порівнянні абсолютних величин за статтями балансу вартості активів чи пасивів за два і більше суміжних періоди. Вертикальний аналіз – це структурний аналіз абсолютних величин балансу, який дає змогу вивчити структуру активів чи пасивів, тобто частку (відсоток) окремих їх видів у загальній сумі розділів та в цілому за балансом табл.2.1:

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки та структури активу балансу 2021 р.

Актив	На початок зв. періоду		На кінець зв. періоду		Відхилення		
	Сума (тис. грн.)	Питома вага, %	Сума (тис. грн.)	Питома вага, %	В абсолютних величинах (тис. грн.)	У структурі, %	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	0	0	35729	75	35729	75	100
Незавершені капітальні інвестиції	388	4.7	0	0	-388	-4.7	-100
Основні засоби	884	10.8	1068	2.2	184	-8.6	12
Усього за розділом I	1272	15.6	36797	77.3	35525	61.7	289.9
II. Оборотні активи							
Запаси	6700	82	9975	20.9	3275	-61.1	48.8
Виробничі запаси	711	8.7	326	0.7	-385	-8	-54.1
Незавершене виробництво	3053	37.3	6039	12.7	2986	-24.6	49.5

Продовження табл. 2.1

Готова продукція	2936	35.9	3610	7.6	674	-28.3	18.7
Товари	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	42	0.5	616	1.3	574	0.8	93.2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	-	-	-	-	-	-	-
з бюджетом	-	-	-	-	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	150	1.8	68	0.1	-82	-1.7	-54.7
Готівка	-	-	-	-	-	-	-
Рахунки в банках	150	1.8	68	0.1	-82	-1.7	-54.7
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	11	0.1	171	0.4	160	0.3	93.6
Усього за розділом II	6903	84.4	10830	22.7	3927	-61.7	36.3
БАЛАНС	8175	100	47627	100	39452	0	82.8

Проаналізувавши активи підприємства можна зробити наступні висновки: у цілому майно підприємства за аналізовані періоди зросло 8175 тис. грн. – на початок періоду, до 47627 тис. грн. – на кінець періоду. Таке збільшення вартості майна підприємства може говорити про розширення його господарського обороту, що в цілому є позитивною характеристикою та вказує на підвищення рівня платоспроможності.

Незавершені капітальні інвестиції зменшились з 388 тис. грн. до нуля.

Що стосується нематеріальних активів спостерігається їх збільшення на 35729 тис. грн., питома вага у валюті балансу підвищилась на 75%.

Оборотні засоби за аналізований рік збільшились на 3927 тис. грн., їх питома вага у вартості активів підприємства збільшилась на 61.7% і склала на кінець року 22.7% (табл.2.2):

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури пасиву балансу 2021 р.

Пасив	На початок зв. періоду		На кінець зв. періоду		Відхилення		
	Сума (тис.грн.)	Питома вага, %	Сума (тис.грн.)	Питома вага, %	В абсолютних величинах (тис.грн.)	У структурі, %	Темп зростання, %
1	2	3	4	5	6	7	8
I Власний капітал							
Зареєстрований капітал	1207	14.8	36936	77.5	35729	62.7	96.7
Резервний капітал	1755	21.5	2493	5.2	738	-16.3	29.6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	4122	50.4	40589	85.2	36467	34.8	89.8
II Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	-	-	-	-	-	-	-
розрахунками з бюджетом	753	9.2	2497	5.4	1744	-3.8	69.8
розрахунками зі страхування	9	0.1	90	0.2	81	0.1	90
розрахунками з оплати праці	89	1.1	365	0.8	276	-0.3	75.6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	-	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	65	0.8	264	0.5	199	-0.3	75.4
Усього за розділом II	4053	49.6	7038	14.8	2985	-34.8	42.4
БАЛАНС	8175	100	47627	100	39452	0	82.8

Щодо джерел утворення господарських засобів, слід зазначити, що власний капітал суттєво підвищився. Так, на кінець звітної періоду власний капітал становив 40589 тис. грн., що на 36467 тис. грн. більше, порівняно з попереднім періодом. Зареєстрований капітал сильно підвищився. За досліджуваний рік значення показника підвищилось.

Аналіз ліквідності підприємства:

Ліквідність - можливість підприємства в будь-який момент розрахуватися за своїми зобов'язаннями (пасивами) за допомогою майна (активів), яке є на балансі (табл.2.3):

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства 2021 р.

АКТИВ	На початок зв. пер. (тис.грн.)	На кінець зв. пер. (тис.грн.)	Відхилення (+,-) (тис.грн.)	ПАСИВ	На початок зв. пер. (тис.грн.)	На кінець зв. пер. (тис.грн.)	Відхилення (+,-) (тис.грн.)
1.Високо ліквідні активи (A1)	150	68	-82	1.Найбільш термінові зобов'язання (П1)	3988	6774	2786
2.Швидко ліквідні (A2)	42	616	574	2.Короткострокові пасиви (П2)	65	264	199
3.Повільно ліквідні (A3)	6711	10146	3435	3.Довгострокові пасиви (П3)	0	0	0
4.Важко ліквідні (A4)	1272	36797	35525	4.Постійні пасиви (П4)	4122	40589	36467
Баланс	8175	47627	39452	Баланс	8175	47627	39452

У висновок можна сказати, що підприємство є достатньо ліквідним за рахунок виконання трьох нерівностей із чотирьох. Підприємство може швидко перетворювати активи на гроші.

Основною місією діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницько-комерційної та інших видів діяльності у різноманітних галузях економіки і забезпечення на цій основі соціально-економічних потреб суспільства та зростання добробуту ТОВ «Інтерфом-Захід» і його акціонерів.

Основна мета підприємства – повне задоволення потреб національної економіки, поліпшення умов праці, постійне підвищення якості та обсягів виробництва.

На підприємстві ТОВ «Інтерфом-Захід» присутня лінійно-функціональна структура управління, в основу її створення покладено такий метод, як «шахтний», тобто управлінський процес будується за функціональними підсистемами в компанії (розробки і дослідження, фінанси, персонал, виробництво, маркетинг).

Можна відмітити, що керівництво ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» більш прихильне до демократичного стилю управління з елементами авторитаризму. Даний стиль наділений навичками розподіляти повноваження, відповідальність

та ініціативності між керівником і підлеглими. Якщо розглядати лідера – він завжди є усередині групи, він завжди бере до уваги думку колективу з важливих виробничих питань та як результат, приймає колегіальні рішення.

2.2 Аналіз складу і структури персоналу

На основі штатного розкладу ТОВ «Інтерфом-Захід» можна здійснити аналіз чисельності та структури персоналу даного підприємства (табл.2.4):

Таблиця 2.4

Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Інтерфом-Захід»

Показник	2020		2021		2022	
	122 (чол.)	100%	131 (чол.)	100%	126 (чол.)	100%
Загальна чисельність						
Гендерна структура:						
Чоловіки	87	71	91	69	87	69
Жінки	35	29	40	31	38	31
Вікова структура:						
19 - 30	23	19	23	18	16	13
31 - 40	28	23	34	26	34	27
41 - 50	37	30	37	28	37	29
51 - 60	25	20	27	21	29	23
понад 60	9	7	10	8	10	8
Структура за освітою:						
Вища	52	43	55	42	51	40
Середньо-спеціальна	65	53	69	53	70	56
Середня	5	4	7	5	5	4
Стаж роботи персоналу на заводі						
до 1	8	7	14	11	5	4
1	10	8	7	5	12	10
2	19	16	8	6	5	4
3	12	10	19	15	8	6
4	3	2	12	9	18	14
5	1	1	2	2	9	7
6	7	6	3	2	2	2
7	5	4	6	5	2	2
8	5	4	6	5	5	4
9	4	3	5	4	7	6
10	9	7	3	2	4	3
11	11	9	9	7	3	2
12	22	18	11	8	9	7
13	6	5	21	16	11	9
14	-	-	5	11	21	17
15	-	-	-	-	5	4

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу ТОВ "ІНТЕРФОМ -ЗАХІД"

З табл.2.4 видно, що на сьогоднішній день, на підприємстві працює 126 осіб. Умови праці задовільні та комфортні, заробітна плата виплачується вчасно, працівники забезпечуються обідами за кошти підприємства.

На ТОВ «Інтерфом-Захід» більшість працівників (69%) складають чоловіки. Тоді як жінки займають лише 31% і майже всі вони відносяться до офісного персоналу. Насамперед така ситуація пов'язана із спрямуванням самого підприємства.

Найбільше на ТОВ «Інтерфом-Захід» робітників віком 41-50 років – 29%. На другому місці за кількістю робітників йде категорія віком 31-40 років – 27%, далі категорія віком 51-60 років – 23%, 19-30 років – 13%, і найменше працівників підприємства у віковій категорії понад 60 років – 8% (Рис.2.2):

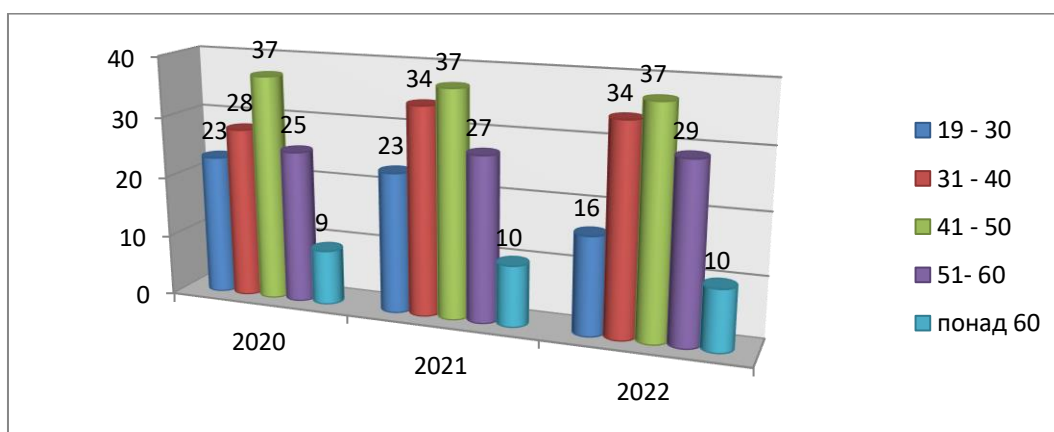


Рис. 2.2 Динаміка структури персоналу за різними віковими категоріями ТОВ «Інтерфом-Захід»

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу ТОВ "ІНТЕРФОМ -ЗАХІД"

Особи з вищою освітою складають 40%, особи із середньою спеціальною – 56%, і із середньою – 4% (Рис.2.3):

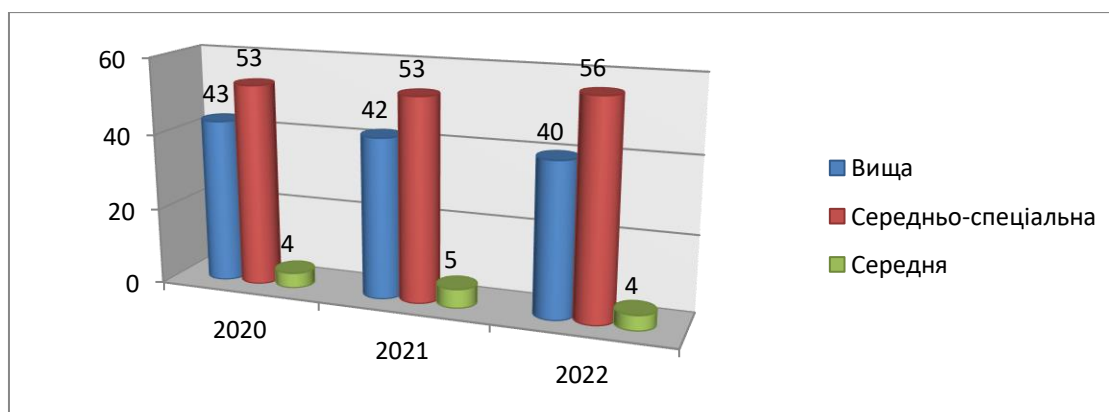


Рис. 2.3 Динаміка структури працівників ТОВ «Інтерфом-Захід» за рівнем освіти, %

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу ТОВ "ІНТЕРФОМ -ЗАХІД"

Рівень освіти у більшій частині працівників – середньо-спеціальна освіта (56%), що характерно для робітничих професій, що мають робітники у виробничих цехах. Вищу освіту має 51 особа або 40% - це в основному керівники та спеціалісти. Також є працівники, які мають середню загальну освіту (11 класів), їхня частка становить 4%, вони належать до категорії обслуговуючого персоналу - прибиральники, водії, охоронці. Такий професійний склад обумовлений, по-перше, специфікою діяльності організації, тобто вимогою до наявності робітничої професії та розряду, наявності досвіду, а також тим, що м. Хоростків – це невелике районне містечко, тому більшість людей, що працює на виробництвах, має середньо-спеціальну освіту.

Перспектив у роботі небагато, у зв'язку з чим молоді та перспективні працівники прагнуть виїхати в обласний центр м. Тернопіль, залишаються в основному люди сімейні, та середнього віку (що підтверджує аналіз за віком), яким необхідно вчити дітей та забезпечувати сім'ї. Тому вони не орієнтовані те що, щоб здобувати освіту – професія дає їм можливість працювати та заробляти.

Для зручності аналізу структури трудового стажу працівників, розділимо його на 4 категорії: до 1 року; від 1 до 5; від 5 до 10; і понад 10 років (Табл.2.5):

Таблиця 2.5

Стаж працівників ТОВ «Інтерфом-Захід» за віковими категоріями

Категорія	2020		2021		2022	
	К-сть персоналу (чол.)	%	К-сть персоналу (чол.)	%	К-сть персоналу (чол.)	%
Група до 1	8	7	14	11	5	4
Група від 1 до 5	45	37	48	37	52	41
Група від 5 до 10	30	24	23	18	20	17
Група від 10 років	39	32	46	42	49	39

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу ТОВ "ІНТЕРФОМ -ЗАХІД"

З табл. 2.5 випливає, що у 2022 році максимальна частка припадає на тих, хто має трудовий стаж 1-5 років - 41%, трохи менша за кількістю, частка працівників, які мають трудовий стаж 10–15 років (39%). Зіставляючи дані з віком, можна відзначити, що більше третини працівників працює на підприємстві більше 10-х років, оскільки вибір роботи вкрай обмежений, однак цей факт відображає позитивні сторони - працівники досвідчені фахівці, які гарантують якісне виконання роботи, оперативне та професійне рішення задач. Менш ніж 1 рік працює 4% працівників, 5-10 років – 17% (Рис.2.4):

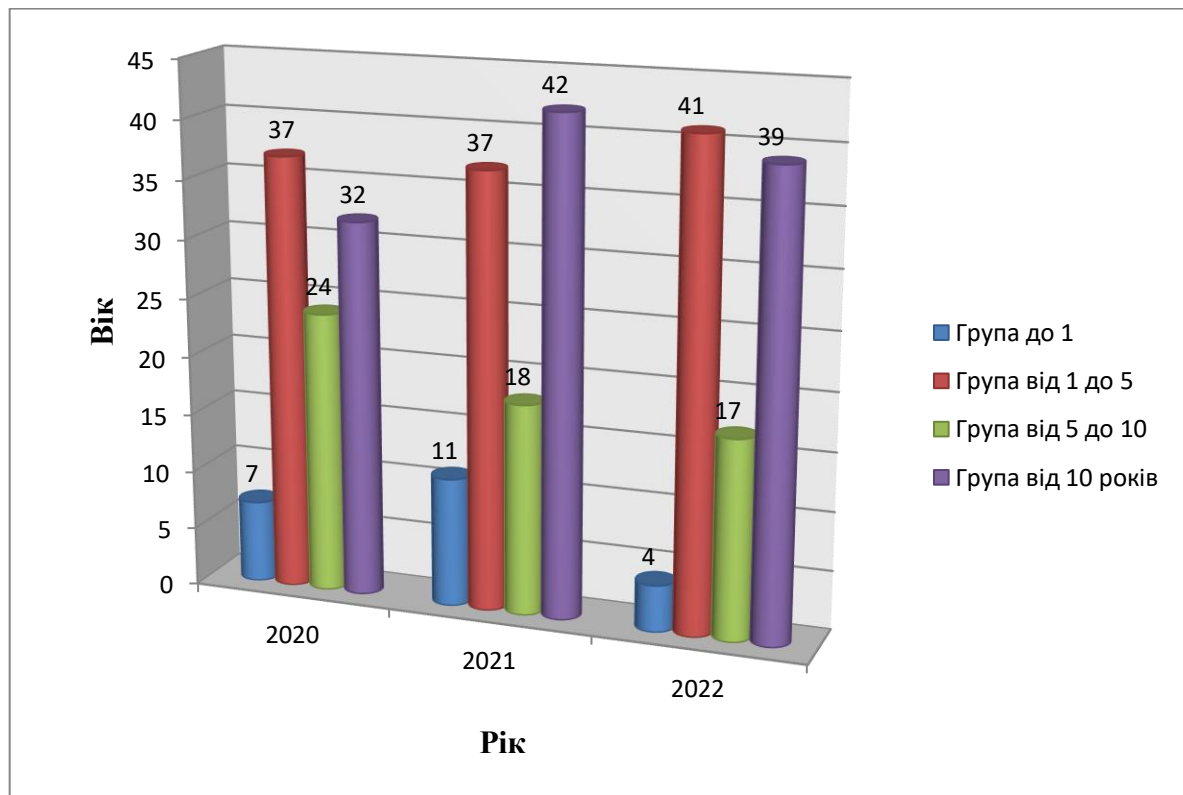


Рис. 2.4 Динаміка структури працівників ТОВ «Інтерфом-Захід» за трудовим стажем

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу ТОВ "ІНТЕРФОМ - ЗАХІД"

Далі розглянемо рух кадрів у період 2020 – 2022 роки. Для цього розраховуємо коефіцієнти, що характеризують мобільність персоналу:

1) Коефіцієнт сталості кадрового складу:

$K_{\text{пост}} = \frac{\text{працюючі постійно}}{\text{середньооблікова чисельність}}$

2) Коефіцієнт плинності:

$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Звільнено}}{\text{середньооблікова чисельність}}$

3) Коефіцієнт обороту за прийомом:

$K_{оп} = \text{Прийнято} / \text{середньооблікова чисельність}$

4) Коефіцієнт обороту за вибуттям:

$K_{ов} = \text{Звільнено} / \text{середньооблікова чисельність}$

Результати розрахунків представлені у табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Характеристика руху кадрів

Показники	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	122	131	126
Число звільнених із роботи, чол.	8	12	6
у т.ч. число тих, хто звільнився за власним бажанням і з причини скорочення штату, чол.	6	9	6
Число прийнятих працювати, чол.	16	7	1
Число постійно працюючих, чол	114	119	120
Коефіцієнт сталості	0,934	0,908	0,952
Коефіцієнт плинності	0,049	0,069	0,048
Коефіцієнт обороту прийому	0,131	0,053	0,008
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,066	0,092	0,048

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу ТОВ "ІНТЕРФОМ - ЗАХІД"

Як показують дані табл. 2.6, кількість працівників, що стабільно працюють на підприємстві в поточному році становить 120 осіб, це характеризує створення умов, які сприяють тому, щоб люди працювали в організації постійно, не зважаючи на складні зовнішні обставини спричинені вторгненням російської федерації на території України.

Коефіцієнт стабільності досить високий – 95,2%, коефіцієнт плинності становить 4,8%. Прийнято 0,8% працівників, в той час як вибуло - 4,8% працівників.

Характеристика кадрового складу відображає достатньо сприятливу ситуацію в ТОВ «Інтерфом-Захід», та підтверджує ефективність кадрової політики, що проводиться.

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання праці. Стимулювання – це процес

впливу на людину шляхом значущого для нього зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації), що спонукає людину до певних дій. Процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці – це розподіл заробітної плати за об'ємом виконаної роботи і її якістю. Товариством «Інтерфом-Захід» згідно чинного законодавства України самостійно обрана погодинно - преміальна система оплати праці, що відображено у додатку 5 до Колективного договору «Положення про оплату праці працівників ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД»». Розмір основної заробітної плати встановлено керівником підприємства у вигляді місячних окладів для робітників і посадових окладів для керівників, спеціалістів та службовців і зафіксований у штатному розкладі підприємства. Оклади встановлені у відповідності до рівня кваліфікації працівників, їх місця в організаційній структурі та міри складності, точності виконуваних робіт, а також відповідальності працівника. Збільшення посадових окладів здійснюється у ТОВ два рази на рік, як правило – у січні і липні, штатний розклад наведено у Додатку А.

Із даних бухгалтерського обліку слідує, що питома вага додаткової стимулюючої частини (доплат, надбавок, премій) у сумі заробітної плати становить 41%, тобто можна зробити висновок, що цей змінний фактор винагороди за працю виконує функцію мотивації працівників ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» до підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та їх матеріальної зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів роботи.

Як мотивуючий фактор в плані забезпечення соціальних потреб працівникам ТОВ надаються закріплені у колективному договорі соціальні гарантії: 100% забезпечення безкоштовними гарячими обідами, доставка автотранспортом підприємства, надання безпроцентних позик, матеріальних допомог, додаткових оплачуваних відпусток за сімейними обставинами та виплата вихідних допомог.

Таблиця 2.7

Середня заробітна плата працівників ТОВ «ІНТЕРФОМ–ЗАХІД»

Рік	Середня зарплата одного працівника, (грн.)				% зросту З/П за рік
	Робітничої професії	Управлінського апарату	Різниця З/П робітничої і управлінської,%	Загально-заводська	
2018	10455	11581	10	11018	
2019	10960	11990	13	11475	15
2020	11578	12612	15	12095	18
2021	12717	13304	10	13011	33
2022	12455	13130	10	12793	-5

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу ТОВ "ІНТЕРФОМ -ЗАХІД"

Аналізуючи середню заробітну плату працівників (табл.2.7) різних категорій спостерігаємо її щорічний суттєвий зріст, а також бачимо, що різниця у заробітній платі управлінського апарату і працівників робітничих професій є несуттєвою і за останні два роки має тенденцію до зменшення.

2.3 Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Інтерфом-Захід»

Характеристика кадрового складу, яку було проведено у попередньому підпункті, показує сприятливу ситуацію на ТОВ «Інтерфом-Захід», однак, необхідно провести аналіз причин звільнень працівників для того, щоб виявити, які проблеми існують у цій галузі.

Насамперед необхідно розглянути, які працівники переважно звільняються, що видно в табл. 2.8:

Таблиця 2.8

Чисельність працівників, які звільнились з різних причин та їх кваліфікаційна характеристика

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	122	131	126
Звільнились, чол.	8	12	6
За власним бажанням, зі скорочення штату, чол.	6	9	6
Звільнено за порушення трудової дисципліни, чол.	2	3	0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,049	0,069	0,048
Кількість тих, хто звільнився за віком, чол.			
19 - 30	5	8	4

Продовження табл. 2.8

31 - 40	2	2	1
41 - 50	1	1	1
51- 60	-	1	-
понад 60	-	-	-
Кількість тих, хто звільнився за статевою ознакою, чол.			
Чоловіки	7	9	5
Жінки	1	3	1
Кількість тих, хто звільнився за рівнем освіти, чол.			
вища	1	2	1
середньо-спеціальна	7	8	4
середня	-	2	1

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу ТОВ "ІНТЕРФОМ -ЗАХІД"

Як показує табл. 2.8, найбільше працівників звільнилися у 2021 році. Звільняються переважно чоловіки, але також звільнилися 3 жінки. Вік в більшості від 19 до 30 років, мають середньо-спеціальну освіту. У 2020 році структура звільнень наступна: чоловіки віком 19-30 років, два чоловіки в категорії 31-40 років, та один в категорії 41-50, в усіх звільнених є середньо-спеціальна освіта, а в одного вища. У 2022 році структура звільнень наступна: чоловіки вік 19-30, 31-40 та 41-50 років, мають в основному середню професійну освіту, один з вищою, і один з середньою. Тобто звільняються здебільшого працівники, що належать до категорії основного виробничого персоналу, що погано позначається на роботі організації, оскільки у процесі виготовлення пінополіуретану дуже важливі навички, досвід, підготовка, а також фізична сила. Тобто, у ТОВ «Інтерфом-Захід» відбувається звільнення працівників найбільше працездатного віку 19 – 40 років. Усі, хто звільняються, мають середньо-спеціальну освіту, а також ті хто підвищують свою кваліфікацію.

Щоб виявити причини цього, необхідно визначити, чому люди звільняються. Щоб виявити причини, було проведено анкетне опитування, яке дозволило виявити потенційні причини звільнень. Так як не було можливості зв'язатися з всіма працівниками, що вже звільнилися, було проведено опитування керівника відділу кадрів (що відповідає за передачу інформації по

кадрах у відділі кадрів ТОВ «Інтерфом-Захід»), а також була проведена розмова з деякими працівниками.

Питання анкети включали опитування за 11-ма основними напрямками:

- причини звільнення,
- можливі заняття після звільнення,
- оцінка перебування в ТОВ «Інтерфом-Захід»,
- причини «провалів» у трудовій діяльності,
- оцінка організації робочого місця,
- задоволеність рівнем оплати праці,
- наявність порушень,
- соціально – психологічний клімат,
- відносини з керівництвом,
- соціальна задоволеність.

Запитання анкети закриті, тобто працівникові пропонувалося від 5 до 15 варіантів відповідей, з яких він мав вибрати потрібний. Анкету наведено у додатку В. Для достовірності даних кількість опитаних серед співробітників дорівнювала кількості звільнених працівників за періодами, що дозволило визначити загальний кількісний результат. Підставою для заповнення критеріїв послужили відповіді, що вибирались найчастіше в анкеті.

У табл. 2.9 наведено результати анкетування:

Таблиця 2.9

Причини звільнень за результатами анкетування

Показник	2020	2021	2022	Результат
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	122	131	126	X
Звільнились, чол.	8	12	6	X
За власним бажанням, зі скорочення штату, чол.	6	9	6	X
Не задоволений рівнем оплати праці, відрядна оплата розглядається як ефективніша, вказується «зрівняння» у рівні оплати праці порівняно з фахівцями (у них не важка фізична праця) , чол.	3	2	2	7
Занадто інтенсивна праця, висока напруженість, фізична втома, частота понаднормових робіт, чол.	1	2	1	4
Незручний графік роботи, робота далеко від дому, чол.	1	1	1	3

Продовження табл. 2.9

Знайдено нове місце роботи, менше навантаження при незначній зміні заробітної плати, чол.	1	3	1	5
Конфлікт з керівництвом, важка атмосфера в колективі, ліберальне ставлення керівників, часта неповага та відсутність допомоги, чол.	-	1	-	1
відсутні форми соціального забезпечення та підтримки, немає перспектив у кар'єрному зростанні, не підвищується кваліфікація, чол.	-	-	1	1
звільнені за порушення трудової дисципліни, чол.	2	3	0	5

Джерело: складено автором

На рис. 2.6 показано загальну кількість працівників за причинами їх звільнень у період 2020-2022 років:

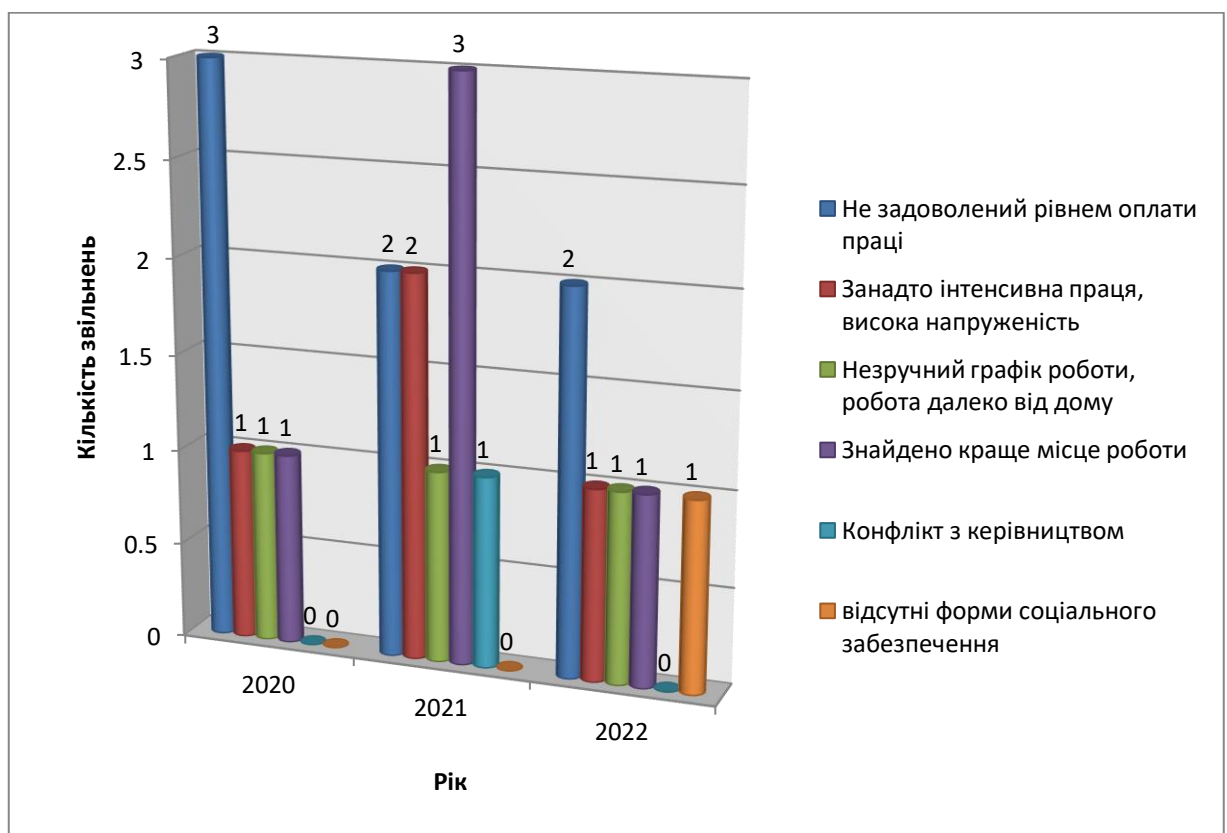


Рис. 2.6 Кількість звільнень з різних причин

Джерело: складено автором

Таблиця показує, що найчастіше звільняються через відсутність матеріальної задоволеності (природний фактор в економічній системі більшості організацій), складності праці, можливості зміни місця роботи із незначною зміною заробітної плати, та легшим навантаженням. Також, за результатами опитування видно, що графік роботи є незручним, присутня складна психологічна атмосфера в колективі, а також виявлена відсутність

нематеріальних форм підтримки та мотивації для роботи, що загалом і було метою проведення цього аналізу.

З метою діагностики трудової мотивації персоналу ТОВ «Інтерфом-Захід» ми використали такі методики:

1) Методика "Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості" (заснована на теорії Д. МакКлелланда).

2) Методика, що ґрунтується на змістовній теорії Ф. Герцберга, проведено тестове опитування «Що люди хочуть отримати від своєї роботи».

У цьому дослідженні взяли участь 38 осіб із робітничого персоналу та 5 осіб з категорії «Управлінський персонал». З них жінки – 9 осіб, чоловіки – 36 осіб.

Для вивчення мотиваційної структури працівників ТОВ «Інтерфом-Захід» було використано тестування з допомогою тесту, який використовується для визначення провідних потреб-мотиваторів особистості «Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості» (Додаток Г).

Результати тестування представлені на рис. 2.7:

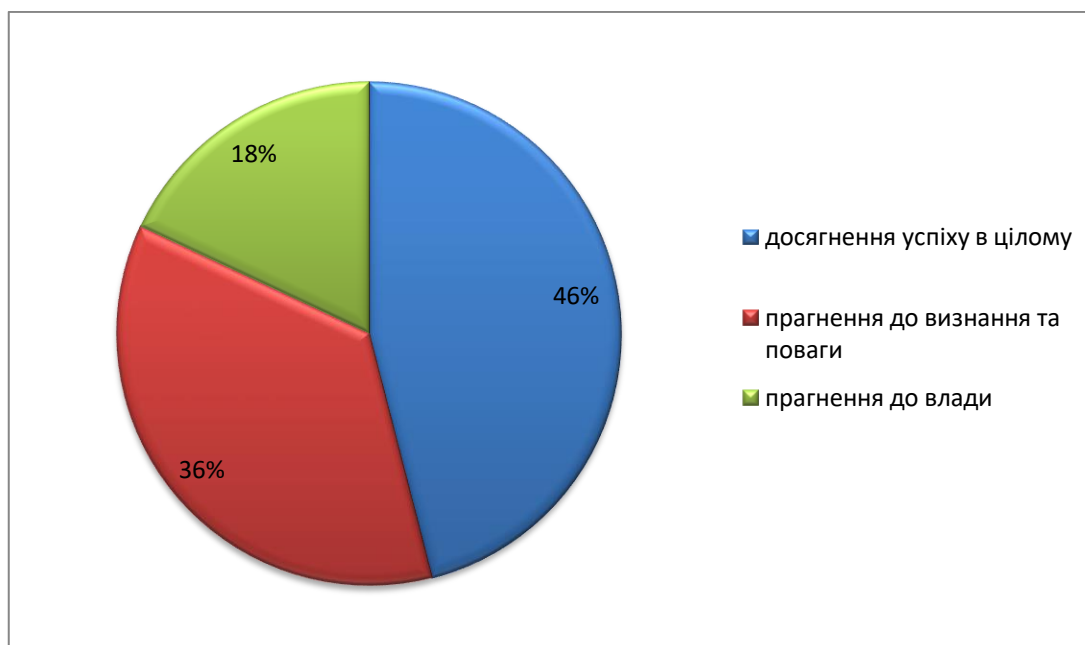


Рис. 2.7 Домінуючі потреби персоналу ТОВ «Інтерфом-Захід»

Джерело: складено автором

Для більшості співробітників (46%) домінуючою потребою є потреба «досягнення успіху загалом», що свідчить, що для цієї частини колективу

важливо бачити результат своєї роботи, їх робота не повинна бути рутинною. 36 % респондентів відзначили важливим визнання та повагу.

Далі всім учасникам у кількості 43 особи було запропоновано тест, що включає 12 факторів, що впливають на їхнє ставлення до роботи, які вони мали оцінити за 5-бальною шкалою (Додаток Д).

Обробка отриманих даних полягала у заповненні відповідної таблиці та підрахунку балів з кожної колонки. Та колонка, у якій сума балів буде найвищою, визначає виразність гігієнічних чи мотиваційних чинників.

Гігієнічні чинники пов'язані з середовищем, у якому людина працює, чинники, які впливають на незадоволеність роботою (організація і керівництво, умови роботи, зарібок, міжособистісні відносини, ступінь безпосереднього контролю над роботою).

Мотиваційні фактори пов'язані з характером та сутністю роботи (успіх, просування по службі, визнання та схвалення результатів, можливість творчого та ділового зростання) табл.2.10:

Таблиця 2.10

Гігієнічні та мотиваційні фактори за Герцбергом

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Хороше керівництво	Цікавість роботи
Задоволеність особистим життям	Визнання зробленої праці
Престижність роботи	Можливість просування по службі
Хороші умови роботи	Відповідальність роботи
Розумні правила та процедури в організації	Можливість самовдосконалення
Почуття безпеки, пов'язане з роботою	Робота, яку можна робити добре і досягти успіху

Джерело: складено автором

Використовуючи тест-методику Ф. Герцберга для визначення ступеня задоволеності (незадоволеності) співробітниками досліджуваної компанії ТОВ «Інтерфом-Захід» умовами праці ми отримали наступні результати (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

Результати тесту Ф. Герцберга для управлінського та робітничого персоналу ТОВ «Інтерфом-Захід»

Фактори	Управлінський персонал		Робітничий персонал	
	Значення (бали)	Значимість фактору*	Значення (бали)	Значимість фактору*
Гігієнічні (зовнішні) фактори				
А – фінансові мотиви	24	Яскрава	22	Середня
Б - громадське визнання	18	Середня	15	Середня
Г - відносини з керівництвом	19	Середня	22	Середня
З - співробітництво у колективі	12	Середня	21	Середня
Сума	73	Середня	80	Середня
Мотиватори (внутрішні фактори)				
В - відповідальність роботи	12	Середня	15	Середня
Д - кар'єра, просування по службі	19	Середня	14	Середня
Е – досягнення особистого успіху	21	Середня	17	Середня
Ж-зміст роботи	15	Середня	14	Середня
Сума	67	Середня	60	Середня
*Значення фактора: 0-11 балів - слабка вираженість фактора; 12-23 балів - середня вираженість фактора; 24-35 балів - яскрава вираженість фактора;				

Джерело: складено автором

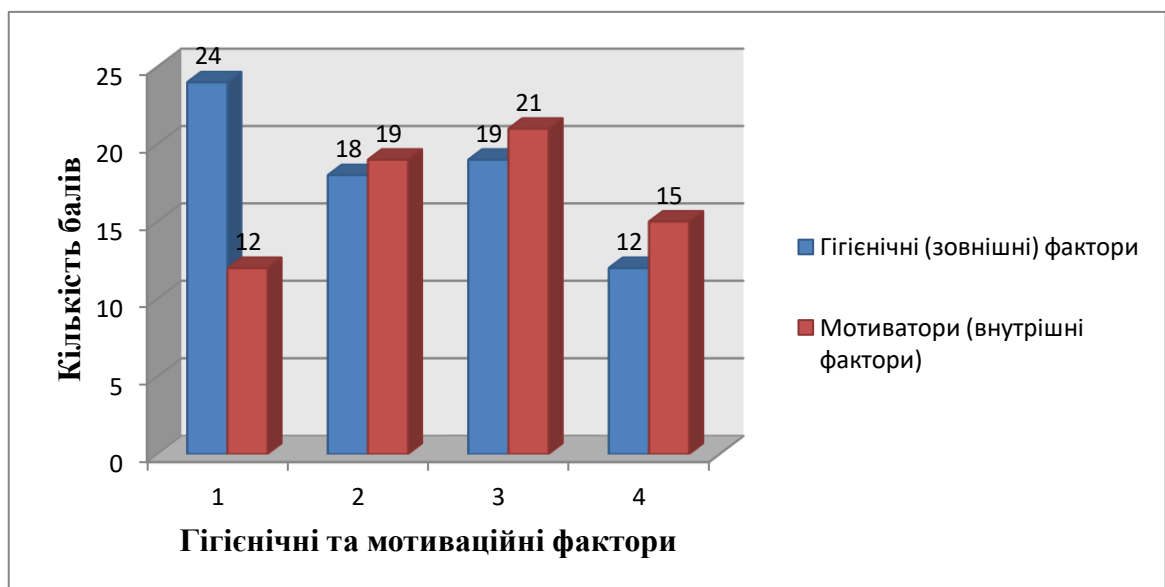


Рис. 2.8 Результати мотиваційного тесту Герцберга (управлінський персонал)

Джерело: складено автором

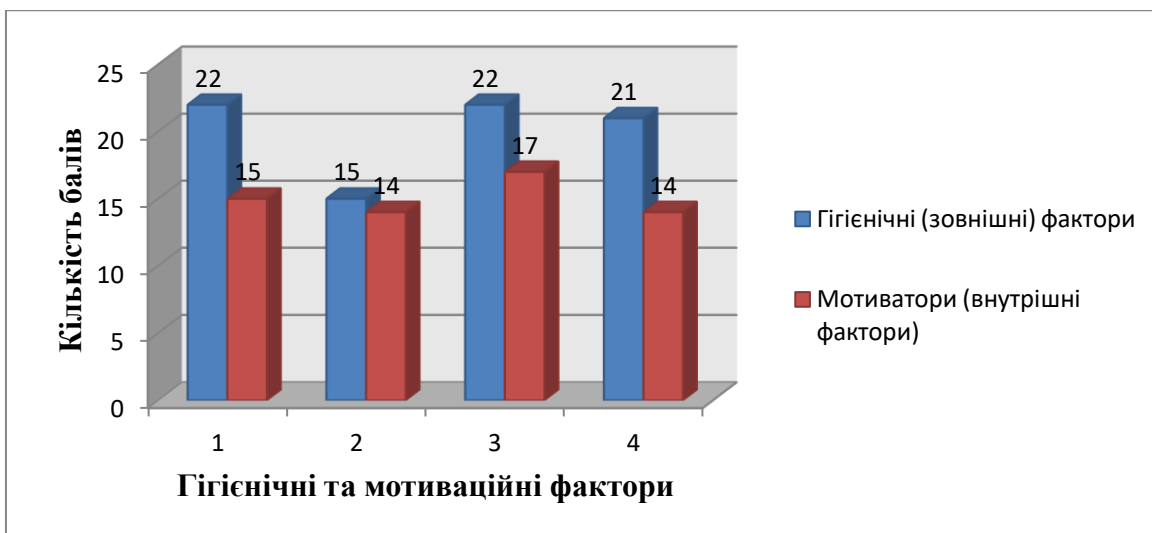


Рис. 2.9 Результати мотиваційного тесту Герцберга (робітничий персонал)

Джерело: складено автором

Результати відповідей респондентів дозволяють зробити висновок про те, що у співробітників ТОВ «Інтерфом-Захід» переважає категорія гігієнічних (зовнішніх) факторів, серед якої лідируючу позицію займають: група А – фінансові мотиви та група Г – відносини з керівництвом.

У той же час слід зазначити, що гігієнічні фактори значно переважають у робітничого персоналу – 80 балів проти 60 балів мотиваторів (Рис. 2.10):

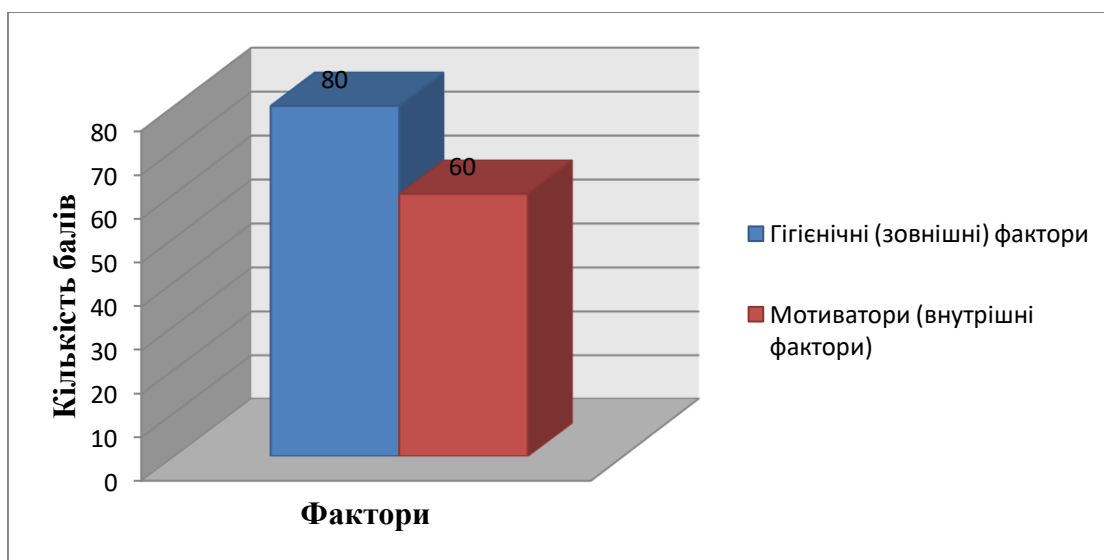


Рис. 2.10 Порівняння переважаючих факторів у робітничого персоналу

Джерело: складено автором

З рис. 2.10 наочно видно, що з респондентів переважають мотивуючі чинники.

Далі на рис. 2.11 та 2.12 відобразимо важливість гігієнічних та мотиваційних факторів, що випробовуються серед торговельного персоналу:

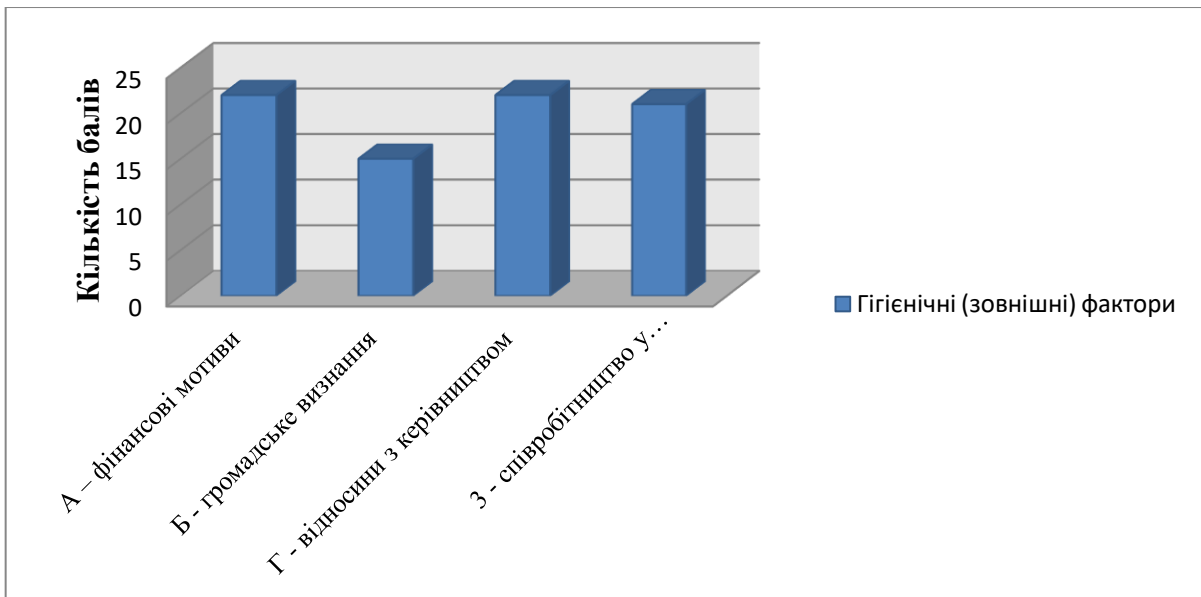


Рис. 2.11 Переважаючі гігієнічні фактори робітничого персоналу

Джерело: складено автором

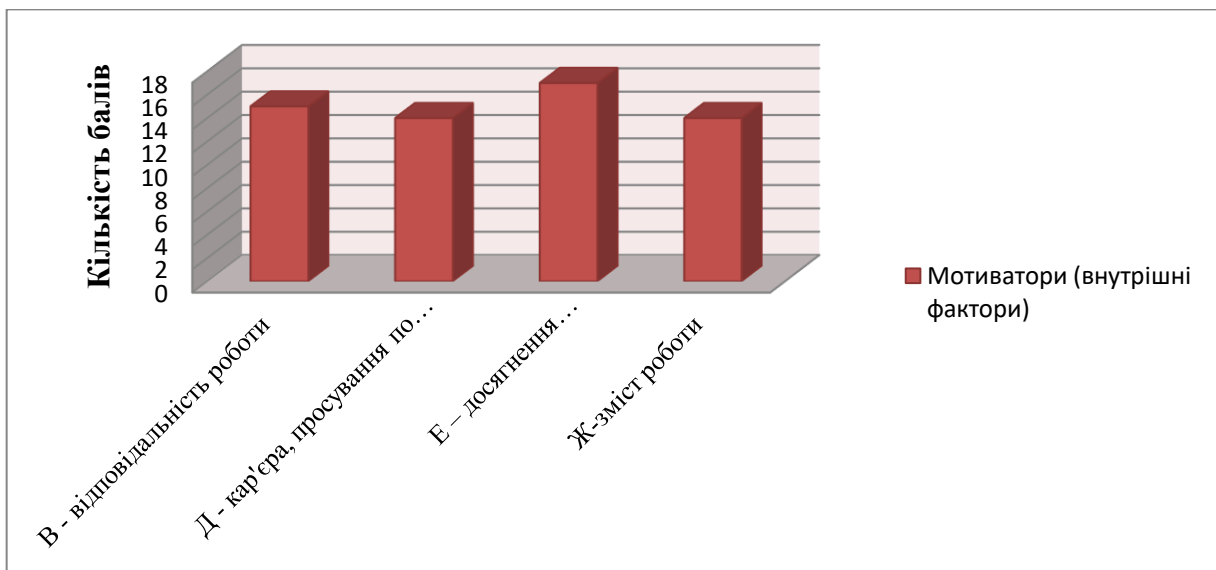


Рис. 2.12 Переважаючі мотивуючі фактори робітничого персоналу

Джерело: складено автором

Загалом, обидві категорії мають середню вираженість чинників.

При вивченні мотиваційних процесів у ТОВ «Інтерфом-Захід» з'ясувалося, що матеріальна зацікавленість є одним із основних мотивів трудової діяльності робітничого персоналу – 82%, а для управлінських працівників (керівників) найзначнішими мотивами є потреба в отриманні

задоволення від добре виконаної роботи, потреба в усвідомленні суспільної значущості своєї праці, а також прагнення до просування по службі 88% та 83% відповідно (в контексті реалізації цільових установок цієї торгової точки).

Другою значною мотиваційною ознакою в персоналу є потреба за умов безпеки у роботі та соціальному комфорті у колективі (66 і 65 %). Потреба в хорошому відношенні з боку колег більш характерна для обох категорій персоналу, а потреба у повазі з боку керівника яскравіше виражена в управлінського персоналу (61 % опитаних).

Бажання уникати відповідальності спостерігається переважно у 25% працівників робітничого персоналу.

56% опитаних з управлінського персоналу виявляють бажання виявити творчі здібності у роботі, бажання реалізовувати нові інноваційні ідеї.

Дослідження мотивації управлінського та робітничого персоналу дозволило зробити низку висновків.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють виявити такі недоліки, що існують у системі мотивації в ТОВ «Інтерфом-Захід»:

- слабка виразність внутрішніх механізмів та форм нематеріальної мотивації,
- відсутні умов, які забезпечують взаємодію працівників, що не дозволяє їм самореалізуватися,
- працівники не зацікавлені у кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри.

Завдяки цьому, можуть бути виділені мотиваційні механізми, які діють зараз і розвинені досить добре, або, навпаки, мають низьку ефективність. У організації виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень зарплати достатній і дозволяє задовольняти поточні потреби. Рівень заробітної плати забезпечує працівникам стабільність та впевненість у майбутньому. У працівників виражено бажання підвищення зарплати, але це природний момент економічних відносин.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ УЧАСНИКІВ ПРОЕКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Механізми вдосконалення системи мотивації праці для працівників підприємства ТОВ «Інтерфом-Захід»

Проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи аналіз дозволив визначити проблеми, що існують у системі мотивації:

- слабка вираженість внутрішніх механізмів та форм нематеріальної мотивації,
- відсутні умов, які забезпечують взаємодію працівників, що не дозволяє їм самореалізуватися,
- працівники не зацікавлені у кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри.

Основні напрями вдосконалення визначаються низкою виявлених недоліків. Як механізми вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Інтерфом-Захід» пропонується:

- створити комунікаційне поле, яке залучатиме до процесу спілкування, та забезпечуватиме необхідну взаємодію. Працівники будуть відчувати себе наближеними до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчути значущість, отримати визнання професіоналізму через схвалення з боку керівництва під час вирішення різних питань. Дуже важливим є такі заходи при роботі з професійним типом працівників, оскільки для них важливе визнання, цінність роботи, їх знання, які вони можуть привнести у виробничий процес;
- розробити систему конкурсів, які дозволять працівникам усіх категорій отримувати бонуси, які, можливо, становитимуть матеріальну винагороду, у зв'язку з чим орієнтація в даному заході враховує спрямованість на працівників усіх типів та розширення існуючих на даний момент систем

мотивації. Оскільки рекомендовані заходи необхідно буде закріпити, то, на завершення наводиться проєкт «Положення про систему стимулювання».

3.2 Створення комунікаційного поля як засобу підвищення мотивації працівників ТОВ «Інтерфом-Захід»

Як показують дані щодо аналізу існуючої системи мотивації, на підприємстві слабо виражена здатність працівників спілкування один з одним. З одного боку в чоловічому колективі потреба у спілкуванні та комунікаціях значно нижча, ніж у жіночому колективі, проте, стимулювання спілкування дозволяє керівництву краще розуміти своїх працівників та їхні проблеми у різних сферах, починаючи з побутових, і закінчуючи професійними.

Саме тому рекомендується створити поле спілкування, яке дозволить знайти точки дотику та максимально покращити морально – психологічний клімат у колективі, який, як зазначають самі працівники, не надто сприятливий зараз.

Для забезпечення взаємодії рекомендується виділити спеціальну кімнату, де працівники зможуть відпочити, провести вільний час, та обговорити проблеми. Для вирішення конфліктів та затяжних психологічних павз, які викликані негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу – зараз їх немає.

Такі збори в даний час являють собою планерки або «п'ятихвилинки», на які виділяється замало часу, що не дозволяє вирішувати досить великі проблеми та питання. На зборах працівники можуть обговорювати проблеми, вирішувати основні питання, отримувати інформацію «з перших рук» від керівників, а не домислювати та додумувати, що в результаті в більшості випадків призводить до деяких недомовок та проблем.

Для грамотного створення поля треба залучити психолога, основною метою якого стане покращення морально – психологічного клімату. Така

практика характерна для багатьох компаній, які розвивають кадрову політику відповідно до нових технологій роботи з персоналом.

Психолога пропонується залучити працювати на 0,1 ставки, що становить 4 години на тиждень. Таке попереднє залучення на короткий термін дозволить оцінити реальну віддачу від роботи і одночасно не дозволить нести спочатку високі витрати, пов'язані із наймом ще однієї штатної одиниці.

Сума річних витрат на даний захід визначається виходячи з середньої зарплати одного працівника підприємства (12793 грн./міс.):

$$12793 * 0,1 * 12 = 15351 \text{ грн./рік. (3.1)}$$

Отже, даний захід обійдеться компанії у 15351 грн./рік. Розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу проведений у наступних пунктах даного розділу.

3.3 Розробка системи конкурсів серед працівників ТОВ «Інтерфом-Захід»

Система конкурсів дозволить працівникам отримувати визнання з боку організації та керівництва, відчувати себе потрібними та цінними, що підтверджуватиметься отриманням бонусів у різному вигляді – грамот, похвал, нагороджень тощо. Забезпечення моральної турботи та забезпечення механізму самоствердження та отримання поваги для працівника з боку організації дозволить забезпечити зворотний зв'язок, тобто буде отримано необхідний мотиваційний ефект.

Цілями конкурсів буде заохочення співробітників, які досягли кращих показників; формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків; формування почуття відповідальності за результати праці; виклик гордості за приналежність до професії та організації.

Система запропонованих конкурсів представлена у табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Розроблення пропозицій організування внутрішніх конкурсів серед персоналу ТОВ «Інтерфом-Захід»

Внутрішній конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати на реалізацію (грн.)
Найкращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)	Матеріальна винагорода до заробітної плати (1500 грн.), Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця»	Працівник отримує одноразову грошову виплату, що ефективно для працівників інструментального типу, але в рамках нематеріальної мотивації забезпечується визнання його досягнень та заслуг, про це інформується колектив. Для всіх працівників мають бути забезпечені рівні можливості участі у конкурсах	$1500 * 12 = 18000$
Атрибут статусу	Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок кращий слюсар, кращий машиніст і т.п.	Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших	Купівля відзнак 2000 (одноразово)
Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Виставка індивідуальних фоторобіт, малюнків, організація концертів та ін.	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти та можливості	Нульові
Разом витрати на конкурси для працівників, грн.			20000

Джерело: складено автором

Таким чином, сумарні витрати на реалізацію запропонованих заходів у рамках системи мотивації становитимуть:

$$15351 + 20000 = 35351 \text{ грн./рік. (3.2)}$$

Так як ці заходи не використовуються на ТОВ «Інтерфом-Захід» (за винятком Дошки пошани), то необхідно внести коригування в локальний документ «Положення про стимулювання персоналу».

Загальні положення:

Положення про систему мотивації є внутрішнім документом організації.

Розроблена система мотивації має на увазі нематеріальну складову, забезпечує прив'язку та оцінку результатів досягнень працівників та внесок у досягнення цілей організації.

Діяльність у сфері стимулювання ґрунтується на наступних принципах:

- формування позитивного іміджу;
- самореалізація співробітників;
- здорова конкуренція;
- можливість особистого та професійного розвитку;
- значимість людини;
- рівність всіх учасників у системі стимулювання;
- справедливість розподілу засобів заохочення.

Відповідальність за стимулювання своїх співробітників несе начальник Відділу кадрів компанії ТОВ «Інтерфом-Захід».

Цілі створення системи стимулювання:

- заохочувати діяльність співробітників, спрямовану виконання цілей організації;
- стимулювати ефективну працю співробітників організації;
- забезпечити працівників соціальними гарантіями, спрямованими на підвищення рівня
 - лояльності;
 - забезпечити безперебійну роботу персоналу всіх підрозділів організації;
 - підвищити задоволеність співробітників працею.

Заходи заохочення та підстави їх застосування:

Для персоналу одним із напрямків трудової діяльності є підвищення рівня якості виконуваних робіт з виготовлення пінополіуритану. Отже, дії працівників підприємства, створені задля розв'язання цих завдань, є основою для заохочення системою стимулювання (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Додаткові заходи щодо використання системи стимулювання

Підстави для заохочення	Форми заохочень
Якісне виконання професійних обов'язків, висока старанність та ініціативність	Присвоєння звання найкращого працівника; взяття участі у обговоренні виробничих проблем з керівництвом; організація індивідуальних виставок з особистих інтересів у приміщеннях організації із забезпеченням вільного доступу бажаних

Джерело: складено автором

Показники ефективності системи стимулювання:

- плинність кадрів у відсотковому співвідношенні,
- оцінка задоволеності співробітників підприємства.

Регламент роботи відділу кадрів з Положенням про систему мотивації:

Відділ кадрів, керуючись цим Положенням, складає щорічний план, організовує та проводить періодичні заходи щодо нематеріального стимулювання, займається аналізом зворотнього зв'язку, вимірюванням задоволеності співробітників роботою, складає звіт про плинність кадрів минулого року.

Вимоги до керівника відділу кадрів:

- керівник повинен повною мірою заохочувати своїх співробітників за високі досягнення у роботі та вміло користуватися арсеналом стимулів, передбачених цим Положенням;
- спільно з керівником відділу охорони праці розробляє план та проводить заходи щодо стимулювання співробітників;
- керівник складає звіт про використання виділених коштів на реалізацію заходів щодо стимулювання.

Ресурси, що виділяються на систему стимулювання, та порядок їх реалізації. На підставі планів робіт з реалізації заходів стимулювання керівник відділу кадрів здійснює попереднє та остаточне планування витрат на

нематеріальну мотивацію. Виходячи з виділеного бюджету та затверджених програм, плануються витрати, уточнюються провайдери з урахуванням наявних на ринку пропозицій. Аналізується доступність заходів та їх пріоритетність, ймовірні витрати. Витрати вважаються затвердженими, коли план заходів підписано найвищим керівництвом організації.

3.4 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Рекомендовані заходи дозволяють отримати суттєвий соціальний та економічний ефект:

Знижується рівень плинності кадрів, що спричинить зниження рівня витрат, пов'язаних з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму;

Підвищується продуктивність праці, оскільки працівники орієнтуватимуться на отримання високих і якісних результатів своєї праці, оскільки орієнтуватимуться на віддачу з боку підприємства у межах своїх інтересів.

Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як другий будинок, де працівник забезпечений комфортними умовами, що впливає на підвищення продуктивності роботи.

Оцінимо показники ефективності запропонованої системи через розрахунок зниження коефіцієнта плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

Зниження коефіцієнта плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році становить 4,8%, аналіз причин звільнення визначає, що дві причини звільнення у 2022 році – нове місце роботи з вищим рівнем оплати праці; відсутні форми стимулювання, а також незручний графік та конфлікти з керівництвом.

Ці проблеми можна вирішити за допомогою запровадження заходів нематеріальної мотивації. Так як зазначені причини є основними, то можна визначити, що рівень плинності знизиться до 1% (1 людина), отже, підприємство не матиме необхідності в зовнішньому наймі, що знизить витрати на найм.

У 2021 році величина витрат на підготовку працівника, який приймається на умовах зовнішнього найму, становила:

- 6500 грн. - сума заробітної плати працівника на період випробувального терміну 6 місяців;
- 14000 грн. - середні витрати на підготовку працівника в період випробувального терміну.

Разом сума витрат за 1 працівника:

$6500 * 6 + 14000 = 53000$ грн., для підготовки працівників, які мають бути прийняті на місце звільнених у 2022 році,

$53000 * 5 = 265000$ грн. - тобто ці витрати організація не нестиме, оскільки буде виключено фактор прийому нових співробітників на роботу, що вплине на зниження рівня собівартості та підвищення чистого прибутку.

Зниження рівня собівартості з $122\ 130 - 265 = 121\ 865$ тис. грн.

Підвищення продуктивності праці. У 2022 році продуктивність праці складає 1134 тис. грн./чол. Створення умов завдяки створення мотиваційного ефекту дозволить збільшувати дохід працівників, що зумовлено зміною умов праці та створенням більш комфортної обстановки.

Планове збільшення продуктивності становитиме 2,5%, тобто продуктивність праці становитиме $1134 * 1,025 = 1162,35$ тис. грн./чол., за умови чисельності 126 чол. Кількість виготовленої продукції складе $1162,35 * 126 = 146456,1$ тис. грн.

У табл. 3.3 представлені прогнозні показники зміни основних показників з урахуванням вище проведених розрахунків, що дозволить розрахувати відносний ефект від реалізації заходів:

Таблиця 3.3

Прогнозні показники зміни основних показників виробничої діяльності ТОВ «Інтерфом-Захід»

Показники	2022 рік (з врахуванням рекомендацій)	2022 рік (фактично)	Відхилення (+,-)
Прибуток (грн.)	146 456,1	142 884	3572,1
Собівартість продажу (грн.)	121 865	122 130	-265
Чистий прибуток (грн.)	24 591,1	20 754	3837,1

Джерело: складено і розраховано автором

Впровадження заходів дозволить збільшити чистий прибуток на 3837,1 тис. грн.

Розрахунок економічної ефективності визначимо за такою формулою:

$$E = P / V * 100\%, (3.3)$$

Де E – ефективність, %, P – результат, тис. грн., V – витрати, тис. грн.

$$E=3837,1/35351*100\%=10,85\%.$$

Економічна ефективність запровадження заходів становитиме 10,85%.

ВИСНОВКИ

Мотивація заснована на знанні психологічних та фізіологічних потреб людини, що і формує її основу, тому в теорії менеджменту для ефективності управління менеджеру потрібно аналізувати існуючі мотиви працівників, що дозволяє зрозуміти причини вибору цілей на різних етапах трудової діяльності, а також використовувати це знання у стимулюванні прагнення її виконання. Менеджер повинен розуміти мотиви трудової поведінки та характер мотивації, що дозволить впливати на ефективність діяльності в рамках організації, створювати умови для підвищення ефективності роботи персоналу. Мотивація пов'язана з процесом стимулювання, який можна розглядати як дієвий вплив на персонал. Мотив - це причина початку дії людини, що є психологічним фактором, але цей фактор повинен забезпечуватись відповіддю з боку організації. Мотив та стимул впливають на працівників, спонукаючи їх до виконання дій; їх можна розглядати як дві сторони одного явища. Мотивація активізує професійний та особистісний розвиток працівників, людина прагне більшого порівняно з тим, що є в неї на даний момент. Мотив є вихідним для людини. Стимулювання активізує роботу людей у межах організації та посади, що змушує діяти людей на користь організації.

Мотивація співробітників проектно-орієнтованих організацій забезпечується завдяки підвищенню ефективності та якості їхньої роботи. Підвищується прозорість оцінки роботи співробітників як для них самих, так і для керівництва завдяки застосуванню інноваційних методів проектної мотивації, що базуються на побудові мотиваційних матриць для кожного учасника команди проєкту. Важливе значення при організації системи мотивації персоналу проектної організації мають принципи її побудови. На ефективність діяльності учасників команди проєкту впливають матеріальні та нематеріальні стимули.

ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» введене в експлуатацію у 2007 році і належить до групи підприємств компанії «Інтерфом» – одного з найбільших

виробників пінополіуретану на території України з успішною бізнес-історією, яка бере початок із 1997 року.

З усіх виробників пінополіуретанів в Україні ТОВ «Інтерфом-Захід» є найбільшим. Що стосується технічного та технологічного рівня виробництва, підприємство за багатьма видами продукції знаходиться на конкурентоспроможному рівні порівняно з вітчизняними виробниками і не поступається виробникам країн Європи.

Особливості кадрового складу: кадровий склад середнього віку, більшість працівників досить тривалий час працюють на підприємстві, що формує їхнє психологічне ставлення до роботи та сприйняття організації. Стабільно працюючих на підприємстві за останній рік – 126 осіб, це характеризує і створення умов, що сприяють тому, щоб люди працювали на підприємстві постійно, та зовнішній обстановці, яка створює передумови для цього. Характеристика кадрового складу відображає досить сприятливу ситуацію в ТОВ «Інтерфом-Захід», що підтверджує ефективність кадрової політики, що проводиться. Для характеристики існуючих форм мотивації було використано методику "Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості" (заснована на теорії Д. МакКлелланда), та методику, що ґрунтується на змістовній теорії Ф. Герцберга.

У результаті було виявлено основні проблеми у сфері мотивації, виділено недоліки системи мотивації, а також визначено основну спрямованість персоналу у сфері стимулювання. Матеріальна мотивація є досить дієвою, а нематеріальна внутрішня мотивація виражена досить слабо. Кар'єрні амбіції не задовольняються, мотивація задоволення професійних потреб розвинена слабо. Самореалізація працівників відсутня.

Результати проведеного аналізу дозволяють виявити такі недоліки, що існують у системі мотивації в ТОВ «Інтерфом - Захід»:

- слабка виразність внутрішніх механізмів та форм нематеріальної мотивації,

- відсутні умов, які забезпечують взаємодію працівників, що не дозволяє їм самореалізуватися,
- працівники не зацікавлені у кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри,

В якості механізмів вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Інтерфом-Захід» було запропоновано:

– створити комунікаційне поле, яке залучатиме до процесу спілкування, забезпечуватиме необхідну взаємодію. Працівники почуватимуться наближеними до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчувати значущість, отримати визнання професіоналізму через висловлювання схвалення з боку керівництва під час вирішення різних питань.

– розробити систему конкурсів, які дозволять працівникам усіх категорій отримувати бонуси, які, можливо, забезпечують і матеріальну винагороду, у зв'язку з чим орієнтація у цьому заході враховує спрямованість на працівників усіх типів та розширення існуючих на даний момент систем мотивації.

Рекомендовані заходи дозволяють отримати суттєвий соціальний та економічний ефект:

- знижується рівень плинності кадрів, що спричинить зниження рівня витрат, пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму;

– підвищується продуктивність праці, оскільки працівники орієнтуватимуться отримання високих і якісних результатів своєї праці, оскільки орієнтуватимуться на віддачу з боку організації у межах своїх інтересів.

Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, а й як другий будинок, де забезпечений комфорт, що впливає на підвищення продуктивності праці.

Економічна ефективність запровадження заходів становитиме 10,85%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - 2017. - Вип. 53. - С. 90-95. - URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/.
2. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства / М. Д. Ведерніков, Н. П. Базалійська // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2018. - № 3. - С. 72-78. - URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/.
3. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки / Г. В. Бей // Економіка і організація управління. - 2017. - Вип. 4. - С. 47-55. – URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/.
4. Ушкальов В.В. Поведінкові аспекти управління розвитком персоналу підприємства / В.В. Ушкальов, М.П. Мартіянова // [Електронний ресурс]. – (станом на 15.12.2017). – URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/77.pdf>.
5. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом / А.В. Синиченко // Наук.журнал «Финансы, учет, банки». -Вінниця: ДонНУім.В.Стуса. – 2016. – 1(21). – С. 288-294.
6. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7–14.
7. Семенова Л. Ю. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах [Текст] / Л. Ю. Семенова, А. С. Мірясов // Молодий вчений. – 2016. – №1. [Електронний ресурс]. – URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/35.pdf>.

8. Стрельбіцький П.А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні // П.А. Стрельбіцький, О.П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 323.

9. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством / А. О. Климчук // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2016. - № 1. - С. 135-141. - URL: http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/.

10. Довбня С. Б. Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом / С. Б. Довбня, О. О. Письменна // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. - 2015. - Т. 23, вип. 9(3). - С. 126-133. - URL: http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/.

11. Чкан А.С. Менеджмент : Навч. посіб. / А.С. Чкан та ін. – Запоріжжя : ЗНУ, 2017. – 360 с.

12. Урманов Ф.Ш. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці // Ф.Ш. Урманов, А.А. Касімова / Вісник ЖДТУ, - 2017, - №4(82), - С.98-102.

13. Шкрабак І. В. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності / І. В. Шкрабак, Н. О. Доценко // Бізнес Інформ. - 2018. - № 5. - С. 50-55. - URL: http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/.

14. Гринчак Н. А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу / Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство», 2021. С. 180-182.

15. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія]. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.

16. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 20.5. – С. 211–216.

17. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 215 с.

18. Пожар О.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / О.М. Пожар, С.В. Зеленський. – Суми : ДВНЗ —УАБС НБУ, 2008. – 199 с.

19. Дерев'янку С.Р. Досвід мотивації праці в Україні та світі / Дерев'янку С.Р., Левченко М.С. // Науковий клуб «Sophus». – 2014. – №2. – С. 75-81.

20. Заяц В.В. Стимулювання і мотивація праці / Заяц В.В., Гордієнко О.М. // Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. – 2013. – №4. – С. 526-536.

21. Криворотько О.І. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / Криворотько О.І. // Держава та регіони. – 2013. – №2 (71). – С. 151-154.

ДОДАТКИ

Додаток А

Штатний розклад ТОВ "ІНТЕРФОМ -ЗАХІД" з 01.01.2021 року

Посада	К-сть штатних одиниць, чол	Посадовий місячний оклад, грн	Фонд оплати праці, грн
1	2	3	4
Генеральний директор	1	14700	14700
Референт з основної діяльності	1	6825	6825
Всього	2		
Відділ охорони праці			
Начальник відділу охорони праці	1	8925	8925
Всього	1		
Відділ кадрів			
Начальник відділу кадрів	1	8820	8820
Всього	1		
Бухгалтерія			
Головний бухгалтер	1	11550	11550
Головний економіст	1	8505	8505
Бухгалтер I категорії	1	8505	8505
Бухгалтер	2	8190	16380
Всього	5		
Відділ управління якістю			
Начальник відділу управління якістю	1	8610	8610
Інженер з якості	1	6825	6825
Всього	2		
Відділ автоматизованих систем керування виробництвом			
Інженер з автоматизованих систем керування виробництвом II категорії	1	9240	9240
Інженер з автоматизованих систем керування виробництвом	1	7035	7035
Всього	2		
Технологічний відділ			
Головний технолог	1	12705	12705
Технолог	1	10290	10290
Технік-програміст	1	7980	7980
Всього	3		
Лабораторія			
Завідувач лабораторії	1	8610	8610
Лаборант	2	5775	11550
Всього	3		
Виробничий відділ			
Начальник виробничого відділу	1	9345	9345
Старший технік з обліку(дільниця спінювання)	1	7035	7035
Технік з обліку (дільниця спінювання)	1	5565	5565
Технік з обліку (дільниця переробки)	5	5565	27825
Технік з обліку блоків	1	5565	5565
Всього	9		
1	2	3	4
Дільниця спінювання			
Начальник дільниці спінювання	1	10185	10185

Старший виготовлювач блоків пінополіуретану	1	7875	7875
Виготовлювач блоків пінополіуретану	6	7350	44100
Всього	8		
Дільниця дозрівання та переробки			
Начальник дільниці дозрівання та переробки	1	9555	9555
<i>Всього</i>	<i>1</i>		
Дільниця дозрівання			
Майстер (дільниця дозрівання)	1	7770	7770
Транспортувальник (дільниця дозрівання)	6	7035	42210
<i>Всього</i>	<i>7</i>		
Дільниця переробки			
Майстер (дільниця переробки)	2	7770	15540
Різальник заготовок та виробів з пластичних мас I категорії	3	5565	16695
Різальник заготовок та виробів з пластичних мас II категорії	5	5460	27300
Різальник заготовок та виробів з пластичних мас III категорії	13	5355	69615
<i>Всього</i>	<i>23</i>		
	31		
Дільниця з виробництва товарів народного споживання			
Заступник генерального директора з виробництва товарів народного споживання)	1	11130	11130
Начальник дільниці з виробництва товарів народного споживання	1	7875	7875
Майстер (дільниця з виробництва товарів народного споживання)	1	7770	7770
Технік-програміст I категорії	1	6930	6930
Технік-програміст	2	5985	11970
Різальник заготовок та виробів з пластичних мас II категорії	3	5775	17325
Різальник заготовок та виробів з пластичних мас III категорії	3	5565	16695
Різальник заготовок та виробів з пластичних мас	9	5145	46305
Всього	21		
Механічна служба			
Головний механік	1	12390	12390
Токар	1	7770	7770
Слюсар-ремонтник (дільниця спінування)	1	7875	7875
Слюсар-ремонтник (черговий)	3	7770	23310
Електрогазоварник	1	7770	7770
Всього	7		
Енергетична служба			
Головний енергетик	1	12390	12390
Заступник головного енергетика	1	8610	8610
Інженер -електронік	1	7980	7980
Слюсар-електрик з ремонту устаткування	4	7770	31080
Електрик дільниці (дільниця спінування)	1	7770	7770
Інженер з експлуатації устаткування газових об'єктів	1	8400	8400

Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	1	6405	6405
Слюсар -сантехнік	1	6405	6405
Оператор котельні	1	4740	4740
Всього	12		
1	2	3	4
Служба транспорту			
Начальник служби транспорту	1	9555	9555
Акумуляторник	1	6090	6090
Тракторист	0,5	5360	2680
Водій автотранспортних засобів (легкових автомобілів)	2	6300	12600
	1,4	6300	8820
Водій автотранспортних засобів (вантажних автомобілів)	3	7980	23940
Водій автотранспортних засобів (автобуса)	1	7980	7980
Всього	9,9		
Відділ матеріально-технічного постачання			
Начальник відділу матеріально-технічного постачання	1	8820	8820
Всього	1		
Заступник генерального директора з комерційних питань	1	12705	12705
<i>Всього</i>	<i>1</i>		
Відділ зовнішньо-економічних відносин та збуту			
Начальник відділу зовнішньо-економічних відносин та збуту	1	10080	10080
Менеджер із збуту I категорії	1	7980	7980
Менеджер із збуту II категорії	1	7770	7770
Менеджер із збуту	1	7035	7035
Агент з митного оформлення вантажів і товарів II категорії	1	7770	7770
Агент з митного оформлення вантажів і товарів	2	7245	14490
Технік з обліку II категорії	1	5565	5565
<i>Всього</i>	<i>8</i>		
Склад готової продукції			
Завідувач складу готової продукції	1	7980	7980
Технік з обліку II категорії (склад готової продукції)	2	5565	11130
Транспортувальник (склад готової продукції)	3	7035	21105
Вантажник	2	5355	10710
<i>Всього</i>	<i>8</i>		
Всього	17		
Адміністративно-господарський відділ			
Прибиральник службових приміщень	3	5460	16380
Сестра медична	1	5670	5670
Маляр	1	7000	7000
Всього	5		
Служба охорони			
Начальник служби охорони	1	8925	8925
Старший охоронник	3	6090	18270
Охоронник	7	5775	40425
Всього	11		
Разом по ТОВ	150,9		1053613

Додаток Б

**Перелік та розміри доплат і надбавок, які встановлюються
працівникам ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД»**

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок (%)	
Доплати		
1. За суміщення професій (посад)	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю отриманої економії за окладами посад, що суміщаються	
3. За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 50 % тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника	
2. За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	До 50 % тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника	
4. За роботу у вечірню зміну (з 18 до 22 год.)	20 % посадового окладу за кожну годину роботи у вечірній час .	
5. За роботу у нічний час (з 22 до 6 год. ранку)	40 % посадового окладу за кожну годину роботи у нічний час.	
6. За роботу у важких і шкідливих, особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	У розмірі, встановленому висновком щодо якості проведеної атестації робочих місць за умовами праці, наданому Державною експертизою умов праці, та за переліком посад (додаток до колективного договору).	
7. За інтенсивність праці	до 12 відсотків окладу	
4. За знання і застосування в роботі іноземної мови	До 10 % окладу	
8. За керівництво бригадою	Диференційована доплата :	
	Чисельність робітників бригади , чол.	% від розміру окладу, присвоєного бригадиру
	від 5 до 10	До 15
	від 15 до 25	До 25
	Більше 25	До 30
Надбавки		
1. За високі досягнення в праці спеціалістам і службовцям	До 50 % посадового окладу	
2. За виконання особливо важливої роботи на строк її виконання	До 50 % посадового окладу	
3. За складність і напруженість у роботі	До 50 % посадового окладу	
5. За високу професійну майстерність	До 30% посадового окладу	
6. За вислугу років	у порядку, визначеному «Положенням про виплату щомісячної винагороди за вислугу років працівникам ТОВ «ІНТЕРФОМ-ЗАХІД» (додаток № 7 до колективного договору).	

Додаток В

Анкета

для співробітника, що звільняється

Шановний колега!

На жаль, Ви залишаєте нашу компанію. Для аналізу причин звільнення та усунення несприятливих обставин, просимо Вас відповісти на низку питань анкети, поставивши знак X у стовпці, з відповідною для Вас відповіддю. Дані відповідей зберігатимуться у службі персоналу та не підлягають розголошенню.

Питання 1. Що стало головною причиною Вашого звільнення?

1. Не бачите можливості просування по службі	
2. Нестача соціально-побутових умов та пільг	
3. Неможливість повною мірою реалізувати свої знання, досвід та навички, відсутність перспектив на роботі	
4. Незадоволеність результатами своєї праці	
5. Великий обсяг роботи	
6. Зайвий бюрократизм	
7. Невідповідність професійних знань ділянці роботи	
8. Відстань від будинку	
9. Бажання змінити сферу діяльності	
10. Незадоволеність стилем та методами керівництва в підрозділі	
11. Немає можливості підвищувати рівень своєї кваліфікації	
12. Конфліктність у колективі	
13. Особисті причини	
14. Невідповідність рівня заробітної плати Вашої Кваліфікації	
15. Інші причини (вкажіть які)	

Питання 2. Ви вже знаєте, чим будете займатись після звільнення?

1. Я вже маю прийнятну пропозицію	
2. У мене є кілька варіантів на вибір	
3. Найближчим часом я працювати не збираюся	
4. Пропозицій немає, але за мого досвіду та освіти зможу швидко знайти підходящу роботу	
5. Важко відповісти	

Питання 3. Як Ви оцінюєте своє перебування в компанії?

1. Я зробив для організації все, що міг	
2. Незадоволений своєю роботою в організації	
3. Отримав багато корисного та необхідного для розвитку кар'єри та професіоналізму	
4. Іду з жалем, але змушують життєві обставини	
5. Вважаю, що мене тут недооцінили	

Питання 4. Що Вам заважало у трудовій діяльності?

1. Неправильно обрана спеціальність	
2. Недостатній рівень освіти	
3. Недостатній рівень кваліфікації	
4. Слабка матеріально-технічна база	
5. Слабка кваліфікація кадрів	
6. Відсутність творчої обстановки	
7. Ніщо не заважало	
8. Інше (вказіть)	

Питання 5. Як Ви оцінюєте організацію робочого місця?

1. Погане обладнання робочого місця	
2. Застаріле обладнання та інструменти	
3. Старі технічні засоби	
4. Поганий стан будівель, споруд	
5. Застарілі меблі та дизайн приміщень	
6. Погані побутові приміщення та їх санітарний стан	
7. Тяжкі умови праці (шум, бруд, пил, холод, темно і т. п.)	
8. Інші причини (вказіть)	

Питання 6. Чи задовольняла Вас оплата праці?

1. Система оплати праці неправильна	
2. Оплата здійснювалася не з праці	
3. Незадоволений матеріальним заохоченням (винагороди, доплати, премії)	
4. Зрівнялівка в оплаті праці у колективі	
5. Краще б працювати за відрядною системою	
6. Система оплати цілком задовольняла	

Питання 7. Як Ви оцінюєте інтенсивність та тривалість праці?

1. Велика інтенсивність праці, дуже втомлювався	
2. Велика тривалість робочого дня, понаднормові роботи	
3. Занадто низька інтенсивність праці, мало завантажений на роботі(маявся від неробства)	
4. Нерівномірне завантаження по днях тижня або протягом робітничого дня («рваний ритм»)	
5. Дуже напружена праця	
6. Інші оцінки (вказіть)	

Питання 8. Чи порушували Ви?

1. Статут організації	
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку	
3. Посадові інструкції	
4. Контракт (трудовий договір)	
5. Договір про матеріальну відповідальність	
6. Інші внутрішні положення та локальні нормативно-правові акти	
7. Нічого не порушував	

Питання 9. Соціально-психологічний клімат у колективі

1. У колективі мене постійно «обходили»	
2. Постійні чвари та скандали	
3. Тяжка психологічна обстановка через булінг колег	
4. Почувався незатишно, «чужинцем»	

5. Усі «дивляться в рот» керівництву і не захищають себе	
6. Повний безлад та поділ на групи	
7. Занадто байдуже ставлення один до одного	
8. Інші причини (вказіть)	
9. Гарний, у мене проблем не було	

Питання 10. Відношення до Вас вищого керівництва

1. Занадто авторитарне, грубе та неввічливе	
2. Керівництво часто зловживало своїм службовим становищем	
3. Часто було неввічливе, без урахування моєї особистості	
4. Не звертали уваги і не помічали мене	
5. Нетактовне та некультурне (нецензурні вирази)	
6. Несправедливе, надто чіплялися до недоліків	
7. Керівництво зовсім не допомагало у роботі	
8. Занадто ліберальне ставлення, все вершать неформальні лідери та «наближені»	
9. Занадто вимогливе та принципове	
10. Нормальне, цілком демократичне	
11. Інше (вказіть)	

Питання 11. Ваша соціальна задоволеність

1. Робота далеко від дому	
2. Часті та тривалі відрядження (в т. ч. місцеві)	
3. Погано працює громадський транспорт	
4. Занадто мало залишалось вільного часу	
5. Не було службового зростання	
6. Не підвищувалася моя кваліфікація	
7. Не отримував соціальних благ (мат. допомога, позичка, харчування, компенсація витрат, тощо)	
8. Інші причини (вказіть)	
9. Цілком задоволений	

Ваші відповіді залишаються анонімними, проте для статистики опитування повідомте, будь ласка:

Ваша посада _____

Ваш вік (років). _____

Тривалість роботи у компанії ____ років ____ місяців.

Чи довго ви шукали іншу роботу _____

Якими каналами Ви знайшли роботу? (Вас запросили, через друзів, через родичів, через кадрові агенції, інше) _____

Додаток Г

Методика "Діагностика мотиваторів соціально-психологічної активності особистості"(заснована на теорії Д. МакКлелланда)

Призначення тесту: методика допомагає визначити провідні потреби-мотиватори особистості.

Методологічною основою служить теорія мотивації Д. Макклелланда, а також ряд її сучасніших інтерпретацій. Знання основних потреб – вихідний момент самомотивації, особистісного менеджменту. Крім того, знаючи провідні потреби співробітників та використовуючи відповідні стимули, керівник може підвищити суб'єктно-діяльнісну мотивацію.

Інструкція до тесту:

Вам пропонується 15 тверджень. Виразіть свою згоду («повністю згоден») або незгоду («не згоден») за п'ятибальною системою. Свою відповідь слід зазначити у таблиці.

Ствердження/бали	1 Не згідний	2	3	4	5 Повністю згідний
1. Я докладаю всіх зусиль для того, щоб покращити показники своєї роботи (навчання) порівняно з тим, що було раніше.					
2. Я отримую задоволення від того, що мені доводиться змагатися з будь-ким, особливо якщо я при цьому виграю.					
3. Я часто зауважую, що розмовляю зі своїми колегами по роботі на «неробочі» теми.					
4. Мені подобається виконувати непросту роботу.					
5. Мені подобається брати на себе відповідальність.					
6. Мені подобається, якщо оточуючі добре до мене відносяться.					
7. Я хочу знати, наскільки добре я виконав те чи інше завдання насправді.					
8. Я конфлікую з людьми, які роблять неприємні для мене вчинки.					
9. У мене добрі стосунки зі своїми колегами по роботі.					
10. Мені подобається ставити перед собою реальні завдання та виконувати їх.					
11. Мені подобається мати вплив на інших людей та використовувати цю перевагу у своїх цілях.					
12. Мені подобається належати до будь-яких груп або входити до складу тих чи інших організацій					
13. Я отримую задоволення від виконання складних завдань.					
14. Я часто працюю над тим, щоб контролювати те, що відбувається навколо мене.					
15. Мені більше подобається працювати в групі, ніж самотужки.					

Обробка та інтерпретація результатів тесту:

Щоб визначити ваші домінуючі потреби, заповніть таблицю. Вам необхідно поставити ту кількість балів, яка відповідає вашій відповіді на кожне запитання.

Досягнення успіху загалом		Прагнення влади		Тенденція до афіліації (групового визнання та поваги)	
Номер твердження	Бал	Номер твердження	Бал	Номер твердження	Бал
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Всього:		Всього:		Всього:	

В сумі у кожній колонці має вийти від 5 до 25 балів. Та колонка, в якій сума балів буде найвищою, і визначить вашу домінуючу потребу – мотиваційну домінанту особистісної активності.

Про рівень виразності кожної із трьох шкал свідчать такі показники:

- 19 і більше – високий;
- 8-18 – середній;
- 7 та менше – низький.

Методика, заснована на змістовній теорії Ф. Герцберга

Тестове опитування

"Що люди хочуть отримати від своєї роботи"

Оцініть запропоновані твердження. В сумі бали повинні дорівнювати 5, таким чином:

5 – 0	4 – 1	3 – 2	2 – 3	1 – 4	0 – 5
-------	-------	-------	-------	-------	-------

Оцінюючи треба використовувати лише цілі числа.

Відповіді на запитання треба давати швидко та спонтанно, враховуючи лише свою думку.

1) Людині доводиться вибирати між добре оплачуваною роботою, але сірою і непомітною, і працею, пов'язаною з широким розголосом діяльності та можливим суспільним визнанням, але не грошовою навіть у перспективі.

Яку пораду Ви дасте у такій ситуації:

(А) Для людини завжди важлива добре оплачувана робота.

(Б) Кожна людина має віддати перевагу суспільному визнанню своїх заслуг, а не фінансовим успіхам.

2) Людині необхідно зробити вибір - залишитися в підпорядкуванні людини, з якою склалися чудові стосунки, та продовжити виконувати малозначущі доручення або прийняти пропозицію перейти на іншу, набагато відповідальнішу роботу у підпорядкуванні вкрай вимогливого керівника.

Яку пораду Ви дасте у такій ситуації:

(Г) Переважні добрі стосунки з керівником.

(В) Краще, щоб робота передбачала максимум відповідальності.

3) Людині необхідно вирішити, чи прийняти пропозицію про підвищення посади, яка пов'язана із втратою комісійної винагороди та означає зниження сумарної оплати праці. У перспективі можливе підвищення оплати праці, але на цю можливість впливає маса різних факторів. Яку пораду Ви дасте у такій ситуації:

(Д) Для будь-кого головне – отримати підвищення на посаді.

(А) Найважливіше зберегти високооплачувану роботу.

4) Людина стоїть перед вибором - отримати громадське визнання, виконавши роботу йому нецікаву та порожню, або продовжити скромно виконувати змістовну та цікаву йому роботу. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(Б) Людині важливіше отримати суспільне визнання та моральну винагороду.

(Ж) Краще робити цікаву та значущу, зі свого погляду, роботу.

5) Людині пропонують перехід на набагато цікавішу, з її точки зору, роботу, проте при цьому необхідно залишити групу людей, з якими вона тривало та комфортно працювала кілька років. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(З) Головне для людини - колектив, в якому він працює.

(Ж) Кожна людина надає перевагу цікаві для неї роботі.

6) Що потрібно зробити, для того щоб спонукати людину працювати з ентузіазмом — делегувати йому максимум відповідальності чи дуже добре заплатити? Яку пораду Ви дасте у такій ситуації:

(В) Найважливішими передумовами до активної діяльності є відповідальність та можливість приймати важливі рішення.

(А) Найкращий стимул у роботі – хороша оплата.

7) Як вчинити керівнику для підвищення зацікавленості працівника у роботі — продемонструвати йому своє розташування чи виплатити позачергову премію:

(Г) Для людини завжди важлива добре оплачувана робота.

(А) Для співробітника найважливіша увага та хороші відносини з керівником.

8) Людині пропонують вкрай відповідальну, але індивідуальну роботу замість суспільно визнаної, але не відповідальної діяльності. Який пораду Ви дасте в такій ситуації:

(В) Для будь-кого краща відповідальна робота.

(Б) Для кожної людини у роботі головне – громадське визнання.

9) Ефективна система стимулювання праці має концентруватися на визнанні успіхів індивідуально кожної людини чи групи співробітників:

(Б) Зазвичай людину стимулює визнання значущості її роботи.

(З) Для людини важливе визнання успіхів колективу однодумців.

10) Людині необхідно зробити вибір між цікавою, але низькооплачуваною роботою та гарною винагородою за нецікаву йому роботу. Яку пораду Ви дасте у такій ситуації:

(Ж) Людині потрібно виконувати змістовну роботу.

(А) Людині потрібно робити добре оплачувану роботу.

11) Вибираючи роботу людина стоїть перед альтернативою одразу отримати добре оплачувану роботу, яка не дає відчуття успішності, або погодитися відчувати себе успішним на скромно оплачуваній роботі. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(А) Кожен вирішить отримати високооплачувану роботу.

(Е) Більш цінно бути успішним у роботі.

12) Працюючи над системою підвищення зацікавленості працівників у роботі, як пріоритетну стратегію, Ви оберете створення команди однодумців або зупинитесь на підвищенні індивідуальної відповідальності співробітників:

(З) Найбільше стимулює людину те, що вона працює в колективі однодумців.

(В) Найбільше стимулює індивідуальна відповідальність за доручену роботу.

13) Людині необхідно зробити вибір між відповідальною роботою, але яка не передбачає кар'єрного зростання та можливістю зробити легку кар'єру. Яку пораду Ви дасте у такій ситуації:

(В) Важливіше виконувати відповідальну роботу.

(Д) Кожного більше цікавить можливість зробити кар'єру.

14) Немає сенсу змінювати роботу, що дає людині почуття успішності, через пропозиції роботи, пов'язаної з можливим широким суспільним визнанням:

(Е) Найважливіше почуття успіху в роботі.

(Б) Найважливіше суспільне визнання.

15) У конфлікті колективу та керівника необхідно прийняти одну з сторін:

(З) Підтримка колег важливіша за стосунки з директором.

(Г) Найважливіші добрі відносини з керівництвом, а не підтримка колег.

16) Немає сенсу змінювати відповідальну, але одноманітну роботу більш змістовною, але що не передбачає прийняття важливих рішень:

(В) Важливою є відповідальна робота, навіть якщо вона нецікава.

(Ж) Кожному важлива змістовна, цікава робота.

17) Керівник намагається привласнити собі заслуги підлеглого, і необхідно ухвалити рішення, чи виносити це на загальне обговорення:

(Г) Кожен воліє зберегти добрі стосунки з керівництвом.

(Б) Необхідно отримати визнання своїх заслуг від оточуючих.

18) Що частіше викликає зміну роботи? Те, що немає можливості кар'єрного зростання, або те, що немає можливості реалізувати себе і досягти чогось:

(Д) Можливість зробити кар'єру - найважливіший фактор стабільності кадрового складу.

(Е) Можливість особистих досягнень та самореалізації – це те, що довго утримує людину на робочому місці.

19) Що важливіше для працівника в процесі праці в організації досягти успіху у своїй діяльності або зберегти нормальні відносини з керівництвом, якщо одне суперечить іншому:

(Е) Важливіше досягти успіху і самореалізуватися, ніж мати добрі стосунки з керівництвом.

(Г) Важливіше мати хороші відносини з керівництвом, ніж досягти успіху в роботі.

20) Що краще - отримати підвищення по службі, зіпсувавши при цьому відносини з керівництвом або зберегти добрі стосунки, відмовившись від службового підвищення:

(Г) Краще мати хороші відносини з директором, ніж зіпсувати їх, завдяки підвищенню по службі.

(Д) Краще прийняти підвищення по службі, навіть якщо це зіпсує добрі стосунки з керівником.

21) Що важливіше для працівника - просування по службі зі зміною цікавого роду занять або заняття улюбленою справою без можливості посадового зростання:

(Ж) Якщо людина любить свою роботу, вона не залишить її заради можливості просунутися на посаді.

(Д) Кожен віддасть перевагу можливості підвищення по службі, навіть якщо доведеться залишити цікаву роботу.

22) Що краще для працівника — мати високооплачувану роботу або працювати з добре знайомими людьми, маючи не дуже високу оплату праці:

(З) Краще працювати у знайомому колективі, навіть якщо робота не дуже добре оплачується.

(А) Кожен віддасть перевагу високооплачуваній роботі, навіть якщо в новому колективі його не прийматимуть прихильно.

23) Що краще - мати високу відповідальність за доручену справу без громадського визнання або отримати моральне задоволення та визнання оточуючих, не виконуючи відповідальної роботи:

(В) Кожна людина віддасть перевагу відповідальній роботі, навіть якщо вона не принесе громадського визнання.

(Е) Краще досягти визнання та морального заохочення, ніж нести велику особисту відповідальність.

24) Що краще для працівника: мати громадське визнання праці зараз чи можливість посадового зростання у майбутньому, якщо одне виключає інше:

(Б) Краще отримати громадське визнання за виконання завдань в даний час, ніж отримати підвищення за посадою у майбутньому.

(Д) Краще зробити кар'єру в перспективі, навіть якщо кар'єра обмежить можливості визнання ваших заслуг.

25) Що краще — працювати у знайомому колективі з доброзичливими товаришами по службі на тій же посаді або перейти на роботу до іншого колективу, але з підвищенням по службі:

(З) Кожен воліє залишитися в знайомому та доброзичливому колективі, ніж

прийняти підвищення за посадою з переходом.

(Д) Кожна людина віддасть перевагу підвищенню за посадою, навіть якщо доведеться розлучитися з колегами.

26) Що краще для працівника - виконувати знайому рутинну роботу без помилок та невдач або мати помилки та промахи при вирішенні складних, але нових та цікавих завдань.

(Е) Краще успішно виконувати знайому рутинну роботу, ніж погодитися з можливими невдачами, вирішуючи нові, більш цікаві та складні завдання.

(Ж) Краще цікава робота, навіть якщо можливі невдачі та провали, чим нудна та рутинна.

27) Що важливіше для працівника мати успіх у роботі навіть у разі одиночного виконання роботи чи працювати у хорошому колективі, не будучи особисто успішним:

(З) Людина може цілком задовольнятися хорошими відносинами в колективі та не відчувати себе успішним на робочому місці.

(Е) Краще завжди бути успішним у роботі, навіть якщо працюєш поодиноці.

Ключ до тесту

1	А Б	11	А Е	21	Ж Д
2	Г В	12	З В	22	З А
3	Д А	13	В Д	23	В Е
4	Б Ж	14	Е Б	24	Б Д
5	З Ж	15	З Г	25	З Д
6	В А	16	В Ж	26	Е Ж
7	Г А	17	Г Б	27	З Е
8	В Б	18	Д Е		
9	Б З	19	Е Г		
10	Ж А	20	Г Д		

Значимість факторів:

Результат за шкалами окремо:	
Яскраво виражена - 35-24 бали	
Середньо виражена – 23-12 балів	
Слабо виражена - 11-0 балів	
Розподіл за факторами:	
Яскраво виражена – 110 -84 бали	
Середньо виражена – 83-57 балів	
Слабо виражена - 56-30 балів	
А – фінансовий мотив	Б-визнання
В – відповідальність	Г – відносини з керівництвом
Д – просування по службі	Е – досягнення
Ж - зміст роботи	З - співробітництво.