

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

на тему: **Вдосконалення менеджменту та адміністрування
процесу мотивації до праці в підприємствах (організаціях,
установах)**

Виконала:

Макаренко Сергій Станіславович
студент спеціальності
073 «Менеджмент»

Керівник:

Калачевська Лариса Іванівна
професор кафедри публічного управління та
адміністрування

Рецензент:

Суми – 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Публічного управління та
адміністрування

Магістр

073 «Менеджмент»

Завідувач кафедри

« ____ » _____

Затверджую:

О.П. Славкова

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Макаренку Сергію Станіславовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці в підприємствах

2. База практичного дослідження:

ТОВ ВКП Арсенал, м. Київ

керівник роботи **Калачевська Лариса Іванівна, д.е.н., професор**

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

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 14 грудня 2022 року

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

офіційні дані та результати власних досліджень щодо діяльності та кадрового забезпечення ТОВ ВКП Арсенал м. Київ, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні матеріали з питань управління та адміністрування мотивації праці на підприємствах.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-концептуальні засади мотивування праці на підприємствах;
- визначити особливості процедур управління та адміністрування мотивації праці на підприємствах;
- вивчити сучасні практики управлінсько-адміністративного регулювання мотивації праці;
- дослідити особливості діяльності ТОВ ВКП Арсенал та його кадрового забезпечення;
- проаналізувати специфіку мотивування кадрів на досліджуваному підприємстві та систему управлінсько-адміністративного регулювання мотивації праці;
- розробити заходи із вдосконалення управління та адміністрування мотивації праці на прикладі ТОВ ВКП Арсенал.

6. Дата видачі завдання

21 вересня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2021 р.	
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2021 р.	
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2022 р.	
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - жовтень 2022 р.	
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2022 р.	
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	30 листопада 2022 р.	
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	05 грудня 2022 р.	
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	05-09 грудня 2022 р.	
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	14 грудня 2022 р.	
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	13-16 грудня 2022 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19 грудня 2022 р.	

Студент _____

Макаренко С.С.

Керівник роботи

Перевірку на автентичність проведено.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Калачевська Л.І.

Баранік Н.М.

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Макаренко С.С. Вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці в підприємствах (організаціях, установах).

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2022 р. – Рукопис.

З трансформацією характеру виробничих відносин (під впливом цифровізації, глобалізації, розвитку нішевих продуктів та ринків), соціально-економічних умов, а також поглядів на роль людини в організації, відбувається й трансформація розуміння факторів мотивації праці: традиційні методи матеріальної мотивації стають все менш дієвими. Реагування на ці виклики потребує від підприємств та організацій розробки адаптивних систем управління та адміністрування кадрами і, у тому числі, й мотивацією праці. Метою даної роботи є розробка напрямів удосконалення управління та адміністрування мотивації праці на підприємствах, організаціях, установах.

У роботі досліджено концептуальні засади мотивування праці та відповідні управлінські процедури у цій сфері. Встановлено, що мотивація праці є складною та багатоаспектною концепцією. Як характеристика працівника вона є індивідуалізованою та такою, що виходить із його потреб, інтересів та цінностей. З іншого боку, вона є результатом дії зовнішніх відносно працівника чинників: соціально-економічних умов, культури та цінностей суспільства, політичної ситуації, організаційних факторів та ін. Перебуваючи під впливом зовнішніх факторів, мотивація постає як кероване явище. З управлінської точки зору мотивація є функцією керівництва, яка має на меті створення належних стимулів до високопродуктивної праці. Для створення належної, ефективної системи мотивації праці, слід вивчати мотиваційні чинники, важливі для працівників. Комплексна система мотивації праці на підприємстві, може бути представлена як сукупність образу та культури організації, механізмів взаємодії всередині організації, соціального механізму, організації робочих місць, кадрової політики, режиму праці та інформаційного менеджменту. При цьому, адміністративний

аспект виявляється у побудові та регламентуванні належної основи для імплементації цих механізмів: через перегляд та осучаснення правил внутрішнього трудового розпорядку, через розробку положень про матеріальні винагороди та приведення їх у відповідність сучасним вимогам, через розробку стратегії кадрової роботи, засад корпоративної культури, через перегляд системи планування та оцінювання кадрів та розвитку кадрового потенціалу.

У роботі наголошено на тому, що контроль та аналіз є невід'ємними елементами системи управління та адміністрування мотивації праці. З цих позицій, визначено функції мотиваційного моніторингу та аналізу в системі управління. У рамках дослідження розроблено опитувальний лист, що може слугувати програмою мотиваційного моніторингу. Запропоновано управлінсько-адміністративний механізм підтримки сприятливого психологічного клімату а організації, який передбачає використання методів адміністративно-організаційної та адміністративно-розпорядчої дії. Серед останніх виділено такі інструменти (розробка відповідних положень та наказів): політика (стратегія) щодо персоналу, політика у сфері мотивації праці, правила поведінки та внутрішньофірмових відносин, положення про систему заохочень та стягнень, правила та порядок найму на роботу та заміщення вакантних посад, положення про процедуру та порядок проведення мотиваційного моніторингу, положення про процедуру та порядок проведення психологічної оцінки працівника. Наголошено на необхідності застосування методів психодіагностики під час прийому на роботу, а також в оперативному управлінні підприємством для оцінки стану психологічного клімату в організації та своєчасного вжиття коригувальних заходів з метою недопущення зниження мотивації праці персоналу.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, мотиваційний моніторинг, адміністрування мотивації праці, психологічний клімат організації

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Макаренко С.С. Сутнісно-змістовні аспекти концепту мотивації до праці. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (26-29 квітня 2022 р.)*. Суми: СНАУ, 2022. С. 206.

2. Макаренко С.С. Мотивація праці на підприємстві: адміністративно-управлінський аспект. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 27-ої міжнародної науково-практичної конференції (7-9 грудня 2022 р.)*. Ч.2. Суми: СНАУ, 2020.

SUMMARY

Makarenko S.S. Improvement of management and administration of motivation for work at enterprises (organisations, institutions).

Master thesis in specialty 073 «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2022. – Manuscript.

With the transformation of the nature of industrial relations (under the influence of digitalisation, globalisation, the development of niche products and markets), socio-economic conditions, as well as views on the role of man in the organisation, there is also a transformation of the understanding of labour motivation factors: traditional methods of material motivation are becoming less and less effective. Responding to these challenges requires enterprises and organisations to develop adaptive systems of personnel management and administration, including work motivation. This work aims to establish directions for improving the management and administration of labour motivation at enterprises, organisations, and institutions.

The work explores conceptual principles of labour motivation and relevant management procedures in this area. It has been established that work motivation is a complex and multifaceted concept. As a characteristic of an employee, it is individualised and derived from his needs, interests and values. On the other hand, it is the result of factors external to the employee: socio-economic conditions, culture and values of society, political situation, organisational factors, etc. Under the influence of external factors, motivation appears as a controlled phenomenon. From a managerial point of view, motivation is a management function that aims to create appropriate incentives for highly productive work. To create a proper, effective system of labour motivation, one should study the important motivational factors for employees. The complex system of labour motivation at the enterprise can be represented as a set of images and culture of the organisation, mechanisms of interaction within the organisation, social mechanism, organisation of workplaces, personnel policy, work regime and information management. At the same time, the administrative aspect is manifested in the construction and regulation of the proper basis for the implementation

of these mechanisms: through the revision and modernisation of the rules of internal labour regulations, through the development of provisions on material rewards and bringing them into line with modern requirements, through the development of personnel work strategy, the principles of corporate culture, through revision of the personnel planning and evaluation system and the development of personnel potential.

The work emphasises that control and analysis are integral elements of the system of management and administration of work motivation. These positions define the functions of motivational monitoring and analysis in the management system. As part of the research, a questionnaire was developed that can serve as a motivational monitoring program. A management-administrative mechanism for supporting a favourable psychological climate of the organisation is proposed, which involves the use of administrative-organizational and administrative-orderly action methods. Among the latter, the following tools are highlighted (development of relevant provisions and orders): personnel policy (strategy), policy in the field of labour motivation, rules of conduct and intra-company relations, provisions on the system of incentives and penalties, regulations and procedures for hiring and filling vacant positions, provisions on the policy and practice for conducting motivational monitoring, provisions on the process and procedure for conducting a psychological assessment of an employee. Emphasis is placed on the need to use psychodiagnostic methods during hiring, as well as in the operational management of the enterprise, to assess the state of the psychological climate in the organisation and timely take corrective measures to prevent a decrease in the work motivation of the staff.

Keywords: motivational management, motivational monitoring, administration of work motivation, psychological climate of the organization

LIST OF PUBLICATIONS

1. Макаренко С.С. Сутнісно-змістовні аспекти концепту мотивації до праці. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (26-29 квітня 2022 р.)*. Суми: СНАУ, 2022. С. 206.
2. Макаренко С.С. Мотивація праці на підприємстві: адміністративно-управлінський аспект. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 27-ої міжнародної науково-практичної конференції (7-9 грудня 2022 р.)*. Ч.2. Суми: СНАУ, 2020.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК	11
ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ	15
1.1 Теоретико-концептуальний базис мотивації до праці	15
1.2 Методологія менеджменту та адміністрування мотивації до праці	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА УПРАВЛІНСЬКО-АДМІНІСТРАТИВНОЇ СКЛАДОВОЇ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ ВКП АРСЕНАЛ	25
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2 Аналіз кадрів та мотивування праці на підприємстві	32
2.3 Характеристика системи менеджменту та адміністрування мотивації до праці на підприємстві	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	49
3.1 Моніторинг та аналіз як невід’ємні складові системи управління та адміністрування мотивації праці	49
3.2 Управлінсько-адміністративний механізм підтримки сприятливого психологічного клімату на підприємстві	60
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТОК А. Моніторинг стану мотивації праці	76
ДОДАТОК Б. Тест «Психологічний клімат»	78

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК

ВКП	-	виробничо-комерційне підприємство
ПП	-	приватне підприємство
ТМ	-	торгівельна марка
ТОВ	-	товариство з обмеженою відповідальністю

ВСТУП

Актуальність теми. Висока вмотивованість праці є запорукою її результативності та успішності. З трансформацією характеру виробничих відносин (під впливом цифровізації, глобалізації, розвитку нішевих продуктів та ринків), соціально-економічних умов, а також поглядів на роль людини в організації, відбувається й трансформація розуміння факторів мотивації праці: традиційні методи матеріальної мотивації стають все менш дієвими. Реагування на ці виклики потребує від підприємств та організацій розробки адаптивних систем управління та адміністрування кадрами і, у тому числі, й мотивацією праці. З цих позицій, дослідження, спрямовані на виявлення напрямів вдосконалення управління та адміністрування мотивації праці в контексті сприяння розвитку людського потенціалу підприємств та організацій, є важливими і актуальними.

Проблемам організації та реалізації процедур з управління та адміністрування мотивації до праці присвячені праці таких вчених: Л. Бондаренко, Н. Бочарової, Л. Васюренко, А. Калініна, Р. Колісниченко, О. Кравченко, С. Маслової, В. Муштай, О. Слободянюк, Л. Чернобай та Т. Ясінської та ін. вчених. Водночас, сучасні умови потребують розробки нових рішень в управлінні мотивацією, які задіють не лише традиційні матеріальні стимули, а й забезпечують належну реалізацію нематеріальних потреб працівників у змістовній та цікавій діяльності, здоровому спілкуванні в колективі, належних умовах праці та ін.

Метою даної роботи є розробка напрямів удосконалення управління та адміністрування мотивації праці на підприємствах, організаціях, установах.

Основними завданнями дослідження, які забезпечують досягнення визначеної мети роботи є такі:

- дослідити теоретико-концептуальні засади мотивування праці на підприємствах;

- визначити особливості процедур управління та адміністрування мотивації праці на підприємствах;
- вивчити сучасні практики управлінсько-адміністративного регулювання мотивації праці;
- дослідити особливості діяльності ТОВ ВКП Арсенал та його кадрового забезпечення;
- проаналізувати специфіку мотивування кадрів на досліджуваному підприємстві та систему управлінсько-адміністративного регулювання мотивації праці;
- розробити заходи із вдосконалення управління та адміністрування мотивації праці на прикладі ТОВ ВКП Арсенал.

Об’єктом дослідження в даній роботі є організаційно-економічні відносини, що виникають під час прийняття та реалізації рішень стосовно мотивації до праці персоналу організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень, які лежать в основі прийняття та реалізації рішень стосовно мотивації до праці персоналу організації.

У роботі для вирішення завдань дослідження використовувалися такі основні **методи**: системно-структурний та абстрактно-логічний – під час дослідження теоретичних основ управління та адміністрування мотивації праці; порівняльний та статистичних оцінок – під час аналізу діяльності ТОВ ВКП Арсенал м. Київ; графічний – під час візуалізації результатів аналізу та представлення розроблених пропозицій.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні дані та результати власних досліджень щодо діяльності та кадрового забезпечення ТОВ ВКП Арсенал м. Київ, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних дослідників та аналітичні матеріали з питань управління та адміністрування мотивації праці на підприємствах

Основними науковими результатами роботи є такі: у роботі визначено функції моніторингу та аналізу в системі управління мотивацією праці;

розроблено програму мотиваційного моніторингу; визначено елементи та конкретизовано інструментарій управлінсько-адміністративного механізму підтримки сприятливого психологічного клімату в організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблена програма мотиваційного моніторингу та пропозиції із включення методів психодіагностики до процедур відбору кадрів та оцінки психологічного клімату в колективі можуть бути використані для удосконалення системи управління мотивацією праці на підприємствах різних форм власності та галузевої належності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати роботи доповідались і обговорювались на Науково-практичній конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (26-29 квітня 2022 р.); під час роботи Міжнародної науково-практичної конференції «Технології XXI століття» (грудень 2022 р., м. Суми).

Публікації. Результати дослідження висвітлено у двох публікаціях у матеріалах конференцій.

Структура та обсяг роботи. Робота виконана студентом самостійно та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 27 джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 стор, у тому числі обсяг основного тексту 62 стор. Кількість таблиць – 14, рисунків – 19.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ

1.1 Теоретико-концептуальний базис мотивації до праці

Сьогодні не є дискусійним те, що в діяльності менеджера (керівника, управлінця) люди є основним об'єктом прикладання його зусиль, а головним завданням – формування сучасного бачення та забезпечення успішного функціонування організації. З визнанням все більшої ролі, яку людський капітал відіграє в організації, все більшого значення набуває вивчення, дослідження та управління мотивацією до праці. Власне, здатність ефективно управляти мотивацією до праці в організації перетворюється на важливий чинник конкурентоспроможності компанії [1].

Загалом, поняття «мотивація» походить від французького терміну «motif», що у перекладі означає «спонукання» та латинського – «movere», значення якого можна передати словами «рухати», «штовхати». Як зазначено у роботі [2], термін «мотивація» був введений у науковий обіг німецьким філософом А. Шопенгауером (1813 р.), який трактував мотивацію як причинність, що має внутрішнє джерело [2]. З часу першого використання терміну «мотивація» науковцями зроблено суттєвий внесок у осмислення, визначення його змісту, розробку мотиваційних теорій.

Зміст різних теорій мотивації досить детально розглянуто у сучасній науковій літературі [3], тож у даній роботі окреслимо загальні риси цих теорій. Загалом, існуючі теорії мотивації поділяють на дві великі групи: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії концентруються на дослідженні потреб людини, які розглядаються як основний мотив її діяльності. До таких теорій належать теорії А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак Клеllandа, Ф. Герцберга та ін. [4]. Процесуальні теорії мотивації праці концентруються, на відміну від змістовних,

на вивченні розподілу зусиль працівників та виборі ним певного типу поведінки, який має забезпечити досягнення його цілей. Серед процесуальних теорій на особливу увагу заслуговують модель В. Врума, теорія справедливості і модель Л. Портера – Е. Лоулера [4]. Змістовні теорії намагаються зрозуміти та виявити глибинну сутність, все розмаїття потреб і факторів мотивації, втім, залишаючи поза увагою сам процес мотивування праці. Процесуальні теорії, у свою чергу, не концентруючись на потребах і не дискутуючи про їх наявність, наголошують на тому, що поведінка людини залежна не лише від них. Разом із тим, і змістовні і процесуальні теорії розкривають комплексність мотивації праці як явища та наукового концепту, її важливість з точки зору надання цілеспрямованості людській діяльності [4]. З плином часу та збагаченням науки в сфері мотивації праці, розвиваються й інші теорії (Лоуренса, Гріффіна, Олдхема та ін.), в яких вчені все ж однакові щодо того, що мотиви, потреби та очікування у всьому їх різноманітті існують одночасно, паралельно, доповнюють і не суперечать одне одному. При цьому для кожної людини набір мотивів, потреб та очікувань є унікальним [3–5]. Сутнісно-змістовний аспект теорій мотивації розкривається через зіставлення людиною винагород, які можуть бути одержані за вирішення тих чи інших завдань, що перед нею ставляться та прийняття на цій основі рішення про власні дії та поведінку [7].

Наразі дослідження з мотивації персоналу набувають все більшого поширення, хоча досі не вироблено єдиного погляду щодо змісту мотивації праці та управління цим процесом [2; 3; 5]. Мотивація трактується як готовність робити зусилля та здійснювати заходи, спрямовані на досягнення цілей організації [6]. Мотивація також розглядається як сукупність факторів, які приваблюють (або відштовхують) людину та формують бажання (або небажання) приймати участь у якихось діях, здійснювати певний вид трудової діяльності, посилюють (або зменшують) внутрішню активність, визначають дотримання нею визначених трудових умов та сприяють (або перешкоджають) якісному виконанню трудових обов'язків та досягненню [8; 9]. Такі фактори поділяють на зовнішні та внутрішні. При цьому перші розглядаються як

стимули, а другі – як мотиви [2; 6]. Мотивація – це й процес активізації внутрішніх мотивів людини-працівника; процес створення умов для спонукання працівників до ефективної роботи та досягнення цілей організації [4]; процес самотивування та мотивування інших для досягнення певних цілей; процес задоволення власних потреб у виконанні певної трудової діяльності, що узгоджується з цілями підприємства [2; 7; 10].

Через те, що в основі мотивації праці індивідууму та колективу лежать потреби, очікування, інтереси та цінності, а з іншого боку, мотивація змінюється під впливом багатьох факторів, мотивацію до праці можна класифікувати за потребами, за способами використання, за джерелами виникнення, за спрямованістю на досягнення мети (Рис. 1.1).

За потребами	• матеріальна; • трудова; • статусна;
За способами використання	• нормативна; • примусова; • стимулююча;
За джерелами виникнення	• зовнішня; • внутрішня;
За спрямованістю	• позитивна; • негативна

Рисунок 1.1 – Класифікація мотивації праці

Джерело: побудовано за [4]

Матеріальна мотивація посідає визначальне місце в системі управління персоналом. Прагнення до певного рівня добробуту, достатнього рівня життя, високих доходів – все це лежить в основі матеріальної мотивації. Вплив на матеріальну мотивацію з боку організації здійснюється через систему

матеріальних стимулів до праці. Зміст трудової діяльності, організація праці та режим роботи є факторами впливу на трудову мотивацію. Роль останньої в сучасних умовах все більше зростає, оскільки працівника не може задовольнити лише висока оплата праці (матеріальна мотивація) – людина відчуває потребу у змістовній, цікавій та корисній трудовій діяльності, перспективах власного розвитку, самовираженні та самоповазі (як наслідку гарних результатів праці, що високо оцінені). Статусна мотивація базується на потребах працівника у професійному визнанні, авторитеті в суспільстві, родині та колективі. Такі потреби є внутрішніми і мотивують працівника до зайняття високих посад, виконання більш складної і відповідальної роботи, що є престижною в організації та в суспільстві. Така людина намагається бути лідером у професії, колективі, прагне більш високого статусу як офіційно, так і неофіційно, отримуючи від цього задоволення від трудової діяльності. Набуття статусу призводить до більшої задоволеності працею, підвищує її результативність та ефективність. Як зазначено вище, поєднання потреб, інтересів та цінностей у працівника є унікальним, тож, вивчаючи фактори індивідуальної та колективної мотивації, а також оптимально поєднуючи засоби впливу на трудову, матеріальну та статусну мотивацію, підприємство може сформувати ефективну систему мотивування праці [4; 9].

Хоча матеріальна мотивація традиційно розглядається як найважливіша, останні дослідження доводять, що мотивація праці в останні роки зазнає суттєвих якісних змін [3]. Всупереч поширеній думці про лідируючу роль матеріальної мотивації, тільки 12% людей називають гроші основним мотивом трудової діяльності, тоді як близько 45% віддають перевагу визнанню; 35% – задоволенню від змістовної роботи, а біля 15% – можливостям отримати владу [11]. Для працюючої людини найважливішим є задоволення таких потреб: забезпечення матеріального добробуту (46%); самореалізація (28%); досягнення певного соціального статусу (20%); отримання соціальних гарантій (24%); стабільності та впевненості у завтрашньому дні (18%). При цьому для керівників важливо дбати про власний матеріальний добробут (10%), а для робітників –

соціальні гарантії (64%). Для працівників віком 31–40 років пріоритетним мотивом є кар'єрне зростання, а для працівників у віці 41–50 років – стабільність та впевненість у завтрашньому дні [12]. Серед додаткових факторів, що впливають на мотивацію працівників, найважливішими є: соціальний пакет, оплата транспортних витрат, компенсація на харчування. Важливою є також мотивуюча роль естетично привабливого робочого місця для співробітників (43% співробітників повідомляють, що їх офісне середовище безпосередньо пов'язане із задоволеністю роботою) [13]. На мотивацію до праці також суттєво впливає індивідуальна адаптивність, що дає змогу людям досліджувати свої власні особливості та майбутні кар'єрні можливості [14–16].

Загалом, результати дослідження [17] демонструють зниження мотивації праці в Україні протягом 1996–2016 рр. Це негативно позначається на діяльності вітчизняного бізнесу та соціально-економічному розвитку України [17]. Можемо припустити, що це пов'язано зі зниженням ролі матеріальної мотивації праці на тлі несформованої системи засобів для реалізації інших видів: трудової, статусної та ін.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що мотивація до праці є суб'єктивною, динамічною, залежною від часу, місця та умов концепцією; водночас – унікальною та індивідуальною рисою працівника, хоча й не є складовою його характеру [10]. Мотивація формується як результат внутрішніх та зовнішніх факторів. Останнє дає підстави розглядати мотивацію до праці як важливий об'єкт управління.

1.2 Методологія менеджменту та адміністрування мотивації до праці

Система мотивації праці в організації покликана сформувати розуміння ролі мотивації праці в усіх працівників, сприяти налагодженню ефективної внутрішньофірмової комунікації (яка має мотивуючу природу), забезпечити ефективне управління кадрами із застосуванням сучасних наукових надбань в сфері мотивації праці. Через розуміння цього вибудовується й система мотивації

праці в організаціях, основні завдання якої зображено на рис. 1.2. Вирішенню цих завдань має передувати [18]: ретельний аналіз системи та процесів мотивації праці в організації; вивчення змісту та глибинних факторів індивідуальної та групової мотивації; відстеження змін, що мають місце в мотиваційних факторах при подальшій розбудові ринкових відносин, соціалізації, гуманізації, екологізації та цифровізації суспільних та виробничих відносин.

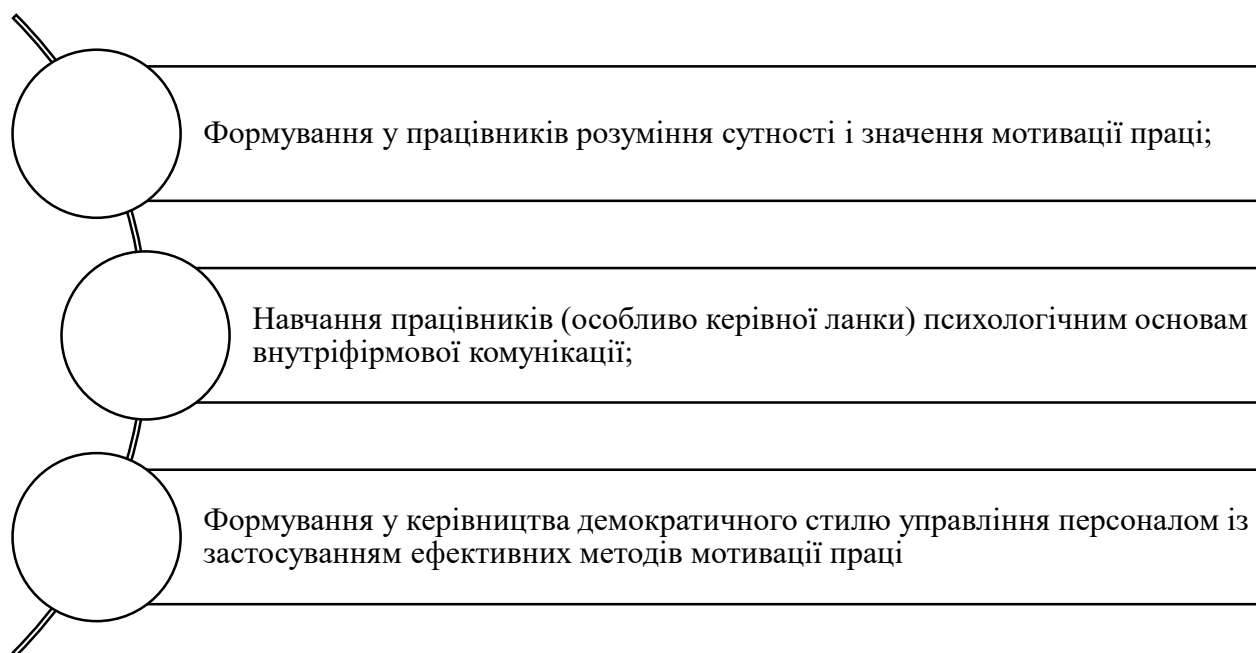


Рисунок 1.2 – Основні завдання системи мотивації праці в організації

Джерело: побудовано на основі [18]

На сьогодні вже сформувалась певна історія розвитку систем мотивації праці в організації. Результатом цього є напрацьовані моделі мотивації, що використовуються в різних країнах. Японська модель мотивації ґрунтується на засадах довічного найму працівників та формування у них відданості компанії. Ця модель є досить гнучкою, а основними факторами, які враховуються при формуванні мотиваційних механізмів є досвід та тривалість роботи, вік працівника та його професіоналізм. При цьому, оплата праці не є прямо залежною від стажу роботи, а визначається новими здобутими працівником

навичками, тим самим, стимулюючи персонал до постійного розвитку та самовдосконалення. В основі американської моделі лежить матеріальне стимулювання. Своєчасний (що півроку) перегляд розміру заробітної платні є характерним для більшості компаній. Зміни в оплаті праці визначаються виходячи з результатів оцінки професійних навичок працівників (переатестації), а також нових здобутих ними навичок у результатів навчання. Для американської моделі також характерною є виплата додаткових заохочень (премій, компенсацій), які прямо не залежать від результатів роботи. Такі заохочення мають на меті втримати цінних співробітників, збільшити їхню лояльність до компанії. Німецька модель мотивації праці побудована на акцентуванні уваги на людині як особистості. У цій моделі поєднуються стимули, характерні для ринкових умов господарювання (матеріальні заохочення, як правило), з широким набором соціальних гарантій. Ретельно контролюючи дотримання підприємствами норм трудового права та соціальних гарантій, держава, тим самим, дбає про добробут всіх верств населення [5].

Незважаючи на деяку різницю в вищевказаних моделях мотивації праці, спільною для них є необхідність врахування економічного, психологічного та правового аспектів при розбудові системи мотивації в конкретній організації (Рис.1.3).

Інтегрувати економічний, правовий та психологічний аспекти в дієву систему мотивації праці дозволяють сучасні методи мотивування. Традиційним є поділ методів та засобів мотивації праці на матеріальні та нематеріальні [19]. Окрім таких традиційних інструментів, також вирізняють і специфічні: місію та стратегію організації, стиль управління, імідж організації, бренд роботодавця, товарний бренд, професійну етику, систему внутрішніх комунікацій, соціальну відповідальність [20; 21]. Так, в контексті організаційного дизайну як вагової складової ділового адміністрування, методи мотивації можна поділити на три змістовні групи: індивідуальні, діагностичні та організаційні. Індивідуальні методи мають на меті мотивувати вузьке коло співробітників, які характеризуються однаковими мотивами і потребами. Діагностичні методи,

головним чином, використовуються під час первинного набору персоналу, а також під час оцінювання сформованого штату працівників задля розуміння їхньої особистої мотивації. Організаційні методи поєднують особливості індивідуальних та діагностичних в загальному контексті функціонування організації. Вони використовуються у подальшому для формування загальної системи стимулів та мотивування праці в організації [1].

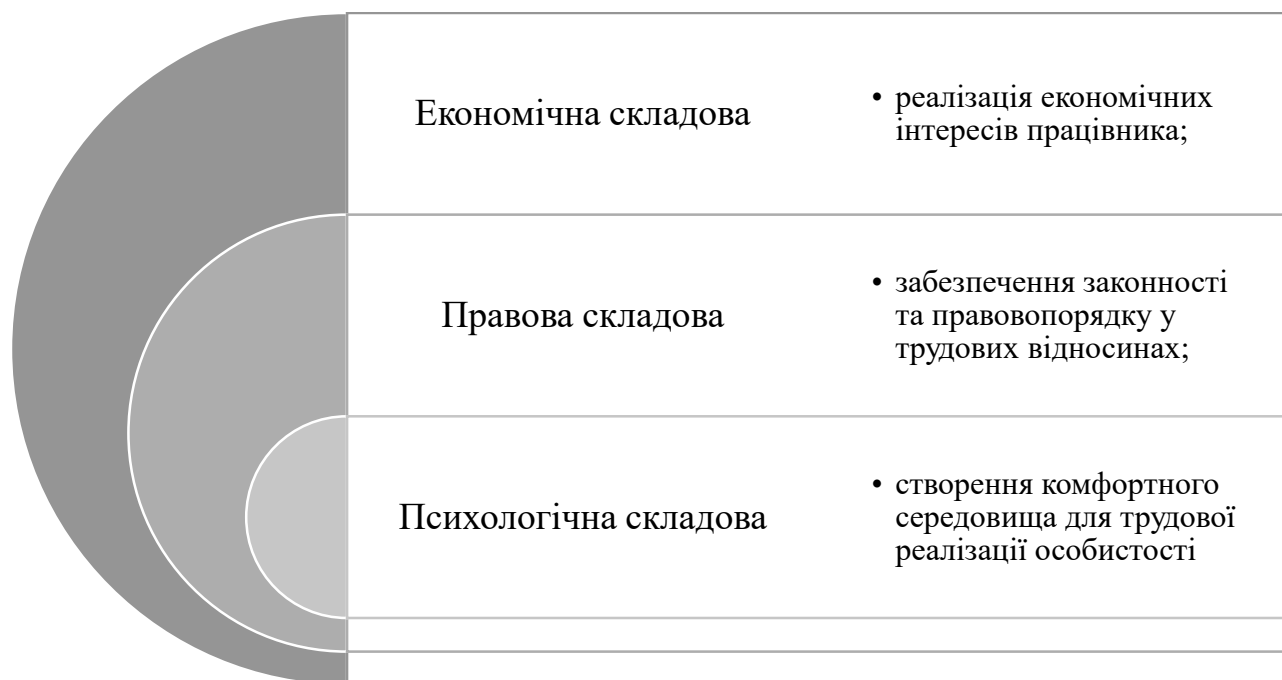


Рисунок 1.3 – Триєдність економічного, правового та психологічного аспектів системи мотивації праці

Джерело: сформовано на основі [2]

Останні дослідження доводять, що науковці одностайні щодо того, що в управлінні мотивацією слід намагатись збалансувати внутрішні мотиви працівника і зовнішні чинники, породжені культурою, правилами та особливостями організації [5; 20; 21]. Тож методи мотивації праці слід розглядати якомога ширше, максимально залучаючи всі можливості організаційної, адміністративної, інформаційної, економічної, соціальної, правової та психологічної дії [22]. Тим, самим, комплексна система мотивації праці на підприємстві, може бути представлена як сукупність образу та культури

організації, механізмів взаємодії всередині організації, соціального механізму, організації робочих місць, кадрової політики, режиму праці та інформаційного менеджменту (Рис. 1.4).

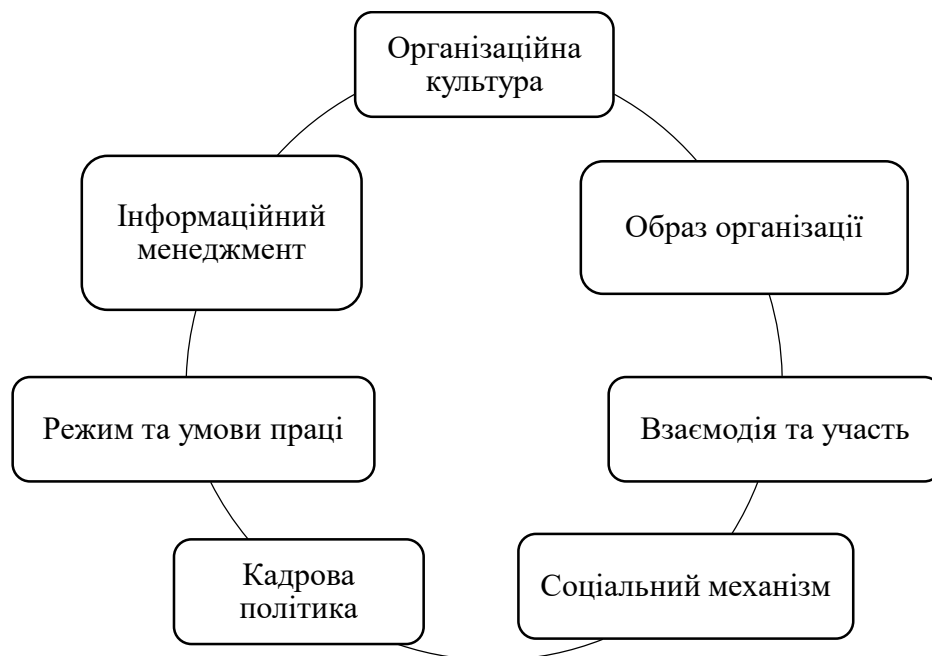


Рисунок 1.4 – Елементи комплексної системи мотивації праці в організації
Джерело: удосконалено на основі [21]

Організаційна культура, уособлюючи систему цінностей, що важливі для організації, має на меті транслювати ці цінності та сприяти тому, щоб працівники також поділяли їх. Ця складова реалізується через установчі документи, бачення, цілі, політику та принципи компанії (що доступні та зрозумілі працівникам).

Образ організації, тобто її бачення з боку співробітників та широкого кола стейкхолдерів, формується через різні канали та способи інформування про діяльність організації та має на меті сформувати єдине сприйняття (позитивне) та почуття приналежності організації, відчуття гордості від ідентифікації з організацією з боку працівників.

Взаємодія та участь (ступінь і способи долучення працівників до управління та розподілу результатів діяльності) впливають на ступінь

залученості працівників до організації, сприйняття корпоративної культури та її поділ.

Соціальний механізм, що сформований в організації, має сприяти підвищенню мотивації та продуктивності праці через створення безпечних умов праці, умов для відпочинку, використання різноманітних інструментів задоволення соціальних потреб (гарантій) працівника.

Кадрова політика як складова комплексної системи мотивації праці реалізується через створення можливостей для навчання та розвитку, планування кар'єри, проведення тренінгів і семінарів, відбір, добір та розстановку кадрів. Використовуючи гнучкий режим роботи, поєднання офісної та надомної роботи, організація прагне створити зручну та комфортну для роботи атмосферу, що підвищуватиме задоволеність від роботи, сприятиме більш ефективному використанню робочого (продуктивного) часу.

Інформаційний менеджмент, тобто належне інформування працівників про діяльність організації, має на меті посилити відповідальність, самокритичність в оцінці власного внеску, позитивно впливати на прагнення працівника до самовдосконалення та розвитку. Інструментами інформаційного менеджменту є звітування, наради, обговорення тощо [23].

Підсумовуючи, зазначимо, що сформовані на вітчизняних підприємствах системи мотивування, як свідчать останні дослідження, не здатні ефективно виконувати поставлені завдання. Головною причиною тому є переважання розуміння матеріального заохочення як основного способу мотивування, що одночасно розглядається керівниками крізь призму зростання собівартості продукції, а це – обмежує потенціал матеріальних стимулів. Окрім того, низька культура управління та нерозвинене лідерство, а також нехтування такими вимогами як партисипативність та прозорість системи мотивації праці також є проблемами, які потребують вирішення в контексті вдосконалення практик управління та адміністрування мотивацією до праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА УПРАВЛІНСЬКО-АДМІНІСТРАТИВНОЇ СКЛАДОВОЇ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ ВКП АРСЕНАЛ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВКП Арсенал» (надалі – ТОВ ВКП Арсенал) зареєстровано як юридична особа 3 жовтня 2001 року. Юридична адреса підприємства: Україна, 01133, місто Київ, бул. Л. Українки, 15. Засновниками підприємства є Сумцова Н.Г. та Котик О.Г. з рівними частками внесків до статутного капіталу, загальна величина якого становить 11800,00 грн. Підприємство діє на підставі Статуту. Керівником підприємства є Котик Р.В.

Основним видом діяльності підприємства є «Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього» (код за КВЕД: 46.74). Окрім того, згідно з установчими документами, підприємство також може займатись такими видами діяльності (додаткові):

- 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво;
- 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
- 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

ТОВ ВКП Арсенал є малим підприємством і платником податку на прибуток на загальних підставах та, разом із ТОВ «Метизкомплект», ТОВ «Аксор», ПП «В.К.П. Арсенал», входить до групи підприємств-власників торгової марки ТМ AKSOR, що була зареєстрована у Державному реєстрі України в 2011 році. Фірми-представники торгівельної марки працюють на ринку в середньому вже понад 15 років та мають гарну репутацію надійних постачальників кріплення і є лідерами у вітчизняному сегменті цього ринку. Продукція компанії є високоякісною, що підтверджується відповідними

сертифікатами. Періодично продукція проходить відповідні випробування та підтверджує високу якість у незалежних лабораторіях. Асортиментний ряд налічує понад 10 тисяч позицій.

Географічно виробнича структура компанії представлена таким чином: у м. Київ функціонують два основні склади загальною площею 1600 м², які можуть забезпечити зберігання понад 500 тон продукції; створена розгалужена мережа представництв, що охоплює 14 міст України (Київ, Харків, Одеса, Львів, Житомир, Вінниця, Полтава, Миколаїв, Луцьк, Рівне, Кривий Ріг, Дніпро, Івано-Франківськ, Суми). У регіонах також наявні складські площі. Окрім того, намагаючись максимально задовольняти попит клієнтів (як оптових, так і роздрібних покупців), компанія забезпечує доставку продукції власним транспортом та через усі поширені сервіси доставки. Так, власний автопарк лише в Києві налічує п'ять вантажних автомобілів. Для максимальної зручності покупця, створено та функціонує інтернет-магазин компанії за посиланням <https://aksor.com.ua/ua/>. У магазині можна зробити замовлення 24/7 та оформити доставку до будь-якого куточку України.

Організаційна структура компанії зображена на Рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ ВКП Арсенал

Джерело: первинні дані ТОВ ВКП «Арсенал»

Як зазначено вище, основним видом діяльності компанії є торгівля непродовольчими товарами (кріпильними засобами та обладнанням). Інформація про основні результати фінансово-господарської діяльності компанії за 2019-2021 рр. наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1– Динаміка показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., +/-	
				абс.	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	62144,3	59906,5	83446,3	21302,00	34,28
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	45977,8	41982,5	60162,2	14184,40	30,85
Валовий прибуток, тис грн.	16166,5	17924	23284,1	7117,60	44,03
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	3415,2	3774,4	5040,8	1625,60	47,60
Прибуток до оподаткування, тис. грн	3415,2	3774,4	5040,8	1625,60	47,60
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	2800,5	3095	4133,5	1333,00	47,60

Джерело: складено та розраховано автором за [24]

Аналізуючи наведену у табл. 2.1 інформацію, слід підкреслити, що, незважаючи на кризовий період, пов'язаний із пандемією коронавірусу у 2020-2021 рр., компанії вдалось суттєво покращити результати власної діяльності. Так, за останні три роки чистий оборот компанії зріс більш ніж на третину (на 34,28 %) і сягнув у 2021 році 83,4 млн грн. Абсолютний приріст становить понад 21 млн грн. При цьому собівартість продукції зросла меншими темпами (+ 30,85 %), що є свідченням того, що підприємству вдається утримувати лідируючі позиції на ринку, лояльність покупців та знаходити оптимальні канали постачання продукції. Різниця у темпах приросту обсягів реалізації та собівартості позначилась на суттєвому зростанні валового прибутку (+ 44,03 %). Операційний прибуток збільшився навіть більшими темпами (+47,6 %), що є свідченням ефективного менеджменту компанії та раціонального управління витратами. Такими ж є й темпи приросту чистого прибутку (+ 47,6 %), що за

результатами 2021 року налічував 4,1 млн грн, збільшившись на 1,3 млн грн, порівняно з 2019 роком. Слід також зазначити, що пандемічна криза 2020 року все ж мала певний вплив на роботу компанії: порівняно з 2019 роком, чистий прибуток у 2020 році зріс лише на 0,2 млн грн. Втім, ТОВ ВКП Арсенал вдалось віднайти засоби реагування на кризові умови та втримати свої ринкові позиції, про що свідчать економічні показники фінансово-господарської діяльності 2021 року. Для більш повної характеристики діяльності підприємства та перевірки попередньо висунутих припущень про підвищення ефективності діяльності підприємства, дослідимо показники ефективності (рентабельності), результати розрахунку яких наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ ВКП Арсенал за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., +/-
Рентабельність діяльності за валовим прибутком, %	26,01	29,92	27,90	1,89
Рентабельність діяльності за операційним прибутком, %	5,50	6,30	6,04	0,55
Рентабельність діяльності за чистим прибутком, %	4,51	5,17	4,95	0,45
Рентабельність продукції, %	6,09	7,37	6,87	0,78
Рентабельність активів, %	21,33	16,47	18,29	-3,04
Рентабельність оборотних активів, %	21,85	16,68	18,42	-3,43
Рентабельність необоротних активів, %	887,50	1304,53	2486,32	1598,82
Рентабельність власного капіталу, %	30,05	25,23	26,03	-4,02

Джерело: складено та розраховано автором за [24; 25]

Представлені у табл. 2.2 результати розрахунків – показники рентабельності – свідчать про те, що в цілому підприємство стало працювати більш ефективно: за виключенням показників, що характеризують ефективність використання оборотного капіталу та тих, що з ним пов'язані (рентабельність активів загалом та власного капіталу) мають позитивну динаміку та демонструють зростання від 0,45 до 1598,82 пункти. Найбільш відчутно зросла рентабельність використання основного капіталу – на 1598,82 пункти. Головною

причиною тому є скорочення вартості основних фондів за одночасного зростання фінансових результатів. Оскільки підприємство працює в сфері торгівлі, скорочення вартості основних фондів не можна розглядати як негативне явище, окрім хіба що негативного впливу на можливості доставки власним автотранспортом, організації управління та обліку. Тож такий результат (скорочення вартості основних фондів) у даному випадку свідчить, скоріше, про підвищення гнучкості бізнесу. На тлі зростання ефективності діяльності (+ 1,89 п. у розрахунку за валовим прибутком та + 0,45 п. у розрахунку за чистим прибутком), зростання рентабельності продукції (+ 0,78 п.), негативною є тенденція до скорочення рентабельності оборотних активів (- 3,43 п.), що спричиняє й скорочення рентабельності активів загалом (- 3,04 п.) та власного капіталу (- 4,02 п.). Останнє свідчить про те, що бізнес стає менш привабливим для власників (засновників), а головна причина тому – нераціональні рішення щодо оборотного капіталу. Для з'ясування причин зниження рентабельності оборотного капіталу необхідним є більш детальне дослідження ефективності використання ресурсів підприємства.

Передусім, зупинимось на характеристиці основних фондів та ефективності їх використання (табл. 2.3). З наведених даних можна бачити суттєве зростання ефективності використання основних фондів підприємства (зниження фондомісткості на 61 %), суттєве зниження вартості основних фондів у майні підприємства. З одного боку, це є зрозумілим з огляду на сферу діяльності компанії, а з іншого боку, слід розуміти й пов'язані з цим ризики. Так, одним із найголовніших ризиків тут можна вважати управлінський – ризик погіршення організації та здійснення обліково-управлінської діяльності, спричинений відсутністю сучасної оргтехніки, програмного забезпечення, засобів зчитування інформації (для організації роботи складу). Очевидно, що як з часом, так і зі зростанням масштабів діяльності, підприємство має інвестувати капітал в ці основні засоби. Разом із тим, судячи з даних про діяльність ТОВ ВКП Арсенал, таке інвестування не має місця на підприємстві. Власне, проблеми з управлінням оборотними активами (свідченням яких є зниження

рентабельності оборотного капіталу) та пошук шляхів їх вирішення також можна розглядати в контексті відповідності програмного забезпечення та інформаційно-комунікаційної інфраструктури потребам підприємства. Окрім того, підприємство підкреслює, що одна з основних сильних сторін – доставка вантажів власним транспортом.

Таблиця 2.3 – Стан та ефективність використання основних фондів

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., +/-	
				абс.	%
Забезпеченість виробництва основними фондами					
Фондомісткість (на 1 грн)	0,005	0,004	0,002	-0,003	-60,76
Фондоозброєність, тис. грн/1 середньооблікового працівника	6,57	5,16	3,61	-2,960	-45,02
Коефіцієнт реальної вартості ОФ у майні підприємства	0,017	0,009	0,006	-0,012	-67,41
Стан основних фондів підприємства					
Коефіцієнт зносу ОФ	0,77	0,83	0,89	0,12	15,22
Коефіцієнт придатності ОФ	0,23	0,17	0,11	-0,12	-51,90
Коефіцієнт зростання	0,77	0,73	0,66	-0,11	-14,41
Ефективність використання основних фондів					
Фондовіддача	196,94	252,50	501,93	304,99	154,87
Рентабельність ОФ, %	887,50	1304,53	2486,32	1598,82	X
Чистий дохід на 1 м ² торгівельної площі, тис. грн*	3,59	3,46	4,81	1,23	34,28
Чистий прибуток на 1 м ² торгівельної площі, тис. грн*	0,16	0,18	0,24	0,08	47,60

* торгівельна площа роздрібних магазинів за 2019-2021 становить 17331 м²

Джерело: власні розрахунки автора на основі [24; 25]

За умов старіння відповідних основних фондів (коефіцієнт зносу становить 0,89 у 2021 році), можливості забезпечення доставки вантажів власними силами суттєво знижуються, а ефективність таких операцій (й їх доцільність) також може бути сумнівною. Слід позитивно відзначити зростання ефективності використання торгівельних приміщень у користуванні підприємства: обсяги реалізації у розрахунку на 1 м² торгівельної площі зросли за аналізований період

трохи більш ніж на третину (+34,28 %), а чистий прибуток у розрахунку на 1 м² – на 47,6 %.

Показники, що характеризують використання оборотного капіталу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники економічної ефективності використання оборотних активів

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) звітнього року від базисного	
				абс.	%
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	13132,4	18788,9	22601,65	9469,25	72,11
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	62144,3	59906,5	83446,3	21302,00	34,28
Коефіцієнт оборотності	4,73	3,19	3,69	-1,04	-21,98
Коефіцієнт закріплення, грн	0,21	0,31	0,27	0,06	28,17
Тривалість 1 обороту, днів	77,13	114,48	98,86	21,73	28,17
Рентабельність, %	21,85	16,68	18,42	-3,43	-15,68
Сума вивільнених (дод. залуч.) оборотних активів, тис. грн	X	5656,5	3812,75	X	X

Джерело: власні розрахунки автора на основі [24; 25]

З даних табл. 2.4 видно, що у 2021 та, особливо, у 2020 роках підприємством було суттєво збільшено середньорічну вартість оборотних активів. Порівняно з 2019 р. вартість оборотних активів зросла на 72,11 %, що є суттєво більшим за темпи приросту обсягів реалізації. Це пояснює негативну динаміку ефективності використання оборотного та пов'язаного з ним капіталу (див. табл. 2.2). Можна припустити, що головною причиною суттєвого зростання обсягу додатково залучених оборотних активів (+5656,5 тис. грн у 2020 році та + 3812,75 тис. грн у 2021 році) є кризові явища, спричинені пандемією коронавірусу: затарювання власних складів внаслідок неможливості продавати продукцію через обмеження, накопичення запасів внаслідок обмежень з боку постачальників (для гарантування власних своєчасних поставок), зростання дебіторської заборгованості внаслідок проблем з реалізацією у оптових покупців та ін. Внаслідок суттєвого зростання суми коштів, авансованих в оборотні

активи, мало місце сповільнення їх оборотності та подовження тривалості одного обороту. У 2020 році період обороту збільшився з 77 днів до 114 днів. У 2021 році ситуація дещо стабілізувалась, хоча й не досягла показника 2019 року (майже 99 днів проти 77 днів). Все це свідчить про те, що однією з основних проблем в діяльності підприємства наразі є управління оборотним капіталом.

Далі перейдемо до розгляду кадрового забезпечення діяльності підприємства, а також особливостей реалізації мотивування до праці.

2.2 Аналіз кадрів та мотивування праці на підприємстві

Сьогодні є безперечним те, що персонал підприємства є надважливим ресурсом. Для сфери торгівлі, в якій працює ТОВ ВКП Арсенал, це твердження набуває ще більшої актуальності, адже від вміння спілкуватись і взаємодіяти з клієнтом залежать продажі підприємства, а отже, й результати його діяльності. Керівництво підприємства усвідомлює важливу роль персоналу в організації й намагається всіляко підтримувати та розвивати людський ресурс організації. Нижче, у табл. 2.5, наведено дані про чисельність та рух персоналу у ТОВ ВКП Арсенал за аналізований період – 2019-2021 рр.

Як можна бачити з наведених даних (табл. 2.5), чисельність персоналу в організації за аналізований період скоротилась на 2 особи (4,2 % порівняно з базовим періодом). Коефіцієнт загального обороту кадрів варіюється від 0,25 до 0,33, тобто склад персоналу підприємства фактично змінюється на чверть-третину щороку. Позитивним моментом можна вважати скорочення абсолютного показника надлишкового обороту зі звільнення – наполовину у 2021 році, порівняно з 2021 роком. Це позначилось на зниженні плинності кадрів, що у 2021 році становила 4% (порівняно з 8 % у 2019 році). Найвищою плинність кадрів була у 2020 році – 13 %. Скорочення плинності кадрів може бути свідченням покращення умов та комфортності праці, більш вдалої кадрової політики підприємства.

Таблиця 2.5 - Динаміка абсолютних і відносних показників руху персоналу

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., +/-
Середньорічна чисельність працівників, чол.	48	46	46	-2
Прийнято, чол.	5	7	8	3
у т.ч. на новостворені роб місця	0	0	0	0
Вибуло, чол.	7	8	5	-2
Необхідний оборот із звільнення, чол.	3	2	3	0
Надлишковий оборот із звільнення, чол.	4	6	2	-2
Чисельність прац., що змінились, чол.	5	7	5	0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,10	0,15	0,17	0,07
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,15	0,17	0,11	-0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,13	0,04	-0,04
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,25	0,33	0,28	0,03
Коефіцієнт відновлення кадрів	0,71	0,88	1,60	0,89
Коефіцієнт змінюваності кадрів	0,10	0,15	0,11	0,00

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних управлінського обліку
ТОВ ВКП Арсенал

Для оцінки ефективності використання людських ресурсів в організації проведемо оцінку рівня використання робочої сили (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка та рівень використання робочої сили

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., +/-	
				абс.	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	48	46	46	-2,00	-4,17
Відпрацьовано працівниками, люд.-год.	95664	92092	91724	-3940,00	-4,12
Реалізовано робіт, послуг, тис. грн	62144,3	59906,5	83446,3	21302,00	34,28
Чистий дохід від реалізації на 1 люд.-год., грн	649,61	650,51	909,75	260,14	40,05
Чистий дохід від реалізації на 1 працівника., тис. грн	1294,67	1302,32	1814,05	519,38	40,12
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	58,34	67,28	89,86	31,51	54,02
Фонд оплати праці, тис. грн	3669,9	4428,7	5103,9	1434,00	39,07
Середня заробітна плата працівника, грн	6371,35	8023,01	9246,20	2874,84	45,12
Рентабельність витрат на оплату праці, %	43,95	38,58	44,70	0,75	1,71

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних управлінського обліку
ТОВ ВКП Арсенал та [24; 25]

Інформація, представлена у табл. 2.6, дає підстави зробити висновок про підвищення ефективності використання персоналу в організації, а також досить успішний менеджмент персоналу. Так, по-перше слід вказати на те, що за скорочення персоналу на 4,17 % у 2021 році порівняно з 2019 роком, скорочення кількості відпрацьованого часу відбулось меншими темпами – на 4,12 %. А отже, має місце покращення організації праці. За зростання чистого доходу на 34,28 % зааглом, у розрахунку на одиницю відпрацьованого часу чистий дохід зріс на 40,05 %, що є свідченням підвищення продуктивності праці в аналізованому періоді. При цьому, чистий прибуток на одного працівника зріс на 54,02 %. За таких темпів приросту фінансових результатів, зростання фонду оплати праці на 39,07 % є цілком логічним і виправданим. При цьому середня заробітна плата працівника зросла на 45,12 %, що цілком корелює із темпами приросту показників ефективності праці. Зрештою, рентабельність витрат на оплату праці також має позитивну динаміку і у 2021 році склала 44,7 % проти 43,95 % у 2019 році. Далі дослідимо детальніше якісні характеристики персоналу ТОВ ВКП Арсенал: структуру працівників за категоріями (табл. 2.7), статтю, віком, досвідом роботи.

Таблиця 2.7 – Динаміка і структура персоналу за категоріями працюючих

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відх. 2021 р. від 2019 р., (чисельність)	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
Чисельність працівників, осіб	48	100,0	46	100,0	46	100,00	-2	-4,17
із них:								
- керівники	7	14,58	6	13,04	6	13,04	-1	-14,29
- спеціалісти	21	43,75	17	36,96	16	34,78	-5	-23,81
- робітники	20	41,67	23	50,00	24	52,17	4	20,00

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних управлінського обліку ТОВ ВКП Арсенал

Дані, наведені у табл. 2.7 щодо структури персоналу за категоріями працюючих, свідчать про те, що за чисельністю в організації переважають робітники. За аналізований період частка робітників у загальній чисельності

персоналу лише зросла і сягнула 52,17 % (проти 41,67 % у 2019 р.). Найвідчутніше в організації скоротилась чисельність спеціалістів – на п'ять осіб, що становить 23,81 % від базової (2019 р.) чисельності. Кількість керівників зменшилась на 1 особу і склала у 2021 р. 6 осіб. Далі дослідимо гендерну структуру персоналу та її динаміку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Статева структура персоналу підприємства

Поділ працівників за статтю	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відх. 2021 р. від 2019 р., (чисельність)	
	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	чол.	%
Жінки	7	14,58	7	15,22	6	13,04	-1	-14,29
Чоловіки	41	85,42	39	84,78	40	86,96	-1	-2,44
Всього	48	100	46	100	46	100,0	-2	-4,17

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних управлінського обліку ТОВ ВКП Арсенал

Представлена у табл. 2.8 інформація свідчить про суттєве переважання чоловіків у загальній чисельності персоналу ТОВ ВКП Арсенал. За аналізований період чисельність чоловіків і жінок скоротилась однаково в абсолютному вимірі – на одну особу. Дослідження структури персоналу за статтю є важливим в контексті розробки належної системи та механізмів мотивації праці. Наразі спостерігаємо дисбаланс структури персоналу за статтю з переважанням чоловіків – 86,96 % у 2021 році. Такий стан справ на підприємстві можна, певною мірою, пояснити специфікою продукції, що реалізується. Далі дослідимо структуру персоналу за віком (табл. 2.9).

Дані, наведені у таблиці 2.9, свідчать про те, що колектив підприємства є, переважно, молодим – представлений працівниками у віці 22-33 роки. За аналізований період частка молоді у складі персоналу підприємства суттєво зросла: з 43,75 % у 2019 році, до 54,35 % у 2021 році. В абсолютному вимірі кількість працівників у віці 22-33 роки збільшилась на 4 особи, що становить 19,05 %. Збільшення чисельності молоді відбулось, головним чином, за рахунок

скорочення кількості персоналу у віці 34-43 роки (на 4 особи). Кількість працівників у віці 44-54 роки також в 2021 році скоротилась, порівняно з 2019 р. – на 2 особи. Зрештою, частка працівників віком 44-54 роки у 2021 році склала лише 10,87 %. Працівники віком 55 та більше років на підприємстві не працюють.

Таблиця 2.9 – Вікова структура працівників підприємства

Категорії працівників за віком	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відх. 2021 р. від 2019 р.,	
	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	чол.	%
22-33 років	21	43,75	23	50,00	25	54,35	4,00	19,05
34-43 років	20	41,67	17	36,96	16	34,78	-4,00	-20,00
44-54 років	7	14,58	6	13,04	5	10,87	-2,00	-28,57
55-60 років	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Всього	48	100	46	100	46	100	-2	-29,52

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних управлінського обліку ТОВ ВКП Арсенал

Досліджуючи якісний склад працівників за досвідом роботи (табл. 2.10), можна відмітити переважання працівників з досвідом понад 10 років. Це є характерним протягом всього періоду дослідження, разом із тим, за аналізований період кількість таких працівників (10-20 років досвіду) скоротилась на 4 особи (-14,81 %), тоді як зросла чисельність працівників з досвідом 1-5 років (на дві особи) та до 1 року (на одну особу). У структурі персоналу за 2021 рік найчисельнішою є група працівників з досвідом 10-20 років (50 %) та з досвідом 1-5 років (34,78 %). Існуючий стан справ на підприємстві щодо досвіду роботи працівників можна вважати задовільним: наявні й працівники, що мають тривалий досвід роботи в даній сфері, а також молоді працівники з незначним (або ж без наявності) досвідом роботи. Останнє має сприяти розвитку ініціативності та нових ідей для розвитку бізнесу, за належної політики та підтримки з боку компанії.

Таблиця 2.10 – Структура працівників за досвідом роботи

Категорії працівників за досвідом роботи	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відх. 2021 р. від 2019 р.,	
	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	чол.	%
До 1 року	0	0,00	0	0,00	1	2,17	1	100,00
1-5 років	14	29,17	17	36,96	16	34,78	2	14,29
5-10 років	7	14,58	6	13,04	6	13,04	-1	-14,29
10-20 років	27	56,25	23	50,00	23	50,00	-4	-14,81
20 і більше років	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Всього	48	100,00	46	100	46	100,00	-2	-4,17

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних управлінського обліку ТОВ ВКП Арсенал

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти (табл. 2.11) свідчить про переважання кількості працівників з вищою освітою. Саме персонал з вищою освітою має найбільшу частку у загальній чисельності протягом всього аналізованого періоду.

Таблиця 2.11 – Структура працюючих за рівнем освіти

Категорії працівників за освітою	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відх. 2021 р. від 2019 р.,	
	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	чол.	%
Вища	42	87,5	36	78,26	31	67,39	-11	-26,19
Професійно-технічна	6	12,5	10	21,74	10	21,74	4	66,67
Загальна середня	0,00	0,00	0,00	0,00	5	10,87	5	100,00
Всього	48	100	46	100,00	46	100,00	-2	-4,17

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних управлінського обліку ТОВ ВКП Арсенал

У 2021 році кількість працівників з вищою освітою, порівняно з 2019 роком, скоротилась на 11 осіб (- 26,19 %), а частка цієї групи у загальній

чисельності зменшилась із 87,5 % до 67,39 %. Скорочення кількості працівників з вищою освітою мало місце на тлі збільшення кількості працівників із професійно-технічною освітою (+ 4 особи, + 66,67 %) та тих, що мають загальну середню освіту (+ 5 осіб). Зрештою, у 2021 році частка працівників із професійно-технічною освітою становила 21,74 %, а працівників із загальною середньою освітою – 10,87 %. Можна відмітити, що рівень освіти працівників цілком відповідає характеру виконуваних ними завдань та змісту, сфері і цілям діяльності підприємства.

Далі дослідимо систему матеріального стимулювання робітників, що застосовується на ТОВ ВКП Арсенал (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Система оплати праці на ТОВ «ВКП Арсенал» за 2021 р

Посада	Складові з/п	Оклад*	Премія**	Інше
Генеральний директор	Оклад; Премія	100	100	-
Комерційний директор	Оклад; Премія	100	100	-
Директор філії	Оклад; Відсотки від продажів філії (інше)	80	-	1% від продажів
Менеджер з розвитку	Оклад; Премія	80	100	-
Начальник відділу будівництва	Оклад; Премія	80	100	-
Менеджер з продажу	Оклад; Премія; відсотки від власних продажів (інше)	60	100	2% від продажів
Головний бухгалтер	Оклад; Премія	80	100	-
Офіс менеджер	Оклад; Премія; Відсотки від продажів (інше)	40	50	2% від продажів
Бухгалтер	Оклад; Премія	60	100	-
Економіст	Оклад; Премія	60	100	-
Водій	Оклад; Премія	60	100	-
Зав. складом	Оклад; Премія	80	100	-
Комірник	Оклад; Премія	40	100	-

Примітка: * у відсотках, відносно найвищого розміру окладу; ** у відсотках, максимальний розмір відносно окладу для посади.

Джерело: дані управлінського обліку ТОВ ВКП Арсенал

З даних табл. 2.12 можемо побачити, що більшість працівників отримують заробітну плату, складовими якої є оклад та премія. При цьому оклади для різних

посад варіюються залежно від рівня відповідальності, змісту посадових обов'язків та функціональної ролі. Найвищим рівнем окладу є оклад генерального директора, відносно якого обчислюються оклади інших працівників у відсотках. Для окремих посад передбачено також стимулювання за досягнені результати діяльності: офіс-менеджера, менеджера з продажів, директора філії. Рівень окладів керівного складу (головного бухгалтера, начальника з будівництва, менеджера з розвитку, директора філії) становить 80 % від окладу керівників вищої ланки управління. Премія може виплачуватись у розмірі не більше 100 % окладу для даної посади.

Для більш повної характеристики системи матеріального стимулювання на підприємстві, проаналізуємо дані щодо структури фонду оплати та його динаміки за роками (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка і структура фонду оплати праці за категоріями працюючих

Показник	2020 р.		2021 р.		2021 р.		Відхилення 2020 р. до 2021 р., +/-	
	грош. од.	Питома вага, %	грош. од.	Питома вага, %	грош. од.	Питома вага, %	Абс.	%
Фонд оплати праці - всього, тис. грн, у т.ч.:	3669,90	100,00	4428,70	100,00	5103,90	100,00	1434,00	39,07
керівників	871,99	23,76	956,64	21,60	1070,48	20,97	198,49	22,76
спеціалістів	1831,81	49,91	2002,36	45,21	2195,93	43,02	364,12	19,88
робітників	966,10	26,33	1469,70	33,19	1837,49	36,00	871,39	90,20
Середня оплата за 1 люд-год. (всіх прац.), грн	38,36	X	48,09	X	55,64	X	17,28	45,04

Джерело: власні розрахунки автора на основі даних управлінського обліку

ТОВ ВКП Арсенал

Аналізуючи інформацію про динаміку та структуру фонду оплати праці на підприємстві, слід вказати на те, що в аналізованому періоді мало місце зростання фонду оплати праці на 39,07 %, що, як зазначено раніше, корелює із динамікою продуктивності праці. У 2021 році загальна величина фонду оплати праці склала 5,1 млн грн, збільшившись на 1,4 млн грн, порівняно з 2019 роком. Потрібно вказати на те, що за останні три роки частка витрат на оплату праці керівників і спеціалістів зменшилась на користь збільшення частки витрат на оплату праці робітників. Так, у 2019 році витрати на оплату праці керівників становили 23,76 % загального фонду оплати праці, а у 2021 р. – вже 20,97 %; для спеціалістів частка витрат на оплату праці у загальній сумі відповідних витрат становила 49,91 % у 2019 році, а у 2021 – 43,02 %. У той же час, витрати на оплату праці робітників зросли за досліджуваний період найбільше – на 871,39 тис. грн (+ 90,20 %) і склали 36 % загального фонду оплати праці підприємства у 2021 р. Підкреслимо, що структура фонду оплати праці не повною мірою відповідає структурі персоналу за категоріями працюючих: у 2021 році робітники у структурі персоналу мають найвищу частку – 52,17 % (див. Табл. 2.7), тоді як витрати на оплату їх праці у структурі фонду оплати праці не є найбільшими. Втім, це можна пояснити більш низьким рівнем заробітної плати робітників, що, навіть за їх більшої (порівняно зі спеціалістами) чисельності, призводить до більш низької частки у структурі витрат на оплату праці. Разом із тим, це може негативно позначатись на оцінці працівниками справедливості винагороди за працю та її розподілу, а отже, й на мотивації до праці. У наступній частині даного розділу розглянемо особливості організації, управління та адміністрування системи мотивування персоналу на підприємстві.

2.3 Характеристика системи менеджменту та адміністрування мотивації до праці на підприємстві

Система управління та адміністрування мотивації праці на підприємстві ТОВ ВКП Арсенал не є сповна формалізованою. Менеджментом підприємства розроблено окремі документи, як того вимагає трудове законодавство та правила

документообігу: статут, положення про оплату праці, посадові інструкції. Втім, виділити управління мотивацією як окрему функцію менеджменту (за сукупністю таких ознак як наявність керівних принципів, відповідальної особи, моніторингу та контролю) все ж таки не можна. З точки зору викладених у першому розділі даної роботи положень, проведемо оцінку ступеня розвитку та формалізації сформованої на ТОВ ВКП Арсенал системи управління та адміністрування мотивацією до праці (табл. 2.14) для формулювання більш обґрунтованих висновків та розробки заходів із удосконалення.

Таблиця 2.14 – Оцінка сформованості системи управління та адміністрування мотивацією до праці на ТОВ ВКП Арсенал

Складова системи управління мотивацією	Інструмент	Д*	Р / НД*	НР*
Політика у сфері мотивації	цілі, бачення, цінності у сфері мотивації працівників		X	
	регламентування оплати праці, преміювання	X		
	моніторинг та аналіз			X
Культура організації	статут	X		
	цілі, бачення, цінності організації		X	
	корпоративна етика			X
Ідентифікація з організацією	брендований одяг (дрес-код)			X
	брендована канцелярія, гаджети			X
	інше		X	
Система участі	участь у капіталі			X
	розвиток партнерства			X
Обслуговування персоналу	безпека та охорона праці	X		
	відпочинок і дозволя		X	
Організація робочого місця	технічне та ергономічне забезпечення робочого місця		X	
	психологічні умови праці			X
Кадрова політика	регламентування процедур набору / добору кадрів		X	
	підготовка та підвищення кваліфікації кадрів		X	
	планування кар'єри			X
Регулювання робочого часу	гнучкий графік роботи		X	
Інформування працівників	наради		X	
	звіти про роботу		X	
	інформування про діяльність / систему управління		X	

Примітка: * Д – задокументовано; Р / НД – реалізується, не задокументовано; НР – не реалізується

Джерело: результати власних досліджень автора

Надаючи коментар інформації, представлений у таблиці 2.14, відзначимо, що важливою умовою успішності управління та адміністрування мотивації до праці в організації є функціональне виокремлення такої діяльності – через формулювання та документування політики у сфері мотивації праці. Політика організацій у сфері мотивації праці як комплексне багатоаспектне явище означає формулювання цілей, бачень та цінностей щодо мотивації праці, розробку та документальне оформлення відповідних документів: цілей та принципів, положень про оплату праці та преміювання (які регламентують систему матеріального стимулювання). Не менш важливим є й постійний моніторинг та контроль мотивації працівників. На ТОВ ВКП Арсенал вище керівництво компанії має певне бачення щодо мотивації працівників: гідна, конкурентоспроможна оплата праці, що дасть змогу залучити та втримати професіоналів, сприяти їх розвитку та лояльності до компанії; моральні заохочення та укріплення відносин в колективі через спільні заходи. Разом із тим, ці положення не є формалізованими в будь-який спосіб (не задокументовані). Тим самим, можна говорити про те, що з точки зору адміністрування, система управління мотивацією до праці є малорозвиненою. Окрім того, керівництвом підприємства не здійснюється періодичний моніторинг та аналіз стану справ у цій сфері, що перешкоджає виробленню своєчасних заходів із реагування та вдосконалення.

На підприємстві наявний Статут (як того вимагає законодавство України), що є складовою документального оформлення культури організації. Водночас, цілі, бачення, цінності компанії, що могли би закласти основу корпоративної культури та норм внутрішньофірмової поведінки, мають декларативний характер та не є формалізованими, є наче очевидними з загальних правил ведення бізнесу (максимізація прибутку та зростання) та ділової поведінки. Чітко визначених правил корпоративної поведінки не визначено і не задокументовано.

Серед інструментів мотивації, що спираються на ідентифікацію працівників із організацією (брендований одяг, канцелярські засоби, візитівки та ін.) на підприємстві застосовується лише брендування автомобілів. Це можна

скоріше розглядати як інструмент маркетингу та реклами, ніж мотивації до праці.

Серед інструментів, які дозволяють залучити працівників до справ компанії (зацікавити у зростанні та розвитку), таких як участь в капіталі та розвиток партнерства, жоден не реалізується.

Забезпечення належних умов праці (безпеки праці та охорони здоров'я) регламентовано законодавством, тож відповідні політики та процедури наявні та задокументовані на підприємстві. Такі заходи як створення умов для відпочинку та дозвілля реалізуються через організацію корпоративних заходів та відпочинку, втім, документального оформлення (зміст та характер заходів, події, періодичність) це не має і реалізується на розсуд керівництва різних рівнів та колективу в цілому.

Розглядаючи організацію робочого місця як складову мотивації праці та ступінь її розвиненості на ТОВ ВКП Арсенал, зазначимо, що робочі місця для працівників є досить комфортними та обладнаними всім необхідним для виконання посадових обов'язків. Діяльність (політика, принципи) щодо облаштування робочих місць не є формалізованою, а рішення приймаються за принципом «за потребами». З точки зору створення належних психологічних умов праці – ці питання не вивчаються керівництвом, а реагування на можливі конфлікти має ситуативний характер.

На підприємстві передбачена можливість роботи за гнучким графіком, але це не задокументовано, а відповідні рішення мають, скоріше, ситуативний характер. Втім, позиція керівництва підприємства щодо часу роботи є такою, що головним мірилом для оцінки дій працівника є його результативність та ефективність, а не час, проведений на робочому місці (звісно, якщо це не позначається на загальному функціонуванні організації та функціонуванні пов'язаних підрозділів).

Існуюча кадрова політика в ТОВ ВКП Арсенал може бути визнана малорозвиненою. Процедури набору та добору персоналу не є задокументованими (порядок набору та добору, критерії тощо), реалізуються

виходячи з потреб у конкретних посадах (за наявності вакантної посади), змісту професійних обов'язків та вимог до освіти / навичок та досвіду роботи, визначених керівником підрозділу.

Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів дозволені, здійснюються за потребою, але чітке планування та контроль цих процесів не здійснюються. Планування кар'єри не є предметом уваги керівництва компанії, відповідні процедури не формалізовано. В рамках планування діяльності компанії працівники складають плани власної діяльності (продажів тощо), що, втім, не має відношення до планування кар'єри та саморозвитку.

Для ілюстрації стану справ у кадровій політиці, наведемо результати анонімного опитування працівників, здійсненого під час проходження фахового стажування (рис. 2.2).

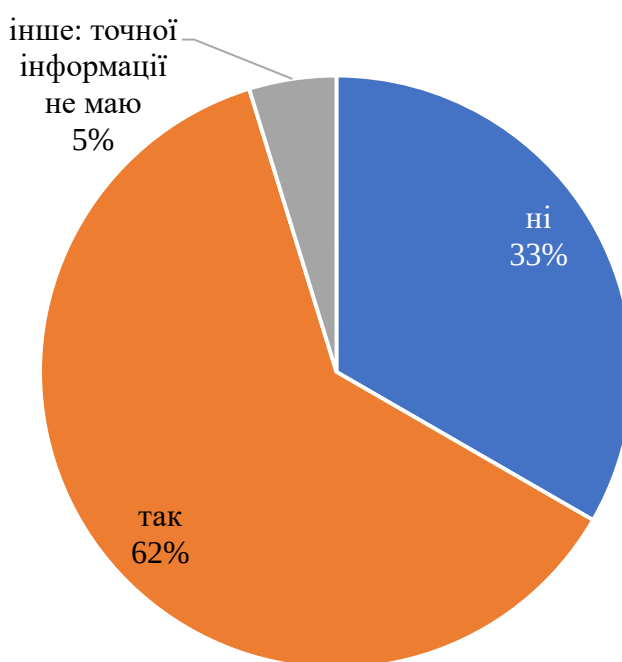


Рисунок 2.2 – Розподіл відповідей працівників ТОВ ВКП Арсенал на запитання «Чи проходили Ви відбір під час прийняття на роботу?»

Джерело: результати опитування, проведеного автором

Опитування працівників ТОВ ВКП Арсенал проводилось з середини квітня по середину травня 2022 року шляхом надсилання складеного за допомогою Google Forms опитувального листа. В опитуванні прийняли участь 21 працівник підприємства.

Наведені на рис. 2.2 дані свідчать про те, що процедури набору та добору кадрів на підприємстві не є досконалими: не лише не задокументовані, а й реалізуються лише частково – 33 % опитаних (7 із 21 осіб) не проходили процедури відбору під час прийняття на роботу. Про те, яким чином це позначається на мотивації праці можна, певною мірою, судити з даних рис. 2.3.

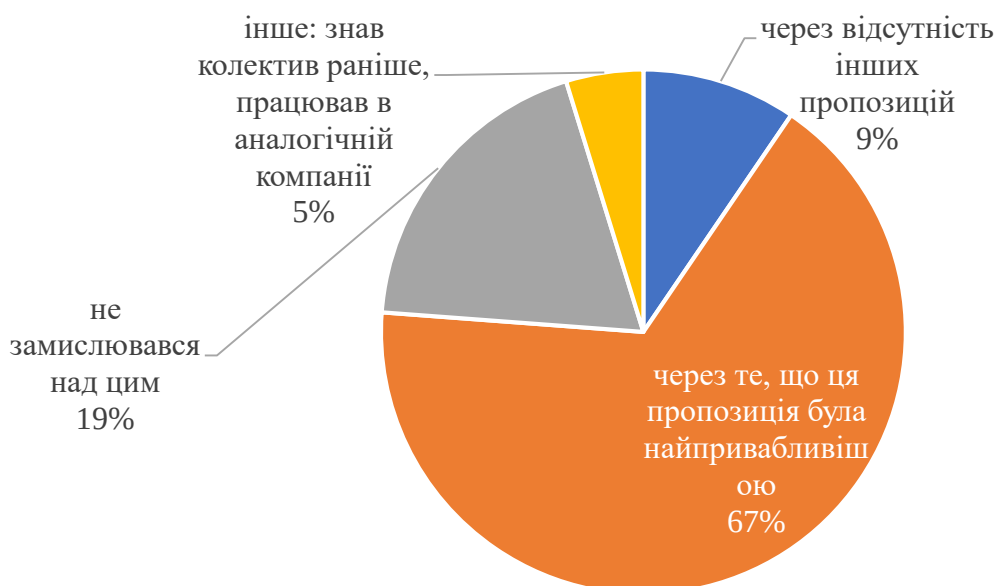


Рисунок 2.3 – Розподіл відповідей працівників ТОВ ВКП Арсенал на запитання «Ви прийняли рішення працювати в компанії»

Джерело: результати опитування, проведеного автором

Так, з даних рис. 2.3 очевидним є те, що лише 67 % опитаних працівників підприємства (14 осіб) прийняли пропозицію працювати у ТОВ ВКП Арсенал свідомо та вмотивовано, оцінивши її переваги. До цієї групи також можна додати одного респондента, який зазначив, що обрав дане підприємство через

привабливість колективу та наявний у нього досвід роботи. Такий вибір також можна вважати цілком вмотивованим, хоча для цієї особи ця пропозиція і не була найпривабливішою. Натомість 19 % опитаних (4 особи) демонструють низький рівень усвідомленості та вмотивованості під час прийняття на роботу – вони не замислювались над привабливістю роботи саме у ТОВ ВКП Арсенал. Дві особи (9 %) обрали ТОВ ВКП Арсенал для роботи через відсутність інших варіантів роботи (тому для них матеріальне стимулювання має бути найбільш значущим).

Інший важливий аспект, на який слід звернути увагу, аналізуючи дані рис. 2.2 – проблеми з інформаційним менеджментом. Інформування працівників є важливою складовою системи управління та адміністрування мотивацією до праці (табл. 2.14), і, хоча більшість інструментів інформування (наради, звіти про роботу, інформування про діяльність) на підприємстві реалізуються (хоча й не задокументовані), втім, реалізація не є досконалою. Так, серед опитаних працівників ТОВ ВКП Арсенал один повідомив про те, що йому невідомо, чи проходив він відбір перед прийняттям на роботу. Подібну до цієї проблеми, а також проблеми в мотиваційній політиці (регламентування та прозорість системи оплати праці) демонструють і дані, наведені на рис. 2.4.

Коментуючи дані рис. 2.4, зазначимо, що у цьому питанні можна було обрати лише одне твердження. Судячи з результатів опитування, більшість (67 %) працівників погоджуються з тим, що вони ознайомлені із положеннями про оплату праці та преміювання (14 осіб), а не з тим, що система оплати праці є прозорою і зрозумілою. Останнє є справедливим лише для 19 % (4 осіб) опитаних. Водночас, 14 % респондентів (3 особи) вказали на те, що не ознайомлені з документами, які регламентують порядок оплати праці та преміювання на підприємстві. Останнє є свідченням досить серйозних проблем в інформуванні працівників (стосовно різних аспектів діяльності підприємства і тих, що безпосередньо стосуються працівників), які можуть негативно позначатись на мотивації до праці.

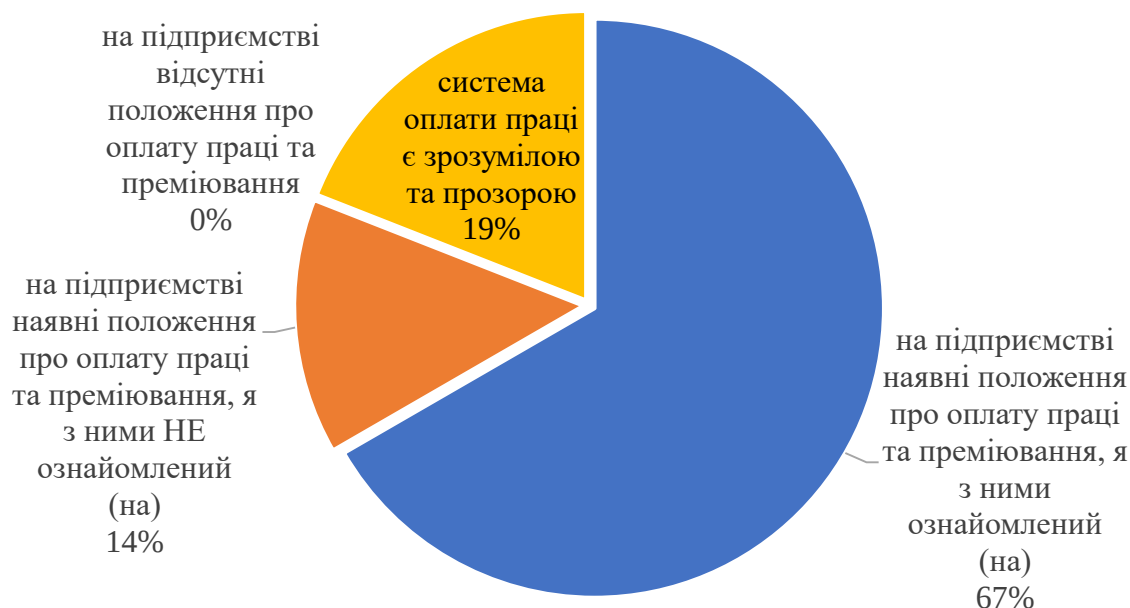


Рисунок 2.3 – Розподіл відповідей працівників ТОВ ВКП Арсенал на запитання «Оберіть твердження, з яким Ви погоджуєтесь»

Джерело: результати опитування, проведеного автором

Узагальнюючи вищенаведене, відзначимо, що ТОВ ВКП Арсенал за аналізований період демонструє розвиток та зростання. З огляду на сферу та характер діяльності підприємства, збереження та примноження людського капіталу організації має бути пріоритетним завданням керівництва. Одним із способів вирішення цього завдання є належна мотивація праці, яка, хоч і існує об'єктивно (має персональну належність), втім, визначається й зовнішніми умовами – умовами в організації, регіоні, країні, у світі тощо. Роль менеджменту підприємства за таких умов полягає у створенні та розвитку належної системи управління мотивацією до праці, а також адмініструванні цієї системи. Проведений аналіз діяльності ТОВ ВКП Арсенал засвідчив, що колектив підприємства є досить молодим, дещо незбалансованим за гендерною ознакою (з переважанням чоловіків), за рівнем освіти та досвідом роботи – таким, що відповідає особливостям діяльності підприємства. Задokumentовані факти щодо мотивації праці свідчать про панівну роль матеріальної мотивації. При цьому

дохід різних категорій (посад) працівників складається з фіксованого розміру виплат (ставки, окладу), а також бонусів, премій. Структура фонду оплати праці, втім, несповна відповідає структурі працівників за категоріями працюючих. Це створює ризики для невідомості існуючої моделі матеріального мотивування. Проведений аналіз повноти та сформованості системи управління та адміністрування мотивації праці на ТОВ ВКП Арсенал свідчить про те, що більшість складових (і відповідних інструментів мотивації) не є формалізованими, хоча й реалізуються на практиці. Більш детальне дослідження, проведене за допомогою опитування працівників підприємства, засвідчило, що навіть реалізацію окремих інструментів мотивації не можна вважати належною: на підприємстві наявні проблеми з інформаційним менеджментом, відсутні чіткі правила щодо набору та добору кадрів, що загрожує зниженням мотивації працівників, а отже – й зниженням результативності та ефективності діяльності підприємства. Серед проблем, пов'язаних із недостатньою розвиненістю системи управління та адміністрування мотивації до праці, слід вказати на відсутність чіткої політики, цілей, бачення та принципів в цій сфері, що мала би визначати принципи розбудови всіх інших елементів комплексної системи мотивації праці. Виходячи з цього, у наступному розділі даної роботи дослідимо детальніше перспективні напрями вдосконалення системи управління та адміністрування мотивації праці на ТОВ ВКП Арсенал.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Моніторинг та аналіз як невід’ємні складові системи управління та адміністрування мотивації праці

Розглядаючи систему управління у функціональній площині, слід визнати, що контроль та аналіз є невід’ємними її елементами. Це відповідає загальновизнаній структуризації функцій управління, якими є: планування, організація, мотивація, контроль та аналіз. Будь-яка система управління має забезпечувати повноцінну реалізацію управлінського циклу; і система управління мотивацією праці тут не є виключенням. У контексті управління мотивацією праці, функції моніторингу та аналізу полягають, на наш погляд, у такому (рис. 3.1).

Коментуючи представлені на рис. 3.1 функції моніторингу та аналізу, відзначимо, що, розглядаючи проблему формування / вдосконалення системи управління мотивацією праці на підприємстві, слід, перш за все, зрозуміти яким є поточний стан мотивації: чи задоволені працівники роботою, чи розглядають вони можливість зміни місця роботи, яким є їхній досвід роботи в компанії з точки зору мотивації праці? Саме тому, визначення поточного стану – є головним завданням, що стоїть перед моніторингом та аналізом. Дослідження чинників, що мотивують (або ж демотивують), тобто того, що викликає задоволення роботою (або ж навпаки – невдоволеність) дасть змогу визначити головні проблеми в існуючій системі управління та потенційні напрями для вдосконалення, у тому числі, й через ідентифікацію слабких місць. Зрештою, моніторинг та аналіз – це традиційно інструменти забезпечення зворотного зв’язку, у тому числі, й щодо мотивації праці.

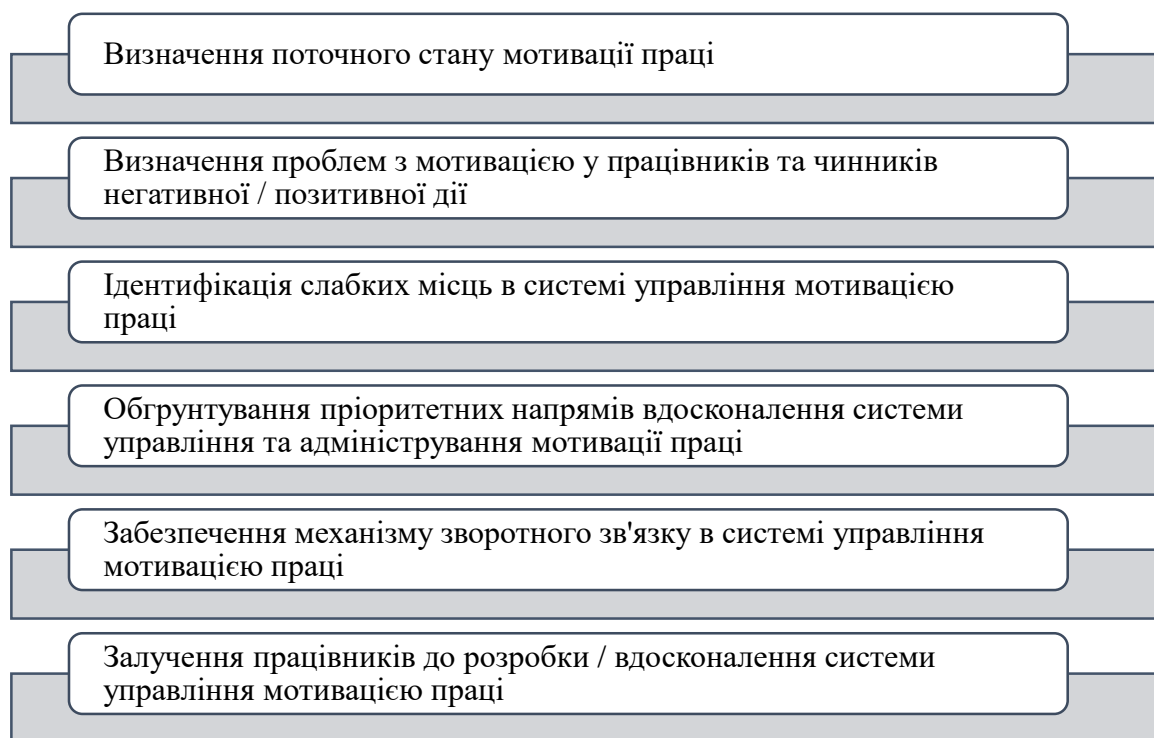


Рисунок 3.1 – Роль моніторингу та аналізу в системі управління та адміністрування мотивації праці

Джерело: власна розробка автора на основі [1; 2; 6; 8]

Застосування моніторингу, відтак, буде доцільним, за результатами здійснення тих чи інших заходів із удосконалення системи мотивування на підприємстві. Не менш важливим є те, що саме завдяки моніторингу можна залучити працівників до розробки системи мотивування, яка б відповідала їх потребам та запитам. Окрім того, проведення моніторингу – це й інструмент інформаційного менеджменту, здатний забезпечити поширення інформації про наявну систему управління мотивацією, відповідні правила, принципи та процедури. За результатами дослідження діяльності ТОВ ВКП Арсенал, було встановлено, що на підприємстві не проводиться моніторинг (а відповідно, й аналіз) мотивації працівників. Тож у рамках магістерського дослідження було розроблено опитувальний лист для працівників підприємства, який рекомендується використовувати на ТОВ ВКП Арсенал в цілях моніторингу стану мотивації праці та відповідної системи управління та адміністрування. Опитувальний лист наведено у додатку А (табл. А.1). З метою апробації

запропонованої розробки, а також визначення інших напрямів вдосконалення адміністративно-управлінської складової системи мотивації праці на ТОВ ВКП Арсенал, було проведено дослідження працівників підприємства (серпень-вересень 2022). Результати дослідження представлено та аналізуються нижче.

Характеризуючи результати проведеного дослідження (опитування працівників ТОВ ВКП Арсенал щодо мотивації праці), зазначимо, що у дослідженні прийняли участь 21 працівник підприємства (що становить 46 % від наявної чисельності співробітників – 46 осіб). Опитування проводилось із застосуванням Google Forms на засадах анонімності.

Загальна характеристика респондентів: у дослідженні прийняли участь 5 жінок і 16 чоловіків (24 % і 76 %, відповідно); переважно, долучились до опитування працівники віком 34-43 роки (62 % опитаних) та 22-33 роки (28 % опитаних); працівники із досвідом роботи до 5 років на даному підприємстві, з вищою (71,4 %), професійно-технічною (19 %) та загальною середньою (9,6 %) освітою. Більшість респондентів (17 осіб, 81 %) задоволені своєю роботою (рис. 3.2).

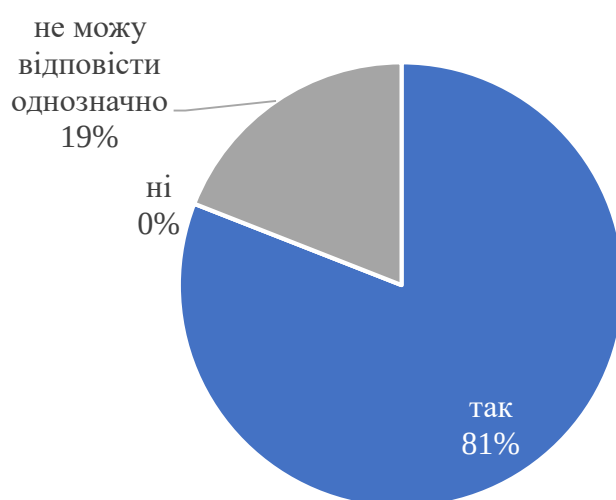


Рисунок 3.2 – Розподіл відповідей працівників ТОВ ВКП Арсенал на запитання «Чи задоволені Ви своєю роботою?»

Джерело: результати опитування, проведеного автором (серпень-вересень 2022)

Водночас, 4 особи (19 %) вказали, що не можуть відповісти однозначно щодо задоволеності роботою (рис. 3.2). Такий стан справ вже свідчить про певні проблеми в організації з точки зору мотивації праці.

Оцінюючи переваги поточного місця роботи (рис. 3.3), респонденти вказують на те, що найбільше у роботі їх приваблює колектив (48 % опитаних), однаково значимими виявились оплата праці і зміст діяльності (по 19 %). Організація праці є найбільш привабливим чинником для 9 % респондентів.

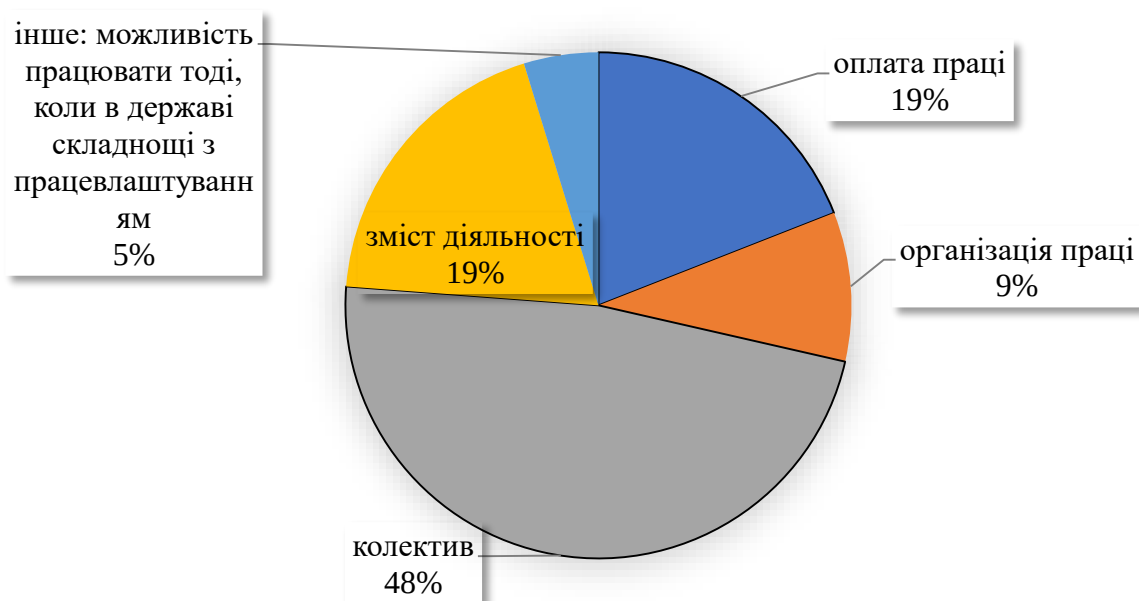


Рисунок 3.3 – Розподіл відповідей працівників ТОВ ВКП Арсенал на запитання «У Вашій роботі Вас приваблює найбільше:...»

Джерело: результати опитування, проведеного автором (серпень-вересень 2022)

Надаючи відповідь щодо того, чим найбільше незадоволені у своїй роботі (рис. 3.4), респонденти надали багато власних коментарів, що свідчить про активність та ініціативність працівників ТОВ ВКП Арсенал, про їх бажання вдосконалювати систему управління на підприємстві і бути активними учасниками цього процесу. Найбільше працівники незадоволені оплатою праці (38 % респондентів позначили цей варіант відповіді). Сюди ж, за змістом, можна віднести й власний коментар «хотілось би вище зарплату при нинішніх цінах» (1

особа, 5 %). Колективом незадоволені 14 % опитаних, а організацією праці – 9 %. Така ж кількість респондентів (2 особи, 9 %) позначила, що всім задоволені. До останніх можна, напевно, віднести й 1 особу (5 %) яка зазначила відсутність коментарів. Дві особи (по 5 %) вказують на проблему відносин з конкретною особою, відзначаючи, що найбільше невдоволення у них викликає «робота з неадекватним співробітником» та «один зі співробітників». Якщо розглядати сукупно цих осіб із тими, хто вказав на проблеми в колективі (14 %), то можна побачити, що проблемні відносини в колективі є демотивуючим фактором для 24 % респондентів.

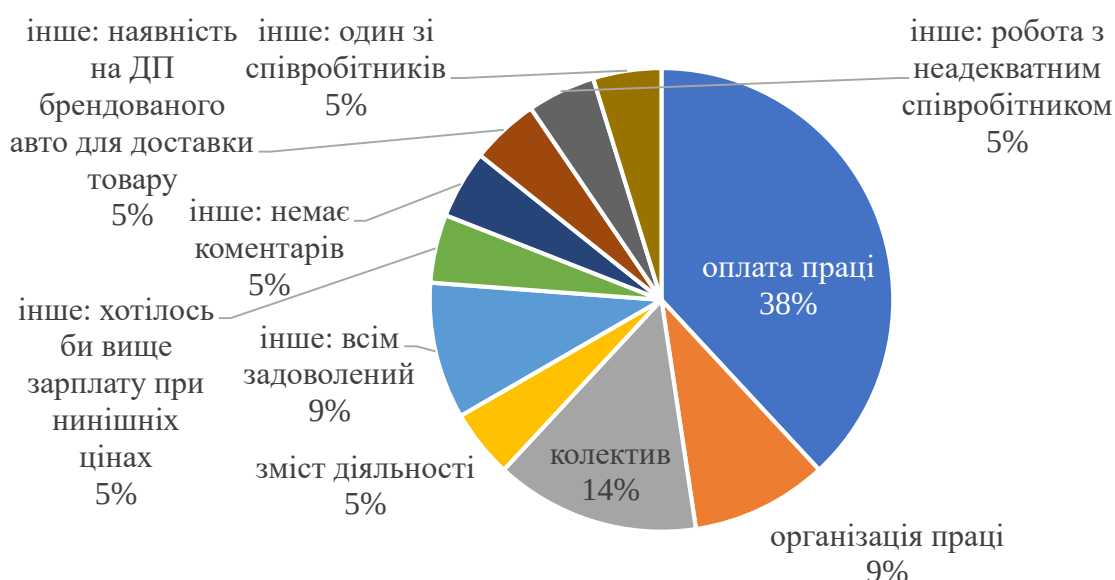


Рисунок 3.4 – Розподіл відповідей працівників ТОВ ВКП Арсенал на запитання «Ви найбільше НЕ задоволені у Вашій роботі:»

Джерело: результати опитування, проведеного автором (серпень-вересень 2022)

Наведені вище результати корелюють із результатами відповідей на питання щодо того, в яких сферах працівники бачать можливості покращення на робочому місці (рис. 3.5). Найбільша частка респондентів відзначає, що покращення слід реалізовувати у сфері оплати праці (48 %); дещо менше – у сфері взаємовідносин у колективі (28 %), і, зрештою, в організації праці (24 %).

Зміст професійної діяльності, судячи з відповідей респондентів, наразі є таким, що задовольняє працівників в цілому.

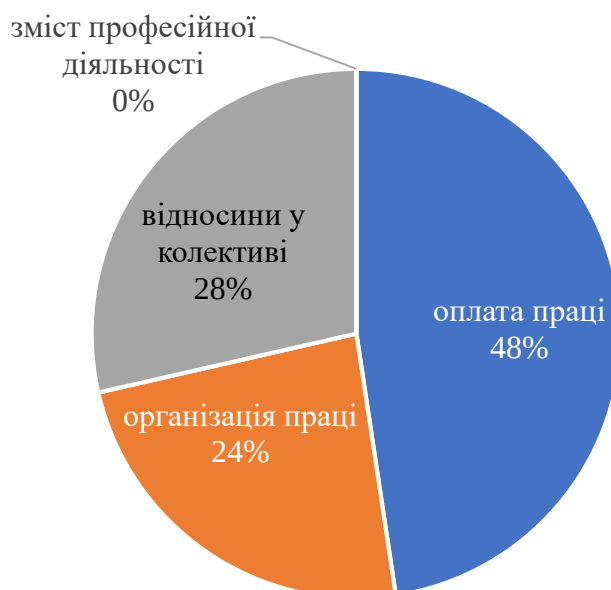


Рисунок 3.5 – Розподіл відповідей працівників ТОВ ВКП Арсенал на запитання «В яких сферах потрібні та можуть бути реалізовані покращення на Вашому місці роботи:»

Джерело: результати опитування, проведеного автором (серпень-вересень 2022)

Оцінюючи привабливість заходів із нематеріального стимулювання (рис. 3.6), більшість опитаних вказує на те, що найбільш привабливим для них є гнучкий та зручний графік роботи (36 %), гарна атмосфера в колективі приваблює 28 % респондентів, а схвалення від керівництва та співробітників – 23 %. Співробітників підприємства приваблюють також спільні заходи у позаробочий час (відпочинок, проведення дозвілля). Ці заходи нематеріального стимулювання є важливими для 10 % опитаних. Лише 1 особа вказала на те, що заходи нематеріального стимулювання на підприємстві не реалізуються. Це (на тлі інших відповідей) можна трактувати як незалученість особи до спільних заходів, та / або ж невідповідність пропонованих заходів із морального

стимулювання інтересам, баченню та цінностям особи, що підтверджує індивідуалістичний характер мотивації як явища та концепту.

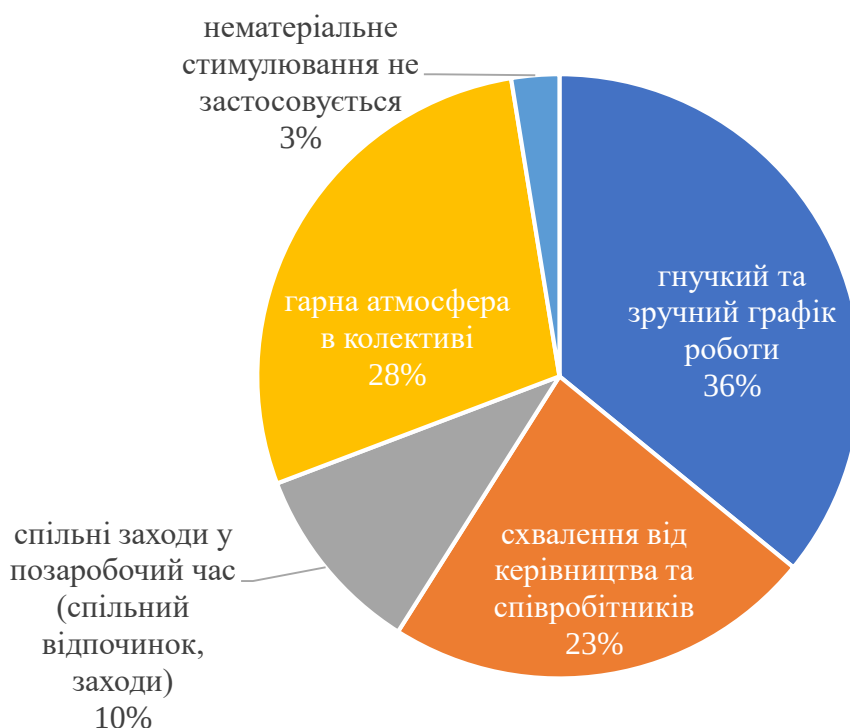


Рисунок 3.6 – Розподіл відповідей працівників ТОВ ВКП Арсенал на запитання «Вкажіть, які методи нематеріального стимулювання праці на підприємстві Вас приваблюють (можна обрати декілька):...»

Джерело: результати опитування, проведеного автором (серпень-вересень 2022)

На запитання щодо того, чи бажають працівники зараз змінити місце роботи, абсолютно всі – 21 особа – відповіли негативно. Це є позитивним для підприємства, адже, незважаючи на певні проблеми в організації, співробітники лояльні до підприємства, і наразі не перебувають у пошуку іншого місця роботи. Це також означає, що можна розраховувати на те, що персонал працює з повною віддачею, а продуктивність є стовідсотковою. Разом із тим, якщо розглядати гіпотетично можливість зміни місця роботи (рис. 3.7), то від цього рішення 57 % опитаних втримало би підвищення заробітної плати; 33 % респондентів є категоричними та навіть умовно в цілому не розглядають варіант зміни місця

роботи. По 1 особі (по 5 % опитаних) відчують невпевненість та схильні змінити роботу через проблеми у відносинах в колективі та несправедливий, на їх думку, розподіл посадових обов'язків та оплати праці. На останньому нами було наголошено під час аналізу фонду оплати праці за категоріями працюючих в контексті відповідної структури персоналу (п. 2.2). Зроблене у п. 2.2 припущення, таким чином, має емпіричне підтвердження.

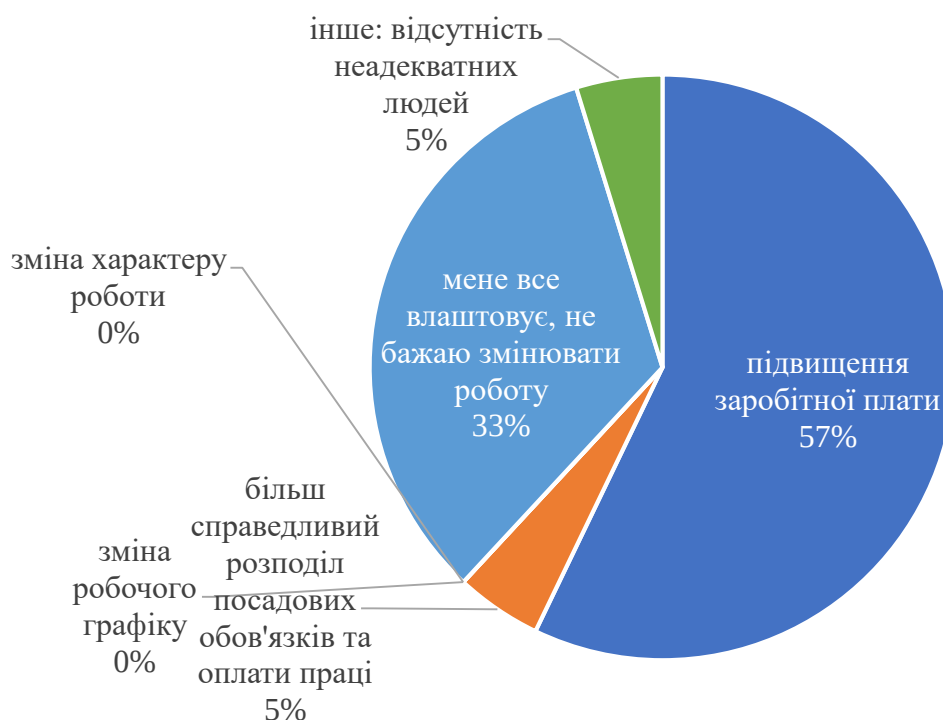


Рисунок 3.7 – Розподіл відповідей працівників ТОВ ВКП Арсенал на запитання «Якщо Ви замислюєтесь над зміною роботи, що б могло утримати Вас на даному підприємстві?»

Джерело: результати опитування, проведеного автором (серпень-вересень 2022)

Співробітникам було запропоновано висловити власні пропозиції щодо удосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Відповіді респондентів (надані як відповідь на відкрите питання) було згруповано у спільні за змістом ідеї. Результат представлено на рис. 3.8.

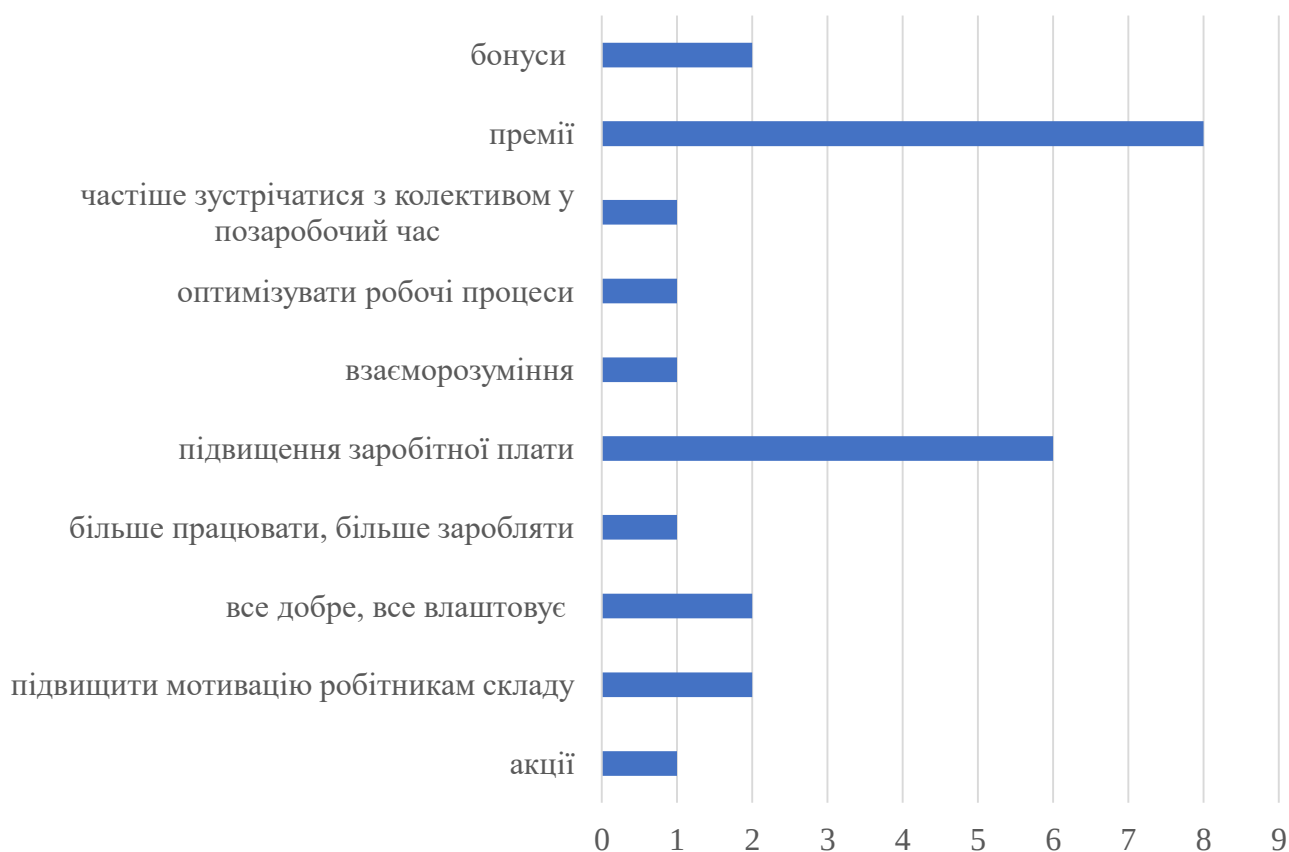


Рисунок 3.8 – Пропозиції працівників ТОВ ВКП Арсенал із удосконалення мотивації праці, одиниць

Джерело: результати опитування, проведеного автором (серпень-вересень 2022)

Коментуючи інформацію, наведену на рис. 3.8, відзначимо, що окрім заходів із матеріальної мотивації, респонденти вказували також і на необхідність поліпшення взаємовідносин в колективі (взаєморозуміння, частіше зустрічатися з колективом у позаробочий час), організаційних вдосконалень (оптимізувати робочі процеси). Втім, матеріальна мотивація є переважною: вдосконалення системи преміювання було згадано 8 разів (38 % респондентів); бонуси – двічі; підвищення заробітної плати (і подібні пропозиції) – 9 разів. Акцент на преміюванні можна трактувати також як необхідність посилення зв'язку (і розуміння цього з боку співробітника) між докладеними зусиллями, отриманими результатами та відповідною грошовою компенсацією.

Слід також додати, що акцентування уваги на матеріальній мотивації необхідно розглядати в контексті існуючої соціально-економічної ситуації (війна, втрата роботи та доходів іншими членами родини, нестабільність економіки, пригнічення через події та ін.). Вказані фактори є актуальними саме у цей поточний момент та можуть трансформуватись за інших умов. Тож періодичність проведення мотиваційного моніторингу є важливою умовою адекватності системи управління мотивацією праці в організації.

Зрештою, респондентам було запропоновано описати як вони зараз сприймають свою роботу (рис. 3.9).

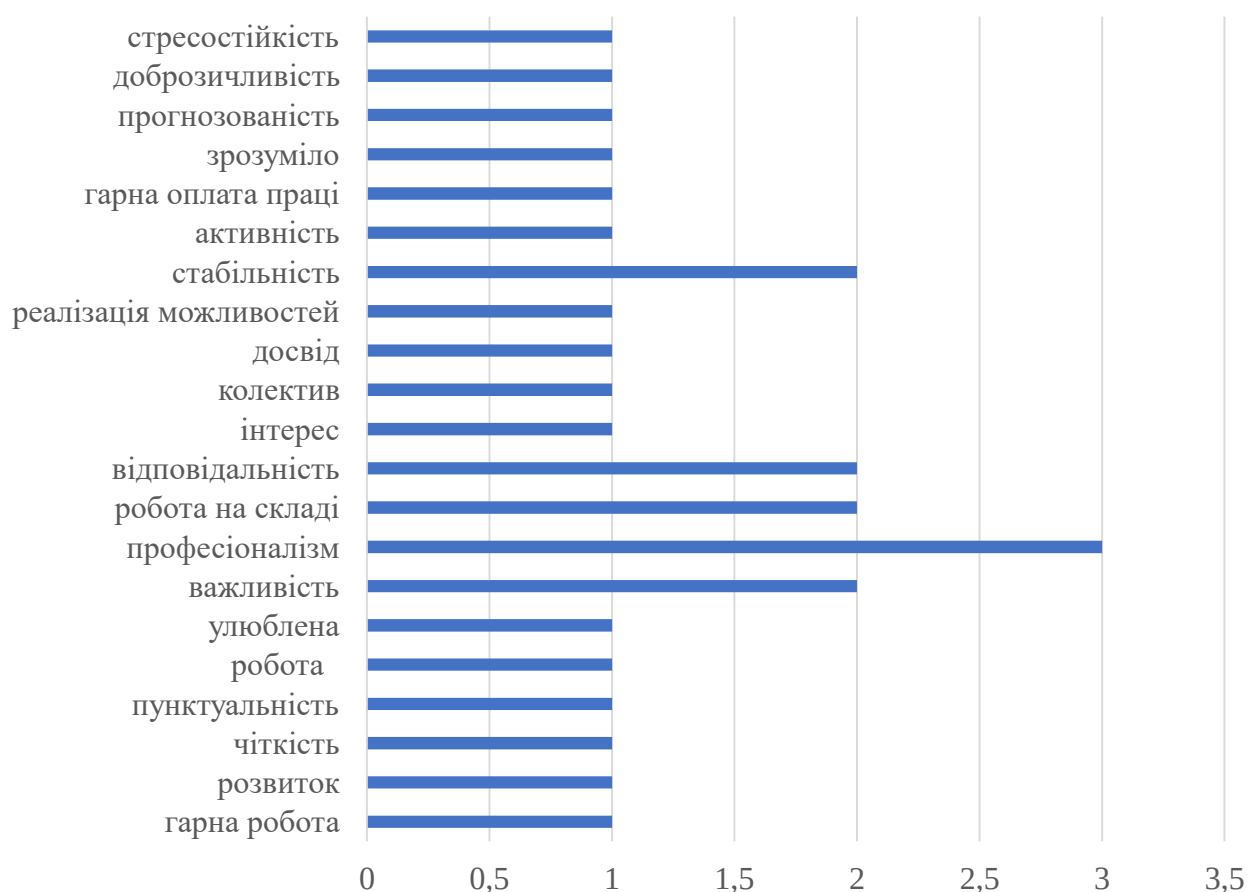


Рисунок 3.9 – Розподіл відповідей працівників ТОВ ВКП Арсенал на запитання «Напишіть 1-3 слова, що характеризують Вашу роботу зараз:»

Джерело: результати опитування, проведеного автором (серпень-вересень 2022)

Метою включення цього питання до опитувального листа було з'ясувати внутрішні інтереси працівника (потреби) та їх реалізацію в рамках поточного місця роботи. Найбільш популярними поняттями, з якими у працівників ТОВ ВКП Арсенал асоціюється поточне місце роботи, були: професіоналізм (згадано тричі); важливість, стабільність, відповідальність (по два рази згадане кожне слово). Отже, роботу на підприємстві опитані сприймають як важливу, стабільну, відповідальну та цікаву (з точки зору професійної діяльності та розвитку). Не вдаючись до перераховування понять, якими працівники характеризували свою роботу, окрім зазначених, підкреслимо, що серед 21 слова, оплата праці була згадана лише 1 раз. Це свідчить про те, що хоча матеріальна мотивація (як свідчать наведені вище дані) є й однією з важливих складових мотивації персоналу ТОВ ВКП Арсенал, втім, зміст діяльності, відносини в колективі, організація праці – є не менш важливими для представників колективу.

Підсумовуючи вищевикладене, відзначимо, що за результатами теоретичного опрацювання підходів до вирішення проблем управління та адміністрування мотивацією праці (*розділ 1 даної роботи*), аналізу діяльності ТОВ ВКП Арсенал та системи управління мотивацією праці (*розділ 2 даної роботи*) було запропоновано запровадити мотиваційний моніторинг задля подальшої розбудови належної системи управління та адміністрування мотивації праці. У даному підрозділі було сформульовано функції мотиваційного моніторингу та аналізу, розроблено опитувальний лист (*додаток А*), що може виступати програмою мотиваційного моніторингу на ТОВ ВКП Арсенал. Результати апробації запропонованої розробки (проведення опитування з використанням розробленого опитувального листа) дають підстави зробити такі узагальнюючі висновки:

- мотиваційний моніторинг є належним інструментом для вивчення поточного стану мотивації праці, виявлення проблем в цій сфері, долучення працівників до удосконалення системи управління та розбудови сприятливого мотиваційного середовища в організації;

- матеріальні стимули відіграють визначальну роль у формуванні мотивації працівників ТОВ ВКП Арсенал, втім, на це впливають і загальні соціально-економічні умови в Україні;

- окрім матеріальних стимулів, на підприємстві досить проблемним питанням з точки зору мотивації праці є відносини у колективі.

Оскільки підвищення заробітної плати (чи інших складових механізму матеріальної мотивації) має й об'єктивні суто економічні обмеження (певний рівень ефективності господарювання, відповідність росту продуктивності), у наступній частині роботи дослідимо можливості та управлінсько-адміністративний механізм підтримки сприятливого психологічного клімату в організації, як засобу підвищення вмотивованості працівників.

3.2 Управлінсько-адміністративний механізм підтримки сприятливого психологічного клімату на підприємстві

Морально-психологічний клімат в організації, з одного боку, є певним «стихійним» явищем, що сформований переплетінням різноманітних інтересів, мотивів, моделей поведінки всіх членів групи (колективу), а з іншого – це, певною мірою керована система взаємозв'язків та взаємовідносин, що підпорядкована ряду правил. Правила організації, сформульовані в різний спосіб та на різних рівнях ієрархії, визначають характер спілкування, комунікації, відносин в колективі, задаючи «тон» морально-психологічного клімату. Вищенаведені результати дослідження діяльності ТОВ ВКП Арсенал (п. 2.2, 2.3) засвідчили, що в організації відсутні формалізовані «рамки», тобто правила корпоративної поведінки та спілкування, задокументовані в належний спосіб, але наявні проблеми всередині колективу (п. 3.1). Вирішення цих проблем можна розглядати крізь призму управлінсько-адміністративного механізму регулювання психологічного клімату в організації (рис. 3.10).



Рисунок 3.10 – Управлінсько-адміністративний механізм формування сприятливого морально-психологічного клімату на підприємстві

Джерело: власна розробка автора

Коментуючи зображений на рис. 3.10 схематично управлінсько-адміністративний механізм формування сприятливого морально-психологічного клімату в організації, надамо більш детальний коментар щодо методів та інструментарію його реалізації.

Адміністративні методи управління поділяють на організаційні (які передбачають організаційні трансформації в організації, створення нових служб, підрозділів, посад, реформування вже існуючих) та розпорядчі (які полягають у регламентуванні норм, правил поведінки та виконання посадових обов'язків). З точки зору значення морально-психологічного клімату у мотивації працівників, а також з урахуванням практик управління в ТОВ ВКП Арсенал, вважаємо за

необхідне створити посаду спеціаліста з роботи з кадрами, відповідального за моніторинг та контроль мотиваційного середовища, психологічний супровід, набір та відбір кадрів (з урахуванням морально-психологічних рис). Це дасть змогу більш професійно та фахово врегульовувати проблемні питання у сфері відносин у колективі, а також попереджати виникнення таких проблем (через удосконалення процедур та методики відбору персоналу).

Розпорядчі методи, які реалізуються через розробку норм, що регламентують певні сфери функціонування організації, мають бути застосовані для регулювання норм поведінки та правил комунікації всередині колективу, питань прийому на роботу (критеріїв оцінювання придатності особи), окреслення загальних принципів функціонування організації. Серед інструментів реалізації виділимо такі (рис. 3.11).

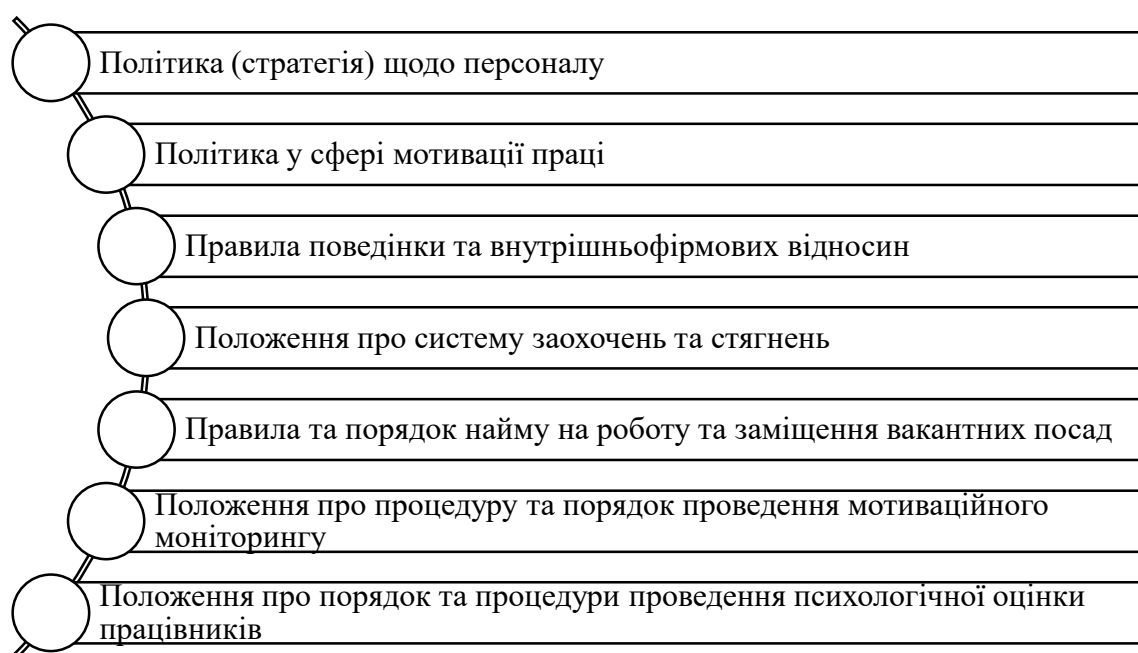


Рисунок 3.11 – Інструменти розпорядчої дії щодо формування сприятливого морально-психологічного клімату в організації

Джерело: власна розробка автора

Значення формування загальної політики (стратегії) щодо персоналу полягає у тому, що вона окреслює цілі, бачення та цінності, які компанія

декларує (і зобов'язується реалізовувати) відносно кадрів, розвитку людського потенціалу. Більше того, це мають бути націлені на довгострокову перспективу орієнтири щодо розвитку кадрів, підкріплені баченням шляхів щодо їх досягнення. Ці положення мають визначати загальні рамки всіх інших пов'язаних документів: політики у сфері мотивації праці, правил внутрішньофірмової поведінки та взаємовідносин, принципів формування системи заохочень та стягнень та ін. Ідеальним варіантом розробки такої політики має стати залучення всіх працівників, чи, принаймні, представників кожного підрозділу та категорій персоналу. Затвердження політики має здійснюватися відповідним наказом керівника, а її положення мають бути доведені до всіх працівників, а також тих, що наймаються на роботу вперше. Для ТОВ ВКП Арсенал зміст політики щодо кадрів пропонуємо сформулювати у такий спосіб: **ціль** – створення умов для повної реалізації потенціалу кожного співробітника і високопродуктивної праці. **Цінності та бачення**: особистість та її професійно-ділові якості є найвищою цінністю компанії; підприємство створює належні, комфортні та безпечні умови праці для кожного; підприємство сприяє професійному розвитку та самореалізації кожного працівника; підприємство гарантує повагу, гідну оплату праці, турботу про добробут кожного працівника; підприємство гарантує відсутність дискримінації за жодною з ознак.

Політика у сфері мотивації праці є похідною від політики щодо кадрів й висвітлює цілі та бачення щодо системи мотивування працівників. Це може бути окремий документ, де перелічено всі можливі на підприємстві методи та інструменти мотивування. Така політика конкретизує діяльність менеджменту щодо мотивації праці (подібно, наприклад, до політики із розвитку кадрів). Доцільність розробки такого документу пояснюється тим, що мотивація праці як управлінська функція є ширшою за поняття заохочень та стягнень. Вона охоплює й викладення основних принципів щодо змісту професійної діяльності, режимів роботи, взаємовідносин в колективі, соціальної політики тощо. Політика у сфері мотивації праці закладає загальні засади системи мотивації праці, яка сформована на підприємстві. Подібний документ має бути наданий для

ознайомлення всім, хто наймається на роботу, і, обов'язково – вже працевлаштованим співробітникам. Власне, для ТОВ ВКП Арсенал мету в рамках політики щодо мотивації праці можна сформулювати у такий спосіб: «формування та розвиток команди високо вмотивованих професіоналів». Відповідні цінності та бачення можуть містити наступні положення: широке використання методів матеріального та нематеріального стимулювання в їх оптимальному поєднанні; розбудова системи мотивації відповідно до запитів персоналу; всебічне вивчення та повніше задоволення потреб та інтересів працівників; зв'язок винагороди із зусиллями та результатами роботи; заохочення ініціативності та активності у внутрішніх справах підприємства та ін.

Правила поведінки та внутрішньофірмових відносин повинні закладати загальні принципи, за якими будуються та здійснюються взаємодії між працівниками, а також правила взаємодії із контрагентами. Це можна розглядати як кодекс корпоративної етики, де визначено недопустимість мобінгу, утиску, харасменту, неповаги, зневажливості, дискримінації у відносинах між співробітниками (незалежно від підпорядкування та відносин субординації), у відносинах із контрагентами / клієнтами, а також у ситуаціях, коли особа представляє підприємство (використовує символіку підприємства у будь-якій формі під час спілкування, службовий автомобіль, фірмовий одяг та ін.). У даному документі доцільно також визначити елементи фірмового дрес-коду. Окрім визначення принципів та правил поведінки, слід також чітко вказати механізм дій особи, у разі порушення цих правил відносно неї (чи якщо особа порушила правила), порядок вирішення спорів та конфліктів, проведення службових розслідувань щодо неналежної поведінки та відповідальність за порушення.

Положення про систему заохочень та стягнень повинно містити вичерпний перелік існуючих (і передбачених) на підприємстві інструментів заохочення та стягнень, визначати ситуації, за яких застосовуються заохочення та стягнення, порядок їх застосування. Використовуючи цей документ, працівник має бути здатен чітко визначити наслідки (як позитивні, так і негативні) своїх дій чи

бездіяльності під час виконання службових обов'язків та робочих завдань. На відміну від політики щодо мотивації праці, цей документ має бути сформульований у конкретний спосіб, не допускаючи двозначності формулювань. Тут також можуть міститись положення щодо оплати праці та преміювання, із чітким визначенням взаємозв'язку результатів праці та винагород для кожної категорії персоналу.

Положення про процедуру та порядок проведення мотиваційного моніторингу має визначати програму моніторингу (зміст опитувального листа та інших процедур, що будуть застосовані), цілі та принципи моніторингу (всеохопність, анонімність, захист персональних даних та ін.), відповідальних за його проведення та періодичність. Як зазначалось вище, вважаємо доцільним проводити мотиваційний моніторинг не лише періодично (раз на рік), а й за результатами реалізації певних заходів, спрямованих на трансформацію мотиваційного середовища в організації. Це також має бути вказано у документі. Окрім того, документ має визначати характер та цілі використання отриманої за результатами інформації, порядок її обробки та зберігання тощо.

Правила та порядок найму на роботу та заміщення вакантних посад повинні визначати процедури: формату та порядку оголошення вакансій; формату та порядку подання документів щодо заміщення вакантної посади; основних критеріїв, за якими оцінюється претендент на вакантну посаду; порядок проведення конкурсу та оцінки претендентів, формату комунікацій із ними та повідомлення про рішення. Окремо слід приділити увагу питанням виявлення та подальшого моніторингу факторів впливу на адаптацію та працездатність працівника щодо реалізації біологічних, соціально-технічних й соціально-організаційних сторін праці (організаційної культури, психологічного мікроклімату в колективі, вміння працювати на існуючому обладнанні та за обраним фахом) [1]. У контексті використання процедури відбору та добору кадрів як інструменту формування сприятливого морально-психологічного клімату, окрему увагу слід приділити методам оцінки психологічних рис працівника та розробці відповідної програми. Це має бути зазначено й у

Положенні про порядок та процедуру проведення психологічної оцінки працівників. У даному контексті вважаємо за доцільне детальніше розглянути методичні підходи, що можуть бути реалізовані в рамках цих процедур (психологічної оцінки колективу та під час прийому на роботу).

Застосування психологічних тестів під час прийому на роботу та в процесі управління колективом сьогодні стає все більш поширеним. Психологічні тести застосовуються під час проведення конкурсів на заміщення вакантних посад у державній службі, в органах державної влади [26]. Перевагою застосування психологічних тестів під час прийому на роботу (і в процесі психодіагностики сформованого колективу) є можливість уникнення суб'єктивних суджень, а також забезпечити більшу згуртованість та єдність у трудовому колективі, сформувати сприятливий морально-психологічний клімат (забезпечення сумісності працівників із керівником та між собою) та мотиваційне середовище. Психологічні тести спираються на чіткі результати та критерії оцінювання, тож є достовірним методом прийняття рішень. Разом із тим, недоліком використання такого типу тестування (або ж обмежувальним фактором) є те, що вони мають здійснюватися лише професіоналом, що досконало володіє відповідними методиками, а це означає необхідність передбачення відповідної посади в штаті підприємства (а отже, можливі додаткові витрати). Втім, раніше у роботі було наголошено на необхідності використання організаційних методів адміністративного управління, і, зокрема, передбачення відповідної посади в штаті ТОВ ВКП Арсенал та прийняття на роботу фахівця, до сфери відповідальності якого входило би забезпечення психологічного супроводу кадрової роботи та процедури відбору та добору кадрів.

Під час проведення тестування при прийомі на роботу рекомендовано використовувати різні методики, що в сукупності дають можливість всебічно оцінити претендента на посаду, його професійні, особистісні риси, здатність до міжособистісної комунікації тощо. Зі збільшенням кількості використовуваних методичних прийомів у тестуванні зростає надійність та достовірність отриманих результатів. Втім, тут важливим є знаходження балансу між

потребою у деталізації особистісних якостей та витратами часу та ресурсів на проведення тестування. Тож на етапі відбору персоналу, на наш погляд, доцільно зосередити увагу на виявленні основних рис особистості, а подальшу оцінку відповідності нового працівника потребам організації здійснювати вже за результатами випробувального терміну. Одним із простих тестів є геометричний тест, який полягає у пропозиції обрати одну з геометричних фігур, що розташовані певним чином. Як правило, перша фігура – це сам претендент на посаду, всі інші фігури розташовуються у порядку зниження приязності міжособистісних відносин, а остання фігура (як правило) – уособлює тип особистості, з яким можуть виникнути складнощі в спілкуванні та конфлікти. Такий тест дозволяє досить швидко визначити потенційні конфлікти з майбутнім керівництвом (на це може вказувати те, що опитуваний обере останньою фігуру, яка відповідає типу керівника).

Для періодичної оцінки поточного стану морально-психологічного клімату в колективі вважаємо доцільним запровадити тестування за методикою з назвою «Психологічний клімат». Цей тест містить 12 запитань, на які треба дати відповідь «так, ні або іноді» (*додаток Б*). Цей тест дасть можливість одночасно виявити проблеми в колективі щодо психологічного клімату, а також визначити їх причини – через встановлення тих питань, щодо яких найчастіше зустрічаються відповіді «іноді і так». Це, у свою чергу, слугуватиме розробці цільових заходів з врегулювання проблемних ситуацій та налагодження морально-психологічної атмосфери в колективі.

Узагальнюючи вищенаведене, зазначимо, що управлінсько-адміністративний механізм формування сприятливого клімату на підприємстві нами розглядається як цілісність, утворена суб'єктом (керівництво різних рівнів) та об'єктом (колектив підприємства) управління, в якій управлінський вплив реалізується через сукупність методів адміністративно-організаційної та адміністративно-розпорядчої дії. Управлінський вплив спрямовується на забезпечення та підтримку сприятливого морально-психологічного клімату в організації через застосування таких інструментів як організаційні зміни (зміни

в структурі управління), накази і розпорядження, розробку положень та інструкцій, контроль за їх виконанням, оцінку та аналіз результативності. Конкретизуючи наведені інструменти, у рамках магістерського дослідження запропоновано розробити та ввести в дію ряд документів, які:

- визначають загальну політику та принципи управління в сфері кадрів;
- конкретизують реалізацію цілей, цінностей та бачення кадрової політики в сфері мотивації праці;
- унормовують правила поведінки та відносин всередині підприємства;
- деталізують та забезпечують чітке розуміння системи заохочень та нагород;
- попереджають та мінімізують можливі конфлікти в організації, спричинені розширенням штату та його оновленням;
- дозволяють своєчасно виявляти поточний стан морально-психологічного та мотиваційного середовища та розробляти заходи із реагування.

У даному дослідженні ми наголошуємо на необхідності застосування обґрунтованих методик психологічної діагностики у сформованому колективі, а також під час прийому на роботу. Ці методи, на жаль, залишаються недооціненими у вітчизняній практиці бізнес-управління та адміністрування але, як свідчать дані щодо діяльності ТОВ ВКП Арсенал, є затребуваними та актуальними в сфері управління мотивацією праці.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки наукового та практичного спрямування.

1. Мотивація праці є складною та багатоаспектною концепцією. Як характеристика працівника вона є індивідуалізованою та такою, що виходить із його потреб, інтересів та цінностей. З іншого боку, вона є результатом дії зовнішніх відносно працівника чинників: соціально-економічних умов, культури та цінностей суспільства, політичної ситуації, організаційних факторів та ін. Перебуваючи під впливом зовнішніх факторів, мотивація постає як кероване явище. З управлінської точки зору мотивація є функцією керівництва, яка має на меті створення належних стимулів до високопродуктивної праці. Система мотивації праці на підприємстві визначає потенціал організації залучати та втримувати найбільш кваліфікованих працівників, формувати у них лояльність до організації, сприяти збільшенню продуктивності праці. Мотивувальний / демотивувальний потенціал сформованої системи мотивації праці в організації залежить від її гнучкості, зрозумілості та прозорості для кожного співробітника і від адаптованості системи до конкретних умов внутрішнього середовища. Для створення належної, ефективної системи мотивації праці, слід вивчати мотиваційні чинники, важливі для працівників.

2. Оскільки управління мотивацією спрямоване на досягнення балансу внутрішніх мотивів працівника та стимулів з боку організації, методи мотивації праці слід розглядати якомога ширше, максимально залучаючи всі можливості організаційної, адміністративної, інформаційної, економічної, соціальної, правової та психологічної дії. Тим, самим, комплексна система мотивації праці на підприємстві, може бути представлена як сукупність образу та культури організації, механізмів взаємодії всередині організації, соціального механізму, організації робочих місць, кадрової політики, режиму праці та інформаційного менеджменту. При цьому, адміністративний аспект виявляється у побудові та регламентуванні належної основи для імплементації цих механізмів: через

перегляд та осучаснення правил внутрішнього трудового розпорядку, через розробку положень про матеріальні винагороди та приведення їх у відповідність сучасним вимогам, через розробку стратегії кадрової роботи, засад корпоративної культури, через перегляд системи планування та оцінювання кадрів та розвитку кадрового потенціалу.

3. Апробація результатів дослідження здійснювалась на базі ТОВ ВКП Арсенал м. Київ. Підприємство займається «Оптовою торгівлею залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього», є малим підприємством і платником податку на прибуток на загальних підставах та, разом із рядом інших підприємств входить до групи власників торгової марки ТМ AKSOR (кріпильні засоби). Підприємство має два великі склади у м. Київ, а також розгалужену мережу представництв (14 міст України).

4. Аналіз діяльності підприємства засвідчив, що компанія вдало (та навіть успішно) пережила період пандемічної кризи у 2020-2021 рр.: мало місце зростання чистого обороту компанії на третину, операційний та чистий прибуток у 2021 р. збільшились майже наполовину, порівняно з 2019 р. Аналіз показників рентабельності також засвідчив зростання загальної ефективності бізнесу, за виключенням показників, що характеризують ефективність використання оборотного капіталу та тих, що з ним пов'язані (рентабельність активів загалом та власного капіталу).

5. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ ВКП Арсенал засвідчив, що за аналізований період чисельність персоналу хоча й скоротилась, але несуттєво – лише на 2 особи, що становить 4,2 % від чисельності 2019 року. Аналіз руху кадрів показав, що склад персоналу підприємства фактично змінюється на чверть-третину щороку. Разом із тим, скорочується плинність кадрів. На підприємстві має місце підвищення ефективності використання персоналу, покращення організації праці. Рентабельність витрат на оплату праці також має позитивну динаміку і у 2021 році склала 44,7 % проти 43,95 % у 2019 році.

6. За чисельністю в організації переважають робітники і за аналізований період частка робітників лише зросла. В організації спостерігаємо дисбаланс

структури персоналу за статтю з переважанням чоловіків – 86,96 % у 2021 році. Колектив підприємства є, переважно, молодим – представлений працівниками у віці 22-33 роки. Рівень освіти працівників цілком відповідає характеру виконуваних ними завдань та змісту, сфері і цілям діяльності підприємства.

7. Аналіз системи матеріального стимулювання на ТОВ ВКП Арсенал засвідчив, що більшість працівників отримують заробітну плату, складовими якої є оклад та премія. При цьому оклади для різних посад варіюються залежно від рівня відповідальності, змісту посадових обов'язків та функціональної ролі. Для окремих посад передбачено також стимулювання за досягнені результати діяльності. Структура фонду оплати праці не повною мірою відповідає структурі персоналу за категоріями працюючих. Це може негативно позначатись на оцінці працівниками справедливості винагороди за працю та її розподілу, а отже, й на мотивації до праці.

8. Під час дослідження встановлено, що система управління та адміністрування мотивації праці на підприємстві ТОВ ВКП Арсенал не є сповна формалізованою. Менеджментом підприємства розроблено окремі документи, як того вимагає трудове законодавство та правила документообігу. Втім, виділити управління мотивацією як окрему функцію менеджменту (за сукупністю таких ознак як наявність керівних принципів, відповідальної особи, моніторингу та контролю) все ж таки не можна. Проведене серед працівників підприємства опитування (залучено 21 співробітника) продемонструвало ряд суттєвих проблем в інформаційному менеджменті, процедурах відбору та добору кадрів. Встановлено, що частка співробітників не може однозначно вказати причину працевлаштування на підприємство, що є свідченням проблем у мотиваційному середовищі. Прозорість та зрозумілість системи оплати праці для себе підтвердили лише 19 % з опитаних. Наявність проблем у мотиваційному полі, нерозвиненість системи мотивації, проблеми в інформаційному менеджменті спонукали до розробки відповідних пропозицій із удосконалення управління та адміністрування мотивації праці на ТОВ ВКП Арсенал.

9. У роботі наголошено на тому, що контроль та аналіз є невід'ємними елементами системи управління та адміністрування мотивації праці. З цих позицій, визначено функції мотиваційного моніторингу та аналізу в системі управління. У рамках дослідження розроблено опитувальний лист, що може слугувати програмою мотиваційного моніторингу. Апробація розробки здійснена на ТОВ ВКП Арсенал. Результати показали, що на підприємстві наявні проблеми у відносинах в колективі, що позначаються на мотивації працівників. Зважаючи на характер проблем в колективі підприємства, у роботі було запропоновано управлінсько-адміністративний механізм підтримки сприятливого психологічного клімату а організації, який передбачає використання методів адміністративно-організаційної та адміністративно-розпорядчої дії. Серед останніх виділено такі інструменти (розробка відповідних положень та наказів): політика (стратегія) щодо персоналу, політика у сфері мотивації праці, правила поведінки та внутрішньофірмових відносин, положення про систему заохочень та стягнень, правила та порядок найму на роботу та заміщення вакантних посад, положення про процедуру та порядок проведення мотиваційного моніторингу, положення про процедуру та порядок проведення психологічної оцінки працівника. У роботі запропоновано передбачити у штаті підприємства посаду відповідального за психологічний супровід колективу, процедури відбору та добору кадрів. Наголошено на необхідності застосування методів психодіагностики під час прийому на роботу, а також в оперативному управлінні підприємством для оцінки стану психологічного клімату в організації та своєчасного вжиття коригувальних заходів з метою недопущення зниження мотивації праці персоналу. Питання імплементації методів психодіагностики в системі управління та адміністрування кадрів та мотивації праці може становити предмет подальших досліджень та розробок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочарова Н. О. Відбір персоналу як базис ділового адміністрування та елемент мотиваційного менеджменту. *Наукове видання факультету економіки та бізнесу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*, 2018. № 3(38). URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/science/scientific-publications/3-38-2018/vidbir-personalu-yak-bazis-dilovogo-administruvannya-ta-element-motivatsijnogo-menedzhmentu/> (дата звернення: 18.11.2022).
2. Калінін А., Колісніченко Р., Гавриленко О. Мотивація праці в сучасних умовах: економічні, психологічні та правові аспекти. *Наукові перспективи*, 2022. 1 (19). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-334-350](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-334-350)
3. Слободянюк, О. Е. (2018). Теорії мотивації. *Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (14-23 березня 2018 року, м. Вінниця)*. Вінниця: ВНТУ, 2018. С. 728–733.
4. Маслова С. О., Кононюк К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. «Вісник ЖДТУ»: *Економіка, управління та адміністрування*, 2018. № 2 (84). С. 85-89. [https://doi.org/10.26642/jen-2018-2\(84\)-85-89](https://doi.org/10.26642/jen-2018-2(84)-85-89)
5. Чернобай Л. І., Ясінська Т.В., Томашевська А.Р. Адміністрування системи мотивування персоналу на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2021. № 2(29). С. 107–114.
6. Кравченко О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*, 2018. № 2 (30). С. 170-176.
7. Hur W. M., Shin Y., Moon T. W. Linking motivation, emotional labor, and service performance from a self-determination perspective. *Journal of Service Research*, 2020. Vol. 25(2). <https://doi.org/10.1177/1094670520975204>
8. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. № 23. С. 98-104. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.23.98>

9. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки*, 2019. Вип. 200. С. 226–235.

10. Макаренко С.С. Сутнісно-змістовні аспекти концепту мотивації до праці. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (26-29 квітня 2022 р.)*. Суми: СНАУ, 2022. С. 206.

11. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*, 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6174> (дата звернення: 18.11.2022).

12. Прохоровська С., Островерхов В., & Запорожан Л. (2018). Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2018. № 22. С. 92-97.

13. Васюренко, Л. В. (2019). Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2018. № 1 (59). С. 36-41. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2018-1-59-5>

14. Ozkeser B. Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 2019. Vol. 158. P. 802-810.

15. Najib H. H. M., Aljanabi A. The mediation role of career adaptability between career commitment and career motivation: an empirical investigation. *Information Management and Business Review*, 2020. Vol. 12(1 (I)), P. 27-40.

16. Feißel A., Peter R., Swart E., March S. Developing an extended model of the relation between work motivation and health as affected by the work ability as part of a corporate age management approach. *International journal of environmental research and public health*, 2018. Vol. 15(4). P. 779.

17. Костишина Т. А. Соціально-економічна мотивація найманих працівників на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*, 2019. № (3 (88)). С. 109-117.

18. Рядинська І. А., Гончаров Д. О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Серія «Економіка»*, 2018. № 18. С. 83-92.

19. Ірхін Ю.Б., Федоренко В.Л. Діагностика та розвиток професійних управлінських і лідерських здібностей державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування в Україні. К. : Вид-во Ліра-К, 2015. 114 с.

20. Aydın A., Tiryaki S. Impact of performance appraisal on employee motivation and productivity in Turkish forest products industry: A structural equation modeling analysis. *Drvna industrija*, 2018. Vol. 69(2). P. 101-111.

21. Бугаєнко В. О., Муштай В. А. Мотивація як елемент та функція менеджменту персоналу. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (28 квітня 2020 р., м. Херсон)*. Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 21-25.

22. Грей, Ю. М. (2019). Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. *Інноваційна економіка*, 2019. № 3-4. С. 93-99.

23. Макаренко С.С. Мотивація праці на підприємстві: адміністративно-управлінський аспект. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 27-ої міжнародної науково-практичної конференції (7-9 грудня 2022 р.)*. Ч.2. Суми: СНАУ, 2022.

24. Звіт про фінансові результати ТОВ ВКП Арсенал, 2019-2021 рр.

25. Баланс (ф. № 1) ТОВ ВКП Арсенал за 2019-2021 рр.

26. Про затвердження Порядку проведення психологічного тестування кандидатів на посади, що передбачають спеціальні звання Бюро економічної безпеки України: Наказ Бюро економічної безпеки України від 26.10.2021 № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1471-21#Text> (дата звернення: 18.11.2022).

27. Вачугов Д. Д., Кислякова Н.А. Практикум з менеджменту: ділові ігри. М: Вища школа, 1998. 100 с.

ДОДАТОК А

МОНІТОРИНГ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Таблиця А.1 – Опитувальний лист для працівників підприємства

Питання
Позначте Вашу стать
Жіноча
Чоловіча
Інше
Позначте Ваш вік:
22-33 роки
34-43 роки
44-54 роки
55-60 років
Вкажіть Ваш досвід роботи у даній сфері
до 1 року
1-5 років
5-10 років
10-20 років
більше 20 років
Вкажіть Ваш досвід роботи на даному підприємстві
до 1 року
1-5 років
5-10 років
10-20 років
більше 20 років
Позначте Вашу освіту:
вища
професійно-технічна
повна загальна середня
неповна загальна середня
Чи задоволені Ви своєю роботою:
так
ні
не можу відповісти однозначно
У Вашій роботі Вас приваблює найбільше:
оплата праці
організація праці
колектив
зміст діяльності
інше
Ви найбільше НЕзадоволені у Вашій роботі:
оплата праці
організація праці
колектив
зміст діяльності

Продовження Таблиці А.1

інше
В яких сферах потрібні та можуть бути реалізовані покращення на Вашому місці роботи:
оплата праці
організація праці
відносини у колективі
зміст професійної діяльності
Ви прийняли рішення працювати в компанії:
через відсутність інших пропозицій
через те, що ця пропозиція була найпривабливішою
не замислювався над цим
інше
Позначте твердження, з якими Ви погоджуєтесь (можна обрати декілька):
на підприємстві наявні положення про оплату праці та преміювання, я з ними ознайомлений (на)
на підприємстві наявні положення про оплату праці та преміювання, я з ними НЕ ознайомлений (на)
на підприємстві відсутні положення про оплату праці та преміювання
система оплати праці є зрозумілою та прозорою
Вкажіть, які методи нематеріального стимулювання праці на підприємстві Вас приваблюють (можна обрати декілька):
гнучкий та зручний графік роботи
схвалення від керівництва та співробітників
спільні заходи у позаробочий час (спільний відпочинок, заходи)
гарна атмосфера в колективі
нематеріальне стимулювання не застосовується
Чи бажаєте Ви змінити місце роботи зараз?
так
ні
Чи проходили Ви відбір під час прийняття на роботу на даному підприємстві?
ні
так
інше
Якщо Ви замислюєтесь над зміною роботи, щоб могло утримати Вас на даному підприємстві?
підвищення заробітної плати
більш справедливий розподіл посадових обов'язків та оплати праці
зміна робочого графіку
зміна характеру роботи
мене все влаштовує, не бажаю змінювати роботу
інше
Напишіть 1-3 слова, що характеризують Вашу роботу зараз
Напишіть свої пропозиції, як можна покращити мотивування працівників на підприємстві

ДОДАТОК Б

ТЕСТ «ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ»

Таблиця Б.1 – Опитувальний лист тесту «Психологічний клімат»

Ситуація	Немає	Іноді	Так
1. В період невдач і збоїв у роботі в моєму колективі йде пошук винних			
2. Цілі організації або групи невідомі її членам			
3. Інформацією про справи володіють тільки керівники			
4. У колективі є тенденція убезпечити себе доповідними записками, рапортами і т. д			
5. Чи сприймають працівники рішення керівництва як «чужі» рішення?			
6. Часто відволікають працівників від виконання своєї роботи?			
7. Конфлікти між співробітниками і керівництвом найчастіше виникають по дрібницях			
8. «Нагороджують» співробітники своїх керівників невтішними епітетами (таємно і явно)?			
9. Багато проводиться тривалих нарад колективу?			
10. Колективне керівництво і творчість в організації не практикуються. Діє наказ			
11. Чітко розділяється колектив на «старичків» і «новачків»?			
12. Оцінка результатів роботи здається несправедливою і викликає незадоволення деяких співробітників			

Джерело: [27]

Оцінка та інтерпретація: якщо всі оцінки в першому стовпці «Ні», то в організації ідеальний колектив, яких на практиці не буває; чим більше відміток у стовпцях «Іноді» і особливо «Так», тим вище небезпека конфліктних ситуацій і гірше психологічний клімат у колективі [27].