

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: *заочна*

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «Формування ціннісного мотиваційного профілю
працівника»**

здобувача Мунтян Віталії Сергіївни _____

Науковий керівник: Поплавська О.М. _____

к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом КНЕУ імені
Вадима Гетьмана

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 - Управління та
адміністрування
073 – Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк
(підпис) *(ініціали, прізвище)*
_____ 2023 р.

Г.С. Лопушняк
(підпис) *(ініціали, прізвище)*
_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Мунтян Віталії Сергіївни
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи на тему

«Формування ціннісного мотиваційного профілю працівника»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» _____ 2022 р. №
Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах:
ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»

Розділ 1	План кваліфікаційної магістерської роботи ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ФОРМУВАННЯМ ЦІННІСНОГО МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКА
Розділ 2	СТАН ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОГО МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКА ПРАТ «КОНОТОПСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»
Розділ 3	ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОГО МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКА ПРАТ «КОНОТОПСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

Об'єкт дослідження:	Процеси формування ціннісного мотиваційного профілю працівника.
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методологічних і науково-прикладних проблем формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Визначення теоретичних, методологічних аспектів мотивації та її зв'язок з ціннісним мотиваційним профілем працівника; аналіз процесу формування та розробка рекомендації по вдосконаленню формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1. Визначити сутність, види, значення мотивації. 2. Визначити категорії «компенсаційний пакет» та її зв'язок із стратегією персоналу. 3. Визначити зміст та методичні аспекти формування ціннісного мотиваційного профілю працівника.
У розділі 2	1. Оцінити соціально-економічну характеристику ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».

	2. Стан компенсаційної політики в ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат». 3. Оцінити процес формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».
У розділі 3	1. Розробити напрями удосконалення компенсаційного пакету організації. 2. Запропонувати програму заходів по удосконаленню формування ціннісного мотиваційного профілю працівника. 3. Оцінити ефективність запропонованої програми заходів удосконалення формування ціннісного мотиваційного профілю працівника.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Поплавська О.М.
(ініціали, прізвище)

«__»_____ 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Мунтян В.С.
(ініціали, прізвище)

«__»_____ 2023 р.

Реферат

ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОГО МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКА

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми цифровізації процесів управління персоналом, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 133 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 39 таблиць та 26 рисунків. Під час написання використано 92 джерела. Робота містить 6 додатків. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези, опубліковані у збірнику матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів; 16–17 квітня 2022 р.

Об'єктом дослідження є процеси формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і науково-прикладних проблем формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».

Метою магістерської дипломної роботи є визначення теоретичних, методологічних аспектів мотивації та її зв'язок з ціннісним мотиваційним профілем працівника; аналіз процесу формування та розробка рекомендації по вдосконаленню формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено наступні наукові завдання: дослідити теоретичні аспекти мотивації та її зв'язок з формуванням ціннісного мотиваційного профілю працівника, компенсаційного пакету, теоретико-методичні аспекти формування ціннісного мотиваційного профілю працівника; здійснити аналіз процесу формування та розробити пропозиції щодо удосконалення ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».

Наукова апробація результатів дослідження була на конференції «Інноваційні ідеї та проекти для економічного відродження України. Платформа: «Соціоекономічний вектор відбудови України» тезами на тему «Особливості мотивації персоналу за дистанційної зайнятості» (матеріали Щорічної студентської наукової конференції, розміщені на сайті КНЕУ).

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: мотивація, компенсаційний пакет, ціннісний мотиваційний профіль працівника, стратегія персоналу, методика вимірювання ціннісного мотиваційного профілю працівника.

ВІДГУК
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»
Мунтян Віталії Сергіївни

на тему «Формування ціннісного мотиваційного профілю працівника»

1. Актуальність теми:

Актуальність роботи доведена й полягає у тому, що від якісно сформованого мотиваційного профілю залежить ефективність мотивації в організації. При цьому формування достовірного мотиваційного профілю працівників дозволяє визначити найбільш актуальні та впливові інструменти мотивації, що значно полегшує реалізацію усіх заходів мотивації та сприяє покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

У 1-му розділі проведено глибокий теоретичний аналіз наукового доробку за проблематикою дослідження; обґрунтовано зв'язок мотиваційного профілю та результативності роботи організації, її мотиваційної політики; представлено методики формування мотиваційного профілю та визначено їх переваги та недоліки.

У розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.

КМР присвячена визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації. Аналіз стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками. Аналітичні матеріали повною мірою розкривають проблематику КМР.

В 3-му розділі висвітлено можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем, здійснено розрахунок ефективності пропонованих заходів.

3. Наявність самостійних розробок автора

Вибір конкретних заходів щодо покращення мотивації шляхом формування мотиваційного профілю підприємства є власною розробкою автора, що ґрунтується на узагальненні підходів інших науковців та дослідників.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Розроблені пропозиції є корисними та можуть бути використані під час удосконалення мотивації працівників промислових підприємств. Теоретичні узагальнення щодо формування мотиваційного профілю є корисними для організацій для різних сфер економіки та важливим доробком на науковій ниві.

5. Наявність недоліків:

Робота містить незначні зауваження щодо оформлення, підбору літератури.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: рекомендувати до захисту (64 б.)

Науковий керівник: доцент, к.е.н., доц. Поплавська О.М.

О.М. Поплавська

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Мунтян Віталії Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Формування ціннісного мотиваційного профілю працівника»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Тема кваліфікаційної роботи «Формування ціннісного мотиваційного профілю працівника» є актуальною в умовах змін для будь-якої організації. Для якісного формування компенсаційного пакету потрібно досліджувати потреби працівників організації та співставляти з фінансовими можливостями організації. Економічна криза, пандемія, військовий стан змінює потреби персоналу. Для ефективної роботи організації потрібно застосовувати наукові методи дослідження мотивації персоналу, у тому числі мотиваційного профілю працівника.

Якість проведеного дослідження. Мунтян В.С. детально проаналізувала соціально-економічний стан підприємства, виділила основні недоліки шляхом статистичного аналізу. В кваліфікаційній магістерській роботі здійснено глибокий аналіз компенсаційного пакету компанії. Здобувач здійснила складний комплексний аналіз формування ціннісного мотиваційного профілю працівника шляхом застосування методики Річі Ш., Мартін П., що використовують іноземні консалтингові компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи Робота містить глибокий теоретичний аналіз термінів «мотивація», «компенсаційний пакет». Здобувач глибоко дослідила теоретичні основи методик різних авторів щодо дослідження мотиваційного профілю працівника. В ході практичного дослідження Мунтян В.С. здійснено аналіз кадрової та компенсаційної політики підприємства, виявлено основні проблеми мотивації працівників за категоріями персоналу, детально розглянуті проблеми системи оплати праці та нематеріальної мотивації.

Зауваження. Зауваження до кваліфікаційної роботи відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Результати практичних досліджень формування ціннісного мотиваційного профілю працівника та покращення компенсаційної політики є корисними і рекомендованими до впровадження в практичну діяльність на постійній основі в ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат». Робота виконана якісно та рекомендована до захисту з найвищою оцінкою.

Місце роботи та посада рецензента

Місце печатки організації,
де працює рецензент



заступник начальника відділу кадрів
О.В. Петренко

ЗМІСТ

Вступ	3
1 Теоретичні аспекти дослідження мотивації та її зв'язок з формуванням ціннісного мотиваційного профілю працівника	7
1.1 Мотивація: сутність види, значення	7
1.2 Сутність категорії «компенсаційний пакет» та її зв'язок із стратегією персоналу	14
1.3 Зміст та методичні аспекти формування ціннісного мотиваційного профілю працівника	22
2 Стан формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»	32
2.1 Соціально-економічна характеристика ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»	32
2.2 Стан компенсаційної політики в ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»	46
2.3 Оцінка процесу формування формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»	56
3 Шляхи удосконалення формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»	73
3.1 Напрями удосконалення компенсаційного пакету організації	73
3.2 Програма заходів по удосконаленню формування ціннісного мотиваційного профілю працівника	84
3.3 Оцінка ефективності запропонованої програми заходів удосконалення формування ціннісного мотиваційного профілю працівника	89
Висновки	98
Список використаних джерел	104
Додатки	116

ВСТУП

В умовах посилення конкуренції на ринку праці, зокрема між роботодавцями за висококваліфікований та спеціалізований персонал, роботодавцю недостатньо запропонувати грошову винагороду, навіть якщо вона є конкурентоспроможною на ринку, щоб залучити та утримати кваліфікованих працівників, які є рідкісними на ринку праці. Сьогодні нематеріальні фактори також набувають все більшого значення і разом з матеріальними факторами складають компенсаційний пакет для залученості працівника. З цією метою необхідно досліджувати мотиваційний профіль працівника.

Актуальність дипломної роботи. Інтерес до цієї теми полягає в тому, що актуальні дані про мотиваційний профіль працівника дають змогу розробити оптимальний компенсаційний пакет для роботодавця. Дані про мотиваційний профіль працівника є інструментом, який допомагає вирішувати основні соціально-економічні завдання діяльності компанії, зокрема: підвищити продуктивність праці; залучити в компанію конкурентоспроможний персонал; поліпшити трудову дисципліну; мотивувати працівників до праці; контролювати бюджет на персонал; удосконалити морально-психологічний клімат в колективі; збільшити обсяги виробництва та чистий прибуток; підвищити конкурентоспроможність компанії. Сутність «мотивації праці» досліджували вітчизняні та закордонні науковці Колот А.М., Цимбалюк С.О., Устіловська А.С, Кук Д.А., Артіно А.Р., Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі, Толочко С., Хюїт В., Кату А.А., Будхвар П.С., Герасименко А.В. Макогон, Ю.В., Капранов М.А., Черниш І.В., Козик М. В., Дикань Н.В., Борисенко І.І., Хергарт Б., Фонг М. та інші. Питання пов'язані з сутністю та структурою компенсаційного пакету розкрито в працях вчених та практиків таких, як Колот А.М., Цимбалюк С.О., Сергійчук, С. І., Григорків В. та Поліщук Д., Дитко, Л. П., Дяків О, Владика Ю., Зелена М.І. та інші. Теоретичними та прикладними питання пов'язаними з ціннісним мотиваційним профілем працівника займалися дослідники Річі Ш., Мартін П., Гаркуша І.В., Кайко В.І., Бериславська Г.В., Крутий І.А., Поплавська О.М., Кононенко Т.С.,

Данилевич, Н. С., Пузиревська, Ю. О. Ванстікісте М. Сіренс, Е., Соєненс, Б., Люйкс, К., и Ленс, В., Пірсон Л. К. та Кері Л. М. , Буффар, Т., Мурсія, Хуан Антоніо Морено, Едуардо Сервелло Гімено та Девід Гонсалес-Кутре Колль, Н., Говард, Ж., Ганьє, М., Морен, А. Ж., Жиле, Н., Фуко, Е., Валлеран, Р. Ж., Абрахам, Ж., Коломбат, П. тощо.

Формування компенсаційного пакету потребує актуальної інформації про потреби, інтереси цінності персоналу компанії. Останні є змінними та вимагають моніторингу. Відповідність компенсаційного пакету потребам найманих працівників дозволяє для конкретної компанії визначити унікальний набір благ, що сприятимуть підвищенню ефективності роботи персоналу. Компенсаційний пакет не має усталеного складу, оскільки змінюється під впливом різних факторів, щоб адаптуватися під зміну умов ринку праці. Використання в своїй діяльності підприємства методики оцінювання ціннісного мотиваційного профілю працівника дозволяє оптимізувати компенсаційну політику, підвищити показники продуктивності праці та реалізувати стратегію управління персоналом в повній мірі.

Метою магістерської дипломної роботи є визначення теоретичних, методологічних аспектів мотивації та її зв'язок з ціннісним мотиваційним профілем працівника; аналіз процесу формування та розробка рекомендації по вдосконаленню формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».

Об'єктом дослідження є процеси формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і науково-прикладних проблем формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи використовувалися метод аналізу та синтезу, узагальнення, дослідження за методикою Річі Ш., Мартін П., статистичний аналіз, математичні розрахунки, припущення, експертну оцінку.

В процесі дослідження були поставлені наступні завдання:

1. Визначити сутність, види, значення мотивації.

2. Визначити категорії «компенсаційний пакет» та її зв'язок із стратегією персоналу.
3. Визначити зміст та методичні аспекти формування ціннісного мотиваційного профілю працівника.
4. Оцінити соціально-економічну характеристику ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».
5. Стан компенсаційної політики в ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».
6. Оцінити процес формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат».
4. Запропонувати програму заходів по удосконаленню формування ціннісного мотиваційного профілю працівника.
7. Розробити програму заходів по удосконаленню формування ціннісного мотиваційного профілю працівника.
8. Оцінити ефективність запропонованої програми заходів удосконалення формування ціннісного мотиваційного профілю працівника.

В процесі дослідження було використано прикладні та наукові дослідження науковців і експертів у сфері менеджменту персоналом, в тому числі тих, хто поглиблено досліджували проблематику формування ціннісного мотиваційного профілю працівника. Використовувалися внутрішні нормативно-правові документи ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат» (внутрішня звітність, Колективний договір, Положення про оплату праці, накази особового складу, штатний розпис тощо).

Методологічною основою роботи є загальнонаукові підходи, теорії мотивації, методи аналізу та синтезу, порівняння (для узагальнення і систематизації теоретичного підґрунтя щодо сутності цінностей, їх класифікації та особливостей формування), економіко-статистичного аналізу (для дослідження соціально-економічних аспектів функціонування підприємства), соціологічні методи дослідження (для оцінювання суб'єктивних чинників щодо задоволеності мотивацією, тощо).

Науковим доробком є систематизація переваг та недоліків різних методик визначення рівня мотивації та обґрунтування зв'язку між рівнем

мотивованості працівника та якістю розробленого його мотиваційного профілю.

На даний час апробація результатів дослідження у ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат» відбулася частково: проведено дослідження за методикою Річі Ш., Мартін П. Пропозиції розроблені нами не є впровадженими через економічний стан та військову ситуацію. Процес провадження вимагає часу і не завжди має залежність від менеджменту компанії, проте заплановані заходи будуть запроваджені з часом.

Наукова апробація результатів дослідження була на конференції «Інноваційні ідеї та проєкти для економічного відродження України. Платформа: «Соціоекономічний вектор відбудови України» тезами на тему «Особливості мотивації персоналу за дистанційної зайнятості» (матеріали Щорічної студентської наукової конференції, розміщені на сайті КНЕУ за посиланням

https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/Naukova%20diyalnist/Tezi_SOTSIOEKONOMICHNIY_VEKTOR_VIDBUDОВI_UKRAINI.pdf)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ФОРМУВАННЯМ ЦІННІСНОГО МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКА

1.1 Мотивація: сутність, види, значення

Керівники організації чи компанії прагнуть отримати високі результати продуктивності праці, проте, це не є можливим без правильної мотивації. Сьогодні кожен керівник знає, що дбайливе і уважне ставлення до свого персоналу значно підвищує ефективність його роботи. Людський фактор дійсно дуже важливий для досягнення найкращих результатів, тому що, конкуруючи з основними конкурентами на галузевому ринку, необхідно враховувати кожну деталь роботи компанії.

Менеджери намагаються отримати від своїх співробітників найкраще. Кожен керівник так чи інакше зацікавлений у системі мотивації персоналу своєї організації. Підприємство, де кожен працює відповідно до кваліфікаційного власного рівня, вкладаючи всі знання, вміння та навички, є мрією кожного керівника. Дослідження мотивації є актуальним, бо збільшує загальну продуктивність праці по підприємству.

Нами були проаналізовані літературні джерела [1-17] та в результаті було мною виділено наступні підходи щодо визначення мотивація персоналу, що зображено на рисунку 1.1. та в додатку А:

- підхід, через спонукання для досягнення певного результату. Авторами такого підходу є Макогон, Ю. В., Капранов, М. А. [1, С.335], Черниш, І. В., Козик, М. В. [5,с.87], Дикань Н.В., Борисенко І.І. [8], Колот А.М. [12], Хергарт Б., Фонт М. [10]. На нашу думку, таке визначення має переваги і недоліки. Ми вважаємо, що перевагою такого підходу є розгляд «мотивації», як спонукання, що направлено на досягнення мети. Таке визначення підходить, як для

індивіда, так і для організації. Недоліками такого визначення є відсутність процесу досягнення;

- *підхід процесний*. Кук Д.А., Артіно А.Р.[7], Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі [9]. Сутність підходу полягає, в зосередженості на складових процесу мотивації (мотив, стимул, інтерес тощо). Я вважаю, що перевагою методу є можливість заглибитись через різні теорії мотивації в складові процесу внутрішньої та зовнішньої мотивації. Недоліком є обмеженість підходу, бо враховує частково прикладні, результативні та психологічні аспекти;

- *підхід психологічний*, як стан людини. Мотивацію розглядають, як психологічний стан, що виражає внутрішні потреби, мотиви людини\ групи, що формують певну поведінку під час виконання\невиконання завдання. Підхід досліджували Толочко С., [3 с. 204], Хюїт В. [6]. Я вважаю, що перевагою методу є врахування психологічних особливостей поведінки людини\групи при діяльності. Недоліком є врахування тільки одного аспекту, та упущення питань процесу, результату, специфіки практичної діяльності тощо;

- *підхід , через визначення мотивації, як певний вид*. Мотивацію розглядають різні вчені через один з видів, наприклад, через вид економічної діяльності, матеріальну чи нематеріальну мотивацію тощо. На мою думку, перевагою підходу є поглиблення розуміння сутності виду мотивації за певною класифікаційною ознакою, вивчення специфіки. Недоліком підходу є розкриття тільки вузького виду поняття. Мотивацію через вид досліджували Бондар, В.Д., [2], Здирко, Н. Г., & Козаченко, А. Ю. [15] , та інші ;

- *підхід стратегічний*. Мотивація розглядається, як набір заходів позитивної мотивації, що допомагають досягнути стратегії персоналу чи набору заходів політики персоналу. Цей вид досліджували Кату А.А., Будхвар П.С.[10], Герасименко А.В.[16] . Ми вважаємо, що перевагою такого підходу є правильна ефективна усвідомлена направленість всього персоналу

для досягнення стратегії персоналу. Недоліком такого визначення є врахування тільки позитивних видів мотивації для досягнення мети;

- *підхід комплексний* - розглядає через кілька чи всі підходи. На нашу думку, це найкращий підхід до визначення мотивації, оскільки охоплює більшість підходів. Найкраще визначення мотивації мають Колот, А. М., Цимбалюк, С. О., [4], Устіловська, А. С. [13], що включає в поняття « мотивації» підхід, як психологічний стан, як процес і результат, як прикладну і практичну діяльність з метою досягнення мети для організації .

Висновок: мною на основі аналізу виділено процесний, психологічний, стратегічний, результативний, за ознакою/видом та комплексний підходи авторів до визначення «мотивації». Я вважаю, що найбільш повне визначення запропонували Колот А.М., Цимбалюк С.О., оскільки воно є комплексним і охоплює всі важливі аспекти в управлінні персоналом.

Підходи до терміну "мотивація"	
Процесний підхід	Сутність підходу полягає, в зосередженості на складових процесу мотивації (мотив, стимул, інтерес тощо). Кук Д.А., Артіно А.Р.[7], Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі[9].
Психологічний підхід	Мотивація як стан людини. Мотивацію розглядають, як психологічний стан, що виражає внутрішні потреби, мотиви людини\ групи, що формують певну поведінку під час виконання\невиконання завдання. Підхід досліджували Толочко С., [3 с. 204], Хюїт В. [6]
Стратегічний	Мотивація розглядається, як набір заходів позитивної мотивації, що допомагають досягнути стратегії персоналу чи набору заходів політики персоналу. Цей вид досліджували Катю А.А., Будхвар П.С.[10], Герасименко А.В. .[16] .
Підхід за видом\ознакою	Мотивацію розглядають різні вчені через один з видів, наприклад, через вид економічної діяльності, матеріальну чи нематеріальну мотивацію тощо. Здирко, Н. Г., & Козаченко, А. Ю. [15] , та інші
Комплексний підхід	Мотивацію озглядаю через кілька чи всі підходи. На нашу думку, це найкращий підхід до визначення мотивації, оскільки охоплює більшість підходів. Найкраще визначення мотивації мають Колот, А. М., Цимбалюк, С. О.,[4]
Результативний	Мотивація розглядається через досягнення мети чи ефективність. Макогон, Ю. В., Капранов, М. А. [1, С.335], Черниш, І. В., Козик, М. В. [5,с.87], Дикань Н.В., Борисенко І.І. [8], Колот А.М. .[12], Хергарт Б., Фонг М. [10].

Рисунок 1.1- Підходи до визначення терміну «мотивація»*

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1-17]

Дослідимо види мотивації на основі літературних джерел 2-8, 12-20 та згрупуємо на рисунку 1.2.

За суб'єктом впливу	• індивідуальна; • колективна;
За ступенем позитивності впливу	• позитивна; • нейтральна; • негативна;
За формою винагороди	• матеріальна (монетарна); • нематеріальна (трудова, статусна);
Від часу отримання	• поточна; • перспективна;
За видом економічної/професійної діяльності	• с\г, промисловість, освіта тощо; • за професіями і спеціалізаціями;
За ступенем норм суспільства	• Високоморальна; • Ідейна; • Моральна; • Аморальна; • Недопустима тощо
За ступенем задоволення потреб	• вітальна (базова); • розширена;
За видом діяльності	• гра; • навчання; • праця тощо;
За видом стимулювання	• примусова; • нормативна ; • стимулююча.

Рисунок 1.2- Види мотивації

Джерело: розроблено автором на основі джерел [2-8, 12-20]

1) За видом стимулювання:

- нормативна мотивація - спонукання людини до певної поведінки відповідно до норм, ідеології, психологічного впливу;
- примусова мотивація – спонукання до дій загрозою, владою, покаранням при недотриманні персоною умов;
- стимулююча мотивація – спонукання до дій зовнішньою мотивацією, що співпадає з внутрішньою.

2) За видом діяльності:

- гра мотивація – внутрішні і зовнішні мотиви спонукають до гри через задоволення, інтерес, комунікації, набуття нових навичок тощо. Для дитини гра є єдиним способом пізнання світу при перших кроках;

- навчання мотивація - спонукання до здобуття нових знань і навичок шляхом систематичного виконання вправ, заучування, повторювання дій тощо;
- праця мотивація – спонукання до зайнятості, що приносить дохід в різних формах;
- робота тощо - спонукання до діяльності, що не є оплачуваною, але з певних причин є необхідною чи обов'язковою для виконання;

3) За ступенем задоволеності потреб:

- вітальна мотивація – наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що відповідають лише необхідності в первинних потребах (житло, безпека, їжа тощо) через обмежені можливості чи свідоме обмеження потреб;
- розширена мотивація - наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що відповідають лише широкому спектру потреб (предмети розкоші, статусу, потреба в визнанні тощо) через розширення можливості чи потреб;

4) За формою винагороди:

- матеріальна (монетарна) мотивація - прагнення до збагачення та вищого рівня життя шляхом споживання великої кількості елітних речей\послуг. Він залежить від рівня доходу індивіда, його структури, диверсифікації доходів в організації та суспільстві;
- нематеріальна (трудова, статусна) мотивація - прагнення до отримання великої кількості та хорошої якості послуг шляхом отримання бажаного статусу, навчання, посади, умов праці тощо. Нематеріальна мотивація поділяється на трудову (зростання потреб і їх задоволення пов'язаних з працею, її змістом, умовами, організацією праці, навчанням та робочого часу) та статусну(задоволення потреб пов'язаних з кар'єрним зростанням, отриманням бажаної посади, престижності професії, кабінету, машини тощо);

5) За суб'єктом впливу:

- індивідуальна мотивація - наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що відповідають лише потребам конкретної особистості;

6) колективна мотивація - наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що відповідають за однією чи набором потреб, що стали спільними для групи людей;

7) За ступенем позитивності впливу:

- позитивна мотивація - наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що відповідають за забезпечення потреб, що дають після задоволення її позитивний психологічний ефект ;
- нейтральна мотивація - наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що відповідають за забезпечення потреб, що дають після задоволення її нульовий психологічний ефект. Відсутнє покарання і добре для індивіда, або не досяг індивід результату;
- негативна мотивація - мотивація - наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що відповідають за забезпечення потреб, що дають після задоволення її негативний психологічний ефект. Небажання щось робити з певних причин, виконання з примусу, через мобінг тощо;

8) Від часу отримання:

- поточна мотивація - отримання певного виду задоволення потреб при виконанні завдань відбувається швидко: «дія-винагорода»;
- перспективна мотивація - отримання певного виду задоволення потреб при виконанні завдань може відбутися\ не відбутися через визначений\невизначений час;

9) За видом економічної/професійної діяльності:

- с\г, промисловість, освіта тощо ;
- за професіями і спеціалізаціями;

Наявність наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що відповідають за забезпечення потреб, що дають після задоволення від бажання працювати в певному виді діяльності, професії, спеціалізації. Багато випускників вузів мріють про роботу в ІТ;

10) За ступенем норм суспільства:

--високоморальна мотивація - наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що базуються на потребах і інтересах, які базуються на найвищому рівні соціальної відповідальності та моральності при забезпеченні останніх дається позитивний ефект задоволеності (наприклад, вибір робочого місця в компанії, що є “зеленим офісом”);

-ідейна мотивація - наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що базуються на потребах і інтересах, які засновані на принципових переконаннях, певній концепції при забезпеченні останніх досягається задоволеність особи\колективу. Наприклад, вибір компанії, що є соціально-відповідальна для місця роботи (не важливо ступінь відповідальності) або компанії, що корисна для суспільства (особа, не вибере робоче місце в компанії з виробництва тютюну);

-моральна мотивація - наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що базуються на потребах і інтересах, які засновані на базових принципах моралі в суспільстві при забезпеченні останніх досягається задоволеність особи\колективу;

-аморальна мотивація - наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що базуються на потребах і інтересах, які засновані на нормах, що порушують базові принципи моралі в суспільстві при забезпеченні останніх досягається задоволеність особи\колективу (наприклад, вибір роботи в колекторській компанії чи вчинення аморальних вчинків на робочому місці);

-недопустима мотивація- наявність внутрішніх та зовнішніх мотивів, що базуються на свідомих потребах і інтересах, які засновані на аморальній поведінці та порушенні законодавства (адміністративного, трудового, кримінального тощо) досягається задоволеність особи\колективу. Наприклад, створення нелегального бізнесу з використанням дитячої праці тощо.

Важливість мотивації полягає у збільшенні мотиваційного потенціалу компанії. Водночас, працівник повинен бути мотивований на досягнення цілей компанії. Тому необхідно виявити глибинні мотиваційні потреби працівників, щоб створити систему мотивації, спрямовану на задоволення виявлених

мотиваційних потреб працівників. Таким чином, мотивація працівників може бути досягнута шляхом виявлення мотиваційних потреб працівників та вимірювання рівня задоволення виявлених потреб з метою створення системи мотивації для компанії на основі її можливостей.

10.2. Сутність категорії «компенсаційний пакет» та її зв'язок із стратегією персоналу.

Вирішальний конкурентний фактор у сучасних ринкових відносинах є кадри в організації та їх рівень мотивації в процесі праці. В сучасному світі виграє організація, що має конкурентоспроможний персонал та бажання ефективно працювати. В зв'язку з цим на перший план при формуванні компенсаційного пакету виступає моніторинг ціннісний мотиваційний профіль працівника, що буде розглянуто в питанні 1.3.

Ціннісний мотиваційний профіль працівника виступає мірилом вмотивованості працівників на підприємстві під впливом різних факторів, найбільш поширеними з них відповідно до джерел Ш. Річі, П. Мартін[60], Гаркуша І.В., Кайко В.І. [21], Бериславська, Г. В., Крутій, І. А. [22], О.М.Поплавська, Т.С.Кононенко [77] відносять:

- бажання побудови кар'єри;
- ступінь впливу;
- наявність змін;
- творчий підхід;
- можливість саморозвитку;
- високий зміст праці;
- гідне матеріальне заохочення;
- комфортні умови праці;
- наявність чітких зв'язків у структурі трудових обов'язків;
- кількість контактів з людьми;
- позитивні усталені взаємовідносини в колективі;

- визнання досягнень працівника.

Фактори впливають на формування компенсаційного пакету:

- отримані матеріальні блага, що необхідні для відновлення здоров'я, працездатності потрібні для відтворення робочої сили в компанії і формують першу обов'язкову частину компенсаційного пакету. Мінімальний набір благ в організації говорить про економію на робочій силі за різних умов: зростає в економіці, скрутний фінансовий стан підприємства, стратегія компанії. Роботодавці мають першочергово звертати увагу на фактори цієї групи, оскільки неврахування потреб персоналу призводить до зниження продуктивності праці працівників, падіння конкурентоспроможності кадрів, високої плинності;
- частина факторів заохочує працівників працювати саме в цій компанії та є визначальними при її виборі. Підприємство має володіти даними про них, оскільки це дозволяє сформувати портрети «типового» працівника та претендента на вакантні посади;
- остання частина факторів стимулює персонал покращити продуктивність праці на робочому місці і дозволяє зрозуміти можливості отримання додаткових благ за додаткові результати праці.

Мотиваційний профіль має характеристики [4] мотивів (рис. 1.3):

- широта - кількість діапазону різних потреб, що мотивують до трудової діяльності особу\колектив тощо;
- гнучкість – кількість змін в пропорціях і складі мотивів під дією різних факторів;
- ієрархія - ранжування мотивів по важливості для трудової поведінки особи\колективу.

На основі моніторингу факторів ціннісного профілю працівника, що буде розглянуто в питанні 1.3 формується компенсаційний пакет підприємства, тому розглянемо сутність поняття «компенсаційний пакет».

Дослідженнями сутності компенсаційного пакету займалися А.М.Колот, С.О. Цимбалюк [4], Сергійчук, С. І. [23], Григорків В. та Поліщук Д.[24], Дитко, Л. П.[25], Дяків О, Владика Ю. [26], Зелена М.І. [27].

Григорків В. та Поліщук Д.[24] розглядають компенсаційний пакет через набір різних видів благ, які роботодавець надає працівнику в процесі праці. Такий підхід має недоліки, оскільки враховує тільки інтереси роботодавця, тому, я вважаю, що це не вірно.



Рис 1.3 – Характеристики ціннісного мотиваційного профілю працівника*

**Джерело: розроблено автором на основі джерела[4]*

Дитко, Л. П.[25] компенсаційний пакет розглядає, як набір благ , що має враховувати стратегію розвитку підприємства і інтереси найманих працівників. Такий підхід є більш повним, проте не включає всі аспекти.

Дяків О, Владика Ю. [26], Зелена М.І. [27] розглядають компенсаційний пакет, як розширений набір благ за складовими. Ми вважаємо такий підхід обмеженим.

Сергійчук, С. І. [23] та Колот А.М., Цимбалюк С.О.[4] розглядають комплексний підхід до компенсаційного пакету. Сергійчук С.І. [23] при розгляді вважає, що це набір благ, що формується з врахуванням бажання працівника та роботодавця, фінансового стану роботодавця, пропозицій ринку праці та включати матеріальну й нематеріальну складові. На нашу думка, найбільш вдале визначення у Колот А.М., Цимбалюк С.О.[4], вони

розглядають компенсаційний пакет, як “компенсаційний пакет є сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів». Таке визначення враховує підходи: за складовими, за кваліфікаційним рівнем, за стратегією персоналу компанії втілену через набір заходів кадрової політики персоналу, за правовими нормами і можливостями сторін, що закріплені на різних рівнях.

Складові компенсаційного пакету, на нашу думку за структурою найкраще зображено в джерелі Колот А.М., Цимбалюк С.О. [4] в додатку В.

Компенсаційний пакет містить зарплату, інші матеріальні винагороди, які не відносять до фонду зарплати, виплати з прибутку та нематеріальні винагороди й блага.

Основна заробітна плата є постійною частиною компенсаційного пакета.

Комісійні нарахування мають пряму залежність від обсягу доходів, що отримується від реалізації продукції (робіт, послуг). Це змінна частина компенсаційного пакету.

Додаткова заробітна плата містить доплати та надбавки до посадового окладу (тарифної ставки), систематичні премії й винагороди, комісійні винагороди до посадового окладу, законодавчі гарантійні і компенсаційні виплати, інші виплати.

Колот А.М. та Цимбалюк С.О. детально розглядають складові компенсаційного та соціального пакетів [4]: «Надбавки та доплати до тарифної ставки (посадового окладу) виплачують за індивідуальні особливості працівників, виплати за важкі й шкідливі/особливо важкі й шкідливі умови праці.

Премія - це винагорода за результати трудової діяльності, що виплачується відповідно до показників і умов оцінки їх діяльності».

Відповідно до нормативних актів України [32,29,28] «додаткова заробітна плата включає гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством. Вони є обов'язковими, наприклад: виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати; компенсація втрати частини заробітної плати в разі порушення термінів її виплати; оплата за невідпрацьований час тощо.

Колот А.М., Цимбалюк С.О. [4] зазначають, що: «інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати, включають доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства: дивіденди, відсотки, виплати за паями».

Зазначені доходи разом з безкоштовно наданими працівникам акціями, що належать до фонду заробітної плати, становлять доходи від участі працівників у акціонерному капіталі та власності підприємства. Важливою мотиваційною компонентою компенсаційного пакета є виплати з прибутку: премії, бонуси, виплати за програмами участі персоналу в прибутку».

Компенсаційний пакет регулюється Кодексом законів про працю України [28], Господарським кодексом України [39], Законом України «Про оплату праці» [29], Законом України «Про відпустки» [20], Законом України «Про охорону праці» [42], Закон України «Про державний бюджет України на 2022 рік» [40], Закон України «Про державний бюджет України на 2023 рік» [41], Законом України «Про колективні договори і угоди» [36], Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [35], Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності і витратами, обумовленими народженням і похованням» [31], Постановою КМУ «Про затвердження Порядку проведення індексації грошових доходів населення» [34], Постановою КМУ «Про затвердження Переліку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого тижня» [43], Постановою КМУ «Про затвердження Списків виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові

відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці» [44], Постановою КМУ «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» [33], наказом КМУ «Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати» [32], «Виплати працівникам: 26 Положення (стандарт) бухгалтерського обліку» [37], «Виплати працівникам: 19 Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку для державного сектора» [38], Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019–2021 роки [45] та інші.

В компенсаційний пакет входить соціальний [4, 48], що є набором пільг та компенсацій, що встановлюється компанією на вибір понад законодавчі норми. Соціальний пакет має включати різницю при наповненні різними пільгами і благами для працівників різних категорій персоналу [4, 48, 51-59].

Роботодавець має розробляти компенсаційний пакет з урахуванням змін ринку, стратегії організації та соціальної відповідальності [4, 46-50].

На основі джерел 4, 22-27 , 48 ми згрупували види компенсаційного пакету:

1) за наповненням:

- базовий - набір благ в межах законодавства;
- розширений - набір благ понад законодавчий мінімум;

2) за суб'єктом:

- індивідуальний – персональний набір благ;
- груповий – колективний набір благ;

3) за вибором:

- без права вибору складових;
- з правом вибору складових.

Ми розглянули сутність компенсаційного пакету, перейдемо до його зв'язку зі стратегією підприємства. Розробка компенсаційного пакету є важливою стратегічною метою з стратегічного менеджменту в корпоративному управлінні. У зв'язку з цим стратегія менеджменту персоналу

повинна виконувати обов'язкові вимоги при розробці компенсаційного пакета:

- має включати набір благ, що є цінним і чого прагне працівника;
- має включати набір благ, що є цінним і чого прагне роботодавець;
- має відповідати економічним можливостям підприємства, що може запропонувати найманому працівнику за досягнення трудових результатів;
- має враховувати зміст компенсаційних пакетів конкурентів або підприємств з потенційними робочими місцями;
- має матеріальну складову в компенсаційному пакеті;
- має підтримку нематеріальних факторів, тобто трудова та статусна мотивація. Ці фактори впливають на працівника протягом його трудового життя, які мають постійний вплив на працівника під час його професійної діяльності на підприємстві, і які включають умови та організацію праці, взаємовідносини в колективі та з безпосереднім керівником, можливості розвитку персоналу ;
- відповідати стратегії персоналу компанії;
- відповідати нормам законодавства чи мали додаткові блага.

На нашу думку, алгоритм стратегії персоналу організації, ціннісного мотиваційного профілю працівника та компенсаційного пакету має містити (рис 1.4):

- вибір стратегії управління персоналом. Вона має базуватися на стратегії компанії та фінансових можливостях підприємства;
- вибір політики управління персоналом. Політика передбачає розробку набору заходів для реалізації стратегії, тому це важливий етап;
- вибір методики моніторингу ціннісного профілю працівника та проієднання оцінювання. Це важливий етап, оскільки побудований на виборі методик, що оптимально підходять підприємству по складності виконання, вартості та частоті застосування;
- вибір виду компенсаційної політики. Її вибір залежить від результатів мотиваційного профілю працівника;

- вибір компенсаційного пакету для різних категорій персоналу. Це важливо, оскільки, як правило, домінують різні стимули;
- моніторинг ціннісного мотиваційного профілю працівника на відповідність стратегії персоналу організації. Компенсаційна політика не буде ефективно працювати і служити стратегії компанії, якщо не здійснювати моніторинг втілених результатів.

Дослідження мотиваційного профілю працівника є важливим для формування компенсаційного пакету в рамках досягнення найвищої продуктивності праці в компанії.



Рис. 1.4 - Алгоритм зв'язку стратегії персоналу організації, ціннісного мотиваційного профілю працівника та компенсаційного пакету*

*Джерело: розроблено автором

1.3 Зміст та методичні аспекти формування ціннісного мотиваційного профілю працівника

Ціннісний мотиваційний профіль працівника є інструментом діагностики стану компенсаційної політики та дозволяє оптимізувати компенсаційний пакет відповідно до потреб персоналу, фінансових можливостей та стратегії організації. Вперше термін « ціннісний мотиваційний профіль» використали Річі Ш., Мартін П. в джерелі «Мотиваційний менеджмент» [60] і він означає «індивідуальне поєднання стимулюючих факторів людини, які надихають її виконувати певні завдання» [60].

Методика Річі Ш., Мартін П. використовується в іноземних компаніях на практиці. Опитувальник представляє результати факторного аналізу шкал тесту "Мотиваційний профіль", яка заснована на принципі структурування ціннісного мотиваційного профілю на основі вторинних чинників.

Опитувальник включає 33 незакінчених твердження, кожне з яких містить варіанти (a, b, c, d). Працівнику чи іншій особі, що входить в вибірку для опитування пропонується розподілити 11 балів між чотирма варіантами, даючи більше балів одному або кільком варіантам, які краще відображають його\ її думку. Цей тест вимагає від опитуваного високої концентрації уваги та початкових математичних здібностей, і тому рідко використовується розробниками тестів. Це створює обмеження в застосовності тесту до респондентів із низьким рівнем освіти. Самі розробники зазначають, що краще використовувати тестову електронну онлайн версію анкети, коли програма вводить обмеження на бали осіб, що анкетують.

Відповідно до джерела [60]: «пункти тесту під час обробки групуються у 12 шкал:

- 1) Високий зарібок і матеріальне заохочення;
- 2) Фізичні умови роботи;
- 3) Структурування (потреба у встановленні чітких правил виконання роботи, наявності зворотного зв'язку);

- 4) Соціальні контакти (потреба у спілкуванні з багатьма людьми);
- 5) Взаємини (потреба формувати довгострокові тісні взаємини);
- 6) Визнання;
- 7) Прагнення до досягнень;
- 8) Влада і впливовість;
- 9) Різноманітність і зміни;
- 10) Креативність;
- 11) Самовдосконалення;
- 12) Цікава та корисна робота».

Автори називають шкали потребами або ціннісними основами бажаної професійної діяльності, роботи. Такого виду тести належать до групи прямих методів діагностики мотивації, які мають невисоку достовірність у ситуаціях перевірки достовірності даних, коли опитуваний персонал схильний показувати бажаний результат для тих, хто опитує. Для достовірності, методика має доповнюватися іншими методами мотиваційного моніторингу: соціологічні опитування, інтерв'ю, експертні опитування, проективні техніки тощо.

При практичному застосуванні в компенсаційному менеджменті, соціальному аудиті та управлінні персоналом в компаніях анкетування "Мотиваційний профіль" використовують для опису та порівняння індивідуальних результатів або профілів різних виборок респондентів, що вимагає простих засад трактування результатів.

Повний тест-профіль із 12 шкал, часто виявляється важким для трактовки результатів. Для ситуацій, коли потрібна проста, але інформативна система координат, буде корисний перехід від дванадцятимірної моделі до спрощеної моделі (чотири\п'яти вимірної) координатних осей.

Цей тест є базовим для дослідження. Проаналізуємо стан у науковій літературі досліджень на цю тематику. В іноземній літературі дослідженнями ціннісного мотиваційного профілю працівника займалися: Ванстікісте М. Сіренс, Е., Соєненс, Б., Люйкс, К., и Ленс, В. [61], Пірсон Л. К. та Кері Л. М.

[64], Буффар, Т., Кутюр, Н. [65] – дослідження студентів коледжів та старшокласників у підході особистісному до роботи та навчання; Говард, Ж., Ганье, М., Морен, А. Ж., [62] - дослідження відповідно до домінуючих потреб різних галузей економіки працівників в Канаді з застосуванням особисто-орієнтованого підходу ; Мурсія, Хуан Антоніо Морено, Едуардо Сервелло Гімено та Девід Гонсалес-Кутре Колль, [63] – дослідження мотиваційних профілів атлетів в спорті в розрізі медичного аспекту; Жиле, Н., Фуко, Е., Валлеран, Р. Ж., Абрахам, Ж., та Коломбат, П. - дослідження впливу різних шкал на робітників в трудовому процесі[66]; Р.Х. Ханссон, Я.А. Андерсен – дослідження в гендерному розрізі учнів мотивації до навчання[67]; Еліна Аувінен,Марі Хухтала,Улла Кіннунен,Хайді Цупарі,Тару Фельдт [68] - дослідження лідерів в побудові кар'єри; Стейсі Л. Паркер,Ніам Доусон ,Аня Ван ден Брок ,Сабіна Зоннентаг ,Ендрю Ніл [69] – дослідження мотивації зайнятих щодо співвідношення наявності енергії в процесі праці; Ерівелто Мореїра,Кеннет Р. Фокс і Ендрю С. Спаркс [70] – дослідження мотивації викладачів фізкультури. Як видно з досліджень, зарубіжні вчені орієнтовані на прикладну сторону досліджень. Крім того, домінують дослідження мотивації тих, хто навчається, та працівників за окремими ціннісними шкалами, що наявні в ціннісному мотиваційному профілі. Додатково дослідження можуть носити аспекти: медичний, психологічний чи ціннісний складові, що впливають на ефективність праці в компанії.

До вітчизняних вчених, що досліджували «ціннісний мотиваційний профіль працівника» належать: Гаркуша І.В., Кайко В.І. [21], Бериславська, Г. В., Крутій, І. А. [22], Колот А.М., Цимбалюк С.О. [4] – теоретичний підхід та загальне значення при використанні для ефективного управління персоналом; Попов, В. М. [71], Смірнова, О. М. [72] - практичне дослідження мотиваційного профілю працівників ДСНС поліції, Кизенко, О. О., Савосюк, А. І. [73] – для магазинів побутових речей “Простор”; Данилевич, Н. С., Поплавська, О. М., Пузиревська, Ю. О. – дослідження мотивації працівників різних видів економічної діяльності [74]; Алексєєва, Н. Ф., Приходько, І. С. -

– дослідження мотивації працівників машинобудівного заводу [75]; Стахів, О. В. [76], Поплавська, О. М., Кононенко, Т. С. [77], Чернушкіна, О. О. [78], Дарченко, Н. Д. [79] – дослідження різних методик у мотиваційному моніторингу в організації. Як видно із досліджень, вітчизняні науковці досліджують «ціннісний мотиваційний профіль працівника» за наступними аспектами:

- елемент в системі мотиваційного моніторингу;
- теоретичні аспекти методики Річі Ш., Мартін П. : спрощення методики, розширення з включенням додаткових шкал, поєднання методики з аналітикою компенсаційного пакету чи соціологічними дослідженнями;
- практичні дослідження мотиваційного профілю в певній сфері діяльності чи певної категорії осіб.

Необхідно зазначити, що крім мотиваційного профілю методики Річі Ш., Мартін П. існують інші методики дослідження. В таблиці 1.7 мною були визначені сутність, переваги та недоліки методик мотиваційного профілю інших авторів.

Аналіз таблиці 1.1 показує наступні висновки:

- відсутня універсальна методика для вимірювання мотивації;
- одночасне використання методик з поєднанням соціологічними опитуваннями, аудитом компенсаційної політики та експертними опитуваннями є ефективним, але є дорогим інструментом. Такий підхід ще має великий недолік: багато часу йде на розробку чи купівлю програмного забезпечення при обслуговуванні; працівники мають багато часу витратити на тестування та анкетування, можуть бути нещирими чи хаотично відповідати на питання;
- організація має мати організаційно-методичне забезпечення щодо проведення досліджень, трактування результатів, доступу до результатів керівників та відсутності політики «покарань» за неправильні результати;

Таблиця 1.1*

Сутність, переваги та недоліки методик визначення рівня мотивації

Назва, автор, сутність методики,	Переваги методики	Недоліки методики
Методика «Інтегральна шкала задоволеності професійною діяльністю» (уточнено фактори) Петрова Л.Г.[81] та йде в комплексному тренінгу; Методика «Інтегральна задоволеність професійною діяльністю» А. Батаршева[82] Сутність методики: - мотиваційний профіль визначається за шкалою за факторами «Зацікавленість змістом праці», «Задоволеність досягненнями в роботі», «Задоволеність відносинами з колегами», «Задоволеність відносин з керівництвом», «Рівень концентрації зусиль у професійній діяльності», «Надання переваги змісту виконуваної роботи, а ні високій заробітній платі», «Задоволеність умовами праці», «Професійна відповідальність», «Загальна задоволеність працею».	1) Проста в використанні, зрозуміла для респондентів; 2) Дає можливість на основі результатів на основі соціологічних досліджень чи експертних опитувань сформулювати новий компенсаційний пакет. 3) Зменшена кількість факторів в порівнянні з методика Річі Ш., Мартін П.	1) Може мати неточні результати через врахування тільки зазначених факторів.
Методика «Мотивація професійної діяльності (методика к. Замір в модифікації а. Реана)» [84]. Сутність методики: -методика побудована на зовнішній (позитивна і нешптивна) та внутрішній мотивації. Кожен набір 7-и факторів оцінюється по 5 бальній системі; -найкраще поєднання, коли внутрішня мотивація більша, ніж позитивна зовнішня, а негативна зовнішня має найменше значення.	1) Проста в використанні, зрозуміла для респондентів; 2) Визначає види мотивації домінуючі особистості.	1) Обмежене число факторів; 2) Відсутній зв'язок зі компенсаційною політикою і набором факторів впливу.
Методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості у мотиваційно-потребовій сфері» (О. Потьомкіна) [84, 85]. Методика включає:1) 40 питань на психологічні установки в парах «альтруїзм-егоїзм», «процес-результат»; 2)40 питань на психологічні установки в парах «свободу-владу», «працю-гроші». За результатами тесту визначається орієнтація особи на процес, результат, альтруїзм, егоїзм, працю, гроші свободу, владу.	1) Має спрощений та ускладнений варіанти; 2) Дає можливість визначити загальні мотиви особистості.	1) Складна для заповнення,бо займає багато часу; 2) Відсутня кореляція з факторами компенсаційної політики організації.
Методика «мотиваційного профілю»(Річі Ш., Мартін П.)[60] Сутність методики: - 12 мотиваційних факторів оцінки на основі тесту за 2 шкалами оцінка «фактор значимості та ступінь задоволеності». За результатами тесту виявлення слабких та сильних факторів.	1) Науково обґрунтована; 2) Підходить для різних категорій персоналу, соціальних груп; 3) Повнота факторів;	1) Складна у застосуванні; 2) Трудозатратна;

Джерело: складено автором на основі джерел[60, 81-82,84-85]

- всі методики мають переваги та недоліки у застосуванні, тому керівництво має чітко визначати мету моніторингу і підбирати варіанти тестування під компанію.

Отже, розглянувши різні теоретичні підходи визначимося з методикою «ціннісного мотиваційного профілю» для компанії.

На нашу думку, поняття «ціннісного мотиваційного профілю працівника» потребує уточнення. Ми розглянули поняття Річі Ш., Мартін П. в джерелі «Мотиваційний менеджмент» [60] і він означає «індивідуальне поєднання стимулюючих факторів людини, які надихають її виконувати певні завдання» [60]. Це загальний підхід, що підходить для факторів мотивації роботи, навчання, суспільної діяльності тощо. В літературі ще існує підхід за продуктивністю на майбутнє, Жосан, Г. В.[86] – «це динамічне явище, яке може піддаватися свідомої коригуванню з метою підвищення продуктивності праці».

На нашу думку, *«ціннісний мотиваційний профіль працівника»* - це індивідуальний набір мотивуючих факторів у визначений момент часу задоволення яких дозволяє виконувати певні завдання на високому рівні продуктивності відповідно до знаь, вмінь навичок особистості.

Ми вважаємо методичні рекомендації щодо формування та використання «ціннісного мотиваційного профілю працівника» мають містити наступний алгоритм послідовності:

1. Вибір стратегії компанії, узгодження стратегії управління персоналом відповідно до її виду.
2. Первинний моніторинг первинної та вторинної інформації щодо компенсаційної політики в компанії.

Моніторинг чи внутрішній аудит компенсаційної політики може містити наступні напрямки:

- дослідження стану системи винагород персоналу організації;
- оцінка ефективності системи винагород персоналу організації;
- оцінка відповідності розроблених принципів та структури винагород зовнішнім та внутрішнім чинникам: умовам на ринку праці, продуктивності та прибутковості організації;
- перевірка й аналіз дотримання правових, нормативних та узгоджувальних актів та оцінка ймовірних ризиків у зв'язку з їхнім порушенням;

- визначення відповідності стратегії управління системою винагород персоналу політиці винагород та стратегії та цілям організації;
- виявлення проблем у системі винагород персоналу, які впливають на ефективність організації;
- дослідження співвідношення заробітної плати по ключовим категоріям персоналу з ринковою ціною праці;
- аналіз та оцінка структури заробітної плати, у тому числі частки основної заробітної плати (тарифу) у загальному фонді заробітної плати;
- оцінка співвідношення мінімальної, середньої та максимальної заробітної плати;
- аналіз та оцінка диференціації заробітної плати по функціональним категоріям працівників;
- аналіз та оцінка раціональності побудови системи оплати праці, розробка найбільш ефективної системи винагород для організації.

2. Виявлення проблем з мотивацією персоналу через побудову діаграма Ісікави.

Сама по собі діаграма - це графік, який дає можливість вивчити і визначити найважливіші причинно-наслідкові зв'язки факторів і наслідків проблеми або ситуації, що цікавить, а також запобігти появі небажаних факторів і причин.

Роботу з діаграмою Ісікави можна розділити на кілька основних етапів:

- 1)Визначте всі причини та фактори, що впливають на бажаний результат.
- 2)Систематизація цих факторів і причин у причинно-наслідкові та семантичні розрізи.
- 3)Оцінка та визначення пріоритетності факторів і причин у межах розділів.
- 4)Аналіз отриманої структури.
- 5)Визначити та усунути фактори та причини, на які неможливо вплинути.
- 6)Опустіть неважливі причини та фактори[87].

4. Визначення вибірки респондентів, які будуть досліджуватись.

Відповідно до навчального посібника «Соціологія» Кузьменка Т.М. : «вибірка — метод дослідження, коли із загальної (генеральної) сукупності

однорідних одиниць відбирається певна її частина (вибіркова сукупність); ця частина підпадає під обстеження»[88].

5. Вибір методики дослідження: методика «ціннісного мотиваційного профілю працівника». Ми обираємо методику Річі Ш., Мартін П. , як першоджерело, незважаючи на всі недоліки та складність тесту.

Алгоритм методики включає в себе наступну послідовність:

А) розподіліть на кожне питання (a), (b), (c), (d) між відповідями 11 балів;

Б) заповніть всі 33 питання (перелік питань, розшифровка результатів наведено у додатку В). Результати опитування представляють через мотиваційну гістограму за факторами. Респонденти мають оцінити ступінь задоволеності по кожному фактору ;

В) обробка персональних анкет та розшифровка результатів. Результати оцінки факторів мають бути переведені у шкалу від 0 (відсутній вплив) до 1 (повний вплив). Заповнюється таблиця ;

Таблиця 1.2*

Індивідуальний мотиваційний профіль працівника за фактором значимості та ступенем задоволеності

Номер фактору	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (від 0 до1)												
Ступінь задоволеності (від 0 до1)												

Джерело:[60]

Г) вимірюючи персональну мотиваційний профіль, будують діаграму зі шкалами (0-1) : мотиваційні потреби та задоволеність виявлених потреб, макет зображено в таблиці;

Д) Визначення мотиваційного профілю працівника (M_i):

$M_i = \Phi_{1i} + \Phi_{2i} + \Phi_{3i} + \dots + \Phi_{12i}$, де

Φ_{1i} – значення 1-го фактору для і-го працівника,

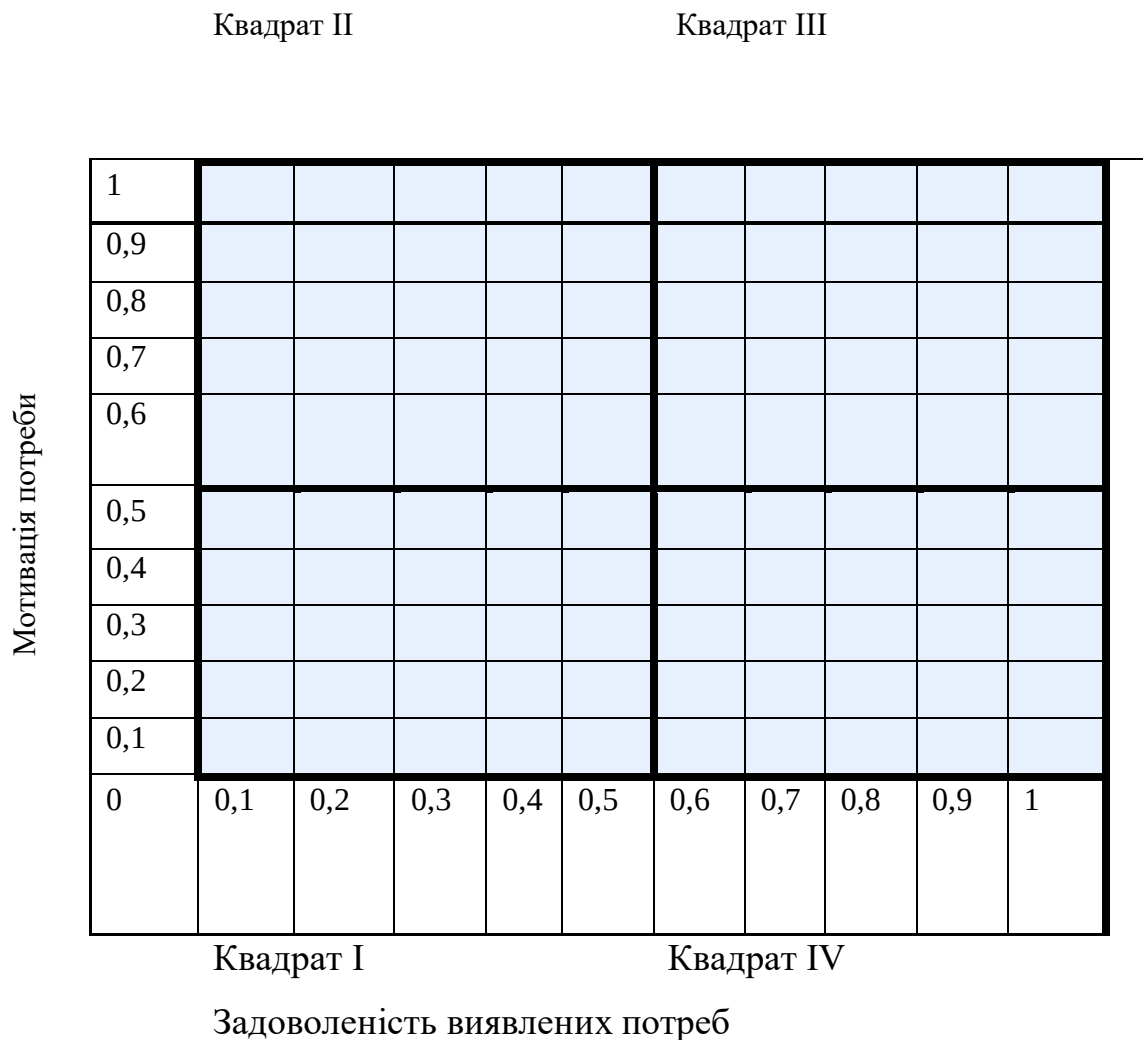
$\Phi_{12 i}$ - значення 12-го фактору для i -го працівника. Д) Інтерпритація результатів по факторам. Обрахунок мотиваційного інтегрального потенціалу по організації (МП організації):

$$\text{МП організації} = \sum_{n=1}^i M_i/i$$

де i – кількість респондентів.

Таблиця 1.3

Бланк діаграми мотиваційного профілю працівника(-ів)*



Джерело:[60]

6. Обробка результатів методики ціннісного мотиваційного профілю. Виявлення проблем та «сліпих плям» щодо задоволеності компенсаційним пакетом.

7. Вибір додаткових інструментів дослідження та їх розробка : соціологічне дослідження, експертне опитування, додаткові тести психологічні чи фахові тощо.

8. Формування проєкту заходів по підвищенню ціннісної мотивації працівників підприємства. Розробка документації внутрішньої по зміні компенсаційної політики та економічного обґрунтування.

9. Повторне дослідження мотиваційного профілю працівника та його експертиза.

РОЗДІЛ II

СТАН ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОГО МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКА ПРАТ «КОНОТОПСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Соціально-економічна характеристика ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»

Приватне акціонерне товариство «Конотопський хлібокомбінат» має недержавну форму власності. За організаційно-правовою формою власності підприємство є акціонерним товариством. Розмір статутного капіталу компанії становить 218, 73 тис. грн. Має давню історію, оскільки засноване у 1930 році.

Згідно до Класифікатора видів економічної діяльності - 2010 [89] та статуту підприємства, підприємство здійснює діяльність за основними та додатковими напрямками, що відображено в таблиці 2.1.

На основі таблиці 2.1 , ми можемо зазначити , що компанія орієнтована на виробництво й реалізацію хлібо-булочних, макаронних, борошняних виробів, кондитерських виробів, а також інших продуктових товарів, товарів неспеціалізованої торгівлі, оренду та транспорт. Всі ці напрямки, пов'язані з реалізацією основного та допоміжного продукту в межах Конотопського району, сусідніх районів Сумської та Чернігівської області.

Основними видами продукції в організації є хліб (32 видів), батони, здобні булки (34 видів), сухарі здобні та паніровочні, бублики (5 види), кондитерські вироби (17 видів). У 2023 році компанія планує розширити асортимент продукції : хліб -2 види, батони – 2 види, кондитерські вироби – 1 вид.

Таблиця 2.1

Основні та додаткові види економічної діяльності компанії, відповідно до
КВЕД-2010*

№ КВЕД	Назва напрямку діяльності за КВЕД	№ КВЕД	Назва напрямку діяльності за КВЕД
<i>Основний напрямок діяльності</i>		<i>Додаткові напрямки діяльності</i>	
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;	10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
		10.73	Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
		46.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;
		46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
		49.41	Вантажний автомобільний транспорт
		47.24	Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
		68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

*Джерело: складено автором з використанням джерела [89]

На підприємстві опановано методику приготування густого тіста на заквасках для виготовлення хліба. Організація придбала сучасне обладнання: 1) для нарізання та пакування хліба та хлібо-булочних виробів; 2) електропіч з висувними шафами, що дозволяє випічку дрібної здоби; 3) пекарські шафи для зберігання житнього та пісочного тіста. Все це дає перспективу розширити асортимент і збільшити обсяги виробництва. Продукція підприємства має стандарти якості ДСТУ та ТУ на продукцію, що виробляє.

В таблиці 2.2 та на рисунку 2.1 мною представлено динаміка реалізованою продукції за основним видом в грошовому та натуральному

вимірі за 2018 та 2021 роки. Результати розрахунків таблиці 2.2 та рис. 2.1 наступні висновки:

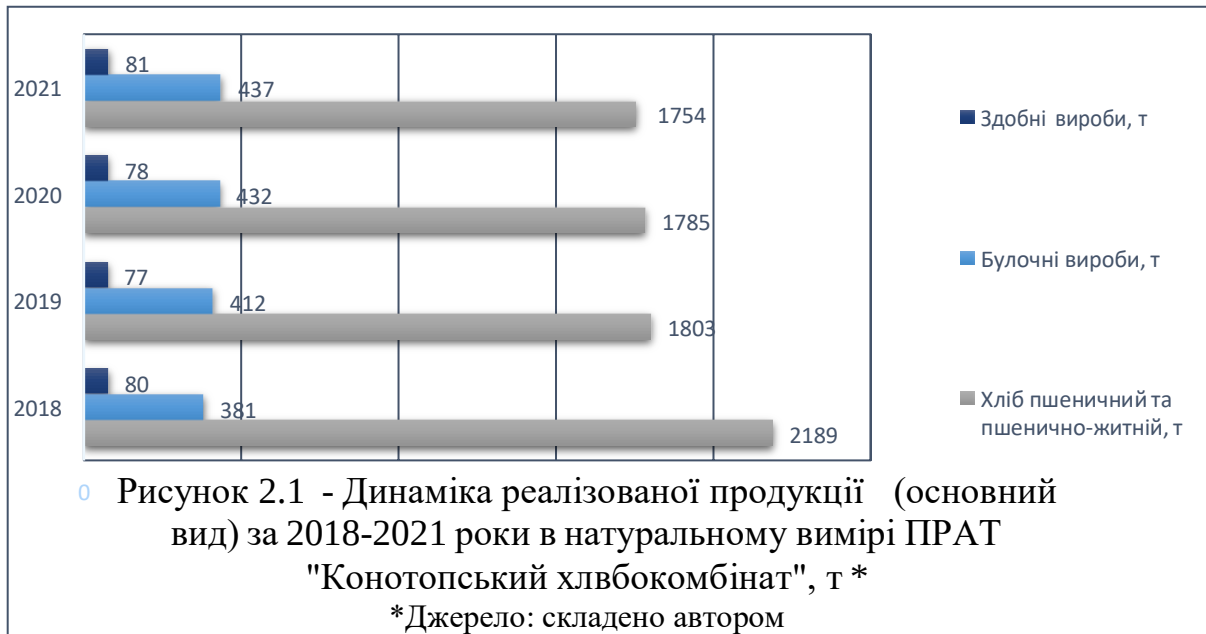
- у структурі реалізованої продукції (по основному виду) в грошовому вимірі домінує хліб пшеничний та пшенично-житній, що у 2021 році становила 20, 43 млн грн, що на 1,54 млн грн (7,01%) нижче, ніж у 2018 році. Найнижчий вартісний показник по цьому виду продукції був у 2019 році та становив 18,75 млн грн, що на 3,72 млн грн чи на 14,66% нижче до рівня 2018 року. Така ситуація пов'язана з кризою пандемією КОВІД -2019 і зменшенням попиту населення на продукцію через зміну способу життя (відмова замовлень у їдальні, кафе тощо);

Таблиця 2.2

Динаміка реалізованої продукції (основний вид) за 2018-2021 роки в грошовому вимірі*

Назва основного виду продукції	Роки				Абсолютне відхилення, млн грн				Приріст відносний, %			
	2018	2019	2020	2021	2019 / 2018	2019 / 2018	2021 / 2020	2021 / 2018	2019/ 2018	2019/ 2018	2021/ 2020	2021/ 2018
Хліб пшеничний та пшенично- житній, млн грн	21,97	18,75	19,23	20,43	-3,22	0,48	1,20	-1,54	-14,66	2,56	6,24	-7,01
Булочні вироби, млн грн	5	4,92	5,2	5, 7	-0,08	0,28	0,50	0,70	-1,60	5,69	9,62	14,00
Здобні вироби, млн грн	1,42	1,7	1,8	2,1	0,28	0,10	0,30	0,68	19,72	5,88	16,67	47,89

*Джерело: складено автором



- виробництво булочних виробів у 2021 році становило 5,7 млн грн (табл. 2.1), цей показник збільшився до 2018 на 0, 7 млн грн або на 14%. Це стала тенденція після падіння у 2019 році до 4,92 млн грн, що на 0,08 млн грн чи на 1,6%. В 2020 році було додано асортимент і споживачі збільшили споживання булочних виробів;
- виробництво здобних виробів в у 2021 році становило 2,1 млн грн (табл. 2.1 Показник зріс до 2018 року на 0, 0,68 млн (47,89%) . Тенденція зростання зберігалась всі роки. Це пов'язано зі збільшенням споживання населення в період пандемії і кризи солодкого : обмеження розваг, тому споживачі купляли доступні смачні продукти ; солодке знімає стрес, а випічка є привабливою і дешевшою за цукерки та інші кондитерські вироби тощо.
- аналіз основної реалізованої продукції в натуральному вимірі (рис.2.1) показує, що тенденції аналогічні в вартісному вимірі (табл. 2.1).Обсяг в 2021 році хліба пшеничного та пшенично-житнього становив 1754 т та скоротився на 435 т до 2018 року або на 19, 87%. Обсяг булочних виробів у 2021 році становив 437 т та до 2018 року зросло на 14,69 т (56,1%). Здобні вироби у 2021 році вироблені у обсязі 81 т, що на 1 т більше, ніж у 2018 році;

- структура основної реалізованої продукції є подібною. Так , у 2021 році у вартісному вимірі: виробництво хліба пшеничного та пшенично-житнього становило 72,3%, булочних виробів -20,2%, здобних виробів -7,5%; у натуральному вимірі (т) у 2021 році ця структура мала вигляд : 77,2%, 19,2% та 3,6%. За даними результатами можемо зробити висновок, що у виробництві домінує виробництво хліба, здобні вироби є вигідним виробляти, проте попит незначний.

Аналіз структури показав домінування хліба у основній реалізованій продукції. Це пов'язано з виграними тендерами на держзакупкам, понад 90% яких становить виробництво хліба . Динаміку виграних тендерів по держзакупкам зображено на рис.2.2, за 2017-2023 рр в тис. грн. Аналіз рисунку 2.2 показує, що Найбільша кількість тендерів виграних була в 2018 та 2019 році, якщо у 2017 році - 640, 7 тис грн, то у 2018 році – це 1311 тис грн (що в 2 рази більше), в 2019 році – 1264,1 тис грн (в 1,97 рази до 2017). Це пов'язано з переглядом політики щодо тендерів на харчування у соціальних об'єктах та світовою пандемією, коли кількість закупок для лікарень збільшилась. В 2020 (530 тис грн) і 2012 (216, 6 тис грн) році починається зменшення обсягу тендерів, через зменшення захворюваності. В 2022 році цей показник теж низький через військові дії і окупацію (307,3 тис грн). В 2023 році показник зріс через більш сприятливу ситуацію майже в 2,5 рази (795,9 тис грн). Необхідно зазначити, що підприємство є найбільшим виробником району і тому, основні конкуренти мають менші можливості і виробничі потужності. До основних конкурентів відносять ТДВ "Глухівський хлібокомбінат"; ТОВ "Сумиторг-партнер", Роменський завод продтоварів, ПП "Дубовязівський хлібзавод".



Зробимо аналіз структури продукції собівартості продукції за 2018 – 2021 роки, що відображено на рис. 2.3. Структура собівартості продукції змінилася в зв'язку зі значним зростанням затрат на збут (+3,7%), паливо (+5%) та зарплату (1,9%), та в 2022 році структура становила борошно – 23,2%, витрати на збут – 19,8%, паливо – 17%, загальновиробничі витрати – 10,9%, допоміжна сировина – 8,8%, адміністративні витрати – 8,2%, зарплата – 8,5%, інші операційні витрати – 3,5%. Необхідно зазначити, що доля зарплати у собівартості продукції є досить низькою та збільшувалась з 6,6% -у 2018 році до 8. 5% - у 2022 році. Це пов'язано з тим, що персонал розглядається, як дешева робоча сила, і з структури собівартості продукції можна зазначити,ю що продукція є матеріаломістка нетехнологічна.

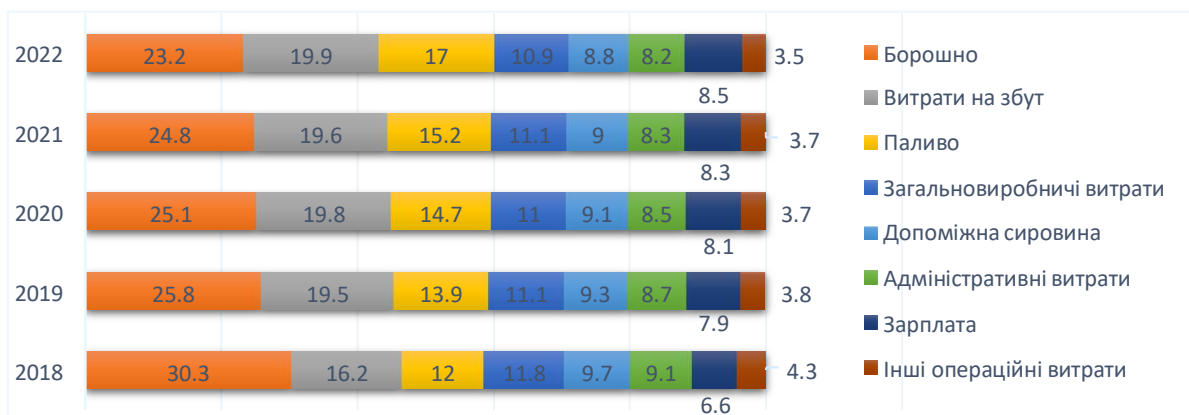


Рисунок 2.3 - Порівняльний аналіз структури собівартості продукції за 2018-2021 роки ПРАТ "Конотопський хлібокомбінат", %*

* Джерело: складено автором

Проаналізуємо основні показники діяльності організації наведені в таблиці 2.3 та на рисунках 2.4 й 2.5. , я можу зробити наступні висновки:

- 1) підприємство має зростання обсягів реалізованої продукції у грошовому вимірі. Згідно з даними таблиці 2.3, бачимо, що обсяг реалізованої продукції зріс з 2019 по 2022 рік зріс на 95091 тис грн або на 50,04% . Проте у 2022 до 2021 обсяг реалізованої продукції знизився на 2,21% чи 6430,93 тис грн. З одного боку, зростання в грошовому вимірі є позитивним показником, з іншого, темпи зростання могли бути вищими, проте світова пандемія та військові дії завадили збільшенню обсягів реалізації. Якщо порівнювати дані з динамікою реалізованої основної продукції, то можна зробити висновки, що збільшення відбувається за рахунок реалізації неосновних видів продукції та незначного збільшення в реалізації булочних та здобних виробів. Це дозволило вижити підприємству в період пандемії та військових дій;
- 2) виробіток на підприємстві за чотири роки зріс. Як видно із таблиці 2.3 та рис. 2.4 , виробіток з 2019 по 2022 рік зріс на 869,99 тис грн\чол. чи на 76,46%, а з 2021 по 2022 тільки на 6,75 % чи на 126,91 тис. грн\чол. Це позитивна тенденція;



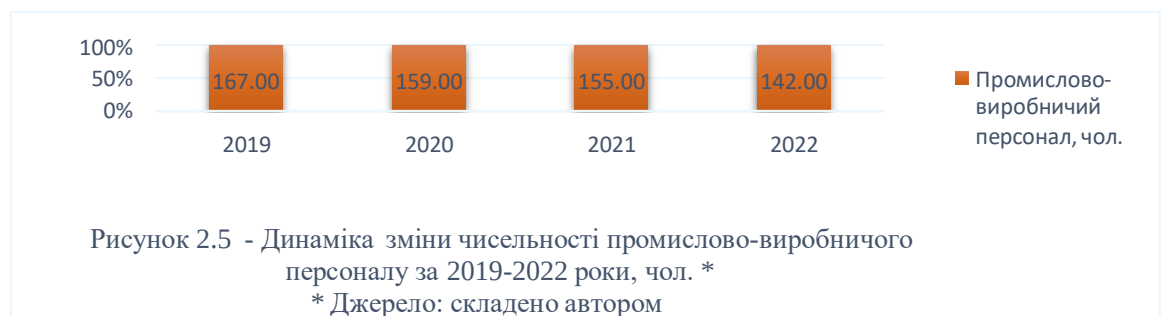
Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2020-2022 роки*

№ п/п	Найменування показників	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст				Відносний показник приросту, %			
						2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2019	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2019
1.	Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	190030,87	212265,70	291552,81	285121,88	22234,83	79287,11	-6430,93	95091,01	11,70	37,35	-2,21	50,04
2.	Промислово- виробничий персонал, чол.	167,00	159,00	155,00	142,00	-8,00	-4,00	-13,00	-25,00	-4,79	-2,52	-8,39	-14,97
3.	Виробіток (1р.\2 р.), тис грн\ чол.	1137,91	1335,00	1880,99	2007,90	197,10	545,98	126,91	869,99	17,32	40,90	6,75	76,46
4.	Рентабельність продукції, %	2,70	1,80	1,10	0,8	-0,90	-0,70	-0,30	-1,90	-33,33	-38,89	-27,27	-70,37
6	Фонд оплати праці, тис грн	9172,60	10350,50	14301,54	14565,45	1177,90	3951,04	263,91	5392,85	12,84	38,17	1,85	58,79

*Джерело: складено автором

- 3) рентабельність продукції є низькою і має тенденцію до зниження. З 2019 по 2022 роки відбулося зниження рентабельності продукції на 1,9 % З одного боку, продукція рентабельна, хоч і дуже низька, це є позитивом, з іншого боку, рентабельність знижується – це є негативною тенденцією, оскільки доля чистого прибутку до собівартості продукції знижується. Така ситуація пов'язана з наступними причинами: а) ціни на енергоносії та сировину зростають; б) мінімальний розмір зарплати зростає, що збільшує собівартість продукції; в) підприємство орієнтовано на державні закупки та на соціальну продукцію, що має низьку рентабельність; г) в 2018-2019 роках підприємство частково інвестувало з прибутку у нове обладнання; д) підприємство поступово переорієнтовується на нові види продукції, що є більш рентабельними;
- 4) розмір фонду оплати праці зріс. Розмір фонду оплати праці становить 14565,45 тис. грн у 2022 році, і цей показник зріс в порівнянні з 2019 роком на 5392,85 тис. грн або 58,79 % . Найменше зростання спостерігалось у 2022 році в порівнянні з 2021 роком і становило 263,91 тис. грн чи 1,85% . Будь-яке зростання фонду оплати праці є позитивним. Детальний аналіз фонду оплати праці буде здійснено у пункті 2.2;



- 5) чисельність промислово-виробничого персоналу має стабільну тенденцію до зниження. Це ми можемо спостерігати у таблиці 2.3 та на рисунку 2.5. З 2019 по 2022 рік чисельність промислово-виробничого персоналу скоротилась на 25 чоловік чи на 14,97%. Найбільше скорочення відбулося в 2022 році в порівнянні з 2021 роком – це 13 чоловік чи 8,39%. На підприємстві не було масових офіційних звільнень. Звільнялись в переважній більшості робітники, що працюють

на виробництві, що є недоліком. Звільнення пов'язані з наступними причинами:

- підприємство має низькі зарплати і за можливості працівники звільняються, щоб їхати на заробітки;
- в період світової пандемії COVID -2019 частина працівників звільнилися через загрозу захворювання, частина добровільно написали заяви на 0,5 та 0,75 ставки;
- в 2022 році підприємство перебувало на частково окупованій території. Частина працівників добровільно звільнилась та виїхала;
- підприємство мало проблеми із зменшенням обсягів реалізації основного продукту: а) зменшення обсягів держзакупівель (школи, дитячі садки тощо); б) зменшення попиту на продукцію через падіння купівельної спроможності населення та втрату оптових клієнтів (кафе, бази відпочинку тощо); в) неможливість реалізації та виготовлення продукції через окупацію території (виробництво зупинка повна\часткова, неможливість довести продукцію, неможливість отримати сировину тощо).

Проаналізуємо детальніше персонал організації та виявимо основні проблеми пов'язані з цим. Організаційну структуру підприємства наведено в додатку Г . Це лінійно-функціональна структура. Це пов'язано з тим, що окремо виділені функціональні підрозділи, через підпорядкування адміністративному підрозділу, наприклад юрисконсульт чи бухгалтерія. У той же час лінійне підпорядкування спостерігається у основних цехах. На нашу думку, організаційна структура є оптимальною для підприємства, оскільки дозволяє успішно здійснювати внутрішні та зовнішні комунікації на підприємстві та успішно вести господарську діяльність. Проте, не всі структурні підрозділи, на нашу думку, виокремлено. Наприклад, працівники (2), що займаються персоналом, знаходяться в бухгалтерії.

Перейдемо до аналізу динаміки та структури чисельності персоналу за 2020 -2022 роки. З таблиці 2.4 та рисунка 2.6. можемо зробити наступні висновки:

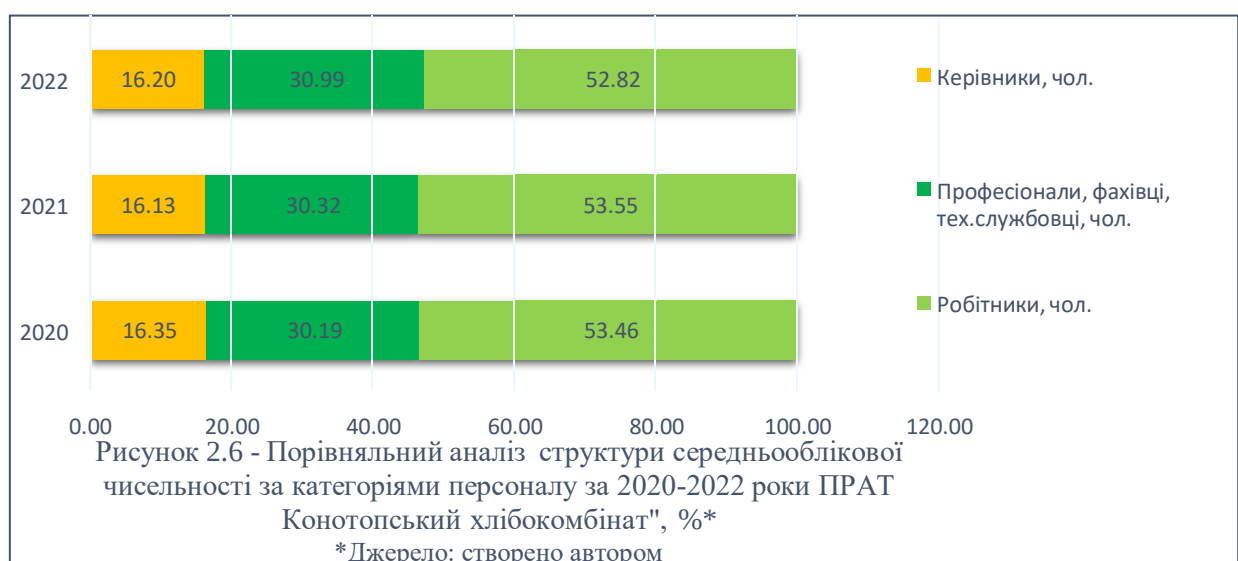
- за період 2020-2022 роки , чисельність промислово-виробничого персоналу знизилась. Це 17 чоловік, чи 10,69%. Більше всього звільняється робітників. Це 10 чоловік чи 11,76% за 3 роки;
- структура персоналу за категоріями, на мою думку, має диспропорції. Як видно з рис. 2.6. У 2022 році робітників - 52,82%, фахівців та професіоналів – 30,99% та керівників -16,20%. З 2020 року кількість робітників скоротилася на 0,64%, що є негативною тенденцією. Ми

Таблиця 2.4

Динаміка зміни чисельності за категоріями персоналу у 2022-2020 роках, осіб*

Категорія персоналу	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, чол			Приріст відносний, %		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Керівники, чол.	26	25	23	-1	-2	-3	-3,85	-8,00	-11,54
Професіонали, фахівці тех.службовці, чол.	48	47	44	-1	-3	-4	-2,08	-6,38	-8,33
Робітники, чол.	85	83	75	-2	-8	-10	-2,35	-9,64	-11,76
Разом	159	155	142	-4	-13	-17	-2,52	-8,39	-10,69

*Джерело: складено автором



вважаємо, що потрібно оптимізувати структуру персоналу та збільшити чисельність робітників до 70%, оскільки вони створюють основний продукт.

Аналіз структури персоналу за статтю, віком та за підвищенням кваліфікації в ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат» дозволяє зробити наступні висновки:

- в структурі за статевою ознакою домінують жінки, як видно з таблиці 2.3 та рис.2.7. З 2020 по 2022 рік чисельність жінок скоротилась на 7 осіб чи 7,22%, а чоловіків на 10 осіб чи 16,13%. У 2022 році в структурі промислово-виробничого персоналу 63,38% жінок та 36,62 чоловіків. З 2020 року, структура має незначні зміни, оскільки жінок в структурі було 61, 01%, а чоловіків – 38,99%. В харчовій промисловості переважає зайнятість серед жінок, тому така структура за статтю є типовою;

Таблиця 2.5

Динаміка структури чисельності за категоріями персоналу у 2020-2022 роках, осіб*

Категорія персоналу	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, чол			Приріст відносний, %		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Чоловіки, чол.	62	61	52	-1	-9	-10	-1,61	-14,75	-16,13
Жінки, чол.	97	94	90	-3	-4	-7	-3,09	-4,26	-7,22
Разом	159	155	142	-4	-13	-17	-2,52	-8,39	-10,69

Джерело: розроблено автором



- з рис.2.8 видно, що середній вік по підприємству підвищується і в 2022 році становив 52 роки. Це негативний показник, бо йде старіння

персоналу, відсутня зміна поколінь і передавання знань в колективі. Середній стаж роботи на підприємстві у 2020 році становив 23,2 роки, у 2021 році – 24,1 роки, у 2022 році – 25 років;



- на основі внутрішніх документів, ми можемо сказати, що пройшли підвищення кваліфікації в 2020 році 13 чоловік, в 2021 році – 14 чоловік, в 2022 – 3 чоловіки. На нашу думку, це низькі показники, що обумовлені браком коштів на підприємстві та у 2022 році несприятливою військовою ситуацією. Так, в 2022 році змогли пройти підвищення кваліфікації тільки онлайн фахівці.

Повний аналіз показників персоналу не можливий без показників руху персоналу організації, які прораховано в таблиці 2.6. (оборот з прийому, оборот зі звільнення, показник сталості та показник плинності):

- оборот з прийому знизився, так у 2021 році він становив 12,26%, а у 2022 році -це 9,15% , тобто на 3,1% рівень знизився чи на 25,32% п.п. Це пов'язано зі зниженням потреби в персоналі в період військових дій;
- оборот зі звільнення підвищився, знизився, так у 2021 році він становив 21,94%, а у 2022 році -це 33,1% , тобто на 11,16% рівень підвищився чи на 50,89 п.п. Це пов'язано зі звільненнями персоналу в період військових дій та виїздом молоді й працівників середнього віку на заробітки;
- показник сталості персоналу, знизився, так у 2021 році він становив 57,42%, а у 2022 році -це 54,93% , тобто на 2,49% рівень знизився чи на 4,34 п.п. Це пов'язано зі звільненнями персоналу в період військових дій та виїздом молоді й працівників середнього віку на заробітки. Це

середній показник. Залишаються працівники, що мають великий стаж роботи;

Таблиця 2.6

Динаміка показників руху персоналу в організації за 2021—2022 роки*

№	Показник, формула	Розрахунок	2021	2022	2022/2021	
					Абсолютний показник, %	Відносний приріст, п.п
1.	оборот з прийому (Оп) - це зміни кадрового складу внаслідок прийому персоналу = чисельність прийнятих*100% : середньооблікову чисельність)[46].	Оп2021= = 19/155*100=12,26% Оп2022= = (13/142)*100=9,15%	12,26	9,15	-3,10	-25,32
2.	оборот за звільненням (Оз) - це зміни кадрового складу внаслідок звільнення персоналу = чисельність звільнених*100% : середньооблікова чисельність) [46].	Оз 2021= (34/155)*100=21,94% , Оз 2022= (47/142)*100=33,1% ,	21,94	33,10	11,16	50,89
3.	показник сталості персоналу (Пс) - це частка персоналу, що постійно перебувала у списках протягом року у середній чисельності персоналу = чисельність постійно перебуваючих списках протягом року*100% : середньооблікова чисельність)[46].	Пс 2021= =(89/155)*100=57,42 %. Пс 2022= =(78/142)*100=54,93 %.	57,42	54,93	-2,49	-4,34
4.	показник плинності (Ппл) - це частка працівників, що звільнилися за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни у середньообліковій чисельності = сума звільнених за власним бажанням та тих, кого звільнили через порушення трудової дисципліни*100% : середньооблікова чисельність) [46].	Ппл 2021= = 29/155*100=18,71% Ппл 2022= = 42/142*100=29,58%	18,71	29,58	10,87	58,09

*Джерело: складено автором на основі джерела[46]

- показник сталості персоналу, знизився, так у 2021 році він становив 57,42%, а у 2022 році -це 54,93% , тобто на 2,49% рівень знизився чи на 4,34 п.п. Це пов'язано зі звільненнями персоналу в період військових..

- дій та виїздом молоді й працівників середнього віку на заробітки. Це середній показник. Залишаються працівники, що мають великий стаж роботи;
- показник плинності персоналу, зріс, так у 2021 році він становив 18,71%, а у 2022 році -це 29,58% , тобто на 10,87% рівень зріс чи на 58 п.п. Це високий показник, бо норма 6-7% . Причини звільнення були вказані вище: пандемія, низька зарплата, військові дії, виїзд молоді й працівників середнього віку на заробітки.

Найважливішим ресурсом підприємства є його працівники, які цілеспрямовано використовують усі інші ресурси для виробництва продукції і є найважливішим засобом реалізації виробничої стратегії. Підприємство не має оголошеної стратегії та політики кправління персоналом. Явна стратегія персоналу підприємства – це виживання та утримання на ринку. Політика персоналу реактивна, бо підприємство лише реагує на певну подію. Отже, бачимо основні недоліки використання персоналу.

2.2 Стан компенсаційної політики в ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»

Компенсаційна політика грає важливу роль в мотивації персоналу, бо формує компенсаційний пакет, який має відповідати стратегії персоналу ,з одного боку, а з іншого відповідати потребам працівників організації. Почнемо аналіз компенсаційної політики організації з матеріального стимулювання.

Аналіз матеріальної складової компенсаційної політики організації проведений на основі первинних даних дозволив зробити наступні висновки:

- 1) аналіз динаміки середнього розміру заробітної плати до мінімального рівня заробітної плати показує (рис 2.9), що у 2022 році середня зарплата була на 31,5% вища, у 2021 році - на 27,2%, у 2020 році – на 13,1%, у 2019 році – на 9,68%. Відповідно, рівень середньої заробітної плати на підприємстві

низький, проте це пов'язано з причинами дотаційності галузі (соціальні види продукції), скорочення виробництва через скорочення ринків збуту через пандемію і військовий стан тощо. Позитивна тенденція - це зростання рівня середньої зарплати до рівня мінімальної на 21,82% у 2022 році до 2019 року;



- 2) на підприємстві темпи зростання продуктивності праці нижчі темпів зростання заробітної плати, що є негативним показником. В такому випадку прибуток в собівартості зменшується, а витрати зростають. Виробництво стає менш рентабельним. Темпи зростання продуктивності праці та ФОП до попереднього періоду відображено на рисунку 2.10. В 2022 році до 2021 темпи зростання продуктивності праці до попереднього періоду становили 1,018, а темпи зростання ФОП -1,067, в 2021 до 2020 року – це 1,382 та 1,409, в 2020 році до 2019 – це 1,128 та 1,173. Найнижчі показники зростання були в 2022 році до 2021 року, це пов'язано з військовим станом;



3) аналіз структури фонду оплати праці показав (табл.2.7), що загалом фонд заробітної плати зріс на 40,72% з 2020 по 2022 роки, що є позитивним показником. Найбільше зросла основна зарплата з 2020 по 2022 роки на 3035,45 тис грн чи на 47,92%, додаткова частина зросла за аналогічний період на 838,29 тис.грн чи 36,65%. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли за період з 2020 по 2022 роки зросли найменше – на 19,74% чи на 341,22 тис.грн.

Таблиця 2.7

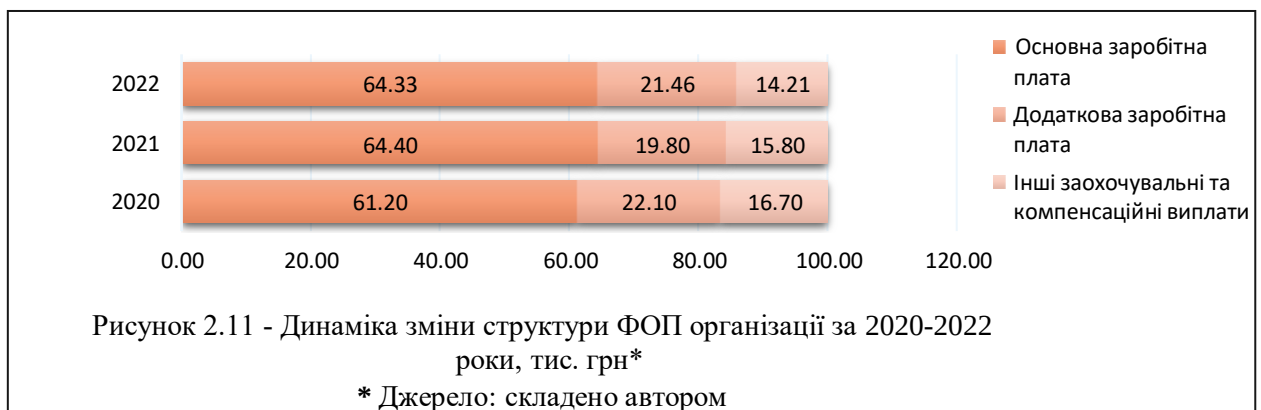
Динаміка показників фонду оплати праці в організації за 2021—2022 роки*

Елементи фонду оплати праці	Значення показників			Зміна показників, + / –			
				2021р. до 2020р.		2022р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Основна заробітна плата	6334,506	9210,192	9369,955	2875,686	45,40	3035,45	47,92
Додаткова заробітна плата	2287,461	2831,705	3125,746	544,2444	23,79	838,29	36,65
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1728,534	2259,643	2069,751	531,1098	30,73	341,22	19,74
Всього	10350,500	14301,540	14565,451	3951,04	38,17	4214,95	40,72

* Джерело: складено автором

Аналіз структури фонду оплати праці, що на рисунку 2.11 за 2020-2022 роки показує, що найбільшу частку в структурі займає основна зарплата. В

2022 році – це 64,33%, в 2021 році -64,4% , в 2020 – 61,20%. В 2022 році до 2020 року основна зарплата зросла на 3,13%, що є позитивним показником. Додаткова частина заробітної плати змінювалася незначним чином, так в 2022 році -це 21,46%, в 2021 році -це 19,8%, в 2020 році -це 22,1%. Частка в 2022 році до 2020 року додаткової зарплати знизилась на 0,64%. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати знизились в 2022 році до 2020 року на 2,49% та становили 14,21% - в 2022 році, 15,8% -в 2021 році, 16,7%.



Структура зарплати не є досконалою. Це є недоліком, що потребує посилення частки основної зарплати, щоб виконувати один з принципів організації зарплати та стимулюючу функцію зарплати: основна зарплата має платитись за результати праці і стимулювати працівника до праці залежно від їх кількості та якості.

4) аналіз системи оплати праці показав наступні результати: в організації застосовується тарифна система. До тарифної системи на підприємстві , відповідно до Колективного договору за 2019- рік зі змінами та доповненнями входять тарифні ставки робітників, що не входять до тарифної сітки, тарифна сітка, схема посадових окладів. Станом на 01.01. 2023 року мінімальний розмір заробітної плати відпоовідає законодавчо визначеному, тобто 6700 грн. Тарифна ставка 1 розряду, відповідно до Колективного договору становить 1,05, тобто 7035 грн (6700*1,05 =7035 грн) за місяць. Я вважаю, що це низький показник, і виникає зрівнялівка для кваліфікованих робітників за тарифною сіткою та працівників, що не тарифікуються. Це відбувається через брак

грошей в організації. Проаналізуємо тарифну сітку для пекарських та кондитерських цехів у таблиці 2.8.

При середньому фонді робочого часу 173 години, тарифна ставка 1 розряду становить 40, 67 ($7035/173 = 40,67$ грн).

Таблиця 2.8

Тарифні ставки для кондитерських/ пекарських цехів(станом на 1 грудня 2023 року)*

Тарифний розряд	1	2	3	4	5	6
Тарифний коефіцієнт	1,00	1,11	1,30	1,48	1,68	1,88
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	-	0,11	0,19	0,18	0,20	0,20
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	-	11,00	17,12	13,85	13,51	11,90
Тарифна ставка годинна , грн	40,67	45,14	52,87	60,19	68,33	76,46

**Джерело: розроблено автором на основі Колективного договору на 2019 рік зі змінами та доповненнями*

Тарифна сітка має діапазон 1:1,88. Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів є змішаним: з 1-го по 5-й розряд – прогресивне зростання, з 5-го по 6-й – стале зростання. Відносне зростання тарифних коефіцієнтів є змішане: з 1-го розряду до 3-го – прогресивне і зростає з 11% до 17,12%; з 3-го по 6- розряд – регресивне та знижується з 17,12 до 11,90%. Проте, співвідношення між розрядами більше 10% , отже стимулююча роль тарифу зберігається.

Тарифний розряд робіт по сітці становить 3,2, а робітників 3,85 На нашу думку, досить високе відхилення, що призводить до перевитрат фонду оплати праці, проте таким чином керівництво пфдвимує різень основної зарплати робітникам в межах тарифної сітки. Розрахуємо негативний економічний

ефект перевитрат за одну годину основної зарплати за рахунок вищого середнього тарифного розряду робітників.

$$K_c \text{ робітників} = K_b - (K_b - K_m) * (P_b - P_c) = 1,48 - (1,48 - 1,3) * (4 - 3,85) = 1,453$$

$$T_c \text{ робітників} = T_c \text{ 1 розряду} * K_c = 1,453 * 40,67 = 59,09 \text{ грн}$$

$$K_c \text{ робіт} = K_b - (K_b - K_m) * (P_b - P_c) = 1,48 - (1,48 - 1,3) * (4 - 3,2) = 1,336$$

$$T_c \text{ робіт} = T_c \text{ 1 розряду} * K_c = 1,336 * 40,67 = 54,36 \text{ грн}$$

Перевикористання фонду основної зарплати за 1 годину одним працівником, що тарифікується за цією тарифною сіткою = $59,09 - 54,36 = 4,75$ грн

Перевикористання фонду основної зарплати, що тарифікуються за цією сіткою за годину:

$$4,75 * 83 \text{ робітників} = 394,25 \text{ грн}$$

Перевитрати основного фонду оплати праці за 2023 рік при фонді робочого часу 2080 годин становитимуть:

$$394,25 * 2080 \text{ годин} = 820040 \text{ грн}$$

Проте це відхилення пояснюється:

- через пандемію та військові дії атестації проводилася в 2018 році останній раз, тому дані оцінювання можуть бути неактуальними. По-друге, на підприємстві висока плинність кадрів, що не дозволяє об'єктивно оцінити рівень кваліфікації працівників;
- на мою думку, на підприємстві серед робітників у оплаті праці за тарифною сіткою зрівнялівка, оскільки наявні працівники 3-5 розрядів, а домінують 3-4. Також, на підприємстві низьке співвідношення між некваліфікованими робітниками та робітниками 1 розряду. Це лише 5%;
- в умовах криз керівництво штучно підвищило розрядність робітників. Коли наймали нових працівників їм завищували розряд, щоб зарплата була вища. Аналогічна ситуація з робітниками, що просили підвищення. Тому, я вважаю, що потрібно провести підсумкове оцінювання;

- останнє оцінювання всіх працівників підприємства мало формальний характер.

Здійснено аналіз схеми посадових окладів працівників підприємства. Схема посадових окладів працівників компанії наведена в додатку Д. Аналіз міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень місячних посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців організації (додаток В) показав:

- схема посадових окладів має двапазон 1: 3,25. Технік без категорії відповідає 3-му розряду тарифної сітки. Схема посадових окладів має вузький діапазон;
- в межах сітки є зрівнялівка серед працівників, що мають значний досвід роботи і незначний.

Аналіз дозволяє нам зробити такі висновки щодо ефективності тарифної системи оплати праці:

- на підприємстві зрівнялівка, що виникла через пандемію, війну і кризу. Частково виконані умови колективного договору про оплату праці, що призвело до економії фонду оплати праці. Соціальний ефект – негативний, бо зарплата – основне джерело існування;
- перевитрати у оплаті праці робітників, що тарифікуються є значними. Необ'єктивна оцінка рівня кваліфікації робітників та робіт вимагає підсумкової оцінки та запровадження справедливої системи оплати.

5) аналіз доплат, надбавок, премій та компенсаційних виплат дозволив зробити висновки:

- організація має обмежений набір доплат, надбавок, що виплачує, відповідно до законодавства з них наведено в додатку Г наявні в Колективному договорі на 2019 рік зі змінами та доповненнями. Окрема частина доплат, надбавок, премій регулюється «Положенням про оплату праці» та окремими наказами;

- аналіз рисунку 2.12 показав, що додаткова зарплата за структурою має незначні зміни. Домінують щомісячні премії: у 2022 році їх доля 39,02%. Це невірний підхід, оскільки преміювання не має бути щомісячним на постійній основі. В організації не прописані показники та умови преміювання, тому це підвищення зарплати, без обґрунтування. Надбавка за ведення військового обліку коливається в межах 0,11-0,13 % в структурі. Найбільший розмір у структурі додаткової зарплати доплат за важкі та шкідливі умови праці - 17,04-17,72%, доплат за роботу в вечірній та нічний час 14,29%-14,27% та за складність і напруженість 9,04-10,32%. Структура досить стала через брак коштів, доплати та надбавки здійснюються в основному ті, що є обов'язковими відносно до кодексу законів про працю. Надбавки платяться вибірково;

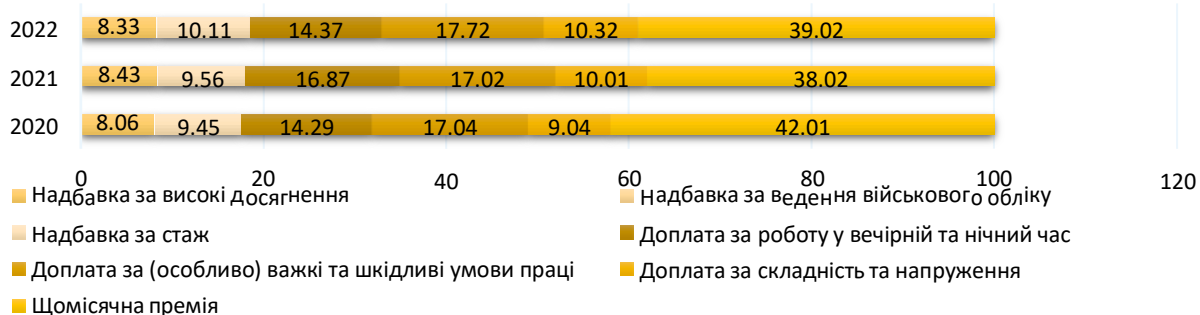


Рисунок 2.12 - Структура додаткової зарплати 2019-2022 роки в організації,
% *

* Джерело: складено автором

- структура інших заохочувальних та компенсаційних виплат на рис.2.13 за 2020-2022 роки є подібною. Невеликі зміни відбулися за рахунок введення премій разових на День захисника вітчизни та 8 березня. В структурі інших заохочувальних та компенсаційних виплат домінують обов'язкові до виплати відпускні, матеріальна допомога до відпустки. Така структура пов'язана із скрутним матеріальним станом, наприклад, не виплачується 13-а зарплата.



б) аналіз складових трудової мотивації персоналу. Підприємство має дуже обмежений набір стимулів трудової мотивації. До них належить: навчання працівників, видача грамот за звання “Найкращий працівник”. Навчання через брак коштів проводилося не за планом через брак коштів, тому не є стимулом для працівників. Видача грамот за звання “Найкращий працівник “ не стимулюється матеріально підприємством. Корпоративи з 2019 року на підприємстві не проводяться. Індивідуальні плани розвитку працівника та планування кар’єри відсутні. Купівля продукції у внутрішньому ларьку за зниженими цінами, кімната для відпочинку та місце для обідів (колишня їдальня - внутрішній кафетерій) доступні для всіх працівників. Підприємство не здійснює моніторинг і оцінку мотиваційного профілю працівника. Підприємство має старі виробничі фонди, тому умови праці лише частково комфортні. Частина працівників працюють в важких та шкідливих умовах праці. На підприємстві відсутній механізм адаптації та наставництва, через що частина найнятих працівників звільняється;

7) аналіз статусної мотивації персоналу. Статусна мотивація має місце лише для окремих керівників та фахівців. До них можна віднести: оплата мобільного зв’язку для керівників першого рівня та головного бухгалтера (корпоративний зв’язок- 250 грн), кабінети для керівників, стоянка для автомобіля безкоштовна, автомобіль службовий для виконавчого директора за потреби для головного інженера, головного бухгалтера тощо).

Страхування для працівників відсутнє через брак коштів, проплата путівок - також.

Результати аналізу компенсаційної політики та організаційно-економічного стану підприємства дозволяють побудувати діаграму Ісікави на рисунку 2.14, що показує основні причини низького мотиваційного профілю працівника підприємства за напрямками персонал, зовнішнє середовище, HR- технології та матеріальна база.



Рисунок -2.14 Діаграма Ісікави показує основні причини низького мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»*

*Джерело: розроблено автором

Всі причини на рис.2.14 мають істотний вплив.

2.3 Оцінка процесу формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»

Оцінка процесу формування ціннісного мотиваційного профілю працівника ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат» на підприємстві не здійснюється, тому , ми самостійно здійснимо дослідження на основі методики з питання 1.3, а саме вимірювання «Мотиваційного профілю».

В пункті 2.2, було обгрунтовано проблеми пов'язані з компенсаційною політикою компанії. Підприємство намагається утриматися на ринку та диверсифікувати продукти, це основні його стратегії. Стратегія персоналу полягає у лідерстві у витратах, тобто підприємство змушене на всьому економити, в першу чергу, на персоналі.

Наша вибірка для проведення дослідження складається з 32 осіб (22,5% від генеральної сукупності), в тому числі 5- керівників, 7- фахівців \професіоналів\технічних службовців та 20- робітників. Така вибірка є репрезентативною. В ході опитування на початковому етапі планувалося 40 анкет, проте 8 чоловік невірно заповнили анкету. Це говорить про складність дослідження для працівників.

1) *Індивідуальний розрахунок ціннісного мотиваційного профіля та його аналіз на прикладі респондента 1 (робітник).*

Розглянемо результати за мотиваційним профілем на діаграмі по 12 факторам в бальному вимірі на прикладі респондента 1 (робітники) без фактора задоволеності на рисунку 2.15, як приклад індивідуального обчислення. Ми можемо бачити, що в бальній оцінці домінують фактори 1- висока зарплата та 2- умови праці. Найменше оцінено фактори: 8-влади та 9- змін, що є логічним для робітника у маленькому містечку з низьким рівнем зарплат.

В таблиці 2.9 наведено наведено кваліметричні оцінки значущості та задоволеності по факторам для респондента 1(робітник).



Таблиця 2. 9*

Кваліметричні оцінки значущості та задоволеності по факторам для респондента 1(робітник)

	1Висока зарплата	2Умови праці	3Структура роботи	4Соціальні контакти	5Стійкі відносини	6Визнання	7Прагнення досягнень	8Влада	9Зміни	10Креативність	11Самовдосконалення	12Цікава робота
а)Фактор значимості	1	0,9	0,5	0,8	0,8	0,8	0,6	0,2	0,3	0,3	0,6	0,7
б)Ступінь задоволеності	0,3	0,8	1	0,7	0,7	0,6	0,5	0,6	0,8	0,7	0,7	0,8
Добуток = а)*б)	0,3	0,72	0,5	0,56	0,56	0,48	0,3	0,12	0,24	0,21	0,42	0,56

Джерело: складено автором

На основі розрахунків в таблиці , ми можемо скласти діаграму мотиваційного профілю та порахувати мотиваційний профіль працівника.

Діаграму мотиваційного профілю працівника респондента 1 (робітник) наведено у таблиці 2.10

Мотиваційний профіль працівника респондента 1 (робітник) - M_{pr1} :

$$M_{pr1} = 0,3 + 0,72 + 0,5 + 0,56 + 0,48 + 0,3 + 0,12 + 0,24 + 0,21 + 0,42 + 0,56 = 4,97$$

Відповідно до шкали вмотивованості наведеної нами нижче, працівник більше невмотивований, ніж вмотивований, бо :

10,1-12- Дуже високо вмотивований ;

8,1-10 - Високо вмотивований;

- 6,1-8 -Більше вмотивований, ніж не вмотивований;
 4,1-6 -Більш не вмотивований , ніж вмотивований;
 2,1-4 -Низько вмотивований;
 0-2 -Не вмотивований або негативно вмотивований.

Таблиця 2.10*

Бланк діаграми мотиваційного профілю респондента1 (робітник)

		Квадрат II					Квадрат III				
Мотивація потреби	1			1							
	0,9								2		
	0,8						5,6	4			
	0,7								12		
	0,6					7		11			
	0,5										
	0,4										
	0,3							10	9		
	0,2						8				
	0,1										
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
		Квадрат I					Квадрат IV				

Задоволення виявлених потреб

Джерело: розраховано на основі методики [70]

Аналізуючи таблицю 2.9 , можна зробити наступні висновки по респонденту 1 (робітник) :

- Фактори 2, 4-6, 11,12 у працівника значимі і організація їх задовольняє, тобто всі значення квадрату III. Вони не потребують змін в компенсаційному пакеті;
- Фактори 1, 7 у працівника значимі. Це висока зарплата та прагнення досягнь. Організація не задовольняє ці фпктори, тобто всі значення

квадрату II. Вони потребують уваги керівництва та змін в компенсаційному пакеті;

- Фактори 8-10 у працівника не значимі і організація їх задовольняє, тобто всі значення квадрату IV. Вони не потребують змін в компенсаційному пакеті.

2) *Розрахунок та аналіз мотиваційного профілю працівників за категоріями персоналу й загалом по підприємству.*

З метою оптимізації розрахунків, ми не будемо наводити початкові бальні результати опитування у пункті 2). Здійснимо аналіз мотиваційного профілю працівників за категоріями персоналу :

А) *для керівників* . Розглянемо переведені результати опитування у кваліметричні оцінки значущості та задоволеності по факторам для керівників.

Результати наведено у таблицях 2.11 та 2.12

Аналіз таблиць 2.11 та 2.12 дозволяє зробити наступні висновки:

- середні значення факторів значимості з найнижчими показниками – умови праці-2 та структура роботи- 3. Найвищий бал мають 11 – самовдосконалення, 6 – влада, 4-соціальні контакти . З рисунка 2.15 Видно, що у керівників не значні розбіжності при оцінці фактора значимості;
- найменша ступінь задоволення у керівників: заробітною платою та прагнення досягнення;
- бальний мотиваційний профіль керівників показав, що респондент 4 є найвмотивованішим з загальним балом 6,62. Проте і інші керівники мають високі бали, тобто розрив у мотивації не є значним. Середнє значення по керівникам по бальному мотиваційному профілю становить 5,34 бали.

Таблиця 2.11 *

Кваліметричні оцінки значущості, задоволення по факторам для вибірки респондентів (керівники) та середнє значення по організації

	Фактори												
	1Висока зарплата	2Умови праці	3Структура роботи	4Соціальні контакти	5Стійкі відносини	6Визнання	7Прагнення досягнень	8Влада	9Зміни	10Креативність	11Самовдосконалення	12Цікава робота	
а)Фактор значимості													
Респондент 1	0,8	0,2	0,4	0,9	0,8	0,9	0,9	0,8	0,7	0,8	0,9	0,8	
Респондент 2	0,8	0,3	0,5	0,8	0,8	1	0,8	1	0,7	0,7	0,8	0,8	
Респондент 3	1	0,3	0,5	0,9	0,8	1	1	0,7	0,7	0,7	0,9	0,8	
Респондент 4	0,7	0,3	0,6	1	0,8	1	1	0,7	0,6	0,7	0,9	0,8	
Респондент 5	0,7	0,4	0,5	0,7	1	0,8	0,7	0,7	0,7	1	0,9	0,8	
Середнє значення	0,8	0,3	0,5	0,9	0,84	0,9	0,88	0,8	0,68	0,8	0,9	0,8	
б)Ступінь задоволеності													
Респондент 1	0,3	0,9	0,9	0,8	0,6	0,4	0,4	0,9	0,6	0,6	0,6	0,6	
Респондент 2	0,2	1	0,9	0,8	0,7	0,5	0,8	1	0,5	0,4	0,6	0,7	
Респондент 3	0,3	1	0,9	1	0,8	0,3	0,2	0,7	0,5	0,5	0,6	0,5	
Респондент 4	0,3	0,9	0,9	0,8	1	0,9	0,3	1	0,5	0,6	1	0,6	
Респондент 5	0,3	0,9	0,9	0,8	1	0,2	0,3	1	0,5	0,7	0,6	0,6	
Середнє значення	0,28	0,94	0,9	0,8	0,82	0,5	0,4	0,9	0,52	0,6	0,7	0,6	
Добуток а)*б)													Сума
Респондент 1	0,24	0,18	0,36	0,7	0,48	0,4	0,36	0,7	0,42	0,5	0,5	0,48	5,34
Респондент 2	0,16	0,3	0,45	0,6	0,56	0,5	0,64	1	0,35	0,3	0,5	0,56	5,92
Респондент 3	0,3	0,3	0,45	0,9	0,64	0,3	0,2	0,5	0,35	0,4	0,5	0,4	5,22
Респондент 4	0,21	0,27	0,54	0,8	0,8	0,9	0,3	0,7	0,3	0,4	0,9	0,48	6,62
Респондент 5	0,21	0,36	0,45	0,6	1	0,2	0,21	0,7	0,35	0,7	0,5	0,48	5,72
Сума	1,12	1,41	2,25	3,6	3,48	2,2	1,71	3,6	1,77	2,2	3	2,4	5,764

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.12 *

Кваліметричні оцінки значущості та задоволеності по факторам середнє значення для категорії персоналу «керівників» в ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»

	Фактори											
	1Висока зарплата	2Умови праці	3Структура роботи	4Соціальні контакти	5Стійкі відносини	6Визнання	7Прагнення досягнень	8Влада	9Зміни	10Креативність	11Самовдосконалення	12Цікава робота
а)Фактор значимості	0,8	0,3	0,5	0,86	0,84	0,94	0,88	0,78	0,68	0,78	0,88	0,8
б)Ступінь задоволеності	0,28	0,94	0,9	0,84	0,82	0,46	0,4	0,92	0,52	0,56	0,68	0,6
Добуток = а)*б)	0,224	0,282	0,45	0,72	0,69	0,43	0,35	0,718	0,354	0,437	0,6	0,48

Джерело: розроблено автором

- фактори: 4 – соціальні контакти, 5 – стійкі відносини, 8 – влада, 10 – креативність, 11-самовдосконалення, 12- цікава робота повністю забезпечуються організацією, отже, керівники вдоволені та вмотивовані;
- фактори: 1- висока зарплата, 6- визнання 7 – прагнення досягнень, 9 - зміни, 8 – влада є зоною небезпечною, оскільки потребують покращення для організації. Керівники мають потребу, але це не забезпечено компенсаційним пакетом;
- інші фактори за результатами дослідження є мало затребуваними для керівників, але значимі, тому можна їх не змінювати, оскільки компанія знаходиться в скрутному стані.

Б) для фахівців/професіоналів/тех.службовців . Розглянемо переведені результати опитування у кваліметричні оцінки значущості та задоволеності по факторам для фахівців. Результати наведено у таблицях 2.14 та 2.15 .

Таблиця 2.14

Кваліметричні оцінки значущості, задоволення по факторам для вибірки респондентів (фахівці)

	1Висока зарплата	2Умови праці	3Структура роботи	4Соціальні контакти	5Стійкі відносини	6Визнання	7Прагнення досягнень	8Влада	9Зміни	10Креативність	11Самовдосконалення	12Цікава робота
а)Фактор значимості												
Респондент 1	0,8	0,6	0,2	0,7	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,6	0,8
Респондент 2	0,9	0,6	0,3	0,6	0,9	0,8	0,9	0,7	0,7	0,3	0,6	0,7
Респондент 3	0,7	1	0,2	0,5	1	0,8	0,9	1	0,7	0,5	0,6	0,7
Респондент 4	1	0,8	0,2	0,8	1	0,8	0,9	0,8	1	1	0,9	0,7
Респондент 5	1	1	0,2	0,8	1	0,8	0,9	0,9	0,7	0,6	0,6	0,7
Респондент 6	0,9	1	0,2	0,8	0,9	1	0,9	1	0,7	0,6	1	0,7
Респондент 7	0,9	0,3	0,2	0,8	0,9	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6
Середнє значення	0,89	0,7571	0,21	0,71	0,94	0,9	0,87	0,84	0,74	0,63	0,7	0,7
б)Ступінь задоволеності												
Респондент 1	0,2	0,9	0,8	0,5	0,1	0,2	0,2	0,8	0,7	0,6	0,6	0,7
Респондент 2	0,3	0,8	0,9	0,6	0,2	0,1	0,4	0,9	0,7	0,6	0,6	1
Респондент 3	0,7	1	0,9	0,4	0,2	0,3	0,1	0,7	0,5	0,6	0,6	0,7
Респондент 4	0,5	1	0,9	0,4	0,2	0,2	0,2	0,7	0,7	0,8	0,6	0,7
Респондент 5	0,2	0,7	0,9	0,4	0,2	0,2	0,2	0,7	0,8	0,6	0,7	0,7
Респондент 6	0,2	0,9	0,9	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,7	0,6	0,7	0,3
Респондент 7	0,2	0,9	0,9	0,4	0,3	0,2	0,2	0,8	0,7	0,6	0,7	0,7
Середнє значення	0,33	0,8857	0,89	0,44	0,21	0,2	0,214	0,686	0,69	0,63	0,6	0,7

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.15

Кваліметричні середні оцінки значущості, задоволення по факторам для вибірки респондентів (фахівці)

Назва фактору	1Висока зарплата	2Умови праці	3Структура роботи	4Соціальні контакти	5Стійкі відносини	6Визнання	7Прагнення досягнень	8Влада	9Зміни	10Креативність	11Самовдосконалення	12Цікава робота
Показники												
а)Фактор значимості	0,89	0,76	0,21	0,71	0,94	0,86	0,87	0,84	0,74	0,63	0,70	0,70
б)Ступінь задоволеності	0,33	0,89	0,89	0,44	0,21	0,20	0,21	0,69	0,69	0,63	0,64	0,70
Добуток = а)*б)	0,29	0,67	0,19	0,32	0,20	0,17	0,19	0,58	0,51	0,40	0,45	0,49

Джерело: розроблено автором



Отже, як видно з таблиць 2.14 та 2.17 та рисунку для фахівців найвищі ранги мають фактори умови праці, влада та зміни, а найменш задоволені вони – визнанням, прагненням досягнень, стійкими відносинами, структурою роботи, рівнем зарплати.

На основі проведених розрахунків сума факторів по мотиваційному профілю дорівнює для: респондента 1 – 4,05 балів, респондента 2 – 4,36 балів, респондента 3 – 4,6 балів, респондента 4 – 5,43 балів, респондента 5 – 4,4 балів, респондента 6 – 4,19 балів, респондента 7 – 3,93 балів. Середнє значення по сумі факторів по мотиваційному профілю по фахівцям становить 4,42 балів. З наведеного вище можемо зазначити, що респондент 7

вмотивований найменше, резпондент 4 – найбільше. Вцілому по фахівцям середній рівень вмотивованості по шкалі.

Побудуємо бланк діаграми мотиваційного профілю фахівця (таблиця 2. 16). З проведеного дослідження зробимо наступні висновки:

Таблиця 2.16*

Бланк діаграми мотиваційного профілю для середньостатистичного фахівця вибірки в ПРАТ “Конотопський хлібокомбінат”

Квадрат II

Квадрат III

Мотивація потреби	1									
	0,9		5,6,7	1						
	0,8							8		2
	0,7				4			9,12		
	0,6						10,11			
	0,5									
	0,4									
	0,3									
	0,2									3
	0,1									
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
Квадрат I					Квадрат IV					
Задоволення виявлених потреб										

Джерело: розраховано автором на основі методики [60]

- фактори, що ж добре забезпечені на підприємстві для фахівців: 2- умови праці, 9- зміни, 8 – влада, 10 - креативність, 11-самовдосконалення,12- цікава робота;
- фактори, що не забезпечується підприємством, але є високих запит від фахівців на їх реалізацію в межах організації: 1- висока зарплата, 4- соціальні контакти, 5- стійкі відносини, 6- визнання 7 – прагнення досягнень;
- фактор 3 за результатами дослідження є мало затребуваними для керівників, але значимі, тому можна їх не змінювати, оскільки компанія знаходиться в скрутному стані.

В) для робітників . Проаналізуємо оброблені та переведені нами результати опитування у кваліметричні оцінки значущості та задоволеності по факторам для робітників. Результати наведено у таблицях 2.17 та 2.18 .

Як видно з таблиці 2.16 для робітників найважливіші по підприємству висока зарплата, умови праці та стійкв відносини по підприємству, а найменш значимі зміни, влада креативність. Все це ми зобразили на

Таблиця 2.17 *

Кваліметричні оцінки значущості по факторам для вибірки респондентів (робітники) та середнє значення по організації

	1Висока зарплата	2Умови праці	3Структура роботи	4Соціальні контакти	5Стійкі відносини	6Визнання	7Прагнення досягнень	8Влада	9Зміни	10Креативність	11Самовдосконалення	12Цікава робота
Респондент 1	1	0,9	0,5	0,8	0,8	0,8	0,6	0,2	0,3	0,3	0,6	0,7
Респондент 2	0,9	1	0,4	0,9	0,9	0,9	0,6	0,4	0,3	0,3	0,6	0,5
Респондент 3	1	1	0,3	1	1	0,9	0,6	0,3	0,3	0,2	0,6	0,6
Респондент 4	1	0,8	0,3	1	1	0,9	0,6	0,3	0,6	0,2	0,6	0,5
Респондент 5	0,8	0,7	0,3	1	1	0,9	0,6	0,3	0,1	0,9	0,6	0,9
Респондент 6	1	0,9	0,3	1	1	0,9	0,6	0,3	0,8	1	0,9	1
Респондент 7	1	0,9	0,3	1	1	0,8	0,6	0,3	0,2	0,9	0,9	0,8
Респондент 8	1	0,9	0,9	1	1	0,7	0,8	0,3	0,2	1	0,9	0,8
Респондент 9	1	0,9	0,4	1	1	1	0,8	0,3	0,3	1	0,9	0,8
Респондент 10	1	0,9	0,2	0,7	1	1	0,7	0,5	0,5	0,2	0,4	0,3
Респондент 11	1	0,9	0,5	0,8	1	1	0,7	0,2	0,1	0,2	0,4	0,3
Респондент 12	1	1	0,5	0,8	1	1	0,7	0,2	0,1	0,2	0,4	0,3
Респондент 13	0,8	1	0,5	0,2	0,3	0,4	0,7	0,2	0,1	0,2	0,4	0,5
Респондент 14	0,9	1	0,5	0,8	0,8	0,3	0,7	0,2	0,8	0,2	0,4	0,5
Респондент 15	0,9	1	0,1	0,8	0,9	1	0,6	0,6	0,2	0,2	0,4	0,5
Респондент 16	0,6	1	0,9	0,8	0,9	1	1	1	0,2	0,4	1	0,5
Респондент 17	1	1	0,7	0,8	0,9	0,3	0,7	0,3	0,2	0,3	0,5	0,7
Респондент 18	1	1	0,3	0,8	0,9	1	0,7	0,3	0,2	0,2	0,5	0,7
Респондент 19	1	1	0,4	0,8	0,9	1	0,7	0,7	0,8	0,2	0,5	0,8
Респондент 20	1	1	0,3	0,8	0,9	1	0,7	0,3	0,2	0,2	0,5	0,8
Середнє значення	0,945	0,94	0,43	0,84	0,91	0,84	0,685	0,36	0,325	0,415	0,6	0,625

Джерело: розроблено автором



Таблиця 2.18 *

Кваліметричні оцінки задоволеності по факторам для вибірки респондентів (робітники) та середнє значення по організації

№ респондента	Фактори											
	1Висока зарплата	2Умови праці	3Структура роботи	4Соціальні контакти	5Стійкі відносини	6Визнання	7Прагнення досягнень	8Влада	9Зміни	10Креативність	11Самовдосконалення	12Цікава робота
Респондент 1	0,3	0,8	1	0,7	0,7	0,6	0,5	0,6	0,8	0,7	0,7	0,8
Респондент 2	0,2	0,9	0,9	0,5	0,7	0,3	0,7	0,6	0,9	0,7	0,4	0,6
Респондент 3	0,1	0,9	0,9	0,5	0,5	0,3	0,5	0,6	0,8	0,7	0,4	0,6
Респондент 4	0,4	0,9	0,9	0,5	0,5	0,3	0,5	0,6	0,8	0,7	0,4	0,5
Респондент 5	0,4	0,6	0,7	0,3	0,5	0,6	0,9	0,8	0,7	0,2	0,4	0,9
Респондент 6	0,4	0,8	0,6	0,7	0,3	0,3	0,9	0,6	0,3	0,3	0,7	0,9
Респондент 7	0,4	0,8	0,9	0,4	0,3	0,1	0,9	0,8	0,8	0,2	0,3	0,9
Респондент 8	0,3	0,8	0,9	0,5	0,2	0,6	0,5	0,8	0,8	0,2	0,9	0,9
Респондент 9	0,3	0,8	0,9	0,7	0,7	0,2	0,5	0,8	0,8	0,7	0,3	0,4
Респондент 10	0,3	0,8	1	0,3	0,7	0,2	0,4	0,6	0,8	0,7	0,3	0,4
Респондент 11	0,3	0,8	0,9	0,3	0,7	0,2	0,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,4
Респондент 12	0,1	0,8	0,7	0,3	0,2	0,1	0,2	0,7	0,7	0,7	0,7	0,4
Респондент 13	0,1	0,7	0,5	0,1	0,9	0,2	0,2	0,7	0,7	0,7	0,5	0,4
Респондент 14	0,1	1	0,5	0,1	0,4	0,1	0,4	0,7	0,6	0,7	0,7	0,4
Респондент 15	0,4	1	0,5	0,1	0,7	0,2	0,5	0,6	0,8	0,8	1	0,4
Респондент 16	0,6	0,7	0,5	0,3	0,7	0,3	0,3	0,1	0,6	0,7	1	0,4
Респондент 17	0,1	0,9	0,6	0,3	0,7	0,3	0,3	0,4	0,9	0,7	1	0,9
Респондент 18	0,1	0,9	0,9	0,7	0,7	0,3	0,3	0,6	0,8	0,9	0,7	0,9
Респондент 19	0,1	0,9	1	0,7	0,7	0,3	0,5	0,9	0,8	0,7	0,7	0,9
Респондент 20	0,2	0,9	1	1	0,9	0,6	0,5	0,6	0,8	0,7	0,7	0,9
Середнє значення	0,26	0,835	0,79	0,45	0,585	0,31	0,495	0,64	0,745	0,62	0,625	0,645

Джерело: побудовано автором

гістограмі , рисунок 2.18 .

У таблиці 2.18 наведено кваліметричні оцінки задоволеності по факторам для вибірки респондентів (робітники) та середнє значення по організації.

Таблиця 2.19 *

Кваліметричні оцінки значущості та задоволеності по факторам середнє значення для категорії персоналу «робітник» в ПРАТ« Конотопський хлібокомбінат»

	Фактори											
	1Висока зарплата	2Умови праці	3Структура роботи	4Соціальні контакти	5Стійкі відносини	6Визнання	7Прагнення досягнень	8Влада	9Зміни	10Креативність	11Самовдосконалення	12Цікава робота
а)Фактор значимості	0,945	0,94	0,43	0,84	0,91	0,84	0,69	0,36	0,325	0,415	0,6	0,625
б)Ступінь задоволеності	0,26	0,835	0,79	0,45	0,59	0,31	0,5	0,64	0,745	0,62	0,63	0,645
Добуток = а)*б)	0,2457	0,7849	0,34	0,38	0,53	0,26	0,34	0,23	0,242	0,257	0,38	0,403

Джерело:розраховано автором

На основі даних з таблиці 2. 18 , незадоволені найбільше робітники в ПРАТ « Конотопський хлібокомбінат»заробітною платою, визнання та соціальні контакти.

Таблиця 2 .19 має зведені дані по дослідженню факторів задоволеності та , щоб побудувати бланк діаграми мотиваційного профілю для середньостатистичного робітника вибірки в ПРАТ “ Конотопський хлібокомбінат”, що відображено в таблиці 2.20

Здійснимо аналіз на основі проведених розрахунків для середньостатистичного робітника нашої компанії за результатами тестування : - фактори: 2-умови праці, 5 – стійкі відносини, 11-самовдосконалення та 12- цікава робота повнісню забезпечуються організацією, та робітники вдоволені та вмотивовані;

- фактори: 1- висока зарплата, 4 – соціальні контакти, 9 - зміни, 8 – влада, є зоною покращення для організації. Тобто, це те в чому зацікавлені робітники, але це не забезпечено компенсаційною політикою;

- 10 - креативність, фактор знаходиться на межі, тому якщо є можливості в організації можна покращити;

Таблиця 2.20*

Бланк діаграми мотиваційного профілю для середньостатистичного
робітника вибірки в ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»
Квадрат II Квадрат III

Мотивація потреби	1			1						
	0,9									
	0,8			9		4			2	
	0,7									
	0,6				8		11,12		5	
	0,5				10			7	3	
	0,4									
	0,3							6		
	0,2									
	0,1									
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
Квадрат І						Квадрат IV				
Задоволення виявлених потреб										

Джерело: розраховано автором на основі методики [70]

- інші фактори за результатами дослідження не є затребуваними для робітників, хоча і значимі, тому можна їх не покращувати в компенсаційній політиці. Вище ми наводимо зведену таблицю 2.21 для розрахунку загальних сум у мотиваційних профілях у вибірці робітників та середнього по компанії.

Висновок з таблиці можна зазначити, що найнижча мотивація у респондентів - у 10-13, а найвища - у 19,20, 6,8,9. Завдяки методиці виявлено фактори з якими потрібно працювати у невмотивованих працівників та у всієї вибірки робітників. Середній мотиваційний профіль у робітників становить 4,32 бали.

Д) для працівників всього підприємства середній показник. Проаналізуємо кінцеві розрахунки щодо кваліметричної оцінки значущості та задоволеності по факторам середнє значення для працівника в ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат», що відображено в таблиці 2.22 та на рисунку

Таблиця 2.21 *

Зведена таблиця для розрахунку добутків факторів(a)*b)) індивідуальних сум мотиваційних профілів у вибірці робітники і загального значення у вибірці

	1Висока зарплата	2Умови праці	3Структура роботи	4Соціальні	5Стійкі відносини	6Визнання	7Прагнення досягнень	8Влада	9Зміни	10Креативність	11Самовдосконалення	12Цікава робота	Мі (сума)
Респондент 1	0,3	0,72	0,5	0,6	0,56	0,5	0,3	0,1	0,24	0,2	0,4	0,56	4,97
Респондент 2	0,18	0,9	0,36	0,5	0,63	0,3	0,42	0,2	0,27	0,2	0,2	0,3	4,47
Респондент 3	0,1	0,9	0,27	0,5	0,5	0,3	0,3	0,2	0,24	0,1	0,2	0,36	4
Респондент 4	0,4	0,72	0,27	0,5	0,5	0,3	0,3	0,2	0,48	0,1	0,2	0,25	4,25
Респондент 5	0,32	0,42	0,21	0,3	0,5	0,5	0,54	0,2	0,07	0,2	0,2	0,81	4,37
Респондент 6	0,4	0,72	0,18	0,7	0,3	0,3	0,54	0,2	0,24	0,3	0,6	0,9	5,36
Респондент 7	0,4	0,72	0,27	0,4	0,3	0,1	0,54	0,2	0,16	0,2	0,3	0,72	4,28
Респондент 8	0,3	0,72	0,81	0,5	0,2	0,4	0,4	0,2	0,16	0,2	0,8	0,72	5,48
Респондент 9	0,3	0,72	0,36	0,7	0,7	0,2	0,4	0,2	0,24	0,7	0,3	0,32	5,15
Респондент 10	0,3	0,72	0,2	0,2	0,7	0,2	0,28	0,3	0,4	0,1	0,1	0,12	3,69
Респондент 11	0,3	0,72	0,45	0,2	0,7	0,2	0,28	0,1	0,07	0,1	0,3	0,12	3,64
Респондент 12	0,1	0,8	0,35	0,2	0,2	0,1	0,14	0,1	0,07	0,1	0,3	0,12	2,68
Респондент 13	0,08	0,7	0,25	0	0,27	0,1	0,14	0,1	0,07	0,1	0,2	0,2	2,29
Респондент 14	0,09	1	0,25	0,1	0,32	0	0,28	0,1	0,48	0,1	0,3	0,2	3,29
Респондент 15	0,36	1	0,05	0,1	0,63	0,2	0,3	0,4	0,16	0,2	0,4	0,2	3,9
Респондент 16	0,36	0,7	0,45	0,2	0,63	0,3	0,3	0,1	0,12	0,3	1	0,2	4,68
Респондент 17	0,1	0,9	0,42	0,2	0,63	0,1	0,21	0,1	0,18	0,2	0,5	0,63	4,23
Респондент 18	0,1	0,9	0,27	0,6	0,63	0,3	0,21	0,2	0,16	0,2	0,4	0,63	4,47
Респондент 19	0,1	0,9	0,4	0,6	0,63	0,3	0,35	0,6	0,64	0,1	0,4	0,72	5,72
Респондент 20	0,2	0,9	0,3	0,8	0,81	0,6	0,35	0,2	0,16	0,1	0,4	0,72	5,51
Середнє значення	0,2395	0,789	0,33	0,4	0,52	0,3	0,329	0,2	0,23	0,2	0,4	0,44	4,32

Джерело: розраховано автором

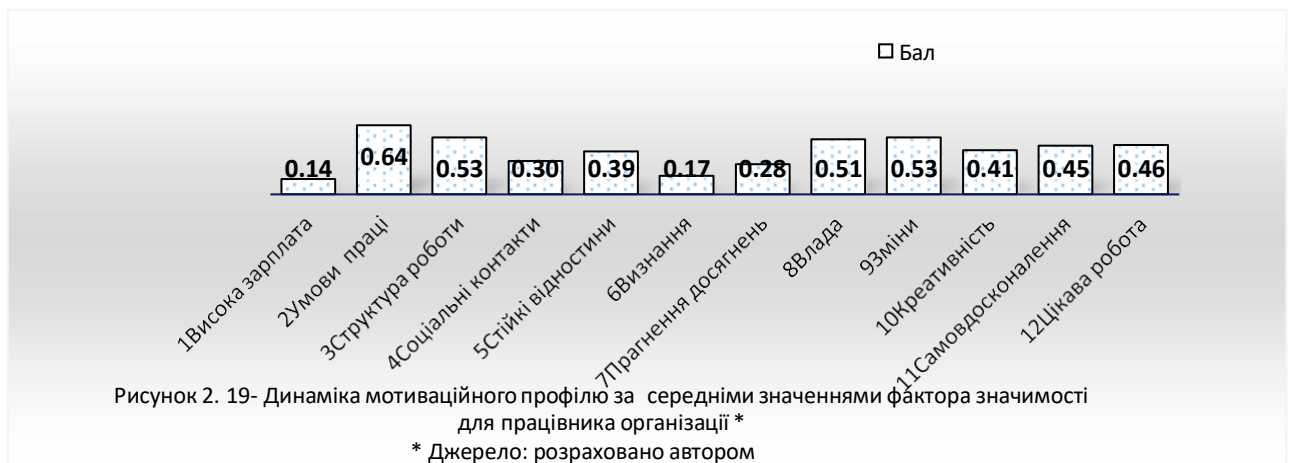
2.19 динаміку мотиваційного профілю за середніми значеннями фактора значимості для працівника організації. На основі отриманих даних, можна зазначити, що всередньому по підприємству найбільш задоволені умовами

Таблиця 2.22 *

Кваліметричні оцінки значущості та задоволеності по факторам
середнє значення для працівника в ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»

	1Висока зарплата	2Умови праці	3Структура роботи	4Соціальні контакти	5Стійкі відносини	6Визнання	7Прагнення досягнень	8Влада	9Зміни	10Креативність	11Самовдосконалення	12Цікава робота
а)Фактор значимості	0,51	0,74	0,63	0,60	0,73	0,55	0,67	0,73	0,76	0,67	0,71	0,71
б)Ступінь задоволеності	0,28	0,86	0,83	0,51	0,54	0,31	0,42	0,69	0,70	0,61	0,64	0,65
Добуток = а)*б)	0,14	0,64	0,53	0,30	0,39	0,17	0,28	0,51	0,53	0,41	0,45	0,46

Джерело: розроблено автором



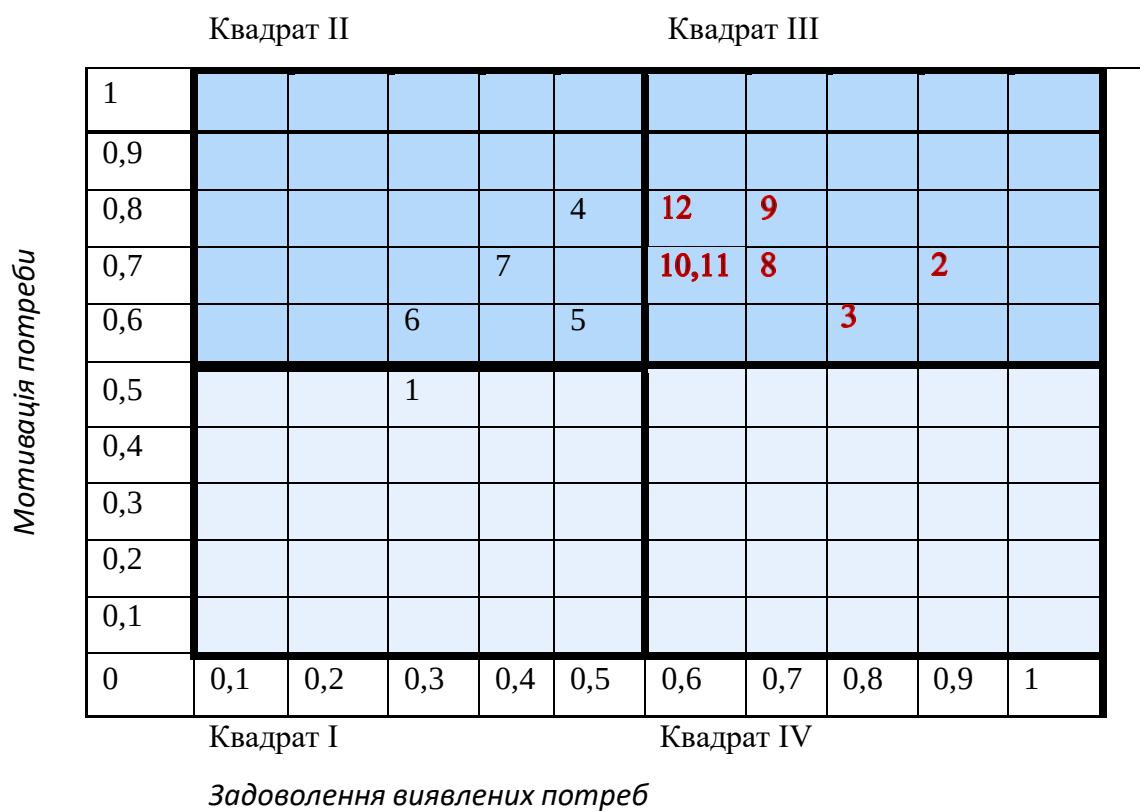
праці, а найменш забезпечуються підприємством – висока зарплата та визнання. На основі отриманих даних побудуємо бланк діаграми мотиваційного профілю для середньостатистичного працівника вибірки в ПРАТ “Конотопський хлібокомбінат” (таблиця 2.23) працівника нашої компанії за результатами тестування :

- фактори, що забезпечують високу мотивацію на підприємстві і не потребують змін: 2-умови праці, 3 – структура роботи 9-зміни, 10-креативність, 11-самовдосконалення та 12- цікава робота повністю забезпечуються організацією, та робітники вдоволені та вмотивовані;
- фактори, що потребують доопрацювання, бо працівники не вмотивовані та потребують цього: 4 – соціальні контакти, 5 – стійкі відносини, 6 – визнання, 7 – прагнення досягнень, є зоною покращення для організації, тобто, покращення компенсаційної політики;

- фактори, що можуть бути рекомендовані до покращення: 1 - висока зарплата фактор знаходиться на межі, тому якщо є можливості в організації можна покращити.

Таблиця 2.23*

Бланк діаграми мотиваційного профілю для середньостатистичного працівника вибірки в ПРАТ “Конотопський хлібокомбінат”



Джерело: розраховано автором на основі методики [60]

На основі проведеного аналізу у питанні 2.3 , ми сформуваємо таблицю 2.24 факторів, що потребують покращення компенсаційної політики.

Таблиця 2.24

Фактори, які портебують покращення першочергового та другочергового

Вибірка	Фактори, які потребують термінового покращення	Фактори, що можна в другу чергу покращити
Робітники	1- висока зарплата, 4 – соціальні контакти, 9 - зміни, 8 – влада, є зоною покращення для організації	10 - креативність
Фахівці\професіонали\ технічні службовці	1- висока зарплата, 4- соціальні контакти, 5- стійкі відносини, 6- визнання 7 – прагнення досягнень	-
Керівники	1- висока зарплата, 6- визнання 7 – прагнення досягнень, 9 - зміни, 8 – влада	3- структура роботи
ПВП загалом	4 – соціальні контакти, 5 – стійкі відносини, 6 – визнання, 7 – прагнення досягнень	1- висока зарплата

**Джерело: складено автором*

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОГО МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКА ПРАТ «КОНОТОПСЬКИЙ ХЛБОКОМБІНАТ»

3.1 Напрями удосконалення компенсаційного пакету організації

Удосконалення компенсаційного пакету має базуватися на потребах, що вимагають задоволення у працівників на основі вимінювання ціннісного мотиваційного профілю працівника. На основі виявлених проблем, ми пропонуємо наступні напрями удосконалення компенсаційного пакету:

- 1) проблема зрівнялівки та відсутності мотивуючої ролі в основній частині заробітної плати. Ми пропонуємо наступні заходи:
 - запровадити єдину тарифну сітку з перекриттям, що представлено в таблиці 3.1. , яка була зроблена нами. Середній інтервал між двома суміжними інтервалами складає 11%. Оскільки це більше 10%, то виконується мотивуюча роль. 11 – відсоткове наростання ставок оплати в єдиній тарифній сітці ґрунтується на нижній межі (порогу) відчутності зростання матеріальної зацікавленості. Установлення в єдиній тарифній сітці більше наростання ставок забезпечує більш, ніж в 5 раз збільшення тарифної ставки 17 –го розряду. Таким чином, 11 – відсоткове наростання ставок оплати праці – нижча межа їх збільшення від розряду до розряду. Така єдина тарифна сітка дозволить платити різну основну заробітну плату в межах одного розряду, що не буде призводити до зрівнялівки. Всі категорії працівників будуть оплачуватись з урахуванням пропорційної диференціації. Працівники з досвідом роботи та високими показниками будуть отримувати тарифний коефіцієнт за верхньою межею власного розряду, що зміцнить зв'язок оплати праці з результатами. Це дозволить частково підвищити частку

тарифу в зарплаті. Запропонована єдина тарифна сітка не причинить перевитрат фонду оплати праці;

- здійснити перегляд норм праці для основного виробництва, шляхом хронометражу на підприємстві. Проблема управління нормуванням праці, в тому числі перегляду норм праці, має закріплюватись в колективному договорі та положенні про оплату праці. В цих документах

- Таблиця 3.1

- Єдина тарифна сітка з перекриттям для «ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»*

Категорії і групи працівників	Тарифні розряди, відповідні їм тарифні коефіцієнти																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	1,0-1,11	1,05-1,23	1,17-1,36	1,3-1,51	1,44-1,68	1,6-1,87	1,77-2,07	1,97-2,3	2,19-2,59	2,43-2,84	2,7-3,15	3,0-3,5	3,25-3,88	3,69-4,31	4,09-4,78	4,54-5,32	5,04-5,43
I. Робітники	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
2. Технічні службовці				X	X	X	X	X	X	X	X						
3. Фахівці, професіонали						X	X	X	X	X	X	X	X	X			
4. Керівники									X	X	X	X	X	X	X	X	X

*Джерело: складено автором

мають бути прописані особливі правила і принципи, що забезпечують механізм використання норм; умови, які регламентують порядок перегляду норм праці; механізм розробки норм і права найманих працівників в їх

розробці і обговоренні перед впровадженням; гарантії мінімальної заробітної плати, які базуються на нормах. Переважна більшість компаній здійснюють перегляд норм через 6 -12 місяців. Це забезпечує додержання прогресивності норм та зниження рівня напруженості праці. Підприємство давно не переглядало норми, проте це необхідно зробити. Проте це займе тривалий період;

- 2) проблема підвищення заробітної плати та посилення ролі тарифу. Підвищення заробітної плати можливе за умови якщо темпи зростання продуктивності праці будуть вищими за темпи зростання зарплати. За даних умов це не є можливим, але можливе в перспективі. Потрібен моніторинг цих показників та за умови дотримання цих умов підвищити мінімальний рівень зарплати на підприємстві на 5 -10%. Посилення ролі тарифу можливе за рахунок підвищення мінімального рівня зарплати на підприємстві при умові скасування премій, що носять постійний характер, оскільки вони не виконують свою роль. З метою економії витрат, потрібно, щоб темпи підвищення заробітної плати на 2-3% були нижчими, ніж темпи зростання продуктивності праці. Наприклад, темпи зростання продуктивності праці вищі від темпів зростання зарплати на 10%, підприємство може максимально підвищити зарплату на 7% (10-3%) ;
- 3) проблеми відсутності у системи преміювання умов та показників. З метою стимулювання робітників основних виробництв пропонуємо запровадити премії для працівників основних виробництв, залежно від відсотка викораних показників, що нами сформовано в таблиці 3.2. Диференціація шкали премій від відсотка виконаних показників для працівників основних виробництв дасть приріст продуктивності праці, оскільки після перегляду норм, працівники будуть мати об'єктивну оцінку робіт та чітку шкалу преміювання. За умови забезпечення працівників обсягом роботи, вони зможуть підвищити продуктивність праці та бути максимально вмотивованими щодо результатів власної праці в винагороди за неї. З одного боку – це забезпечить їх

нереалізовані потреби, а з іншого – це сприятиме зростанню обсягу виробленої продукції на підприємстві;

Таблиця 3.2

Диференціація шкали премій залежно від відсотка виконаних показників*

Показник	Значення показника ефективності праці, %		
	100	100,1-105	Понад 105,1
Розмір премії до посадового окладу/ відрядного заробітку, %	5	10	15

**Джерело: складено автором*

- 4) Проблема диспропорції у структурі кадрів, робітники займають 52,82%. Це недоліки структури персоналу. Пропонуємо поступово за сприятливих умов довести співвідношення робітників до 70% за 2 наступні роки, шляхом зміни структури кадрів. За сприятливих умов – додатковий найм 24 робітників;
- 5) проблема плинності кадрів (29%), відсутня система адаптації працівників. Пропонуємо знизити плинність кадрів до 7-8% (до природного рівня) шляхом запровадження інституту адаптації працівника. Перелік заходів по адаптації, що ми пропонуємо наведено в таблиці 3.3. До заходів, що входять до адаптації новоприйнятих працівників, ми пропонуємо:
 - а) 1 день оформлення на роботу, екскурсія по підприємству. Знайомство з керівником – часпиття в неформальній обстановці з виробами організації;
 - б) підтримка наставника протягом 3 місяців;

- в) надання працівнику можливості 2 зустрічей за його бажанням з неформальним часпиттям з колегами чи керівником;
- г) підтримка в чаті телеграму з відповідями на питання новачка.

Таблиця 3.3

Перелік заходів по адаптації працівників організації «ПРАТ
«Конотопський хлібокомбінат»*

№	Назва заходу	Відповідальний	Термін
1.	Розробити довідник наставника та створити телеграм канал із посиланнями на матеріали	Заступник директор, начальник відділу кадрів	01.08.2023-01.11.2023
2.	Обрати наставників для працівників, що новоприбулі чи переходять на інше робоче місце	Керівники структурних підрозділів	До 01.10.2023
3.	Розробити систему надбавок за наставництво	Заступник директор, начальник відділу кадрів, головний бухгалтер	До 01.11.2023
4.	Розробити положення про наставництво	Заступник директор, начальник відділу кадрів, керівники структурних підрозділів	До 01.11.2023
5.	Пілотний проєкт на прикладі 1-го цеху	Заступник директор, начальник відділу кадрів, керівник структурного підрозділу	З 01.12.2023 до 01.04.2023

**Джерело: складено автором*

Систему надбавок, що розроблена нами для заохочення наставників наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Система надбавок, що розроблена нами для заохочення наставників*

Категорія персоналу	% надбавки				Додаткові умови
	Робітники	Технічні службовці	Фахівці, професіонали	Керівники	
Умови					
Кількість новачків у наставника: до 3	15	15	15	15	За умови успішного проходження адаптації, якщо працівник не звільнився протягом 6 місяців додаткова премія 10 % до посадового окладу разово
Від 4 до 6	20	20	20	-	
Термін наставництва	До 3 місяців			1 місяць	
Проведення інструктажу та онлайн підтримка для працівника, що відповідає за телеграм-канал	15% до посадового окладу за місяць				-

*Джерело: складено автором

На нашу, думку така система надбавок заохотить наставників, оскільки розміри становлять більше 10%, то вона є мотивуючою. Ця система додатково містить премію разову за результат (якісне наставництво);

- б) Проблема в системі оцінювання персоналу. Оскільки підприємство має скрутний економічний стан, ми можемо провести атестацію кадрів протягом 3 наступних років. Атестація має стандартні процедури. Керівник компанії затвердує наказом склад атестаційної комісії (опіменно), голову та заступника. У склад комісії обов'язково має входити керівники працівників, що підлягають атестації, представники інших структурних підрозділів. Керівником комісії виступає начальник відділу кадрів чи заступник директора. На працівника, що буде

атестуватись створюються 2 розділи атестаційного листа за два тижні до проведення атестації. Працівник, якого атестують, ознайомлюється з оцінкою, яку відправив атестаційній комісії його керівник. Робітники складати кваліфікаційні іспити, в результаті отримувати свідоцтво про підвищення кваліфікації. Після проведення атестації роблится висновок на атестованого із занесенням результатів в особову справу, що зберігається у відділі кадрів.

- 7) Проблема в системі планування кар'єри та навчання. Оскільки працівники прагнуть визнання та зростання, необхідно за наявності коштів відновити навчання працівників. Для робітників це мають бути курси з кваліфікаційним іспитом, що проплачуються підприємством раз на 5 років. Для фахівців та професіоналів можемо запропонувати навчання на різних безкоштовних курсах онлайн (Google, Coursera, Promesrtheus, Дія.Цифрова освіта тощо) не менше, ніж 180 годин на років. Виключення можуть складати курси знань для працівників, що стратегічно потрібні, щоб уникати штрафів, стягнень. Наприклад, курси з охорони праці, кадрового діловодства, ведення військового обліку, бухгалтерії тощо.

Наступним етапом є планування ділової кар'єри через побудову індивідуальних планів розвитку. В таблиці 3.5 нами розроблено форму для пілотного проєкту в організації. Працівник, що прагне розвиватись має разом з керівником обговорити мету і цілі (не більше 5) на рік. Чітко прописуються критерії та терміни виконання. В раз півроку працівник має звітувати керівнику про виконання, але протягом року керівник має консультувати за потреби працівника, що діє за індивідуальним планом розвитку. В результаті звітування і успішного проходження працівник просувається по кар'єрі. Таким чином працівники будуть зацікавлені в професійному зростанні в організації. Ступінь лояльності підвищиться.

Таблиця 3.5

Індивідуальний план розвитку працівника _____,
керівник _____*

Мета	Цілі (3-5 цілей загалом)	Терміни	Критерії успіху	Виконання (не виконано-0; 1 частково виконано; 2 повністю виконано; 3-виконано понад норму)	Нотатки та зауваження
	Професійні Соціальні Технічні Участь у проєктах Бажання працівника (опанувати додаткова певні курси тощо)				

**Джерело: складено автором*

8) Проблема в системі соціально-психологічного клімату і наявності стресу у працівників. Працівники мають негативний соціально-психологічний клімат, що підтвердила оцінка ціннісного мотиваційного профілю працівника та опитування проведене в рамках моніторингу ціннісного мотиваційного профілю працівника в питанні 3.2. Першою причиною цього є плітки про звільнення та масові скорочення. Керівництво не підтверджує та не спростовує їх. На нашу думку, потрібно, щоб покращити морально-психологічний клімат та знизити стрес у працівників потрібно:

- розробити та оголосити офіційну стратегію організації та управління персоналом, систему заходів політики персоналу. Наприклад, стратегія утримання на ринку, та оголосити, що на найближчі 3-5 місяців скорочення не передбачається, але може зникнути зарплата (за рахунок скасування надбавок тощо). Це, на нашу думку, покращить ситуацію. Середній вік працівників на підприємстві 52 роки, частина працівників мають близьких родичів на фронті чи поховали близьких. Постійний стрес, авіа тривоги і фізична праця, деколи в важких і

шкідливих умовах праці не сприяють високій продуктивності праці, а лише емоційному вигоранню;

- зробити скриньку скарг і пропозицій та раз на 2 місяці групою сформованою з активних працівників з усіх підрозділів обговорювати їх. За раціоналізаторські пропозиції, які будуть втілені давати разову премію 20 відсотків до посадового окладу (в умовах кризи разово, а потім переглянути умови);
- запровадити премію « Працівник року» за результатами роботи, 10% працівників пропорційно до структури персоналу можуть за результатами бути оголошені ними. Розмір премії оголосити в умовах кризи 1 тисяча гривень. Нагородити в колективі;
- запровадити чаювання раз на 2 місяці структурними підрозділами (чай та булочки за рахунок організації) з метою підвищення соціальних зв'язків;
- запровадити надання послуг « психологічної допомоги». Підприємство має працівницю, у якої 2 вища освіта пов'язана з психологією і вона надає волонтерську психологічну допомогу. Пропонуємо надати їй 0,5 ставки на період військових дій черех надавання консультацій співробітникам;
- запровадити суботники «Допомога ближньому». Раз на місяць чи за потреби зібрати групу волонтерів в організації з метою допомогти колегам. Частина працівників мають проблеми з будинками, дровами, особливо після окупації та в зв'язку з тим, що чоловіки\сини служать. Це має згуртувати колектив.

Перелік основних проблем з напрямками впровадження, ми згрупували в таблицю 3.6.

В таблиці 3.7 нами були заходи впровадження, відповідальні та дати виконання завдань.

Таблиця 3.6

Проблеми та напрямки впровадження «ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»*

Проблема	Напрямок впровадження та заходи покращення
Оплата праці: зрівнялівка та відсутності мотивуючої ролі в основній частині заробітної плати.	Запровадити єдину тарифну сітку з перекриттям. 11 – відсоткове наростання ставок оплати в єдиній тарифній сітці ґрунтується на нижній межі (порогу) відчутності зростання матеріальної зацікавленості. Всі категорії працівників будуть оплачуватись з урахуванням пропорційної диференціації. Працівники з досвідом роботи та високими показниками будуть отримувати тарифний коефіцієнт за верхньою межею власного розряду, що зміцнить зв'язок оплати праці з результатами. Це дозволить частково підвищити частку тарифу в зарплаті.
Нормування праці: здійснити перегляд норм	Перегляд норм сприяє: 1) дотримання прогресивності норм праці; 2) міцному зв'язку між нормами праці і оплатою праці; 3) справедливий оцінці результатів оплати праці.
Підвищення заробітної плати та посилення ролі тарифу	Скасувати премії, що носять постійний характер (не мають призначення, показників, умов). Здійснювати підвищення мінімального рівня заробітної плати на підприємстві (має бути вищий за законодавчо встановлений) за умови, що темпи зростання продуктивності праці мають випереджати темпи зростання заробітної плати.
Премії носять постійний характер, не мають показників та умов преміювання	Скасувати ці премії та запровадити систему за результатами роботи для основних виробництв.
Підприємство не вкладає кошти в навчання та планування кар'єри	Відновити за можливості фінансової навчання. Для робітників це мають бути курси з кваліфікаційним іспитом, що проплачуються підприємством раз на 5 років. Для фахівців та професіоналів можемо запропонувати навчання на різних безкоштовних курсах онлайн (Google, Coursera, Promesrtheus, Дія.Цифрова освіта тощо) не менше, ніж 180 годин на рік. Виключення можуть складати курси знань для працівників, що стратегічно потрібні, щоб уникати штрафів, стягнень. Наприклад, курси з охорони праці, кадрового діловодства, ведення військового обліку, бухгалтерії тощо. Запровадити індивідуальні плани розвитку в організації для працівників, що хочуть розвиватись.
Негативний морально-психологічний клімат через кризу, війну, низький ступінь згуртованості колективу. Відчуття стресу у працівників	Офіційно оголосити стратегію та політику персоналу. Наприклад, стратегія утимування на ринку, та оголосити, що на найближчі 3-5 місяців скорочення не передбачається, але може знижуватись зарплата (за рахунок скасування надбавок тощо). Це, на нашу думку, покращить ситуацію. зробити скриньку скарг і пропозицій та раз на 2 місяці групою сформованою з активних працівників з усіх підрозділів обговорювати їх. Разова премія 20% посадового окладу за впровадження на період кризи. Запровадити премію «Працівник року», найкращі 10% персоналу пропорційно по категоріям отримають премію 1000 грн на період кризи. Запровадити чаювання раз на 2 місяці структурними підрозділами за рахунок організації. Запровадити надання «психологічної допомоги» в організації. Запровадити суботники «Допомога ближньому»

Продовження таблиці 3.6

Проблема	Напрямок впровадження та заходи покращення
Висока плинність кадрів (29%), відсутній механізм адаптації та наставництва	Запровадити систему наставництва. система надбавок заохотить наставників за надбавки. Крім того, разову премію за якісне наставництво. Запровадити систему адаптації для новачків.
Проблема системи оцінювання персоналу	Провести за 5 років атестацію на підприємстві.
Диспропорції у структурі кадрів (52,82% робітники)	Протягом 2 наступних років довести частку робітників до 70%.

*Джерело: складено автором

Таблиця 3.7

Заходи впровадження, відповідальні та дати виконання завдань*

Назва заходу впровадження	Відповідальна посадова особа	Термін впровадження
1. Запровадження єдиної тарифної сітки з перекриттям	Начальник відділу кадрів, головний бухгалтер	01.01.2024-01.04.2024
2. Перегляд норм праці основного виробництва	Начальник відділу кадрів, начальники цехів	01.08.2023-28.12.2023
3. Перегляд преміювання робітників основних виробництв	Начальник відділу кадрів, головний бухгалтер	01.01.2024-01.04.2024
4. Проведення атестації працівників та кваліфікаційних іспитів для робітників	Заступник директора, начальник відділу кадрів, керівники структурних підрозділів	01.01.2024-01.04.2027
5. Проблеми диспропорцій у структурі кадрів: робітників частка має стати 70%.	Заступник директора, начальник відділу кадрів, керівники структурних підрозділів	01.08.2023-01.08.2025
6. Зниження плинність кадрів (з 29% до 8), запровадження механізму адаптації та наставництва	Заступник директора, начальник відділу кадрів, керівники структурних підрозділів	До 01.12.2025
7. Відновлення навчання персоналу та побудова системи планування кар'єри на індивідуальних планах розвитку	Заступник директора, начальник відділу кадрів, керівники структурних підрозділів	До 01.12.2025
8. Система заходів по покращенню соціально-психологічного клімату та зменшенню стресу: - розробка і оголошення стратегії персоналу; - скринька скарг і пропозицій; - премія «Працівник року»; - чаювання з колективом; - послуга «психологічна допомога»; - суботники «Допомогти ближньому».	Заступник директора, начальник відділу кадрів, керівники структурних підрозділів, фахівці з персоналу, бухгалтер 1 категорії	До 30.12.2023

*Джерело: складено автором

В результаті проведеного дослідження ми запропонували перелік заходів для компенсаційного пакету.

3.2 Програма заходів по удосконаленню формування ціннісного мотиваційного профілю працівника

Програма заходів по удосконаленню формування ціннісного мотиваційного профілю працівника включає в себе:

1. Розробка механізму моніторингу і аналізу ціннісного мотиваційного профілю працівника. Набір заходів із запровадження моніторингу зображено нами в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Набір заходів із запровадження програми моніторингу ціннісного мотиваційного профілю працівника*

№	Назва заходу	Відповідальний	Дата запровадження	Частота проведення
1	Методика Ш. Річі, П. Мартін опитувальник «Мотиваційний профіль працівника»	Психолог, начальник відділу кадрів	До 30.12.2024	Раз на рік
2	Розробка і впровадження експертного опитування (серед керівників) щодо мотиваційного профілю працівника	Психолог, начальник відділу кадрів	До 30.12.2024	Раз на рік
3	Проведення соціологічного дослідження серед працівників щодо мотиваційного профілю працівника чи окремих аспектів	Психолог, начальник відділу кадрів	До 30.12.2024	Раз на рік

*Джерело: складено автором

Необхідно зазначити, що методика Ш. Річі, П. Мартін опитувальник «Мотиваційний профіль працівника» є складною у використанні та дуже затратною в часі, проте визнаною в європейських країнах, тому її можна використовувати за умов наявності менеджера з персоналу з фаховою освітою чи психолога раз на рік.

На нашу думку, щоб результати були достовірними вони мають підтверджуватись думками експертів та соціологічним дослідженням серед персоналу. Ми виокремили 10 експертів та провели їх опитування щодо мотиваційного профілю працівника на підприємстві. Експерти оцінювали фактори за шкалою: 5 – дуже добре; 4-добре; 3 -посередньо; 2- нижче середнього; 1-погано, 0-дуже погано. Результати опитування експертів, ми зобразили в таблиці 3.8.

Аналіз експертного опитування підтвердив результати опитування методики Ш. Річі, П. Мартін показав, що факторами, якими найбільш незадоволені працівники є: добре розвинуті взаємини між членами колективу -3,2%; високий рівень позитивних соціальних контактів (допомога тощо);- 3,6% ; визнання членів колективу – 4,3%; .гідний рівень оплати праці- 6,4%; Дослідження додало ще один фактор – незадоволеність зарплатою. На нашу думку, така розбіжність може бути пов'язана із різними вибірками. На думку експертів фактори «влада і впливовість» та «цікава та корисна робота» найбільш реалізовані у працівників.

Ми провели соціологічне дослідження серед працівників щодо факторів ціннісного мотиваційного профілю працівника. В дослідженні взяли участь 30 чоловік, в тому числі 16- робітників, 9- технічних службовців та фахівців та 5 – керівників. Вибірка є репрезентативною оскільки в опитуванні взяли участь 16,9%, крім того структура зв категоріями персоналу відповідає структурі кадрів організації. Результати по факторам опитування за шкалою (дуже задоволені, задоволені, важно відповісти, незадоволені, дуже незадоволені) зображено на рисунку 3.1.

В результаті опитування персоналу з табл. 3.9 та рисунку 3.1 виявилися наступні тенденції:

Таблиця 3. 9

Результати опитування експертів щодо мотиваційного профілю працівника*

Чи є можливість отримати доступ до фактора мотиваційного профілю працівника і реалізувати:	Оцінка експертів, балів										Усього балів	Частка, %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.гідний рівень оплати праці;	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	18	6,4
2.хороші умови праці;	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	34	12,1
3.добре розвинуті ділові комунікації, зворотній зв'язок, вимоги до роботи;	4	2	2	2	2	2	1	3	3	1	22	7,8
4. високий рівень позитивних соціальних контактів (допомога тощо);	1	1	0	3	2	1	0	0	1	1	10	3,6
5. визнання членів колективу;	2	3	0	2	0	1	1	1	1	1	12	4,3
6. добре розвинуті взаємини між членами колективу ;	1	0	1	1	2	2	1	1	0	0	9	3,2
7.прагнення до досягнень;	3	3	3	3	3	4	2	2	1	3	27	9,6
8. влада і впливовість;	4	4	3	3	5	4	4	4	3	2	36	12,8
9.різноманітність і зміни;	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	28	10,0
10.креативність;	3	2	4	5	1	1	2	2	2	2	24	8,5
11.самовдосконалення;	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	26	9,3
12.цікава та корисна робота;	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	42	14,9
Усього											164	100

**Джерело:складено автором*

- персонал висловив пряме незадоволення високим рівнем соціальних контактів -22 чол., визнання членів колективу -22 чол, рівнем оплати праці – 24 чол., добре розвинутими взаєминами -17 та прагненнями

досягнень. Найбільше незадоволення рівнем оплати серед всіх факторів;

- приховане незадоволення (тобто важко відповісти опитаним) факторами «самовдосконалення», «різноманітність» та «креативність».

Фактори ціннісного мотиваційного профілю працівника	Дуже задоволені	Задоволені	Важко відповісти	Не задоволені	Дуже не задоволені	Мікрографік, чол
1. оплата праці;	0	4	2	18	6	
2. умови праці;	4	13	4	7	2	
3. розвинуті ділові комунікації, зворотній зв'язок, вимоги до роботи;	4	9	9	8	0	
4. високий рівень позитивних соціальних контактів (допомога тощо);	1	1	4	12	12	
5. визнання членів колективу;	2	2	4	15	7	
6. добре розвинуті взаємини між членами колективу ;	1	6	6	14	3	
7. прагнення до досягнень;	3	4	8	5	10	
8. влада і впливовість;	4	10	8	4	4	
9. різноманітність і зміни;	3	11	12	2	2	
10. креативність;	3	13	10	3	1	
11. самовдосконалення;	2	10	16	1	1	
12. цікава та корисна робота;	3	14	11	1	1	

Рисунок 3.1 -Опитування персоналу за факторами мотиваційного профілю працівника*

*Джерело:складено автором

Опитувані (на рисунку 3.2) також відповідали на питання щодо покращення соціально-психологічного клімату. Домінували відповіді щодо розуміння стратегії -



22 чол., спільні неформальні заходи- 18 чол., допомога керівництва і колег -по 15 чол. Серед іншого 8 чол. цікавила психологічна допомога (можна було з кимось поговорити, дізнатися про певні техніки заспокоєння, панічні атаки під час тривоги, допомогти дітям тощо). Тобто запропоновані нами заходи є актуальними серед працівників.



На питання щодо покращення соціальних контактів (рис.3.3) серед відповідей домінує наставництво -24 чол. , неформальне спілкування -14 чол, консультації з керівництвом -12 чол.

2. Аналіз результатів дослідження моніторингу. Отже, проаналізувавши три методи дослідження можна зазначити, що вони доповнюють один одного

і мають застосовуватись разом, бо можуть виявляти приховані тенденції. Основними факторами, що вимагають покращення є прагнення високої зарплати та соціальних відносин.

2. Розробка заходів покращення компенсаційного пакету відповідно до результатів дослідження за категоріями персоналу. Ми в таблиці 3.10 зазначили обов'язковість введення нових складових до компенсаційного пакету (П- всі категорії персоналу, Р-робітники, Ф -фахівці та технічні службовці, К – керівники).

Таблиця 3.10

Введення найбільш затребуваних складових компенсаційного пакету за категоріями персоналу*

Назва складової компенсаційного пакету	Категорія персоналу
1. Проектування основної зарплати:впровадження єдиної тарифної сітки з перекриттям	П
2. Перегляд норм праці основного виробництва	Р
3.Перегляд преміювання робітників основних виробництв	Р
9. Проведення атестації працівників та кваліфікаційних іспитів для робітників	П
10. Проблеми диспропорцій у структурі кадрів: робітників частка має стати 70%.	Р
11. Зниження плинність кадрів (з 29% до 8), запровадження механізму адаптації та наставництва	Р, Ф, К
12. Відновлення навчання персоналу та побудова системи планування кар'єри на індивідуальних планах розвитку	П
13. Система заходів по покращенню соціально-психологічного клімату та зменшенню стресу: - розробка і оголошення стратегії персоналу; - скринька скарг і пропозицій; - премія «Працівник року»; - чаювання з колективом; - послуга «психологічна допомога»; - суботники «Допомогти ближньому».	П; Р,Ф П Р,Ф П П (Р,Ф -більше потребують)

**Джерело: розроблено автором*

3.3 Оцінка ефективності запропонованої програми заходів удосконалення формування ціннісного мотиваційного профілю працівника

Здійснимо оцінку ефективності запропонованих заходів удосконалення формування ціннісного мотиваційного профілю:

1. Запровадження системи аналізу і моніторингу ціннісного мотиваційного профілю працівника. Витрати на провадження будуть дорівнювати нулю, оскільки начальник відділу кадрів має фахову освіту. Це розширення його обов'язків. Проведення всіх досліджень в гугл-формах та аналіз сумарно займає 40 годин роботи, що припадає на рік на начальника та фахівця з менеджменту персоналу. Соціальний ефект вагомий, бо відомі потреби за категоріями працівників. Якби компанія замовляла дослідження в консалтинговій компанії, витрати були значні.

Витрати на консалтингову компанію:

А) проведення психологічного тесту за методикою мотиваційного профілю працівника (26 годин * 1200 грн/година роботи психолога = 31200 грн);

Б) проведення експертного опитування в консалтинговій фірмі до 400 чол коштує 100 тис. грн

В) проведення експертного опитування в консалтинговій компанії коштує – 60 тис. грн.

Разом витрати на консалтингову компанію 191,2 тис грн.

Витрати на підприємстві на зарплату працівнику = 40 годин * 52,12 грн = 2084 грн

Економічний ефект = 191,2 - 2,08 = 189,12 тис. грн

2. Запровадження програми удосконалення формування мотиваційного профілю працівника:

А) Запровадження єдиної тарифної сітки з перекриттям . Витрати на впровадження становлять для організації 0 грн, бо це посадові обов'язки. Купівля послуг консалтингової компанії розробки та впровадження єдиної тарифної сітки становить від 120 тис. грн.

Економічний ефект = 120 тис грн економії.

Б) Перегляд норм праці основного виробництва. Витрати на впровадження становлять для організації 0 грн, бо це посадові обов'язки. Купівля послуг

консалтингової компанії розробки та впровадження єдиної тарифної сітки становить від 200 тис. грн.

Економічний ефект = 200 тис грн економії.

В) Зниження плинність кадрів (з 29% до 8), запровадження механізму адаптації та наставництва. Розробка заходів по адаптації та наставництву = 0 грн, бо це посадові обов'язки. Купівля послуг консалтингової компанії розробки та впровадження наставництва від 300 тис. грн.

Розрахуємо резерви підвищення продуктивності праці від зміни чисельності персоналу:

Зміна середньорічного виробітку одного працівника =
 $2007,90 - 1880,99 = 126,91$ тис. грн

Зміна частки робітників у загальній чисельності персоналу організації:
 $1880,99 * (0,5282 - 0,5355) = - 12,731$ тис грн

Зміна частки продуктивності праці робітників є резервом. Тобто зменшення частки робітників на 7,3 % дає зменшення продуктивності праці на 12,731 тис грн.

Зміна середньорічного виробітку продукції одного робітника :

$0,5355 * (3801,6 - 3540,83) = 139,64$ тис грн

З наведених розрахунків можна визначити, що на 1% збільшення частки робітників дає збільшення прибутку 1,73 тис грн.

В результаті запланованих заходів , ми плануємо підняти частку робітників з 53,55 до 70 % (на 16,45%).

Збільшення продуктивності від збільшення відсотку робітників в структурі кадрів = $1,73 * 16,45 = 28,45$ тис. Грн

Витрати на добір в місяць 400 грн (друк паперових об'яв та проплата об'яв в меседжерах груп спільнот). Місто є невеликим, вакантних посад мало, тому закриваються швидко, попит перевищує пропозицію, витрати на добір низькі. Термін закриття посади всередньому 1 місяць.

Економічний ефект = $28,45 - 0,4 = 28,05$ тис грн

Г) Перегляд преміювання робітників основних виробництв. Витрати на організацію преміювання = 0 грн, це посадові обов'язки. Витрати на виплату премій. За наданими даними в 2022 році на 1 грн зарплати припадало 3,462 грн прибутку.

Отже, виплата наприклад, 1600 грн премії на чоловіка принесе прибутку $3,462 \cdot 1600 = 5539,2$ тис грн

Економічний ефект = $5539,2 - 1600 = 3939,2$ грн

Якщо запрошувати консалтингову компанію, то лише розробка преміювальної системи коштує 100 тис грн + преміальний фонд.

Д) Проведення атестації працівників та кваліфікаційних іспитів для робітників . Для працівників відділу кадрів – це посадові обов'язки, тому атестація не несе значних витрат. Підприємство має майстрів, що можуть навчати робітників, як наставників. Здавання 1 кваліфікаційного іспиту за 1 чоловіка на підприємстві коштує 400 грн (за умови не менше 30 чоловік).

Якщо запросити компанію консалтингову для проведення атестації, то витрати на атестацію 1 чоловіка коштують 35 тис грн.

Е) Диспропорції у структурі кадрів. Запровадження механізму адаптації та наставництва. Впровадження механізму наставництва для підприємства буде безкоштовним без урахування виплат за наставництво.

Зростання продуктивності праці аналогічне віл зниження плинності кадрів (28,45 тис грн)

Витрати за наставництво місяць становлять $17 \text{ чол} \cdot 0,2 \cdot 8560 \text{ грн} = 41560 \text{ грн}$

Витрати на добір персоналу в місяць 400 грн

Втрати виробітку за місяць = $17 \cdot 167,3 \text{ тис грн} = 28400 \text{ тис грн}$

Економічний ефект = $28400 + 0,4 \cdot 41,56 = 28358,84$ грн від наставництва

Є) Відновлення навчання персоналу та побудова системи планування кар'єри на індивідуальних планах розвитку.

Витрати на консалтингову компанію складуть від 300 тис. грн

Якщо компанія впроваджує самостійно, то бюджет становить 0, оскільки це посадові обов'язки.

Запрошення консалтингової компанії для розробки буде коштувати від 300 тис грн

Економія від 300 тис грн

Система навчання на період кризи безкоштовні курси для фахівців є достатньою економією.

Обов'язкові курси для фахівців, керівників є вигідними. Наприклад, підписка акційна з консультаціями на 1 обліковий запис 7eminar.com, коштує 3 тис грн для менеджера з персоналу.

Штрафи більш вартісні, ніж підписка. Наприклад, за порушення недотриманих законом гарантій для мобілізованого працівника -4 мінімальних зарплати за кожен випадок.

$$4 * 6700 = 26400 \text{ грн}$$

$$\text{Економічний ефект від відсутності 1 штрафу } 26400 - 3000 = 21400 \text{ грн}$$

Про навчання робітників мова йшла в атестації.

Ж) Система заходів по покращенню соціально-психологічного клімату та зменшенню стресу:

-розробка і оголошення стратегії персоналу – якщо розробляти в компанії, то безкоштовно.

Розробка консалтинговою компанією стратегії персоналу – від 120 тис грн

$$\text{Економічний ефект від економії витрат} = 120 \text{ тис грн};$$

-скринька скарг і пропозицій. Захід для організації з створення скриньки скарг і пропозицій є безкоштовним, оскільки скринька наявна і важливо тільки виставити її та поширити про захід інформацію. Премія разова 20 % за пропозицію реалізовану, наприклад $8000 * 0,2 = 1600$ грн. Остання пропозиція втілена від раціоналізації процесу приготування виробу давала економію сировини 300 грн по виробу. Економія в рік $= 300 * 12 = 3600$ грн

Економічний ефект = $3600 - 1600 = 2000$ грн коштів зекономлено від найпростішого впровадження ;

- премія «Працівник року». Витрати на премії в рік можуть досягти $1000 * 18 \text{ чол} = 18 \text{ тис грн}$.

1 грн зарплати дає 3,462 прибутку. Дохід $18000 * 3,462 = 62334$ грн за місяць

Економічний ефект = $62334 - 18000 = 44335$ грн;

- чаювання з колективом. Витрати на чаювання складають 400 грн щомісяця. Приміщення безкоштовне, булки виготовляє компанія. Економічного ефекту немає, але є високий соціальний ефект;

- послуга «психологічна допомога». Витрати на зарплату 0,5 ставки працівниці, що має фахову освіту = 4500 грн за місяць.

Послуги психолога кваліфікованого становлять 1000 грн за консультацію. В місяць може бути до 10 консультацій. До того ж , психолог буде допомагати з моніторингом мотиваційного профілю працівника, з організацією заходів з покращення соціально-психологічного клімату тощо. Витрати на запрошеного психолога 10 тис грн.

Економічний ефект від економії = $10000 - 4500 = 5,5$ тис грн;

- суботники «Допомогти ближньому». Захід потребує організаційних питань та організатора є безкоштовним, оскільки не вимагає від компанії інвестицій, соціальний ефект є позитивним, соціально-психологічний клімат покращиться. Економічний ефект є позитивним, оскільки персонал після заходів стане більш лояльним і не буде звільнятись, тобто плінність кадрів зменшиться.

Економічний ефект від економії коштів за рахунок власного впровадження заходів складає 1148,32 тис.грн, що відображено в додатку Є. Тобто користуватися послугами консалтингових агенств можуть дозволити лише інноваційні високорентабельні компанії.

Порахуємо витрати від впровадження заходів та дохід від збільшення чистого прибутку. Загалом необхідно зазначити, що дохід від впровадження можна порахувати за показниками збільшення чистого доходу:

- на 3% від всіх заходів із реорганізації системи оплати праці (основна зарплата, премії тощо) $= 399,17 \cdot 0,03 = 5189,2$ тис. грн;
 - 3% від проведення оцінювання працівників та навчання $= 5189,2$ тис. грн;
 - 2,5% від зниження плинності $= 997,2$ тис. грн;
 - 3,8% від змін у структурі кадрів $= 1516,84$ тис. грн;
 - 2,5% від поліпшення морально-психологічного клімату $= 997,2$ тис. грн.
- Разом 13891,09 тис. грн

Дані по обрахункам доходів і витрат від впровадження занесені в таблицю 3.10.

Таблиця 3.10

Доходи і витрати від впровадження заходів в організації*

Назва заходу впровадження	Витрати на впровадження в організації	Доходи від впровадження з па рахунок чистого прибутку	Економічний ефект (економія)
Запровадження системи аналізу і моніторингу	0	0	0 (відкладений дохід)
Запровадження єдиної тарифної сітки з перекриттям Перегляд преміювання робітників основних виробництв Доплата за наставництво Премія за раціоналізацію	0 грн – по єдиній тарифній сітці Премії «Працівник року» -16 тис грн Витрати за наставництво місяць становлять 17 чол* $0,2 \cdot 8560$ грн = 41,560 тис грн Перегляд преміювання 1,6 премії на чол Премія за раціоналізаторство 1,6 тис.грн	Доходи від збільшення чистого прибутку після введення заходу 5189,2 тис.грн Економія ресурсів від раціоналізаторства 3,6 за рік	5132,04

Продовження табл.3.10.

Назва заходу впровадження	Витрати на впровадження в організації	Доходи від впровадження з па рахунок чистого прибутку	Економічний ефект (економія)
Перегляд норм праці основного виробництва	0	0	0
Проведення атестації працівників та кваліфікаційних іспитів для робітників	400 грн * 30 = 1200 грн витрати на атестацію робітників	Доходи від збільшення чистого прибутку після введення заходу 5189,2 тис.грн	5188
Зниження плинності кадрів (з 29% до 8), запровадження механізму адаптації та наставництва. Проблеми диспропорцій у структурі кадрів: робітників частка має стати 70%.	Витрати на добір =0,4 тис. грн	Доходи від підвищення продуктивності 28,45 28,45 Доходи від збільшення чистого прибутку після введення заходу 997,2 тис.грн (плинність) Доходи від збільшення чистого прибутку після введення заходу 1516,84 тис.грн	1573,34
7.Відновлення навчання персоналу та побудова системи планування кар'єри на індивідуальних планах розвитку	9 тис за курси для фахівців (3 фахівця)	0 (разом вплив з оцінюванням і переглядом норм праці)	-9
8.Система заходів по покращенню соціально-психологічного клімату та зменшенню стресу: - розробка і оголошення стратегії персоналу;	0	Доходи від збільшення чистого прибутку після введення заходу 997,2 тис.грн	997,2
-			

Завершення табл.3.10.

Назва заходу впровадження	Витрати на впровадження в організації	Доходи від впровадження зпа рахунок чистого прибутку	Економічний ефект (економія)
- послуга «психологічна допомога»;	Зарплата 0,5 психолога = 4500 грн, Зарплата начальника відділу кадрів та фахівця з персоналу = 18 тис грн Зарплата бухгалтера 1 категорії 10 тис грн Всі вони обслуговують всі наші пропозиції, тому витрати єдині	0	32,5
- суботники «Допомогти ближньому».			
- Сума	2271,51	13951,5	+13951,5

**Джерело: складено автором*

Отже, запропоновані удосконалення формування ціннісного мотиваційного профілю працівника можуть принести прибуток на рік – 13951,5 тис. грн

Висновки

В умовах сучасних змін підприємство має мати висококонкурентоспроможний персонал, що є залученим до праці. Формування ефективної компенсаційної політики управління персоналом, в тому числі компенсаційного пакету, не є можливим без моніторингу ціннісного мотиваційного профілю працівника. Результати дослідження останнього дозволяють максимально задовольнити потреби персоналу з урахуванням наявних ресурсів й фінансового стану компанії.

В результаті дослідження теоретичних аспектів формування ціннісного мотиваційного профілю працівника нами було виділено наступні аспекти:

- досліджуючи сутність поняття «мотивація» в працях Колот, А. М., Цимбалюк, С. О., Устіловська, А. С, Кук Д.А., Артїно А.Р., Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурї, Толочко С., , Хюїт В, Катю А.А., Будхвар П.С. та інших , нами виділено підходи: процесний; результативний; як стан людини (психологічний); видовий; стратегічний; комплексний. Ми вважаємо, що найбільш повне визначення запропонували Колот А.М., Цимбалюк С.О., оскільки воно є комплексним і охоплює всі важливі аспекти в управлінні персоналом;
- нами удосконалено класифікацію видів мотивації шляхом групування;
- на основі аналізу робіт науковців Колот А.М., Цимбалюк С.О., Сергійчук, С. І., Григорків В. та Поліщук Д., Дитко, Л. П., Дяків О, Владика Ю. , Зелена М.І. та інших, що дослідили поняття «мотивації» і розробили алгоритм зв'язку персоналу організації, ціннісного мотиваційного профілю працівника та компенсаційного пакету;
- на базі дослідження праць Ш. Рїчі, П. Мартїн, Гаркуша І.В., Кайко В.І., Бериславська, Г. В., Крутїй, І. А., Поплавська О.М., Кононенко Т.С., Данилевич, Н. С., Пузиревська, Ю. О. Ванстікісте М. Сїренс, Е., Соєненс, Б., Люїкс, К., и Ленс, В., Пірсон Л. К. та Керї Л. М. , Буффар, Т., Мурсія, Хуан Антонїо Морено, Едуардо

Сервелло Гімено та Девід Гонсалес-Кутре Колль, Н., Говард, Ж., Ганьє, М., Морен, А. Ж., Жиле, Н., Фуко, Е., Валлеран, Р. Ж., Абрахам, Ж., Коломбат, П. зробили висновки, що : відсутня універсальна методика для вимірювання мотивації;одночасне використання методик з поєднанням соціологічними опитуваннями, аудитом компенсаційної політики та експертними опитуваннями є ефективним, але є дорогим інструментом; організація має мати організаційно-методичне забезпечення щодо проведення досліджень, трактування результатів;всі методики мають переваги та недоліки у застосуванні, тому керівництво має чітко визначати мету моніторингу і підбирати варіанти тестування під компанію;

- нами запропоновано удосконалене визначення *«ціннісного мотиваційного профілю працівника»*, як індивідуальний набір мотивуючих факторів у визначений момент часу задоволення яких дозволяє виконувати певні завдання на високому рівні продуктивності відповідно до знаь, вмінь навичок особистості.

В результаті проведеного практичного дослідження стану мотиваціного профілю працівника на базі ПРАТ «Конотопський хілкокомбінат» нами виділено наступні проблеми:

- підприємство мало проблеми із зменшенням обсягів реалізації основного продукту: а) зменшення обсягів держзакупівель (школи, дитячі садки тощо); б) зменшення попиту на продукцію через падіння купівельної спроможності населення та втрату оптових клієнтів (кафе, бази відпочинку тощо); в) неможливість реалізації та виготовлення продукції через окупацію території (виробництво зупинка повна\часткова, неможливість довести продукцію, неможливість отримати сировину тощо), тому має скрутний фінансоций стан;
- за період 2020-2022 роки , чисельність промислово-виробничого персоналу знизилась. Структура персоналу за категоріями, на мою

думку, має диспропорції. Персонал використовується, як дкшква робоча сила в умовах надмірної пропозиції на ринку праці. На підприємстві висока плинність кадрів (29%);

- аналіз структури фонду оплати праці показав (табл.2.7) , що загалом фонд заробітної плати зріс на 40,72% з 2020 по 2022 роки, що є позитивним показником. Найбільше зросла основна зарплата з 2020 по 2022 роки на 3035,45 тис грн чи на 47,92%, додаткова частина зросла за аналогічний період на 838,29 тис.грн чи 36,65%. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли за період з 2020 по 2022 роки зросли найменше – на 19,74% чи на 341,22 тис.грн. На підприємстві є диспропорції в структурі оплати праці та застосовується тарифна система, де штучне завищення розрядів призвело до зрівнялівки;
- аналіз показав, що додаткова зарплата за структурою має незначні зміни. Домінують щомісячні премії: у 2022 році їх доля 39,02%. Це невірний підхід, оскільки преміювання не має бути щомісячним на постійній основі;
- дослідження трудової мотивації персоналу показало, що підприємство має дуже обмежений набір стимулів трудової мотивації. До них належить: навчання працівників, видача грамот за звання “Найкращий працівник”. Навчання через брак коштів проводилося не за планом через брак коштів, тому не є стимулом для працівників. Видача грамот за звання “Найкращий працівник “ не стимулюється матеріально підприємством. Корпоративи з 2019 року на підприємстві не проводяться. Індивідуальні плани розвитку працівника та планування кар’єри відсутні. Купівля продукції у внутрішньому ларьку за зниженими цінами, кімната для відпочинку та місце для обідів (колишня їдальня - внутрішній кафетерій) доступні для всіх працівників. Підприємство не здійснює моніторинг і оцінку мотиваційного профілю працівника;

- розгляд статусної мотивації персоналу показав, що вона має місце лише для окремих керівників та фахівців. До них можна віднести: оплата мобільного зв'язку для керівників першого рівня та головного бухгалтера (корпоративний зв'язок- 250 грн), кабінети для керівників, стоянка для автомобіля безкоштовна, автомобіль;
- в результаті оцінки ціннісного мотиваційного профілю методикою Ш. Річі, П. Мартін в організації нами були виділені фактори, що потребують покращення в компенсаційному пакеті:
 - а) для робітників: 1- висока зарплата, 4 – соціальні контакти, 9 - зміни, 8 – влада, є зоною покращення для організації;
 - б) для професіоналів, фахівців, технічних службовців: 1- висока зарплата, 4 – соціальні контакти, 9 - зміни, 8 – влада, є зоною покращення для організації;
 - в) для керівників: 1- висока зарплата, 6- визнання 7 – прагнення досягнень, 9 - зміни, 8 – влада;
 - г) для всього персоналу: 4 – соціальні контакти, 5 – стійкі відносини, 6 – визнання, 7 – прагнення досягнень.

В результаті виділених проблем нами були сформовані пропозиції щодо удосконалення ціннісного мотиваційного профілю працівника:

- запровадити єдину тарифну сітку з перекриттям. 11 – відсоткове наростання ставок оплати в єдиній тарифній сітці ґрунтується на нижній межі (порогу) відчутності зростання матеріальної зацікавленості. Всі категорії працівників будуть оплачуватись з урахуванням пропорційної диференціації. Працівники з досвідом роботи та високими показниками будуть отримувати тарифний коефіцієнт за верхньою межею власного розряду, що зміцнить зв'язок оплати праці з результатами. Це дозволить частково підвищити частку тарифу в зарплаті;

- здійснити перегляд норм. Перегляд норм сприяє: 1) дотримання прогресивності норм праці; 2) міцному зв'язку між нормами праці і оплатою праці; 3) справедливій оцінці результатів оплати праці;
- скасувати премії, що носять постійний характер для робітників основних виробництв, бо відсутні показники, умови, призначення. Запровадити систему за результатами роботи для основних виробництв;
- переглянути норми праці. Перегляд норм сприяє: 1) дотримання прогресивності норм праці; 2) міцному зв'язку між нормами праці і оплатою праці; 3) справедливій оцінці результатів оплати праці;
- відновити можливість насичення та побудови кар'єри за фінансової можливості. Для робітників це мають бути курси з кваліфікаційним іспитом, що проплачуються підприємством раз на 5 років. Для фахівців та професіоналів можемо запропонувати навчання на різних безкоштовних курсах онлайн (Google, Coursera, Promesrtheus, Дія.Цифрова освіта тощо) не менше, ніж 180 годин на рік. Виключення можуть складати курси знань для працівників, що стратегічно потрібні, щоб уникати штрафів, стягнень. Наприклад, курси з охорони праці, кадрового діловодства, ведення військового обліку, бухгалтерії тощо. Запровадити індивідуальні плани розвитку в організації для працівників, що хочуть розвиватись;
- покращити морально-психологічний клімат. Офіційно оголосити стратегію та політику персоналу. Наприклад, стратегія утримання на ринку, та оголосити, що на найближчі 3-5 місяців скорочення не передбачається, але може зникнути зарплата (за рахунок скасування надбавок тощо). Це, на нашу думку, покращить ситуацію. зробити скриньку скарг і пропозицій та раз на 2 місяці групою сформованою з активних працівників з усіх підрозділів обговорювати їх. Разова премія 20% посадового окладу за впровадження на період кризи. Запровадити премію «Працівник року», найкращі 10%

персоналу пропорційно по категоріям отримують премію 1000 грн на період кризи. Запровадити чаювання раз на 2 місяці структурними підрозділами за рахунок організації. Запровадити надання «психологічної допомоги» в організації. Запровадити суботники «Допомога ближньому».

Список використаних джерел

1. Макогон Ю. В., Капранов, М. А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико–методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. № 16. С. 335-341 URL: http://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/136616
2. Бондар В. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення (Motivation of local government: the concept and basic theoretical concepts). *Державне управління: удосконалення та розвиток. Електронне наукове фахове видання Академії муніципального управління*. 2012. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?n=5&y=2012>
3. Tolochko S. Мотивація як важлива соціальна навичка та складова екологічної компетентності дітей та учнівської молоді. *Theoretical and Methodical Problems of Children and Youth Education*. 2020. Vol 24. № 2. С. 203-215. URL: <https://ojs.ipv.org.ua/index.php/zbirnyk/article/view/48>
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397, [3] с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197239973.pdf>
5. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). Полтава: Національний університет ім. Юрія Кондратюка. С. 87-91. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/10428>
6. Huitt W. Motivation to learn: An overview. *Educational Psychology Interactive*. Valdosta, GA: Valdosta State University. 2011. URL: <http://www.edpsycinteractive.org/topics/motivation/motivate.html>
7. Cook D.A., Artino A.R. Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical education*. 2016. Volume 50. Issue 10, P. 997–1014. URL: <https://doi.org/10.1111/medu.13074>

8. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 364 с. URL: <https://pidru4niki.com/14051003/menedzhment/motivatsiya>
9. Management (Основы менеджмента) / перекл. з англ. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. М.: Дело, 1997. 704 с. URL: <https://infotour.in.ua/meskon13.htm>
10. Katou A.A., Budhwar P.S. Causal relationship between HRM policies and organisational performance: evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*. 2010. Volume 28. Issue 1. P. 25–39. URL: https://www.academia.edu/26829740/Causal_relationship_between_HRM_policies_and_organisational_performance_Evidence_from_the_Greek_manufacturing_sector
11. Gerhart B., Fang M. Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2015. Vol. 2. P. 489-521. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
12. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
13. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. №4. С.112-115. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53431541/4.4_44.4_20171-libre.pdf?1496911466=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D53431541.pdf&Expires=1684587408&Signature=aoei4irxR0DYrSffeNFvNJpZMdOz0ONE71m50gigrduHpcgBgx7~2xs~v-p5rN3T3PA~GiGxQsO1AzSiZzqFdOZiQUUdepTkLUVnfaZvwrLnQpce0eTiOWLpgvwThpNn1hajJqVR0sRBh11c~bVINBYvMtIzZbMXMIddodsiBuTjP8kJAYAJ7h4tRdkeaWeOEZ4x0flKfylBs-RmvgcRuVtXe5S9a8E7c-TZsGWCHhbmQ79nsXZap1aTlRPe2oAN10~NdROAZY12vPrHiP-AiXBiuYb3KwXgo43NaN2DrQjwVT-

[o88UQiRq5~jMqR0ufAzR9aqsFDTzHBPzd5i0Ftg &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=118](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242008000100003)

14. Petronio A., Colacino P. MOTIVATION STRATEGIES FOR KNOWLEDGE WORKERS: EVIDENCES AND CHALLENGES. *J.Technol. Manag. Innov.* 2008. Volume 3. Issue 3. P. 21-32. URL: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242008000100003

15. Здирко Н. Г., Козаченко, А. Ю. Мотивація як найважливіша функція в управлінні публічними закупівлями. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 156-161. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4583&i=25>

16. Герасименко Г. В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>

17. Сайко В. Р. Дослідження поняття «Мотивація» в контексті управління персоналом. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 36. С. 60-69. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/716>

18. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>

19. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 15.02.2023).

20. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 20.02.2023).

21. Гаркуша І. В., Кайко В. І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. *Вісник Університету*

імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка та психологія». Педагогічні науки. 2017. № 2 (14) URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2017/2/26.pdf>

22. Бериславська, Г В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник ХНУ*. 2011. № 6. Т. 2. С. 217-220. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/217-220.pdf

23. Сергійчук С. І. Компенсаційний пакет: суть та проблеми його ефективного застосування на підприємствах промисловості України (Compensation package: the essence and problems of its effective application in industrial enterprises of Ukraine). *Ефективна економіка* : електрон. наук. фах. вид. Дніпро: ДДАЕУ: ТОВ "ДКС Центр". 2017. № 12. URL: <http://eir.nuos.edu.ua/items/3c4d692d-7319-478a-965d-2bcda68950db>

24. Григорків В., Поліщук Д. Компенсаційний пакет як засіб мотивації до праці. 2020. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40069/1/343.pdf>

25. Дитко Л. П. Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування. К.: КНЕУ. 2010. С. 259-265. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32606995.pdf>

26. Дяків О, Владика Ю. Основні складові компенсаційного пакета працівників банку. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2012. № 17. С. 64-67. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24163/1/%d0%94%d1%8f%d0%ba%d1%96%d0%b2%20%d0%9e.pdf>

27. Зелена М. І. Компенсаційний пакет - сучасний погляд на мотивацію працівників підприємства. Економічний форум. 2011. № 4. С. 271-275. URL: <http://www.nbuu.gov.ua>

28. Кодекс законів про працю України № 322-08 ВВР : від 10.12.1971 URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

29. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>

30. Про відпустки: Закон України від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР, із змінами та доповненнями. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>

31. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності і витратами, обумовленими народженням і похованням: Закон України від 18 січня 2001 р. № 2240-III із змінами і доповненнями. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2240-14>

32. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати : наказ Кабінету Міністрів України від 13 січня 2004 р. № 5 із змінами та доповненнями. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04>

33. Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати. Постанова Кабінету Міністрів України від 08 лютого 1995 № 100. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/100-95-п>

34. Про затвердження Порядку проведення індексації грошових доходів населення. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 липня 2003 р. № 1078. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1078-2003-п>.

35. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08 липня 2010 р. № 2464-VI.

36. Про колективні договори і угоди: ЗУ від 01 липня 1993 р., № 3356-XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.

37. Виплати працівникам: 26 Положення (стандарт) бухгалтерського обліку. URL: <http://kodeksy.com.ua/buh/psbo/26.htm>.

38. Виплати працівникам: 19 Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку для державного сектора. URL: www.minfin.gov.ua/document/265674/25final.pdf.

39. Господарський кодекс України від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n1582> (дата звернення: 14.11.2021).

40. Про державний бюджет України на 2022 рік (Закон України). № 1928-IX. (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>.

41. Про державний бюджет України на 2023 рік (Закон України). № 2710-IX. (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>.
42. Закон України "Про охорону праці" : Закон України від 14.10.1992 №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
43. Про затвердження Переліку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого тижня : постанова Каб. Міністрів України від 21.02.2001 №163 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/163-2001-%D0%BF#Text>
44. Про затвердження Списків виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці : постанова Каб. Міністрів України від 17.11.1997 №1290 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1290-97-%D0%BF>
45. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019–2021 роки від 14 травня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001120-19>
46. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / [укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко та ін.]; за заг. ред. О.І. Драган. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
47. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.
48. Хендерсон Р. И. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. 2004. URL: <https://read.in.ua/book91149/>
49. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». / [Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. та ін.]; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45222/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5>

[%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82 %D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%201.pdf](#)

50. Костишина А. І. Компенсаційний пакет як основа винагороди за працю в системі дистрибуції. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2021. №5(77). URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1718>

51. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2011. С. 39. URL: https://scholar.google.com.ua/scholar?cluster=10495581973155911420&hl=uk&as_sdt=0,5

52. Самолюк Н. М. Соціальний пакет як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства (матеріали міжнар. наук.-практ.конф.). 2019. С. 403-406. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17005/1/Samolyuk%20403-406.pdf>

53. Савіна Н. Б., Самолюк Н. М. Механізм формування ефективного соціального пакета. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2011. № 4(2). С. 216-221. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4\(2\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_4(2)_49).

54. Калина А. В. Соціальний пакет як чинник розвитку інноваційної діяльності підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 26. С. 169-177. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14714574.pdf>

55. Погосова А. В. Облік операцій з надання соціального пакета працівникам підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. Вип. 1(28). URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2814/20.pdf?sequence=1>

56. Петрушенко М.М., Алібекова Ю.Т. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства. *Вісник Сумського державного університету / Серія «Економіка»*. 2010. № 2. С. 54–62.

57. МоргайЛ.А. Значення соціального пакета на підприємстві. *Topical issues of modern science and education*. 2021. № 11, С. 139. URL:https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=BMIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA139&dq=%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9+%D0%BF%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82&ots=KLphpZVueL&sig=3vI1WmpSDC-hqu6x10BlzPxWkpk&redir_esc=y#v=onepage&q=%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82&f=false

58. Завидівська О., Щоколова Є. Вплив COVID-19 на соціальний пакет працівника. *Socially competent management of corporations in behavioral conditions economics. Collection of scientific papers Chapter II. Секція VI*. 2021. С. 179. URL: [Muzychuk/publication/361581057_SOCIALLY_COMPETENT_MANAGEMENT_OF_CORPORATIONS_IN_BEHAVIORAL_CONDITIONS_ECONOMICS/links/62ba9baa5e258e67e10b02c8/SOCIALLY-COMPETENT-MANAGEMENT-OF-CORPORATIONS-IN-BEHAVIORAL-CONDITIONS-ECONOMICS.pdf#page=179](https://muzychuk/publication/361581057_SOCIALLY_COMPETENT_MANAGEMENT_OF_CORPORATIONS_IN_BEHAVIORAL_CONDITIONS_ECONOMICS/links/62ba9baa5e258e67e10b02c8/SOCIALLY-COMPETENT-MANAGEMENT-OF-CORPORATIONS-IN-BEHAVIORAL-CONDITIONS-ECONOMICS.pdf#page=179)

59. Медвідь В. Соціальний пакет як інструмент мотивації та підвищення ефективності праці фахівця професійної освіти. 2021. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44633/1/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C%20%D0%92.pdf>

60. Motivation Management – Hardcover. Ritchie, Sheila; Martin, Bye-Fellow Peter URL: <https://hr.ikombat.ru/files/309/sh-richi-p-martin-upravle.pdf> (accessed: 12.11.2022).

61. Vansteenkiste M., Sierens E., Soenens B., Luyckx K., Lens W. Motivational profiles from a self-determination perspective: The quality of motivation matters. *Journal of Educational Psychology*. 2009. 101(3). С. 671–688. URL:<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0015083> (accessed: 12.11.2022).

62. Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of vocational behavior*, 2016, 95. P. 74-89. ULR: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879116300409>
63. Murcia, Juan Antonio Moreno, Eduardo Cervelló Gimeno, David González-Cutre Coll. Young athletes' motivational profiles. *Journal of sports science & medicine* 6.2, 2007. P.172. ULR: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02701367.2000.10608921>
64. Pearson L. C., Carey L. M. The academic motivation profile for undergraduate student use in evaluating college courses. *The Journal of Educational Research*, 88(4), 1995. P. 220-227. ULR: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00220671.1995.9941303>
65. Bouffard T., Couture N. Motivational profile and academic achievement among students enrolled in different schooling tracks. *Educational studies*, № 29(1), 2003, p.19-38. ULR: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03055690303270>
66. Gillet, N., Fouquereau, E., Vallerand, R. J., Abraham, J., & Colombat, P. The role of workers' motivational profiles in affective and organizational factors. *Journal of happiness studies*, 19, 2018, p. 1151-1174. ULR: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-017-9867-9>
67. Hansson, P. H., & Andersen, J. A. The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile. *IEJLL: International Electronic Journal for Leadership in Learning*. 2007, 11(8). ULR: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:4ZaQAKqh8bUJ:scholar.google.com/+motivation+profile&hl=uk&as_sdt=0,5
68. Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H., & Feldt, T. Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 2020, 120, 103428. ULR: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879120300531>
69. Parker, S. L., Dawson, N., Van den Broeck, A., Sonnentag, S., & Neal, A. Employee motivation profiles, energy levels, and approaches to sustaining energy:

A two-wave latent-profile analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 2021, 131, 103659. ULR:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879121001317>

70. Moreira H., Fox K. R., & Sparkes, A. C. Job motivation profiles of physical educators: theoretical background and instrument development. *British Educational Research Journal*, 2002, 28(6), p. 845-861. ULR: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0141192022000019099>

71. Попов В. М. Мотиваційний компонент вивченої безпорадності працівників ДСНС України. *Проблеми екстремальної та кризової психології*, 2014, 16, с.165-174. ULR: http://educmns.org.ua/nmc/190/EKP_16.pdf#page=166

72. Смірнова О. М. Особливості мотиваційного профілю особистості працівників поліції. *Право і безпека*, 2018, (2), с. 43-50. ULR: <http://pb.univd.edu.ua>

73. Кизенко, О. О., & Савосюк, А. І. Мотиваційний профіль працівників як інструмент забезпечення структурної адаптивності компанії. 2017. ULR: https://kneu.edu.ua/userfiles/ekon_pidpr/EP_E28496_39_za_2017r_.pdf#page=76

74. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019, (142), с.53-64. ULR: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/50>

75. Алексєєва Н. Ф., Приходько І. С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Вип. 3(74), с. 174-178. ULR: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_146.pdf

76. Стахів, О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*, 3(7). ULR: <https://jrnل.nau.edu.ua>

77. Поплавська, О. М., Кононенко, Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*, (5_2021), с. 378-384. ULR: https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Poplavska-2/publication/352924665_Motivation_and_Satisfaction_of_Employees_Analysis_2/publication/352924665_Motivation_and_Satisfaction_of_Employees_Analysis_2

Risks_Ways_of_Improvement/links/6134b145c69a4e48797d90df/Motivation-and-Satisfaction-of-Employees-Analysis-Risks-Ways-of-Improvement.pdf

78. Чернушкіна О. О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників. 2016. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2016/VKNU-ES-2016-N3-Volume1_236.pdf#page=50

79. Дарченко Н. Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плинністю кадрів. Вісник ЖДТУ. 2013. № 1 (63). URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2726/54.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

81. Петрова Л. Г. Соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. – Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2016. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/sotsialno-psikhologichni-chinniki-zadovolenosti-profesijnoyu-diyalnistyu-menedzhera-z-personalu>

82. Диагностика профессионально важных качеств. Батаршев А. В., Алексеева И.Ю. , Майорова Е.В. СПб.: Издательство "Питер", 1-е, 2006, 192 с. URL: <http://www.tnu.in.ua/study/books/entry-3041757.html>

83. Збірник тестових методик для організації професійно-психологічного відбору в Збройних Силах України (введено у дію наказом Міністра оборони України від 20.10.2009 № 525)Погоджено в Міністерстві освіти та науки України, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 17.11.09 №1085/17101. Київ – 2009. URL: <https://studfile.net/preview/10038528/page:15/>

84. Програма навчальної дисципліни “*Основи психології та педагогіки*” для студентів денної форми навчання спеціальності «Готельне господарство» Київського університету туризму, економіки і права. Розробник Скрипник М.І. - К. : КУТЕП, 2010. 80 с. URL: <https://studfile.net/preview/7104480/page:23/>

85. Методика «Діагностика соціально-психологічних установок особистості у мотиваційно-потребовій сфері», О. Потьомкіної ULR: <https://yolkki.ru/uk/hobby-and-entertainment/test-potemkinoi-diagnostika-socialno-psihologicheskikh/>

86. Жосан, Г. В. Особливості розробки мотиваційного профілю працівника підприємства.// *і-ї міжнародної науково–практичної конференції «тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів»*, 209. ULR:

http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/20210624/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%20%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97.pdf#page=20

87. Діаграма Ісікави – корисний інструмент в житті і роботі ULR: <https://eab.com.ua/diagrama-%D1%96sikavi-korisnii-instryment-v-jitti-i-roboti>

88. Кузьменко Т. М. Соціологія. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2010. 320 с. ULR: <http://filelibsnu.at.ua/navchalno-metod/social/Sociologiya-Kuzmenko2010.pdf>

89. КВЕД-2010 перелік секцій види економічної діяльності. ULR:http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html

90. Розміри мінімальної зарплати. Журнал «Дебет-кредет» ULR: <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/2>

91. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. ULR:

https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpshp/arh_szp_ed_u.html

92. Мунтян В. Особливості мотивації персоналу за дистанційної зайнятості. ULR:

https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kaf%20UPtaEP%20319/Naukova%20diyalnist/Tezi_SOTSIOEKONOMICHNIY_VEKTOR_VIDBUDОВI_UKRAINI.pdf

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

Визначення терміну «мотивація»*

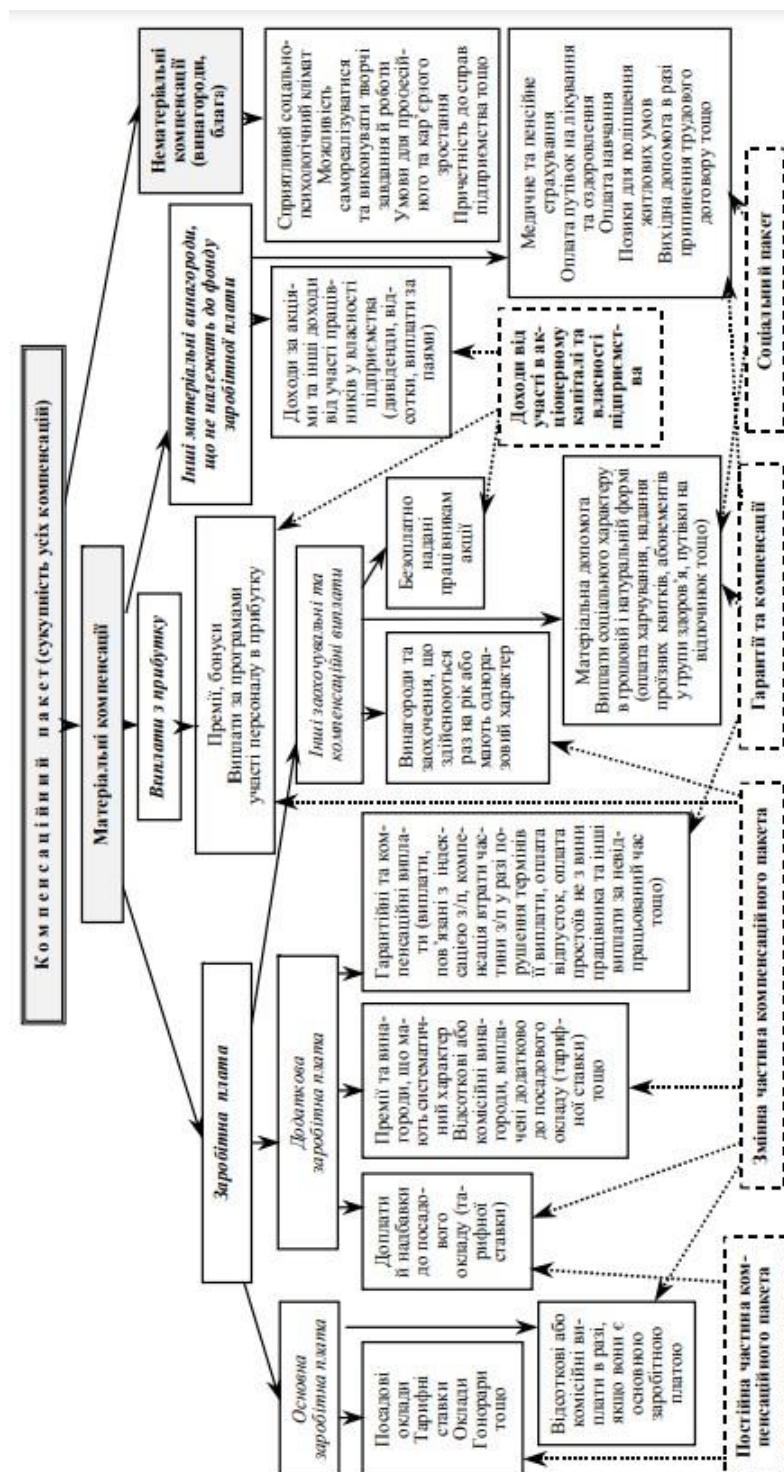
Джерело: розроблено автором на основі джерел[1-17]

№	Автор, джерело	Визначення
1	Макогон, Ю. В., Капранов, М.[А. 1, с.335]	Мотивація - «спонукання людей до певної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації; відповідно, спонукання самого себе до досягнення особистих цілей називається самомотивацією».
2	Бондар, В.Д., [2]	«мотивація працівників органів державного управління та місцевого самоврядування – це сукупність внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, які реалізуються через систему позитивних та негативних способів впливу на мотиваційне поле працівників органів державного управління та посадових осіб місцевого самоврядування з метою досягнення соціально значимих результатів в їх діяльності.»
3	Толочко С., [3 с. 204]	Мотивація– «усукупнення взаємопов’язаних і взаємозалежних мотивів діяльності особистості (ігрової, навчальної, трудової), спрямоване на підготовку, формування, розвиток, модернізацію, перекваліфікацію, неперервне навчання особистості задля самоактуалізації, саморозвитку та самовдосконалення, реалізації траєкторії успіху та підвищення якості життя».
4	Колот, А. М., Цимбалюк, С. О.,[4]	Мотивація персоналу, як комплексна категорія: як стан людини : «характеристика психологічного стану людини, який є відзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності»; як процес – «процес свідомого вибору певного типу поведінки до поставленої мети, що спонукає до певних дій\бездіяльності»; як результат –« результат узгодженості внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів»; як сферу практичної діяльності – « передбачає вироблення методів, засобів впливу на людину задля досягнення особистих цілей і цілей організації»
5	Черниш, І. В., & Козик, М. В. [5,с.87]	Мотивація – «це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію. Таке розуміння лежить в основі різних мотиваційних систем, що застосовуються в бізнесі і стимулюючих персонал до збільшення результативності праці і зниження витрат фірми».
6	Хьюїт В. [6]	Мотивація - «це внутрішній стан або стан (іноді описується як потреба, бажання або бажання), який служить для активації поведінки та надання їй напрямку»
7	Кук Д.А., Артіню А.Р[7]	Мотивація –«процес, за допомогою якого починаються та підтримуються цілеспрямовані дії».

Продовження додатку А.1

№	Автор, джерело	Визначення
8	Дикань Н.В., Борисенко І.І. [8]	Мотивація — «це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Із таким тлумаченням пов'язано запровадження трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба».
9	Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі[9]	Мотивація – це «процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації»
10	Кату А.А., Будхвар П.С.[10]	Мотивація виступає, як «засіб досягнення організаційної ефективності через заходи політики менеджменту персоналу».
11	Хергарт Б., Фонг М. [10]	Мотивація розглядається, як сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що мають стимулювати працівників підвищувати ефективність і застосовувати творчий підхід на робочому місці.
12	Колот А.М. .[12]	Мотивація —« сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації»
13	Устіловська, А. С. .[13]	Мотивація персоналу є «основою і кінцевою мірою успіху як організації в цілому, так і системи якості; з точки зору одержуваних благ, то мотивація персоналу буває двох видів: матеріальна і нематеріальна»
15	Здирко, Н. Г., & Козаченко, А. Ю. [15]	Мотивація розглядається в контексті публічних закупівель:«задоволення потреб замовника у товарі (виконанні робіт, наданні послуг), закупівля товарів найвищої якості за найнижчою ціною, зменшення закупівельних цін у результаті залучення якомога ширшого кола учасників торгів (постачальників), прозорість проведення тендерів через торгові майданчики — основні методи мотивації для ефективного проведення публічних закупівель»
16	Герасименко А.В.[16]	Мотивація праці - «процес стимулювання до різних видів діяльності, які необхідні для досягнення певних цілей організації».
17	Сайко В.Р.[17]	Мотивація —«комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників котрі спонукають працівника до ефективної праці задля задоволення особистих цілей, а також задоволення цілей організації».

Рисунок Б.1 – Структура компенсаційного пакету*



*Джерело:[4]

Опитувальник Річі Ш., Мартін П. “Мотиваційний профіль ” [60]

Для оцінки кожного з варіантів (a), (b), (c), (d) у рамках наведених тверджень використовуйте всі 11 балів.

Твердження

- 1) Я вважаю, що міг би зробити великий внесок на таку роботу, де
 - a) гарна заробітна плата та інші види винагород;
 - b) є можливість встановити добрі взаємини з колегами по роботі;
 - c) я міг би впливати на прийняття рішень та демонструвати свої переваги як працівника;
 - d) маю можливість удосконалюватися і зростати як особистість.
- 2) Я не хотів би працювати там, де:
 - a) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
 - b) практично відсутній зворотний зв'язок та оцінка ефективності моєї роботи;
 - c) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним і малоцінним;
 - d) погані умови роботи занадто шумно або брудно.
- 3) Для мене важливо, щоб моя робота
 - a) була пов'язана зі значною різноманітністю та змінами;
 - b) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
 - c) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що потрібно від мене;
 - d) дозволяла мені добре пізнати тих людей, з ким я працюю.
- 4) Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений у роботі, яка
 - a) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
 - b) навряд чи була б помічена іншими людьми;
 - c) не мала б конкретних обрисів, тож я не був би певний, що від мене вимагається;
 - d) було б пов'язане з певним обсягом рутинних операцій.

5) Робота мені подобається, якщо

- a) я чітко уявляю, що від мене вимагається;
- b) у мене зручне робоче місце, і мене мало відволікають;
- c) у мене хороша винагорода та заробітна плата; d) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.

6) Вважаю, що мені б сподобалося, якщо

- a) були б хороші умови роботи і був би тиск на мене;
- b) у мене був би дуже добрий оклад;
- c) робота насправді була б корисною і приносила мені задоволення;
- d) мої досягнення та робота оцінювалися б гідно.

7) Я не вважаю, що робота повинна

- a) бути слабо структурованою, тому незрозуміло, що ж слід робити;
- b) надавати надто мало можливостей добре пізнати інших людей;
- c) бути малозначущою та малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;
- d) залишатися невизнаною, або її виконання має сприйматися як само собою зрозуміле.

8) Робота, що приносить задоволення,

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

9) Важливо, щоб робота

- a) визнавалася та цінувалася організацією, в якій я працюю;
- b) давала б можливості для персонального зростання та вдосконалення;
- c) була пов'язана з великою різноманітністю та змінами;

d) дозволяла б працівникові впливати на інших.

10) Я не вважаю, що робота приносить задоволення, якщо

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

b) оклад та винагорода не дуже хороші;

c) я не можу встановити та підтримувати добрі стосунки з колегами по роботі;

d) у мене дуже мало самостійності чи можливостей для прояву гнучкості.

11) Найкращою є така робота, яка

a) забезпечує хороші робочі умови;

b) дає чіткі інструкції та роз'яснення щодо змісту роботи;

c) передбачає виконання цікавих та корисних завдань;

d) дозволяє отримати визнання особистих досягнень та якості роботи.

12) Ймовірно, я не працюватиму добре, якщо

a) є мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх;

b) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті риси;

c) важка робота не отримує визнання та відповідної винагороди;

d) на робочому місці заповнено, брудно чи шумно.

13) При визначенні службових обов'язків важливо:

a) дати людям можливість краще пізнати один одного;

b) надати працівникові можливість ставити цілі та досягати їх;

c) забезпечити умови для прояву працівниками творчого початку;

d) забезпечити комфортність та чистоту місця роботи.

14) Ймовірно, я не захочу працювати там, де

a) у мене буде мало самостійності та можливостей для вдосконалення своєї особи;

b) не заохочуються дослідження та прояв наукового питання;

c) дуже мало контактів із широким колом людей;

d) відсутні гідні надбавки та додаткові пільги.

15) Я був би задоволений, якщо

a) була б можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками;

b) робота надавала б широке розмаїття та зміни;

c) мої досягнення були б оцінені іншими;

d) я точно знав би, що від мене вимагається і як я маю це виконувати.

16) Робота менше задовольняла б мене, якщо

a) не дозволяла б ставити і досягати складних цілей;

b) чітко не знав би правил та процедур виконання роботи;

c) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;

d) я практично не міг би впливати на прийняті рішення та на те, що роблять інші.

17) Я вважаю, що посада повинна надавати:

a) чіткі посадові інструкції та вказівки на те, що від мене вимагається;

b) можливість краще дізнатися про своїх колег по роботі;

c) можливості виконувати складні виробничі завдання, які потребують напруги всіх сил;

d) різноманітність, зміни та заохочення.

18) Робота приносила б менше задоволення, якщо

a) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого внеску;

b) здійснювалася ізольовано, тобто. працівник мав би працювати на самоті; c) був би сприятливий внутрішній клімат, у якому працівник міг би професійно зростати;

d) не давала б можливості впливати на прийняття рішень.

19) Я хотів би працювати там, де

a) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;

b) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;

c) є гідна система надбавок та додаткових пільг;

d) можна висувати та апробувати нові ідеї та виявляти креативність.

20) Навряд чи я захотів би працювати там, де

- a) не існує різноманітності чи змін у роботі;
- b) у мене буде мало можливостей впливати на прийняті рішення;
- c) заробітна плата не надто висока;
- d) умови роботи недостатньо хороші,

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

- a) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається; b) можливість виявляти креативність;
- c) можливість зустрічатися із цікавими людьми;
- d) почуття задоволення та справді цікаві завдання.

22) Робота не буде приносити задоволення, якщо

- a) передбачені незначні надбавки та додаткові пільги;
- b) умови роботи некомфортні або дуже шумно в приміщенні;
- c) працівник не має змоги порівнювати свою роботу з іншими;
- d) не заохочуються дослідження, творчий підхід та нові ідеї.

23) Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені:

- a) безліч контактів із широким колом цікавих людей;
- b) можливість встановлення та досягнення цілей;
- c) можливість впливати на ухвалення рішень;
- d) найвищий рівень заробітної плати.

24) Я не думаю, щоб мені подобалася робота, якщо

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

25) У процесі організації роботи важливо:

- a) забезпечити чистоту та комфортність робочого місця;

Продовження Додатку В

- b) створити умови для прояву працівником самостійності;
 - c) передбачити можливість різноманітності та змін;
 - d) забезпечити людині широкі можливості контактів із іншими людьми.
- 26) Швидше за все не захотів би працювати там, де
- a) умови роботи некомфортні, тобто. шумно чи брудно тощо;
 - b) мало можливостей здійснювати контакти з іншими;
 - c) робота не є цікавою чи корисною;
 - d) робота рутинна та завдання рідко змінюються.
- 27) Робота приносить задоволення, ймовірно, коли:
- a) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
 - b) існують широкі можливості для маневру та прояву гнучкості;
 - c) можна ставити перед собою складні та сміливі цілі;
 - d) існує можливість краще пізнати своїх колег.
- 28) Мені б не сподобалася робота, яка
- a) не була б корисною і не приносила почуття задоволення;
 - b) не містила б стимулу до змін;
 - c) не дозволяла мені встановлювати дружні стосунки з іншими;
 - d) була б неконкретною та не ставила б складних завдань.
- 29) Я б виявив прагнення працювати там, де
- a) робота цікава та корисна;
 - b) люди можуть встановлювати тривалі дружні стосунки;
 - c) мене оточували б цікаві люди;
 - d) я міг би впливати на прийняття рішень;
- 30) Я не вважаю, що робота повинна
- a) передбачати, щоб людина більшу частину часу працювала поодиноці;
 - b) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
 - c) перешкоджати встановленню взаємовідносин із колегами;
 - d) складатися переважно з рутинних обов'язків.

31) Добре спланована робота обов'язково

- a) передбачає достатній набір пільг та безліч надбавок;
- b) має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки;
- c) передбачає можливість ставити цілі та досягати їх;
- d) стимулює та заохочує висування нових ідей.

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

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

33) Найбільш важливими характеристиками посади є:

- a) можливість для творчого підходу та оригінального нестандартного мислення;
- b) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
- c) можливість встановлювати добрі взаємини із колегами;
- d) наявність значних цілей, яких покликаний досягти працівник.

Ключ до тесту

Завершивши роботу над тестом, ви отримаєте загальний результат за кожним із 12 мотиваційних чинників. Велика кількість балів, присуджених якомусь чиннику, свідчить про його високу значущість, мала кількість балів свідчить про низький рівень потреби щодо інших чинників. Після опису

кожного мотиваційного чинника наводяться:

- мода розподілу (значення, що зустрічається найчастіше);
- медіана (середнє значення);
- діапазон розкиду (найнижче і найвище значення).

Номер фактора:

1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді; бажання мати роботу з хорошим набором пільг і надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до зміни в процесі трудового життя; збільшення витрат зумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання). Мода - 27, медіана - 19, діапазон - 0 - 96.

2. Потреба в хороших умовах роботи і комфортному навколишньому середовищі. Мода - 17, медіана - 17, діапазон - 0 - 83.

3. Потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації, що дає змогу судити про результати своєї роботи, потреба в зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. (Мірило потреби в керівництві та визначеності; потреба, яка може слугувати індикатором стресу або занепокоєння і яка може зростати або падати, коли людина стикається із серйозними змінами у своєму особистому житті або на роботі.) Мода - 26, медіана - 25, діапазон - 0 - 69.

4. Потреба в соціальних контактах: спілкування з широким колом людей, легкий ступінь довірливості, тісних зв'язків із колегами. (Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег. Цей фактор може мати дуже низьке значення, проте людина може бути досить соціально адаптованою). Мода - 27, медіана - 25, діапазон - 0 - 81.

5. Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини, мале число колег по роботі, значний ступінь близькості по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довірливості. (Потреба в більш тісних контактах з іншими. Як і у випадку з фактором 4, низьке його значення не свідчить про слабку соціальну адаптацію та відсутність соціальних навичок.) Мода - 18, медіана - 19, діапазон - 0 - 45.

6. Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, у тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивідуума. (Цей показник вказує на симпатії до інших і хороші соціальні взаємини, це потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість). Мода - 35, медіана - 36, діапазон - 0 - 88.

Продовження Додатку В

7. Потреба ставити для себе зухвалі складні цілі й досягати їх; це показник потреби слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим. (Показник прагнення намічати і завойовувати складні, багатообіцяючі рубежі.) Мода - 36, медіана - 36, діапазон - 2 - 81.

8. Потреба у впливовості та владі, прагнення керувати іншими; наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості. (Це показник конкурентної напористості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми та здійснення на них впливу.) Мода - 31, медіана - 31, діапазон - 0 - 79.

9. Потреба в урізноманітненні, змінах і стимуляції; прагнення уникати рутини (нудьги). (Вказує тенденцію завжди перебувати в стані піднесеності, готовності до дій, любові до змін і стимуляції.) Мода - 34, медіана - 35, діапазон - 0 - 78.

10. Потреба бути креативним, аналітичним, мислячим працівником, відкритим для нових ідей. (Цей показник свідчить про тенденцію до прояву допитливості, цікавості та нетривіального мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне цей індивідуум, не обов'язково будуть правильними або прийнятними.) Мода - 32, медіана - 33, діапазон - 5 - 81.

11. Потреба у вдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості. (Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення.) Мода - 35, медіана - 32, діапазон - 7 - 84.

12. Потреба у відчутті затребуваності в цікавій суспільно-корисній роботі. (Це показник потреби в роботі, наповненій сенсом і значенням, з елементом суспільної корисності.) Мода - 41, медіана - 43, діапазон - 15 - 97.

Таблиця В.1
Бланк для відповідей*
Джерело: [60]

[illegible][illegible]

Продовження Додатку В

Таблиця В.2

Бланк оцінки*

Джерело:[60]

Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ступінь задоволеності												
Оцініть ступінь задоволеності від 0-зовсім незадоволений; 1- зовсім задоволений												

Таблиця В.3

Бланк для обробки результатів*

Джерело:[60]

Номер твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												

Розшифровка профілю

Материальное вознаграждение (МВ) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
1	1	6	2	14	4	19	2	22	1	31	4
5	3	10	2	16	3	20	3	23	4		

Физические условия (ФУ) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
2	4	6	1	12	3	20	4	24	2	26	3
5	2	11	1	13	4	22	3	25	1		

Структурирование (Ст) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
2	1	4	3	7	4	15	4	17	1	31	2
3	3	5	4	11	2	16	2	21	1		

Социальные контакты (СК) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
3	2	10	4	18	2	23	1	26	2	30	1
4	1	14	3	21	3	25	4	29	3		

Взаимоотношения (Во) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
1	2	7	2	13	1	27	4	29	1	33	3
3	4	10	3	17	2	28	3	30	4		

Признание (Пр) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
2	2	6	4	9	1	12	4	19	1	30	2
4	2	7	3	11	4	15	3	27	1		

Стремление к достижениям (СД) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
12	1	16	1	23	2	27	3	31	3	33	4
13	2	17	3	24	4	28	4	32	1		

Власть и влияние (ВВ) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
1	3	15	1	18	4	20	2	23	3	29	4
9	2	16	4	19	3	22	2	24	1		

Разнообразие и перемены (РП) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
3	1	8	1	15	2	20	1	26	4	30	3
4	4	9	3	17	4	25	3	28	2		

Креативность (Кр) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
8	4	14	2	19	4	22	4	31	1	33	1
13	3	18	1	21	2	24	3	32	2		

Самосовершенствование (Сс) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
1	4	8	3	10	1	14	1	25	2	32	3
5	1	9	4	12	2	18	3	27	2		

Интерес и полезность (ИП) N=11, Max=33, Sex=O

Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ	Пункт	Ключ
2	3	7	1	11	3	26	1	29	2	33	2
6	3	8	2	21	4	28	1	32	4		

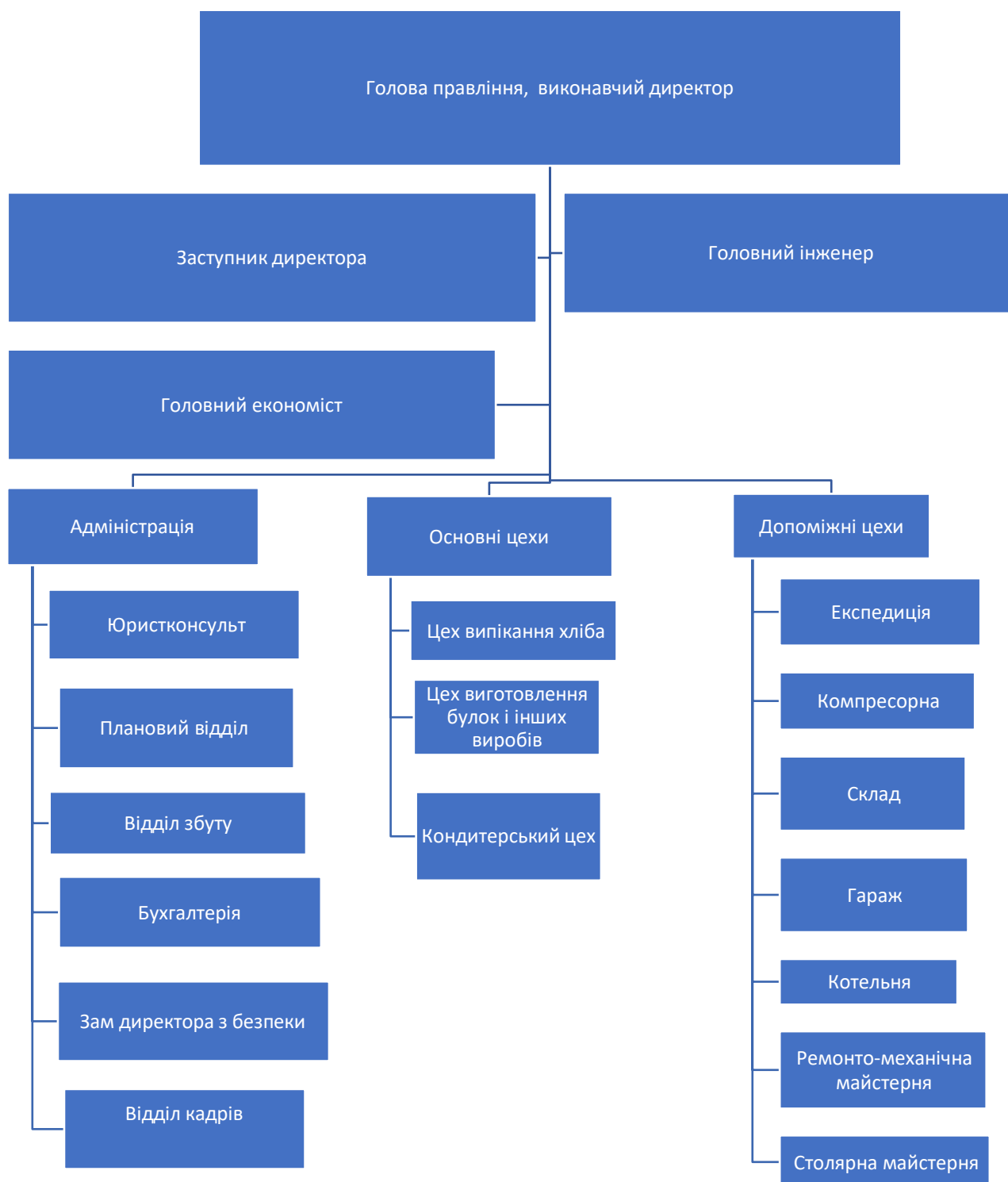


Рисунок Г.1 – Організаційна структура ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат»*

*Джерело: розроблено автором

Додаток Д

Таблиця Д.1

Міжкваліфікаційні (міжпосадових) співвідношень місячних посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців організації

№ п/п	Найменування посад	Коефіцієнти до мінімального посадового окладу
1.	Виконавчий директор	За контрактом
2.	Головний інженер підприємства	3,0
3.	Заступник директора, головний бухгалтер	2,36
4.	Головні: технолог, економіст	2,27
5.	Головні: механік, енергетик	2,18
6.	Начальники відділів: виробничого	2,18
7.	Заступник директора з безпеки	2,18
8.	Начальники відділів: плановий, збуту, кадрів	2,0
9.	Начальники відділів: інших структурних підрозділів	1,82
10.	Провідні інженери: технолог, з організації та нормування праці, програміст, з охорони праці	1,91
11.	Інженер з організації та нормування праці: I категорії II категорії	1,81 1,64
12.	Інженери: технолог, з охорони праці: I категорії II категорії III категорії	1,81 1,64 1,46
13.	Провідні: інженери інших спеціальностей, економіст, бухгалтер	1,73
14.	Інженери інших спеціальностей, економіст, бухгалтер, юрисконсульт, психолог	1,64
15.	Старший хімік	1,46
16.	Техніки усіх спеціальностей: I категорії II категорії	1,18 1,09
17.	Техніки усіх спеціальностей, лаборант	1,0
18.	Начальники цехів	1,91

Продовження додатку Д.1

9.	Начальники: дільниці, зміни, відділення, механік, енергетик цеху	1,82
20.	Начальники: товарної групи, резервуарного парку, парокотельної установки	1,64
21.	Старші: майстер, майстер контрольний цеху, дільниці I групи II групи III групи	1,73 1,64 1,45
22.	Майстер, майстер контрольний цеху, дільниці I групи II групи III групи	1,64 1,45 1,27
23.	Начальники: дільниці, зміни, відділення, механік, енергетик цеху	1,82
24.	Начальники: товарної групи, резервуарного парку, парокотельної установки	1,64
25.	Старші: майстер, майстер контрольний цеху, дільниці I групи II групи III групи	1,73 1,64 1,45
26.	Майстер, майстер контрольний цеху, дільниці I групи II групи III групи	1,64 1,45 1,27

*Джерело: Колективний договір на 2019 рік ПРАТ «

Додаток Е
Таблиця Е.1

ПЕРЕЛІК І РОЗМІРИ ДОПЛАТ ТА НАДБАВОК
до тарифних ставок, окладів і посадових окладів працівників*

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
ДОПЛАТИ:	
За суміщення професій (посад)	доплата одному працівнику не обмежується максимальним розміром і встановлюється в межах економії фонду заробітної плати за тарифною ставкою і окладом суміщуваної посади працівника
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	розмір доплати одному працівнику не обмежується і визначається наявністю економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватися за умови дотримання нормативної чисельності працівників
За виконання обов'язків відсутнього працівника	до 100 відсотків тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника
За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	за роботу у важких і шкідливих умовах праці — 4, 8 і 12 відсотків тарифної ставки (окладу) за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — 16, 20 і 24 відсотки тарифної ставки (окладу)
За інтенсивність праці	до 12 відсотків тарифної ставки (окладу)
На період освоєння нових норм трудових затрат	підвищення відрядних розцінок до 20 відсотків підвищення тарифних ставок до 10 відсотків

Закінчення таблиці Е.1

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи)	доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді (до 10, понад 10, понад 25 осіб) конкретний розмір доплати: визначається галузевими (міжгалузевими), територіальними угодами залежно від розміру ставки розряду, присвоєного бригадиру якщо чисельність ланки становить більше ніж п'ять осіб, ланковим встановлюється доплата в розмірі до 50 відсотків відповідної доплати бригадира
За роботу у вечірній час — з 18 до 22 години (при багатозмінному режимі роботи)	20 відсотків годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за кожну годину роботи в такий час
За роботу в нічний час	35 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
НАДБАВКИ:	
За високу професійну майстерність	диференційовані надбавки до тарифних ставок (окладів) робітників: III розряду — 12 відсотків IV розряду — 16 відсотків V розряду — 20 відсотків VI і вищих розрядів — 24 відсотки тарифної ставки (окладу)
За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів	водіям: 2-го класу — 10 відсотків, 1-го класу — 25 відсотків установленної тарифної ставки за відпрацьований водієм час
За класність машиністам електровозів, те пловозів, електропоїздів, дизель-поїздів	до 25 відсотків установленної тарифної ставки за відпрацьований машиністом час
За високі досягнення у праці	до 50 відсотків посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на певний термін	до 50 відсотків посадового окладу

*Джерело: Колективний договір на 2019 рік

Додаток Є

Таблиця Є.1

Витрати від впровадження заходів консалтигровою компанією та підприємством*

Назва заходу впровадження	Витрати на впровадження організації консалтигровою компанією/експертом	Витрати від власного впровадження	Економічний ефект (+економія), тис грн	Соціальний ефект
3. Запровадження системи аналізу і моніторингу	189,12 – від залучення консалтигрової компанії	0 грн	189,12	+
4. Запровадження єдиної тарифної сітки з перекриттям	00 – від організації 120 тис грн – від залучення консалтигрової компанії 0 грн зп Економія = 120 тис	0	120	+
5. Перегляд норм праці основного виробництва	200 – від залучення консалтигрової компанії	0	200	+
3.Перегляд преміювання робітників основних виробництв	100 +1,6 (преміальний фонд) – від залучення консалтигрової компанії	-1,600 преміальний фонд	100	+
4.Проведення атестації працівників та кваліфікаційних іспитів для робітників	35 тис на 1 чоловіка за атестацію	-0,4 грн – за іспит кваліфікаційний	34,6	+
5.Проблеми диспропорцій у структурі кадрів: робітників частка має стати 70%.	Витрати на добір =0,4 тис. грн	Доходи від підвищення продуктивності +28,45	28,05	+
6.Зниження плинність кадрів (з 29% до 8), запровадження механізму адаптації та наставництва	Витрати на добір =0,4 тис. грн	Доходи від підвищення продуктивності +28,45	28,05	+
7.Відновлення навчання персоналу та побудова системи планування кар'єри на індивідуальних планах розвитку	Витрати на консалтигрову компанію – 300 тис грн	Витрати на підписку на 1 робоче місце на навчання -3 тис.грн 1 Штраф за порушення законодавства (неврахування гарантій для мобілізованих) – 4 мінімальних зарплати 26400 – 3000=21400 грн	278,6 тис грн	+

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015601294
Дата перевірки: 14.06.2023 14:06:48 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 14.06.2023 14:37:54 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Мунтян_керівник_Поплавська

Кількість сторінок: 101 Кількість слів: 21981 Кількість символів: 157207 Розмір файлу: 440.77 KB ID файлу: 1015249634

4.88% Схожість

Найбільша схожість: 0.6% з Інтернет-джерелом (<http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11643>)

3.75% Джерела з Інтернету	365	Сторінка 103
4.1% Джерела з Бібліотеки	444	Сторінка 109

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 19

**ПЛАТФОРМА
«СОЦІОЕКОНОМІЧНИЙ ВЕКТОР
ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ»**

01 червня 2022 р.

Відповідальний за випуск:

завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом

д.е.н., професор Г.С. Лопушняк

ЗМІСТ

Заривних Катерина	3
Зайнятість в умовах нової соціоекономічної реальності	
Красноусова Поліна	6
Демографічні процеси України: сучасний стан та перспективи покращення	
Ходаківська Анна	7
Залучення високо-потенційних працівників в цифровому середовищі	
Варшава Дарина	10
Ціннісна пропозиція роботодавця для покоління X: особливості та структура	
Шуліка Богдана	13
Корпоративна соціальна відповідальність як фактор відбудови України	
Єрема Вікторія	15
Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни	
Капітан Лілія	17
Рейтинги ефективності соціальної відповідальності організацій у різних країнах світу	
Хурдена Яна, Ходаківська Анна, Литвин Анастасія	20
Соціальні проекти з психоемоційної підтримки	
Леонova Богдана	23
Зелена економіка як основа інноваційного розвитку	
Паращук Єлизавета	25
Ефективна організація та нормування праці в формуванні професійних компетентностей працівників	
Глебець Діана	28
Європейські критерії визначення якості вищої освіти	
Шкрабова Анастасія	30
Відбудова ринку «Барабашово»: соціоекономічний вектор	
Суховерська Дарина	32
Оцінювання ефективності персоналу в умовах дистанційної зайнятості	
Мунтян Віталія	35
Особливості мотивації персоналу за дистанційної зайнятості	
Давидюк Аліна	38
Роль соціального інвестування в процесі стійкого розвитку суспільства	
Герасименко Ірина	41
Цифровізація як один зі шляхів підвищення продуктивності праці аграрного сектору України	
Поврезнюк Тетяна	43
Вплив «відтоку мізків» на ринок праці України внаслідок війни	
Трикіша Олена	47
Працевлаштування українських моряків під час воєнного стану	

Мунтян В.

*«Менеджмент персоналу», 5 курс
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
Науковий керівник – к.е.м., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом Поплавська О.М.*

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗА ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

Мотивація персоналу – одна з важливих складових успішного управління будь-якої організації. Як показує практика, результатів досягають саме ті компанії, де персонал є високо мотивований, згуртований, особливо, коли зовнішні чинники диктують нестандартні умови. Зокрема, через протиепідеміологічні обмеження чимало компаній реалізували перехід на віддалену роботу. Таке потребувало пошуку нових підходів до організації праці та мотивації співробітників.

Вивченням мотивації з позицій менеджменту займалися такі вчені, як С. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Є. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер та ін.. У працях цих науковців здійснено глибокий аналіз психології працівника, його темпераменту, характеру, здібностей, потреб, розроблені теорії мотивації. Серед вітчизняних вчених варто відзначити роботи Колота А.М., Цимбалюк С.О., які узагальнили основні підходи мотивації персоналу та запропонували адаптовані моделі мотивації для України. Але світ праці розвивається, тому варто оновити мотиваційну політику кожній компанії, особливо в умовах невизначеності та сучасних викликів.

Мотиваційна політика управління персоналом визначається керівництвом компанії та залежить від цілей компанії, наприклад в енергетичній сфері вона може бути оборонною чи наступально-оборонною. За такого підходу набір мотиваційних заходів був пов'язаний із виживанням (що стало реакцією адаптації енергетичних галузей на ковідні обмеження. При цьому результат мотиваційної системи управління персоналом може мати два напрямки: 1) економічний ефект – зараз, негативний, бо збиткова організація; 2) соціальний ефект – позитивний (збережені робочі місця під час кризи, ковіду, задоволеність роботою тощо) для персоналу та для киян(тепло та електроенергія виробляється).

Найпоширеніші методи мотивації, компенсаційний та соціальний пакети за умов віддаленої зайнятості, в Україні такі:

- 1) матеріальна:
 - пряма (зарплата: основна, додаткова, інші заохочувальні та компенсаційні виплати);
 - непряма (страхування життя, медичне, пенсійне страхування; надання житла; харчування; басейн, спортзал; одноразова допомога; гроші за тепло і електроенергію; винагорода за конкурси);
- 2) трудова (підвищення кваліфікації, підготовка, перепідготовка, кар'єрне зростання, досвід роботи, престижність компанії);
- 3) статусна для відповідних категорій персоналу (кабінет, умови праці, мобільний зв'язок, машина).

Переважно матеріальної мотивація компаній будується на тарифній системі оплати праці. Тарифна система використовується для диференціації розмірів заробітної плати працівників залежно від її кваліфікації, відповідальності, умов праці, її кількості та результатів

праці. Тарифна система побудована на системі місячних окладів і погодинних тарифних ставок. У колективному договорі передбачено мінімальні тарифні. Мінімальні тарифні ставки можуть підвищуватись відповідно до наявності коштів, проте через брак коштів, це не здійснюється.

Диференціація тарифних ставок може здійснюватися у такий спосіб:

- за відсутності первинної професійної підготовки: мінімальні тарифні ставки для робітників, які не вимагають професійної підготовки (розмір тарифної ставки щодо мінімальної заробітної плати 1,12:1) та робітників, що вимагають підготовки і тарифікуються (розмір тарифної ставки щодо мінімальної тарифної ставки робітників, які не тарифікуються становить 1,2:1);
- за стажем і кваліфікацією мінімальні тарифні ставки (таблиці 2): до 10 років, понад 10 років – для газозварників, електрогазозварників, електрозварників; для монтажників санітарно-технічних систем та устаткування, електромонтерів з ремонту та обслуговування електроустаткування, слюсарів-електриків з ремонту електроустаткування – до 15 років, понад 15 років. Тарифні сітки відрізняються лише за стажем та переліком професій для застосування. Для газозварників, електрогазозварників, електрозварників знижено показники стажу у зв'язку з особливою важкістю і шкідливістю умов праці (до 12 %).

Другим чинником матеріальної мотивації є преміювання. Умови преміювання також повинні включатися до колективного договору підприємства. Демотивуючим фактором може виступити те, що працівники не отримують в повному обсязі премії (моральне невдоволення). Позитивним елементом вважається те, що немає "натуралізації" зарплати і заборгованості перед персоналом. Додатково матеріальну мотивацію формує система доплат і надбавок. В колективному договорі підприємства закріплюється перелік та розмір доплат і надбавок, до яких включають, як правило, такі:

Доплати:

1. За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника - до 100 відсотків посадового окладу відсутнього працівника.
2. За роботу у важких шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці:
 - за роботу у важких і шкідливих умовах – 4, 8, 12 відсотків від посадового окладу,
 - за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах – 16, 20, 24 відсотків від посадового окладу.
3. За роботу у нічний час – 26 відсотків посадового окладу за кожну годину роботи в цей час (нічним вважається час з 22-ї години до 6 години).
4. За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи) доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді:
 - від 5 до 10 осіб – 5% посадового окладу;
 - від 11 до 25 осіб – 7% посадового окладу.

Надбавки:

1. За класність водіям вантажних та легкових автомобілів, автобусів
 - водіям II класу – 10 відсотків посадового окладу;
 - водіям I класу – 25 відсотків посадового окладу.
2. За високі досягнення у праці – до 50 відсотків посадового окладу керівників, спеціалістів та службовців.

3. За виконання особливо важливої роботи на певний термін до 50 відсотків посадового окладу

Надбавки і доплати встановлюються працівникам на певний термін за виконання особливо важливої роботи з метою зосередження їх зусиль на своєчасному і якісному виконанні роботи. До особливо важливих робіт належить: створення та введення в дію нових енергетичних потужностей, впровадження прогресивних технологій та передових методів організації виробництва і праці, ліквідація "вузьких місць" на виробництві, підготовка енергетичних об'єктів Київенерго до роботи в осінньо-зимовий максимум навантаження, забезпечення їх безперебійної та безпечної експлуатації, а також інші роботи, що забезпечують значну економію трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Хорошою практикою є надання соціально-побутових пільг, наприклад, пільги за користування тепло- та електроенергією, соціальні виплати для працівників, премії до ювілейних дат та до професійного свята, інвалідам, неповнолітнім сиротам і напівсиротам.

Правильно створена система мотивації дозволяє підвищити рівень лояльності та мотивації персоналу, а значить, ефективність його діяльності. Як показує практика, недостатньо поставити перед підлеглими конкретні завдання і під суворим контролем досягати їх виконання. Важливо надихнути працівників новою ідеєю та об'єднати їх. Кожен працівник має відчувати себе важливою та невід'ємною частиною Компанії. Тому необхідно залучати всіх працівників до вирішення загальнокорпоративних завдань, адже у будь-якої людини може народитися цікава ідея, яка матиме успіх.

В умовах економічної кризи особливого значення набуває нематеріальна мотивація, яка дозволяє частково зекономити кошти організації та формує додаткові стимули для працівника. На нашу думку, нематеріальна мотивація не використовується як належно. Основними напрямками нематеріальної мотивації є - підвищення кваліфікації, підготовка, перепідготовка, кар'єрне зростання, досвід роботи, престижність компанії, створення сприятливих умов праці, гуманізація праці, для керівників – кабінет, мобільний зв'язок машина. Організації часто не мають розробленої програми гуманізації праці. Інструментом нематеріальної мотивації праці може виступати покращення умов праці.

Оцінка персоналу є одним з елементів, що сприяє подальшій нематеріальній мотивації (планування кар'єри, робота з кадровим резервом, підвищення по службі, підвищення зарплати тощо). Добре, коли передбачені зовнішньої оцінки персоналу: зовнішня (для керівників вищої ланки есесмент-центр) та внутрішня (систематична і періодична). При наявності високої оцінки працівника, за сприятливих обставин, компанії сприяють його кар'єрному розвитку. Організація може використати такі елементи, як:

1) підвищення кваліфікації (перепідготовка, стажування) в системі неперервного навчання;

2) зарахування в резерв кадрів для висування на керівні посади, але при цьому не кожний працівник обов'язково проходить підготовку в система неперервного навчання (підвищення кваліфікації, перепідготовка стажування), остання є обов'язковою, оскільки тільки вона може забезпечити підготовку керівників певного рівня;

3) призначення на вищу посаду (за рішенням керівництва підприємства).

3) застосовується гнучка тарифна система, що є недосконалою.

Отже, гідна оплата праці, в основі якої справедлива науково обґрунтована тарифна або грейдова модель оплати праці є базовою потребою й є характерної для працівників усіх підприємств. Нова соціально-економічна реальність посилює значущість інструментів

нематеріальної мотивації, наприклад, дистанційна робота, навчання, оцінювання, умови праці. На нашу думку ефективна мотивація можлива лише при поєднанні матеріальної і нематеріальної складової. Разом з тим, слід чітко дотримуватися цілей компанії, урахувати політику корпоративної соціальної відповідальності урахувати потреби, забезпечувати реалізацію прав усіх працівників незалежно від будь-яких ознак.

Література:

1. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Пузиревська Ю.О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2019. с. 53-65. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/50> (дата звернення: 29.04.2022)
2. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*. №5. 2021. с.378-384. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-5_0-pages-378_384.pdf (дата звернення: 29.04.2022)
3. Fischer C, Malycha CP and Schafmann E (2019) The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Front. Psychol.* 10:137. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00137
4. Stijn Baert, Louis Lippens, Eline Moens, Philippe Sterkens, Johannes Weytjens. How Do We Think the COVID-19 Crisis Will Affect Our Careers (If Any Remain)? *IZA DP No. 13164*. URL: <http://ftp.iza.org/dp13164.pdf> (дата звернення: 26.04.2022)

Давидюк А.С.
«Фінанси», 5 курс
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
Науковий керівник – д.е.н., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом Махиса М.Б.

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

У сучасному світі людський, інтелектуальний і соціальний капітал стають основою багатства, визначають конкурентоспроможність економічних систем та є ключовим ресурсом її розвитку. В останні роки в Україні питання про соціальну відповідальність бізнесу постало особливо гостро, оскільки через низку причин держава сьогодні не в змозі забезпечити прийнятний рівень соціальної захищеності людей. Установлені мінімальні соціальні гарантії, нагальні соціальні проблеми не вирішуються, механізми соціальної допомоги показують свою неефективність. В цих умовах розв'язанню зазначених проблем, певною мірою, сприятиме розвиток соціального інвестування.

Розвиток суспільства потребує уваги до соціального інвестування як до цілеспрямованого вкладення ресурсів у розвиток соціальної сфери, тобто сфери, де саме формується і нарощується людський, інтелектуальний і соціальний капітал. Соціальні інвестиції є основним інструментом і важливою ознакою соціальної відповідальності на всіх рівнях, що здійснюються з метою одержання корисного суспільного ефекту в майбутньому.