

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ
ПЕРСОНАЛУ»

Виконала: студентка 4 курсу,
гр. ЕХз-41

Спеціальності 073
Менеджмент»
Освітньо-професійної
програми
«Менеджмент бізнес-процесів»
_____ Валерія БЕРЕЖНА

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук,
професор

_____ Дмитро БАБИЧ

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри міжнародної
економіки і менеджменту ХНЕУ

_____ Вікторія КОЗУБ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень перший бакалаврський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г. О. Дорошенко
підпис ініціали, прізвище

06» червня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Валерії БЕРЕЖНОЇ

1. Тема роботи: «Вдосконалення системи управління мотивацією персоналу»

Керівник роботи Бабич Дмитро Володимирович, доктор економічних наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
професор

затверджені наказом по університету від «09» квітня 2024 року №2101-5/787

2. Строк подання студентом роботи 05 червня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні аспекти економічного змісту та значення мотивації. Узагальнити класифікацію видів та форм мотивації. Визначити основні принципи виникнення мотиваційних теорій та їх зміст. Проаналізувати ефективність виробничо-господарської діяльності ПП «Деліція». Провести аналіз динаміки, структури кадрового потенціалу ПП «Деліція». Проаналізувати систему мотивації ПП «Деліція». Запропонувати заходи вдосконалення системи мотивації персоналу ПП «Деліція».

4. План роботи

№ з/П	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 1 вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

підпис

Валерія БЕРЕЖНА

Керівник роботи

підпис

Дмитро БАБИЧ

ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми

підпис

Ольга КРИКУН

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1 Сутність мотивації персоналу.....	7
1.2 Види та форми мотивації.....	13
1.3 Характеристика основних теорій мотивації.....	21
2. МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА ПЕРСОНАЛУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ДЕЛІЦІЯ».....	33
2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Деліція».....	33
2.2 Аналіз кадрового складу ПП «Деліція».....	43
2.3 Аналіз мотиваційної системи ПП «Деліція» та шляхи її вдосконалення.....	50
ВИСНОВКИ.....	61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Для будь-якого підприємства персонал є найважливішим складовою, так як на відміну від матеріальних коштів він здатний мислити, приймати рішення та критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги. Саме людські ресурси, на думку фахівців, є фактором успіху будь-якого бізнесу. Персонал формується, розвивається та видозмінюється під дією управлінського персоналу. В умовах зростаючої конкуренції для сучасних керівників важливо створювати працездатні та мотивовані команди однодумців.

Жодна система управління персоналом не може успішно функціонувати не маючи в своєму арсеналі засобів впливу на персонал ефективної мотиваційної системи, яка б спонукала працівників якісно виконувати свої обов'язки та продуктивно працювати для досягнення поставленої керівництвом мети. Тому ключовим завданням кадрової служби є розробка ефективного мотиваційного механізму, який дозволить максимально об'єднати інтереси працівників з стратегічними завданнями підприємства.

Актуальність проблеми стимулювання та мотивації персоналу не заперечується ні наукою, ні практикою, оскільки правильно розроблена система допомагає не тільки підвищити соціальну, ділову та творчу активність співробітників підприємства, а й призвести до успішних результатів діяльності організації та підвищити показники роботи підприємства в цілому. Разом з тим, питання про те, які засоби та методи впливу на працівників слід вважати найбільш ефективними, є об'єктом обговорення вже десятки років у розвитку науки та практики менеджменту, не говорячи вже про те, що проблема ця має глибоке історичне коріння.

Мотивацію можна вважати однією із найскладніших наукових проблем та водночас вона являється і практичним завданням, з яким стикається будь-який менеджер. Однак, слід відзначити, що неможливе тиражування зарубіжних та вітчизняних підходів до мотивації без ретельної її адаптації до особливостей

конкретного підприємства. Проблематикою дослідження мотиваційної складової діяльності займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. До них відносяться Галенко В.П., Колот А.М., Лобанок А.А., Іванцевич Дж.М., Шекшня С.В., Марр А.

Метою даної кваліфікаційної роботи є визначення суті теорії мотивації, аналіз видів та форм мотиваційної діяльності, вивчення факторів, які здійснюють вплив на бажання працівників якісно виконувати свої функції.

Для досягнення поставленої в роботі мети виділено наступні завдання:

- узагальнити зміст поняття мотивація;
- охарактеризувати основні теорії мотивації;
- виділити основні види та форми мотивації;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати кадровий склад підприємства;
- проаналізувати мотиваційну систему підприємства;
- розробити шляхи вдосконалення мотиваційної системи підприємства.

Об'єкт дослідження: система мотивації на приватному підприємстві «Деліція».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти мотиваційного процесу ПП «Деліція».

У роботі використовувалися методи теоретичного пошуку і узагальнення інформації з метою визначення теоретичних аспектів; методи порівняння і економічного аналізу, з метою оцінки кадрового складу підприємства; опитування з метою аналізу оцінки якості мотиваційної системи, а також графічний метод для наочного представлення результатів. Інформаційною базою є нормативно-правові акти, наукові та методичні праці, фінансова звітність та інші джерела.

Практичним значенням отриманих результатів є можливість застосувати запропоновані автором рекомендації для вдосконалення системи мотивації працівників підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність мотивації персоналу

Поняття «мотивація» включає певну потребу людини і те, що діє поза нею, зване стимулом або завданням. Важливо відзначити, що поведінка людини продиктована її потребою, яка існує на разі.

Щоб чіткіше уявити, що включає поняття «мотивація», потрібно розглянути три його аспекти:

По-перше, як залежить діяльність людини від впливу мотивації.

По-друге, як співвідносяться внутрішні та зовнішні сили.

По-третє, як мотиваційний вплив співвідноситься з результативністю діяльності людини.

Сучасні зарубіжні та вітчизняні науковці приділили цьому поняттю значну увагу. І хоча їх визначення різняться між собою, слід відзначити, що мотивація – це певні важелі, які впливають на поведінку людини та спонукають її до здійснення певних дій. Розглянемо, як трактують визначення поняття «мотивація» вітчизняні вчені.

Отже, виходячи з зазначених дефініцій поняття мотивація можна зазначити, що мотивація персоналу це вплив різноманітних чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх, які спонукають персонал до виконання певних дій, що направлені на досягнення як колективних, так і особистих цілей.

Головними завданнями мотивації вважаються:

- Формування розуміння персоналу значення мотивації;
- Використання керівниками сучасних методів мотивації для ефективної трудової діяльності організації.

Таблиця 1.1 – Дефініція поняття «мотивація»

Автор	Дефініція
А.М. Колот	Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
С.С. Занюк	Мотивація – це сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.
А.М. Шлепаков	Мотивація – це процес формування у працівників необхідних стимулів, що є зовнішнім спонуканням до праці, які розвиваються на основі усвідомлення як своїх потреб, так і потреб інших людей.
В.М. Лукашевич	Мотивація – це система форм і методів спонукання працівників до оновлення організації з використанням економічних, соціальних, морально-психологічних і інших інтересів людей.
С.В. Синицин	Мотивація – це створення критеріїв, які дозволяють забезпечити взаємно однозначну відповідність між конкретними інтересами працівника і підприємця, при якому у працівника з'являється потреба самовіддано працювати.
Т.М. Кір`ян	Мотивація – це система форм і методів спонукання працівників до оновлення організації з використанням економічних, соціальних, морально-психологічних і інших інтересів людей.
О.Г. Шпикуляк	Мотивація – це причини поведінки людини внаслідок якої він поступає так, а не інакше.
К.В. Ущаповський	Мотивація – це частина процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетворюється в певну поведінку.

Д.М. Ядранський	Мотивація – це процес створення системи умов або мотивів, що чинять дію на поведінку людини, направляють його в потрібну для організації сторону, що регулюють його інтенсивність, межі, спонукаючи проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення цілей.
О.І. Амоша	Мотивація – це орієнтування на використання спонукачів людської активності для регламентації і ефективного управління поведінкою співробітників заради досягнення цілей організації.
А.В. Бериславська	Мотивація – це усвідомлене спонукання, зацікавленість в здійсненні певних дій, спрямованих на задоволення потреб.
Л.О. Лещенко	Мотивація – це одна з головних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися та має безліч можливостей.

Джерело: Складено автором на основі [2,4,15,20,23,27,33,36,40,41,42]

Для вирішення цих завдань необхідно використовувати різні способи мотивації, такі як нормативна мотивація, примусова мотивація та мотивація стимулювання. Нормативна мотивація визначається спонуканням працівника до певного виду поведінки завдяки ідейно-психологічному впливу (інформування, переконання, навіювання тощо). Примусова мотивація ґрунтується на владі, а також на загрозі погіршення умов роботи та незадоволення потреб працівника за умови невиконання певних вимог. Стимулювання прийнято вважати, як вплив на працівника через деякі зовнішні обставини з допомогою набору стимулів і благ, які спонукають його дотримуватися певного поведінки. Варто зазначити, що нормативна і примусова

мотивація припускають прямий і безпосередній вплив на працівника, тоді як стимулювання прийнято вважати непрямим способом мотивування, на яке є вплив зовнішніх факторів. Стимулювання буває матеріальним та нематеріальним. До матеріальних стимулів відносять заробітну плату, преміальні виплати, а нематеріальних різні путівки, транспортні витрати тощо. Також до нематеріальних стимулів відносять соціальні, моральні та творчі стимули.

До соціальних стимулів відносять кар'єрне зростання, престижність професії. До моральних стимулів відносять нагороди, похвальні грамоти, дипломи та повагу з боку колег. До творчих стимулів відносять можливість самореалізації та особистісного вдосконалення. Існують певні вимоги щодо стимулювання праці, сюди включені комплексні, гнучкі, диференційовані та оперативні аспекти. Комплексність позначає єдність матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, що безпосередньо залежить від використовуваних в організації підходів до управління персоналом, а також від їх традицій. Диференційованість означає, що у організації використовується індивідуальний підхід стимулювання різних верств працівників. Необхідно також використовувати різні підходи до працівників залежно від їх стажу роботи в організації. Крім того, залежно від змін в організації необхідно постійно редагувати стимули – це характеризує організацію як гнучку та оперативну. Мотивацію це певний процес. Процес мотивації налічує шість стадій.

Перша стадія характеризується появою потреби. Потребою є відчуття нестачі чогось, надалі виражене у необхідності певних дій, щодо її усунення.

Друга стадія виявляється у пошуку шляхів задоволення потреб. У разі потреби в людини з'являються такі варіанти: задовольнити потребу, придушити потребу чи зовсім її не помічати.

Третя стадія характеризується виділенням мети та напрямку дій. Людина виділяє кошти, з допомогою яких зможе досягти мети. На цій стадії у людини виникають такі питання:

- Що саме мені потрібно отримати для усунення потреби;

- Що мені потрібно зробити, щоб отримати об'єкт бажання;
- Якою мірою я можу досягти бажаного;
- Наскільки те, що я отримаю, допоможе усунути потребу.

Четверта стадія визначається безпосередньою дією. На цій стадії витрачаються зусилля для дій, які допомагають людині отримати те, що задовольнить потребу.

На п'ятій стадії людина отримує винагороду за дії, які вона здійснила. На цій стадії стає зрозуміло, наскільки виконані дії принесли бажаний результат. Далі відбувається або ослаблення, або посилення чи навіть збереження мотивації.

На шостій стадії простежується усунення потреб. Залежно від цього, відбувається ослаблення чи посилення мотивації, людина продовжує пошук можливостей усунення потреби, чи припиняє будь-які дії до виникнення наступної потреби.

Однак важливо зазначити, що існують фактори, що ускладнюють процес практичного застосування мотивації. По-перше, неочевидність мотивів, оскільки можна лише спробувати здогадатися, які саме мотиви рухають людиною. Також виділяють мінливість мотиваційного процесу. Потреби перебувають у вічному динамічному взаємодії, іноді можуть змінюватися з часом, і навіть змінювати спрямованість і характер дій. Отже, знаючи всю мотиваційну структуру людини, можливо буде змінювати її поведінку та реакції на мотивуючі засоби.

Наступний фактор, це «відмінність інноваційних структур». Саме він робить мотивацію унікальною та непередбачуваною з огляду на особистісні якості людей. Це виявляється у різному впливі одних і тих самих мотивів на кожну людину, і навіть різна ступінь залежності одних мотивів від інших. Наприклад, певні співробітники мають високе прагнення до досягнення результату, інші ні, тоді й мотив по-різному діятиме на подальшу поведінку людей. З іншого боку, можлива ситуація, коли у двох працівників переважає однаково сильний мотив, спрямований на досягнення результату, відповідно і зусилля докладаються більші. В когось цей мотив буде пріоритетним, в результаті людина буде добиватися результату будь-якими

можливими способами. У іншої людини, наприклад, цей мотив буде зіставлений за силою впливу з мотивом на співучасть у спільних діях, тоді дії людини будуть іншими.

Поява у працівників мотивів та стимулів сприяє підвищенню ефективності праці та економічного розвитку. Людина, як індивід, розглядає працю в першу чергу як необхідну діяльність для виживання. Праця є мотивом діяльності, тут нерозривно пов'язане як матеріальне, так і духовне начало. Матеріальний аспект є потребою виживання, а духовний необхідністю самовираження у суспільстві. Праця, як спосіб самовираження - має суто індивідуальний прояв. Навіть якщо взяти певний вид діяльності, то на виході ми побачимо індивідуально різні результати за змістом. Це часто можна простежити в нематеріальній сфері, а це залежить від наявних здібностей працівника, а також від того, наскільки здібності збігаються з можливостями, які надає суспільство для розвитку.

Така наука, як соціологія розглядає мотив як певну усвідомлювану потребу суб'єкта, у бажанні досягнути певних благ та бажаних умов діяльності. А ще, мотив це внутрішнє спонукання до активності індивідів та соціальних груп. Відомо, що у 1938 р. Р. Мюррей включив поняття «мотив» до списку потреб, званих потребами досягнення. Потребу досягнення він описував так: «Справлятися з чимось важким. Справлятися з фізичними об'єктами, людьми чи ідеями, маніпулювати ними чи організовувати їх. Подолати перешкоди та досягати високого рівня. Перевершувати самого себе». Зазначимо, що Мюррей був і творцем тематичного апперцептивного тесту (ТАТ), який дозволяв виміряти мотиви. У самій методиці тесту важливе значення мало визначення поняття мотивації, яке позначалося як «співвіднесення із критерієм якості діяльності». Іншими словами, автор хоче наголосити, що головним є бажання та прагнення виконати роботу ефективно і навіть краще, ніж минулого разу. У контексті організації працівник завжди знаходиться у пошуку компромісу між задоволенням потреб та економії сил. У розвинених країнах це називають «формулою успіху», відзначаючи баланс у розподілі сил та засобів. Даний мотив в організаційній

діяльності прийнято вважати набутою навичкою та зразком для подальшої роботи, яка перетворюється надалі на «мотиватор».

Мотиватором називають "оптимізований мотив", виражений щодо реакції на стимул. Реакцію, яка викликається «мотиватором», вважається умовним рефлексом.

Стимулами називають «форми, методи та засоби залучення та спонукання людей до праці». Стимули, своєю чергою, можуть перерости в мотиви тоді, коли є «суб'єктивно значущими», і навіть відповідають потребам працівника.

Отже, для успішної реалізації управлінської діяльності керівникам слід уважно відноситися до потреб персоналу. Вивчати їх та застосовувати різноманітні способи мотивування колективу.

1.2 Види та форми мотивації

Для забезпечення ефективної реалізації управлінської функції менеджменту підприємства необхідно чітко розуміти, як впливає мотивація на поведінку та дії персоналу. Що і як мотивує краще, ефективніше працювати. З огляду на це слід розглянути види та форми мотивації. На рисунку 1.1 зображено основні види та форми мотивації.

Насамперед зазначимо, що прийнято виділяти внутрішню та зовнішню мотивацію.



Рис. 1. 1 – Класифікація видів та форм мотивації

Так, К. Замфір заснував методику, в основу якої лягли поняття внутрішньої та зовнішньої мотивації. Коли йдеться про внутрішній тип мотивації, вважається, що з індивіда саме діяльність має значення. Коли йдеться про зовнішній тип мотивації, то задовольняються потреби поза організацією, саме для індивіда важливий рівень зарплати, соціальний престиж тощо. Зовнішні мотиви поділяються на дві групи: зовнішні позитивні та зовнішні негативні. До зовнішніх позитивних відносяться той зарібок та соціальний престиж, коли як до зовнішніх негативних мотивів ставляться прагнення уникнути покарання у вигляді штрафів чи критики. Відповідно, зовнішні позитивні мотиви є ефективнішими і бажаними, ніж зовнішні негативні мотиви.

Інші вчені пов'язують внутрішню мотивацію з певною переконаністю, що виникає, коли діяльність сприймається як гідне і доцільне заняття. Услід виникає певний і конкретизований стан, який визначає спрямованість дій та поведінки людини, що є результатом певної внутрішньої установки. Складним завданням є створити та зберегти внутрішню мотивацію. В даному випадку необхідно донести до співробітників, що внутрішня мотивація важлива для підприємства, а також розвинути почуття відповідальності та прагнення активно реалізовувати цілі та завдання організації. Говорячи про зовнішню мотивацію, слід вважати, що вона є засобом для досягнення цілей і завдань, таких як отримання визнання колективу або вищої посади. На початковому етапі роботи зовнішня мотивація служить опорою для створення системи ефективної праці. Зовнішня мотивація безпосередньо впливає на поведінку людини, і вона сприймається стимулом до дії. Значення зовнішньої мотивації для співробітника велике, проте для досягнення найбільшого ступеня ефективності праці варто знайти баланс між внутрішньою та зовнішньою мотивацією.

Таким чином, зовнішня мотивація діє короткочасно як спонукальний допоміжний засіб. Довготривала та ефективна система мотивації повинна містити як елементи внутрішньої, так і зовнішньої мотивації.

Наступних два вчені А.А Ручка та Н.А Сакада [30] запропонували класифікувати мотивацію залежно від способу, відповідно виділили пряму та непряму мотивацію. Пряма мотивація передбачає прямий вплив на людину, коли як непряма мотивація функціонує під впливом зовнішніх чинників.

Забезпечити бажання працівників ефективно працювати одна із важливих напрямків роботи керівників. Звичайно, одним з важливих мотиваційних методів можна назвати матеріальне мотивування. Розмір заробітної плати, наявність бонусної системи, премії, надбавки все це має неабиякий мотивуючий вплив. Однак, як показали дослідження компанія Gallup, а це світовий лідер дослідження персоналу, рівень залученості працівників, їх бажання працювати та використовувати повністю свої знання, навички, творчий потенціал потрібно мотивувати. І не завжди цього слід

досягати лише застосовуючи матеріальні стимули. Для працівників нематеріальна мотивація перетворює їхню працю на захоплення, збільшуючи продуктивність і прибутковість підприємства. Вона також сприяє створенню здорової робочої атмосфери, де немає місця нездоровій конкуренції за матеріальні винагороди або увагу керівництва. Не останню роль вона відіграє і у розвитку працівників, допомагаючи їм реалізувати свій потенціал та стати самодостатніми та кваліфікованими фахівцями.

Розглядаючи різновиди потреб працівників, які необхідно задовольнити, можна виділити наступні види нематеріальної мотивації співробітників.

По- перше, це психологічна мотивація. Кожен з нас відчуває потребу в спілкуванні з іншими людьми. Якість та інтенсивність комунікації безпосередньо залежать від взаємин між учасниками. Для створення комфортного середовища необхідно організувати спільні тренінги, корпоративні події та спільні святкування.

По-друге, це соціальна мотивація. Цей тип мотивації пов'язаний з захистом соціальних прав працівників. Для стабільного існування людині необхідні зрозумілі правила підтримки життєвого балансу, такі як медичне страхування, медична допомога, планування кар'єри та можливості професійного розвитку. Також можна використовувати стимулювання працівника через зміну його соціальних ролей, наприклад, делегуючи йому частину важливих функцій.

По третє, навчання персоналу (підвищення його кваліфікації, перекваліфікації) з використанням штучного інтелекту та аналітики даних. З розвитком штучного інтелекту зростає його значення у професійному навчанні працівників. Штучний інтелект не лише робить процес навчання захоплюючим, але й автоматизує його та персоналізує під кожного працівника. Аналітика даних у навчанні дозволяє кожному працівникові навчатися за індивідуальною програмою, враховуючи його особистість, інтереси та потреби. Використання цих методів забезпечує успіх навчального процесу, оскільки кожен працівник постійно збагачує свої знання та навички.

По-четверте, моральна мотивація. Ще однією яку важливо задовольнити в процесі здійснення професійної діяльності є потреба у визнанні та повазі. Проста похвала співробітника перед колегами може значно збільшити його самооцінку.

По-п'яте, організаційна (ергономічна) мотивація, яка передбачає наявність комфортного робочого середовища. Кімнати для відпочинку, сучасні робочі місця, харчування та напої, належне освітлення та кондиціювання - всі ці елементи нематеріальної мотивації сприяють поліпшенню трудового процесу.

Також виділяють ще два види мотивації: біологічну мотивацію та небіологічну мотивацію. Розберемо кожен вид мотивації докладніше.

Біологічна мотивація включає такі елементи:

Інстинкт => Безумовний рефлекс => Стимул => Реакція

Людина має певний набір особистих регуляторів, які спонтанно запускають процеси обміну. Один із таких регуляторів – це інстинкт. У свою чергу, інстинктом називають "первинну, вроджену здатність людини до дій". Важливим призначенням інстинкту слід вважати виживання, пристосування до середовища проживання і боротьба за існування.

Крім того виділяють індивідуальний та видовий інстинкт самозбереження. Видовий інстинкт виявляється у розмноженні та турботі про потомство. У тих соціального поведінки індивідуальний інстинкт виявляється у гарантії безпеки себе та робочого місця, тобто. загроза безробіття, а видовий інстинкт виявляється у мотивації отримання матеріальних благ до створення та забезпечення сім'ї. Далі виступає безумовний рефлекс, який позначає постійні, постійні реакції людини певний вплив із боку зовнішнього світу. Одночасно проявляється стимул, що є елементом зовнішнього світу, що є причиною подальших дій людини чи змін у самій людині. Наслідком стимулу є реакція. Біологічний вид мотивації становить визначальну частину мотивації, при цьому людина неспроможна її регулювати. Матеріальний вид стимулювання, як і мотив безпеки гратимуть важливу роль мотивації до ефективної праці працівників організації. Але людина не у всьому схильна підкорятися законам

біологічної мотивації, вона потребує додаткових спонукань. Для підтримки активності людини лише біологічної мотивації буде недостатньо, безпосередньо її недостатньо для ефективної роботи в організації.

Виділяють небіологічний вид мотивації, який буде доповненням біологічного виду мотивації. Вона складається з наступних елементів:

Потреба => Потяг => Бажання => Стимул => Наслідок активності

Потреба є нестачею будь-яких елементів для існування, наприклад інформації. Зі стану потреби формується конкретизоване відчуття нехватки чи надлишку якихось елементів. Потреба вважається останнім щаблем у системі мотивації без впливу свідомості. За наступних етапах формування мотивації відбувається за участю свідомості. Далі слідує стадія потягу, що виникає під впливом потреби, а проявляється у вигляді способів задоволення будь-якої потреби. У свою чергу, потяг буває усвідомленим та несвідомим. Усвідомлений потяг перетворюється на бажання, спрямоване на конкретний предмет, що є стимулом.

Стимул є головною причиною діяльності людини, тому що поки що не сформовано стимул, не сформовано і діяльність. При стабільній ситуації в організації наявність стимулу призводить до певного результату діяльності. Коли існує такий зв'язок, співробітники починають відчувати інтерес, що надалі призводить до активізації мотивування працівника. Замотивованість означає виправдання чи пояснення працівником своїх зусиль. Якщо ці зусилля впливають на стан організації, то мотивування стає ідеологією. Саме звідси беруть свій початок норми та ідеали в організації.

Групові норми у створенні впливають на співробітника. У тому випадку, якщо поведінка співробітника співвідноситься з нормами групи (організації), він може розраховувати на визнання, підтримку і приналежність до цієї групи. З погляду організації норми мають позитивну спрямованість – діяльність співробітника спрямована на вирішення завдань та досягнення цілей організації, і навіть мають негативну спрямованість - заохочення до негативної поведінки і відповідного

ставлення до організації. Для організації не характерний прямий та повністю відкритий характер взаємодії. Кожен співробітник організації вважає за краще відігравати роль, яка є найближчою до його характеру. Однак, незважаючи на це, для організації властивий феномен групової мотивації.

Групова мотивація є усвідомленою, структурованою та вираженою. Вона регулюється як під впливом довкілля. Існують три типи організаційного регулювання:

- Модально-репресивний тип. У цьому випадку відбувається регуляція мотивації у полі наступних рівнів: відчуття, уявлення і поняття. Для цього характерна активація мотиву, тобто його переміщення з одного рівня на інший. Також можливе посилення або ослаблення впливу цього мотиву. Або ж, поділ одного мотиву на групу конкретних мотивів.

- Процесуально-функціональний тип. Він регулює процес трансформації мотивів кожної стадії. Головне завдання регулювання є полегшення та прискорення формування мотивів у групі.

- Системно-структурний тип. Він відповідає за регуляцію ієрархії та структуризацію мотивації в організації, до того ж відповідальний за врегулювання конфліктів між різними мотивами, цілями та спонуканнями.

Тим не менш, групи в компанії складаються з індивідів, які формують різні соціальні потреби, наприклад, такі як приналежність до групи та інші. Соціальні потреби, своєю чергою, грають значної ролі, оскільки рано чи пізно індивід буде прагнути задовольнити потреба визнання іншими, і навіть до побудови із нею відносин.

Люди прагнуть причетності до будь-якої групи на підтвердження своїх уявлень. Ті співробітники, які мають схожі переконання, прагнуть зблизитися, а це найважливіше, коли сполучні очікування не справдилися. У організаціях простежується закономірність, що й співробітники ні з ким пов'язані і відчують почуття образи, втоми, всі вони воліють собі подібних. Завдяки проведеним

дослідженням в організаціях, було зроблено висновок у тому, що поява неформальних робочих груп пов'язані з реакцією на марність і придушення.

Отже, впливаючи на потреби співробітників і збагачуючи роботу персоналу можна домогтися зниження агресивного впливу неформальних груп на функціонування організації. З іншого боку, це не означає, що необхідно прагнути усунення неформальних груп зовсім.

Коли співробітник задовольняє потребу у повазі, він відчуває свою значущість у групі та владу. Далі він починає думати, що може вплинути та змінити протягом життя організації. Нерідко цей мотив призводить до незрілої та руйнівної поведінки, що провокує виробничий конфлікт.

Можливість впливати і спонукати до дій становить інший мотив діяльності, який називається владою. Виділяють два види влади: влада становища та влада особистості. Ті співробітники, які використовують своє службове становище для впливу на поведінку інших, реалізують владу становища, а коли вплив співробітника організації зумовлюється індивідуальними якостями, то в даному випадку реалізується влада особистості. Також мотив влади може проявитися у тих співробітників, які зазнають труднощів для досягнення поваги та значущості у своїх колег. Такі співробітники більшу частину своєї діяльності присвячують спробі позбавитися слабкості, яка найчастіше відчувається. Відповідно, такі люди найчастіше страждають на комплекс неповноцінності і шукають всілякі способи компенсувати їх.

Таким чином, діяльність співробітника в організації обумовлена біологічними мотивами, наприклад, бажання зберегти своє робоче місце та отримати необхідну грошову винагороду, а також небіологічними мотивами, наприклад, досягнення влади, повага з боку колег та самореалізація.

1.3. Характеристика основних теорій мотивації

Основні теорії мотивації досить докладно викладені у сучасних монографіях, присвячених проясненню природи поведінки людини в організаціях, групах та виробленні певних методів впливу на мотиви діяльності.

Ці теорії зазвичай поділяють на змістовні та процесуальні. До змістовних теорій відносять теорію мотивації А. Маслоу, теорію ERG К. Альдерфера, двофакторну теорію Ф. Герцберга, теорію потреб Д. Мак Клеllandа та інші [23]. На рисунку 1.2 можна простежити, як співвідносять групи потреб людей згідно з зазначеними змістовними теоріями мотивації.

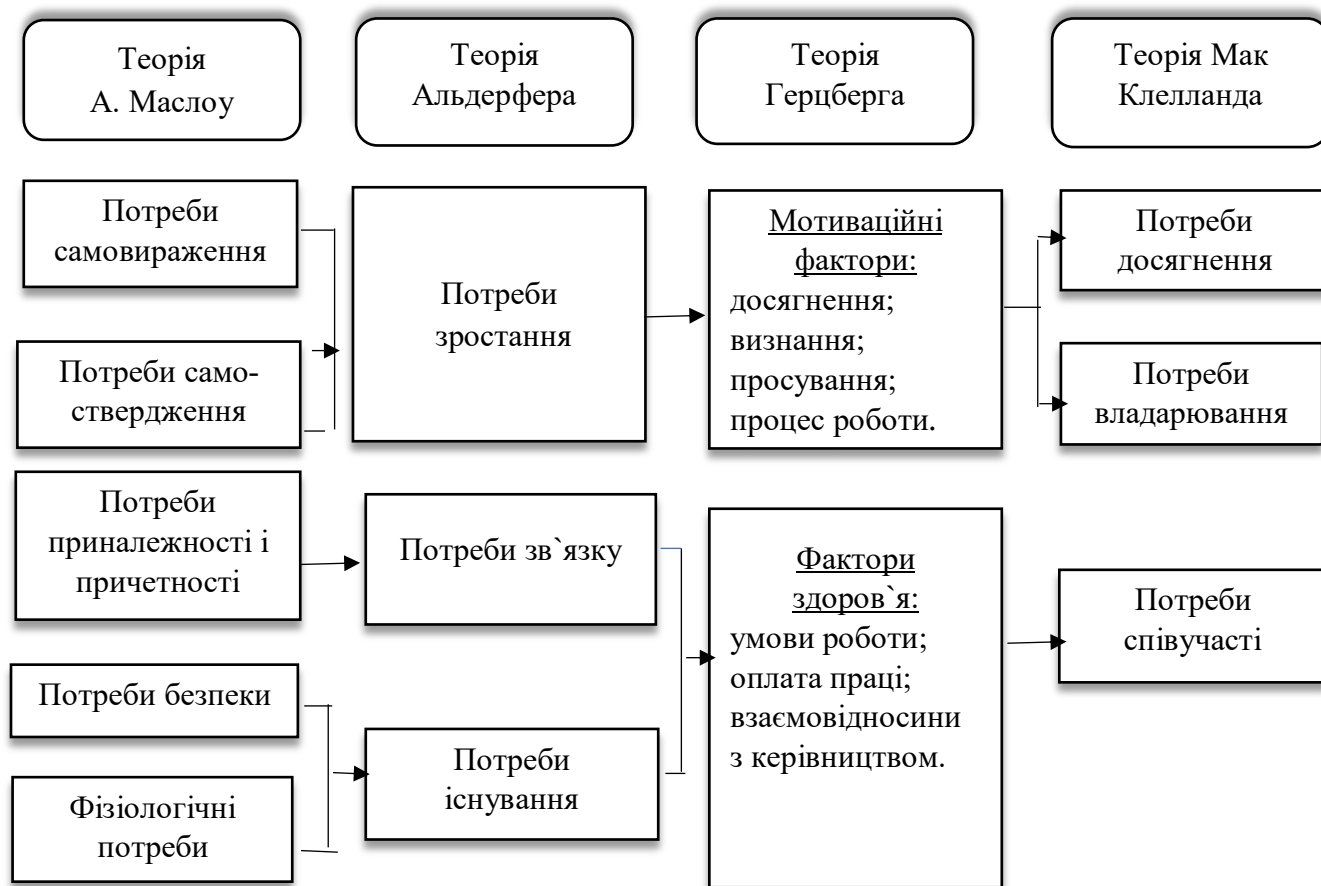


Рис. 1.2 – Співставлення змістовних теорій мотивації

На сьогоднішній день найвідомішою теорією мотивації є ієрархія потреб А. Маслоу. У 1943 році цей американський психолог заснував теорію, де вивчав мотиви і як вони залежать від ступеня задоволення потреб. В результаті свого дослідження він зробив висновок про те, що мотивують людину потреби, які мають ієрархічну структуру.

Відповідно до теорії А. Маслоу потреби людини поділяються на п'ять груп:

- 1 група: фізіологічні потреби, необхідні людині для виживання;
- 2 група: потреба у безпеці;
- 3 група: соціальні потреби, наприклад, потреба приналежності до групи
- 4 група: потреби у повазі та визнанні.
- 5 група: потреба у самовираженні.

А. Маслоу, визначаючи потреби у цій суворій ієрархічній формі, показав, що потреби нижчих рівнів, такі як фізіологічні та потреби у безпеці, вимагають початкового задоволення. Він також зазначав, що перед тим, як потреба наступної групи стане визначальним фактором у поведінці людини, необхідно задовольнити потребу рівня нижче. У контексті організації менеджера важливо виявити, які потреби є першорядними у працівників.

Важливо, що людиною рухає незадоволена потреба, отже, щойно потреби нижчого рівня задоволені, вони більше мотивують людини скоєння дій. Так, наприклад, якщо людина буде голодна, то вона докладатиме максимальних зусиль для отримання їжі, але як тільки вона задовольнить цю потребу, з'являються інші вищого розряду, згідно з пірамідою Маслоу. Потреби вищого розряду, які входять до соціальних потреб, є мотиви високоефективної роботи всередині організації.

Проте було виділено деякі недоліки цієї теорії мотивації.

По-перше, поки що одна потреба активізує діяльність людини, інші в цей момент є не активізованими. По-друге, ця теорія заганяє людину у певні рамки та не враховує індивідуальні особливості людей. Наступним недоліком теорії вважається, що вона не пояснює процес відтворення потреб. Наприклад, зрозуміло, що

фізіологічні потреби необхідно буде задовольняти багаторазово. При цьому може скластися ситуація, коли весь час індивіда може зайняти:

- а) процес планування задоволення фізіологічних потреб та вибору альтернатив із запропонованого ринковою економікою переліку можливостей задоволення;
- б) процес задоволення таких потреб;
- в) оцінка ступеня задоволеності та поновлення процесу планування.

При врахуванні, що людина робить такі ж дії для задоволення іншої базової потреби, їй важко знайти час для задоволення потреб вищого рівня, наприклад, як самовираження і т.д.

Інший дослідник - К. Альдерфер - визнавав, що теорія мотивації А. Маслоу має велику цінність для науки, але він вважав, що її ідеї спрощені та запропонував свою теорію мотивації. Як основу цієї теорії також служать три групи потреб (ERG), що означає потреби існування, відносин і зростання:

- Потреба існуванні відповідає фізіологічним потребам та потребам у безпеці;
- Потреба у відносинах містить потреби у груповій приналежності та поваги з боку інших індивідів.
- Потреба зростання полягає у потребі самореалізації, в управлінні.

К. Альдерфер стверджував, що функціонування цієї системи мотивації може здійснюватися в процесі переміщення від нижчої потреби до вищої та навпаки.

З його концепції випливає, що:

- чим слабкіше задоволені потреби існування, тим більше вони проявляється;
- Чим менше задоволені потреби у спілкуванні, тим сильніше діють потреби існування:

- Чим краще задоволені потреби існування, тим з більшою активністю виявляються потреби у спілкуванні;

- Чим менше задоволені потреби у спілкуванні, тим більшим є прояв їх дій;
- Чим менше задоволеності потреби особистісного зростання, тим сильнішими стають потреби у спілкуванні;

- Чим краще та повніше задоволені потреби у спілкуванні, тим більше актуалізуються потреби зростання;

- Чим більше чи менше задоволені потреби зростання, тим більше вони виявляються. На підставі цих тверджень, Альдерфер запропонував більш складну та гнучку систему функціонування потреб, а також встановив зв'язок між цими потребами.

Великий внесок у вивчення питання мотивації зробив і Д. Мак Клеlland з теорій мотиваційних потреб. Він не заперечував значущість попередніх теорій мотивації, де робиться висновок про першорядність біологічних потреб у поведінці працівників, проте він намагався виявити інші важливіші серед потреб другого порядку, які вступають у дію за матеріальної забезпеченості.

Так, у своїй теорії він розкриває думку про те, що будь-яка організація дає можливість співробітнику реалізувати три потреби:

- Потреба влади. Вона втілюється у бажанні впливати інших людей.
- Потреба успіху. Характеризується доведенням до успішного завершення. Перед людьми, у яких виявлена дана потреба, менеджерам необхідно дати можливість прояву ініціативи, а також ставити завдання з помірним ступенем ризику;
- Потреба у причетності. Ця потреба характеризується бажанням із боку співробітників налагоджувати відносини у колективі. Менеджери нічого не винні обмежувати міжособистісні відносини, а навпаки прагнути їх розвивати.

Всі працівники відчують потребу в успіху, владі та причасті, але виражаються у кожного індивіда по-різному. Потреби функціонують у певних комбінаціях, та його поєднання залежить від індивідуальних якостей, особистого досвіду та культури людини. Потреба в причетності, владі та успіху виявляється у відповідних мотивах, які відрізняються стійкістю, а зміні підлягають лише протягом тривалого часу. Також вони можуть бути схильні до короткострокових коливань. Індивід, який хоче досягти успіху, зазвичай відокремлюється та несе відповідальність за результати лише своєї роботи. Його також характеризує зібраність, організованість, а також бажання знати

про результати своєї праці. Такі співробітники бажають уникати необґрунтованих ризиків, пов'язаних з їх діяльністю, до того ж їхнє задоволення складається із самого процесу роботи та вдалого його завершення.

За наявності у співробітника потреби досягнення успіху, підвищується ефективність його діяльності. Індивіди, налаштовані на успіх вірогідніше його домагаються. При управлінні мотивацією персоналу керівникам необхідно враховувати наявність у співробітників потреби успіху, і навіть стимулювати їх відповідними завданнями і заохоченнями.

Потреба у владі виявляється у бажанні контролювати та відповідати за вчинки інших індивідів. Також дана потреба характеризується прагненням до досягнення керівних посад, що є важливим при доборі персоналу.

Значний вплив на поведінку співробітників в організації здійснює відчуття причетності. Ця потреба проявляється у бажанні мати міцні соціальні зв'язки з іншими працівниками. Працівники, які мають гостру потребу в причетності, досягають найвищих результатів при діяльності, пов'язаній із соціальною взаємодією та при створенні міжособистісних стосунків.

У своєму дослідженні Д. Мак Клееланд виділив такі типи менеджерів:

- Інституційні менеджери. Даний тип менеджерів має високий рівень самоконтролю, для них потреба у владі пріоритетніша, ніж потреба у причетності;
- Менеджери, що ставлять у пріоритет потребу влади їхня відмінність від інституційних менеджерів це відкритість та соціальна активність.
- Менеджери, у яких потреба в причетності переважає потребу у владі. Цей вид менеджерів також соціально активний.

У результатах свого дослідження Мак Клееланд навів такі висновки, що перші два типи менеджерів управляють набагато ефективніше завдяки переважанню потреби влади. З іншого боку для функціонування організації загалом необхідно залучати до керівництва менеджерів всіх типів. Для підвищення рівня мотивації

менеджерів необхідно використовувати конкурентні методи, а також заохочувати співробітників, які досягають найбільших успіхів у роботі.

Таким чином, ця теорія проголошує домінування наступних мотивів: потреби у владі, успіху та причетності. З іншого боку, варто виділити недолік цієї теорії, який виявляється у недостатній демонстрації більш нагальних і цілеорієнтованих потреб, які спрямовують поведінку працівників.

Певний резонанс серед вчених викликала двофакторна мотиваційна теорія Ф. Герцберга. У своєму дослідженні він ставив два питання співробітникам організації: "Опишіть, коли відчуваєтеся на роботі виключно добре" і "Опишіть, коли відчуваєтеся виключно погано". Внаслідок цього дослідження Герцберг виділив дві групи факторів, які по-різному впливають на мотивацію праці. Перша група відноситься до гігієнічних факторів, а друга до мотиваційних факторів.

Відповідно до цієї теорії, гігієнічні чинники пов'язані із середовищем співробітника, сюди входять умови праці, рівень заробітної плати, міжособистісні відносини співробітників тощо.

Мотиваційні чинники представлені як визнання результатів роботи, можливість просування по службі тощо. Важливо відзначити, що межа між гігієнічними і мотиваційними чинниками рухома, наприклад, гроші, виражені як зарплати, відносяться до чинників гігієни, але підвищення і посадове зростання вже мають на увазі мотиваційні чинники.

Під час дослідження організацій з'ясувалося, що якщо існує нестача гігієнічних факторів, то працівники будуть не задоволені роботою, хоча при нестачі мотивуючих факторів цього може не статися.

З іншого боку, важливо розуміти, що гігієнічні фактори не мають мотивуючого значення. Крім того, за наявності двох видів мотивації в організації, співробітники будуть відчувати дезорієнтацію, що явно дасть зрозуміти, що дана кількість мотивуючих факторів буде зайвою.

Більше того, спостерігається зниження продуктивності праці, тому що ступінь задоволеності досягає максимальної точки, отже, прагнути більше нема до чого.

У результаті дослідження Ф. Герцберг зробив такі висновки:

- Відсутність гігієнічних факторів викликає у працівників відчуття незадоволення працею;
- Наявність мотивуючих факторів може лише частково компенсувати відсутність гігієнічних факторів;
- Гігієнічні чинники сприймаються як звичайне і природне явище, яке не несе мотивуючого підтексту;
- Максимальний мотиваційний результат складається з комплексу гігієнічних та мотиваційних факторів.

Процесуальні теорії розглядають мотивацію із боку процесів [4].

Дані теорії вивчають те, що змушує людину діяти та спрямовувати зусилля для досягнення будь-якої мети. Також згідно з даними теоріями вважається, що поведінка людей зумовлена не потребами, а деякими очікуваннями сприйняття людини якихось ситуацій.

Концепція мотивації У. Врума відноситься до процесуальних моделей мотивації. Відповідно до цієї теорії, мотивації залежить від наступних чинників: очікуваного можливого результату і очікуваного винагороди.

Ця теорія показує, що мотивація приймає форми цінності винагороди чи очікування самої винагороди. Керівникам варто зіставляти запропоновану винагороду із потребами працівників, тобто. необхідно встановити чітке співвідношення між ефективністю праці та винагородою за результати роботи. Також важливо при цьому сформулювати реалістичний результат, який очікується від співробітників, підтримати розвиток професійних навичок та делегувати повноваження. Дотримуючись цієї концепції мотивації, організація претендує на демократичність, відкритість, і навіть гнучкість стилю і структури управління. Але дана концепція при реалізації не зможе

вписатися в структуру організації, всередині якої переважає жорстка адміністративна управлінська вертикаль за участю адміністративно-командного впливу на підлеглих.

Відповідно до концепції Портера-Лоулера, форми мотивації пов'язані наступними змінними: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороду та рівень задоволеності. Портер і Лоулер стверджували, що мотивація не може бути прирівняна до задоволеності та старанності. Дані три поняття представляють різні змінні і взаємодіють інакше, ніж вважається.

Результати, досягнуті співробітником, залежать від його зусиль, здібностей та усвідомлення своєї ролі у процесі праці. Цінність винагороди залежить від рівня докладених зусиль. Досягнуті результати призводять до внутрішніх та зовнішніх винагород. До внутрішніх винагород відносять задоволеність від виконаної роботи, а до зовнішніх винагород відносять премію або похвалу від керівників. Задоволеність праці складається з результату зовнішніх та внутрішніх винагород. Отже, що кращий результат праці, то вище ступінь задоволеності співробітників. Ефективність праці співробітника складається з його здатності визначити завдання та мети роботи, які він буде здатний здійснити у найкращому вигляді.

Одним із недоліків цієї теорії вважають проблематичність виявлення психологічних основ мотивації і як наслідок підібрати відповідну форму заохочення для співробітника. До того ж, сам працівник організації може мати суб'єктивне уявлення щодо цінності винагороди.

В іншій концепції мотивації – Д. Мак Грегора – було вивчено відносини групи до співробітника, а також взаємодії індивідуальної та групової мотивації. Ним було розроблено дві теорії, які пояснювали формування основних стереотипів стосовно працівника: теорія «X» та «Y» [15].

Теорія «X» свідчить, що:

- Працівники здебільшого ліниві, що відбивається у спробі уникати свою роботу;

- Працівники не люблять, коли ними керують та примушують до роботи. Працівники намагаються уникнути відповідальності;

- Для того, щоб досягти ефективної роботи, необхідно створювати загрозу санкцій, водночас, не нехтуючи винагородою за працю;

- Головними методами управління є суворий контроль за діяльністю співробітників;

- У поведінку співробітників організації домінує потреба у безпеці.

Ґрунтуючись на цих постулатах, індивід виступає як лінивий і безініціативний працівник, і для керівників організацій потрібно використовувати негативну мотивацію підлеглих, яка ґрунтується на страху негативних санкцій. З іншого боку, у тих галузях, де працівники змушені працювати в непростих умовах, де більша кількість із них залучена до малокваліфікованої праці, постулати теорії «Х» є справедливими. Однак, як показує практика, запропоновані постулати рідко відображають дійсність.

Актуальна теорія "У" склалася до 60-х років і стала доповненням попередньої теорії "Х". Ця теорія побудована на абсолютно протилежних принципах теорії «Х» і включає наступні концепти:

- небажання індивіда працювати пов'язане з поганими умовами праці, які пригнічують природне бажання працювати;

- За сприятливого минулого досвіду роботи прагнення виявити відповідальність підвищується;

- необхідно наближати цілі організації та цілі працівників на основі різних варіантів зацікавленості, управління мотивацією, формувати спільні цілі;

- Від умов праці залежить розвиток самодисципліни та самоконтролю;

- Трудовий потенціал працівників набагато вищий, ніж передбачається. На даний момент можливості працівників використовуються лише частково.

З вищенаведених вище постулатів напрошується висновок у тому, що працівникам необхідно надавати сприятливі умови прояви самостійності у ініціативи і творчості.

Д. Мак Грегор рекомендував використовувати "Х" і "У" теорію з урахуванням індивідуального рівня мотивації працівників. Керівникам організації необхідно прагнути розвивати мотивацію працівників стану «Х» до стану «У». Загалом на сьогоднішній день у працівників організацій переважають установки «У».

В. Зігерт і Л. Ланг [15] запропонували більш сучасну та розгорнуту інтерпретацію теорії «У», яка включає наступний постулат про те, що будь-які дії, зроблені в організації, повинні бути осмисленими. Працівники у процесі своєї діяльності реалізують потребу у своїй значущості, причетності до результату діяльності. Індивіди відчувають бажання бути корисними, брати участь у діяльності організації, виявити свої можливості та вміння, а також прагне успіху. Успіх є результатом досягнення мети, а успіх без визнання з боку керівництва призводить до розчарування. Кожен працівник, який вкладає значні зусилля своєї діяльності, розраховує на заохочення як матеріальне, і моральне. Крім того, працівники оцінюють свою значущість для керівників за своєчасністю та повнотою інформації, яку вони отримують. У тому випадку, якщо інформація приходить із запізненням або зовсім доступ до неї утруднений, то вони відчувають невдоволення, що призводить до зниження ефективності робочої діяльності. Для кожного працівника важливо бути знайомим із критеріями оцінювання праці. Без відповідних знань важко редагувати свою роботу, а для цього велику роль відіграє самоконтроль. Ці постулати підтверджені емпірично, і їх необхідно враховувати під час управління мотивацією персоналу.

Е. Мейо та Ротлізбергер розробили теорію людських відносин, яка, як вважається, близька до теорії «У». Ця теорія дала істотний поштовх у розвиток теорій гуманізації праці та виходить з наступних постулатів [22]:

- Мотивація в організації насамперед визначається соціальними нормами, а не біологічними потребами та матеріальними стимулами;

– Найважливішим мотивом діяльності персоналу є задоволеність працею, яка передбачає гідну матеріальну винагороду, можливість кар'єрного зростання та цікаві та прогресивні методи організації робочого процесу;

– Важливим для мотивації є соціальне забезпечення та розвиток комунікації між керівниками та підлеглими.

Як не дивно, але на сьогоднішній день теорія людських відносин критикує. Вважають, що вона нібито приділяє надмірну увагу соціальним потребам, які завжди можуть збігатися з цілями компанії. Також існують і емпіричні докази, що за певних умов підвищення ефективності діяльності сприяє незадоволеність працею.

Певною мірою і теорія «Z» Оучі ґрунтується на колективістських засадах мотивації. Відповідно до цієї теорії, організація представляє одну велику сім'ю, у межах якої мотивація виходить із принципів «виробничого клану». Головним мотиватором є корпорація, побудована за клановим принципом. Основними ознаками такої корпорації є:

- гарантії довічної зайнятості та причетності до організації,
- повільне кар'єрне зростання;
- групова відповідальність за прийняття рішень;
- нечіткий механізм контролю;
- задоволення соціальних та економічних потреб працівників;
- присутність керівників на виробництві та відсутність ієрархічності у взаємодії керівників та підлеглих.

Отже, існує безліч теорій з мотивації. Однак рішення про застосування будь-якої методики є або причиною подальшого поглибленого вивчення цього питання, або критичного його осмислення.

У кожній теорії існує раціональне «зерно», яке не потребує обговорення, бо воно доведене емпірично. Відповідно, з кожної теорії залежно від ситуації можна винести

якісь рекомендації щодо положення щодо роботи з персоналом. До того ж застосування якоїсь конкретної форми мотивації залежить від безлічі змінних, індивідуальних особливостей та характеристик працівників, структури та специфіки безпосередньої організації.

РОЗДІЛ 2 МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА ПЕРСОНАЛУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ДЕЛІЦІЯ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Деліція»

Приватне підприємство «Деліція» - це інноваційна кондитерська компанія, що виготовляє понад 60 унікальних видів цукерок, печива, вафель та пряників. Головна перевага полягає в повному контролі над виробничим процесом завдяки використанню спеціальних технологічних ліній. Це дозволяє контролювати кожен етап, починаючи від відбору сировини і закінчуючи випуском готової продукції.

На сьогоднішній день асортиментна лінійка продукції налічує понад 200 позицій. Компанія постійно впроваджує нові комбінації для кондитерських виробів і дбає про реакцію споживачів на нові смаки. В Онлайн-каталозі компанії налічуються різноманітні солодоші, серед яких: печиво - здобні і цукрові ласощі з різноманітними начинками та ароматами; пряники - від баварських до східних, у глазурі чи з повидлом; вафлі - з різноманітними начинками, у різних формах; солодоші під час посту, подарункові та новорічні набори з пряниковими виробами. Налагоджені зв'язки з постачальниками забезпечують підприємство якісними інгредієнтами для вироблення кондитерської продукції такими як борошно, молоко і цукор, які мають підтверджені сертифікати якості та гарантії постійних поставок.

Підприємство обладнане спеціальними складами для зберігання сипучої сировини, де є машини для перекидання, конвеєрні стрічки для переміщення та місце для зберігання мішків. Ці мішки можна завантажити у машину, яка під'їжджає до воріт складського приміщення. Продукція компанії представлена у таких супермаркетах, як: Сільпо, NOVUS, METRO, Ашан, Еко, Фора, Брусничка, VARUS. Крім того, значна частина продукції компанії експортується в країни Європи та Азії. Продукцію компанії «Деліція» можна придбати в Німеччині, Литві, Латвії, Угорщині, Іраці, Великобританії, Швейцарії та ін.

Весь асортимент розділений на п'ять категорій: печиво, пряники, вафлі, торти і тістечка. Компанія працює під двома торговими марками: ТМ Delicia та ТМ Friendly. Friendly спрямована на дітей, тому печиво і пряники мають форму тварин, іграшок, зірок та ягід. Формат упаковки Friendly дозволяє брати її із собою на прогулянку, а печиво у вигляді цифр та літер допомагає дитині розвиватися.

За двадцять три роки досвіду Delicia зарекомендувала себе як надійний партнер для бізнесу, укладаючи довгострокові угоди із мережами супермаркетів та гіпермаркетів у всій Україні, а також маючи клієнтів за кордоном.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація ПП «ДЕЛІЦІЯ»

Найменування	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ДЕЛІЦІЯ
Скорочена назва	ПП "ДЕЛІЦІЯ"
Дата заснування	26.10.2000
Код ЄДРПОУ	31202174
Розмір статутного капіталу, грн.	25 000 000,00
Юридична адреса	Україна, 08292, Київська обл., місто Буча, ВУЛИЦЯ ЗАВОДСЬКА, будинок 2-В.
Основного вид діяльності за КВЕД	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

Компанія «Деліція» приймала участь у 35-ій Найбільшій міжнародній виставці готових продуктів харчування та напоїв "ANUGA 2019" у Німеччині. Саме такі заходи сприяють популяризації бренду на міжнародному ринку і дозволяють познайомитися з передовими тенденціями у галузі харчової промисловості.

Крім основного виробництва підприємство також займається наступними видами діяльності (бал. 2.2):

Таблиця 2.2 – Додаткові види діяльності ПП «Деліція»

Код за КВЕД	Вид діяльності
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
47.24	Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
77.39	Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів

Крім того, компанія "Деліція" протягом багатьох років приймає участь у міжнародній кондитерській виставці ISM у місті Кельн, головною метою якої є привернення уваги нових імпортерів.

ПП "Деліція" в організації своєї діяльності використовує лінійно-функціональну структуру управління (рис.2.1). Відповідно до такої організаційної структури рішення приймаються керівниками відділу або цеху, які в свою чергу поділяються на лінійних та функціональних.

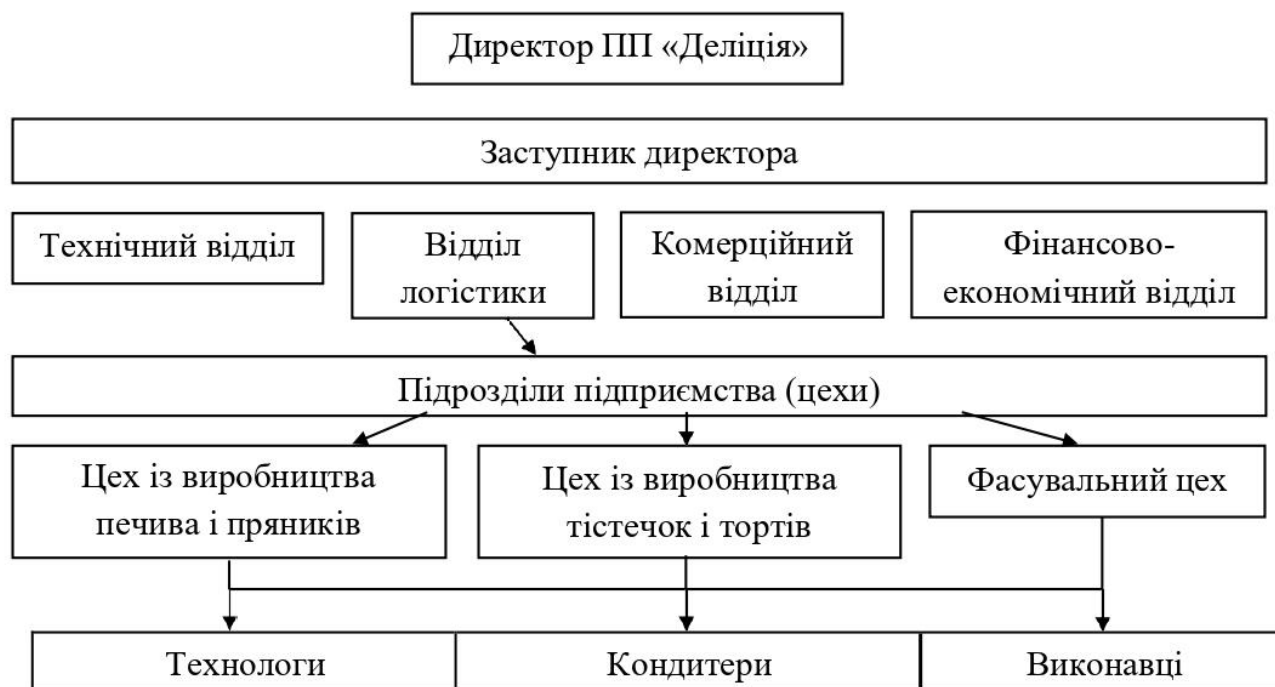


Рис.2.1 – Організаційна структура ПП «Деліція»

Підприємство увагу приділяє дотриманню європейських та міжнародних стандартів. Це дає можливість забезпечити дозвіл на експорт продукції в інші країни та підвищити рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках. З цією метою у цехах встановлено спеціальне покриття підлоги, щоб забезпечити безперешкодний рух навантажувачів та іншої техніки, у той же час запобігаючи потраплянню пилу у повітря та у готову продукцію.

Підприємство «Деліція» використовує на виробництві два типи палетизаторів: один для продукції, що транспортується в межах України, а інший - для палетизації товарів, що призначені для експорту. Різниця полягає в товщині пакувальної плівки: для експортної продукції використовуються більш щільні матеріали. Це сприяє збільшенню герметичності упакованих ящиків з продукцією та зменшенню відсотка рекламаций з боку іноземних замовників у разі пошкоджень під час транспортування.

Підприємство також дотримується вимог системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів, сертифікованої згідно міжнародного стандарту IFS Food, визнаного Глобальною ініціативою з безпечності харчових продуктів.

Продукція компанії «Деліція» періодично проходить контроль за показниками безпеки в акредитованих лабораторіях, що відповідають стандарту ISO 17025 як у Україні, так і в Європі.

Асортимент продукції формується для кожної окремої групи виробів і різниться як за видами (печиво, пряники, тістечка), так і за параметрами (формою, начинкою, забарвленням, обробкою, пакуванням). Крім основної сировини, на підприємстві завжди є готові напівфабрикати, такі як цукровий сироп, карамельна маса, різноманітні види шоколадної глазурі, рецептурні суміші та бісквітне тісто, що дозволяє оптимізувати час виробництва та забезпечує готовність до формування продукції для продажу.

Основною метою діяльності підприємства «Деліція» є виготовлення та реалізація кондитерської продукції. Отже, важливо проводити аналіз конкурентоспроможності, враховуючи конкурентні переваги та недоліки товарів. Згідно з основними принципами маркетингу, споживачі часто обирають товари за їхньою доступністю, привабливими пропозиціями та спрямованістю на конкретну цільову аудиторію, що дозволяє їм відчувати себе частиною цієї групи.

На ринку кондитерської продукції в Україні діють компанії-лідери, такі як "LUKAS", "ABK" і "Mondelez". Однак порівнювати рівень конкуренції з ними складно, оскільки вони більше спеціалізуються на шоколаді та цукерках, що не є основною спеціалізацією ПП «Деліція». Деякі з цих конкурентів зменшили обсяги виробництва в 2022 році через перенесення частини виробничих потужностей на небезпечні території.

Далі буде проаналізовано, які заходи персонал підприємства приймає для забезпечення переваг продукції та які методи подолання недоліків можна запропонувати, враховуючи корпоративну культуру та особливості виробництва. В результаті аналізу (табл.2.3) було з'ясовано переваги продукції, що їх забезпечує. Визначені слабкі сторони та можливість їх посилення.

Таблиця 2.3 – Аналіз якісних характеристик продукції ПП «Деліція»

Переваги продукту		
Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Позитивні наслідки
1. Авторські рецепти	Харчові технологи експериментують зі смаками та інгредієнтами	Споживачі надають перевагу, бо інші бренди не мають такого смаку
2. Ребрендинг упаковки	Креативні ідеї відділу маркетингу	Більше уваги до продукту під час огляду полиць у магазині
3. Спеціалізація на печиві	Компанія позиціонує себе як виробника печива	Клієнт розуміє, що краще купувати потрібний продукт того бренду, який на цьому спеціалізується
4. Свіжість продукту	Швидкість фасування, упаковки і доставки до роздрібних мереж	Нещодавно виготовлена продукція має кращі смакові властивості
5. Недопущення браку до продажу	Ретельна перевірка на етапі виробництва і пакування	Клієнт залишається лояльним до бренду, бо не мав негативного досвіду
6. Відокремлення бренду для окремої групи споживачів	Компанія має окрему ТМ «Friendly» для дітей	Групи споживачів більш сегментовані і обирають бренд, який їм підходить
Слабкі сторони продукту		
Недоліки	Потенційні ризики	Методи їх подолання
1. Економія на складових	Дешевше борошно та масло може погіршувати смак продукту	Замовляти більші обсяги у постачальників, домовлятися на економії від масштабу
2. Найпопулярніші позиції мають відповідники у конкурентів	Споживачі можуть не бачити різниці між продукцією цих брендів	Упаковка має не тільки привертати увагу, але й бути характерною ознакою бренду
3. Недостатньо тенденцій для сучасних харчових продуктів	Клієнти частіше обирають більш корисні альтернативи	Додавати більше необроблених, цільнозернових інгредієнтів
4. Продукція у деяких роздрібних мережах часто представлена в об'ємі 1.3 кг	Споживач може відмовитися від покупки через надто великий об'єм	Частину зони у магазині заповнювати продукцією із меншим об'ємом упаковки

Одним з основних конкурентів підприємства є кондитерська корпорація "ROSHEN", яка пропонує продукцію з деякими схожими смаками печива та вафель. Вони настільки подібні, що їх можна відрізнити лише за брендом та кольором упаковки. Ще одним конкурентом є компанія "Конті", яка має відомий бренд та популярне печиво, смак і форма якого відомі більшості, оскільки багато разів купували цей продукт.

Аналіз економічних показників діяльності ПП «Деліція» доцільно розпочати з огляду на зміни, що відбулися протягом 2021-2023 років, особливо в контексті обсягів виробництва та продажу продукції [28]. Отримані результати, представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники фінансової діяльності ПП «Деліція», тис. грн.

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	710229	595301	657757
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	500869	401945	427778
Валовий прибуток	209360	193356	229979
Інші операційні доходи	18335	8979	14663
Адміністративні витрати	21130	19269	27086
Витрати на збут	139167	116607	117888
Інші операційні витрати	19183	19664	12649
Чистий прибуток (збитки)	23527	40224	73353

Джерело: складено на підставі звітності підприємства [28]

З огляду на таблицю 2.4 та рис. 2.2 можна відзначити, що показник виручки від реалізації продукції найвищим був у 2021 році. В 2022 році цей показник знизився із-за повномасштабного вторгнення, що призвело до зупинки підприємства. Слід відзначити, що компанія змогла відновити роботу підприємства та у 2023 році підвищити виручку від реалізації на 10,5% порівняно з попереднім періодом.

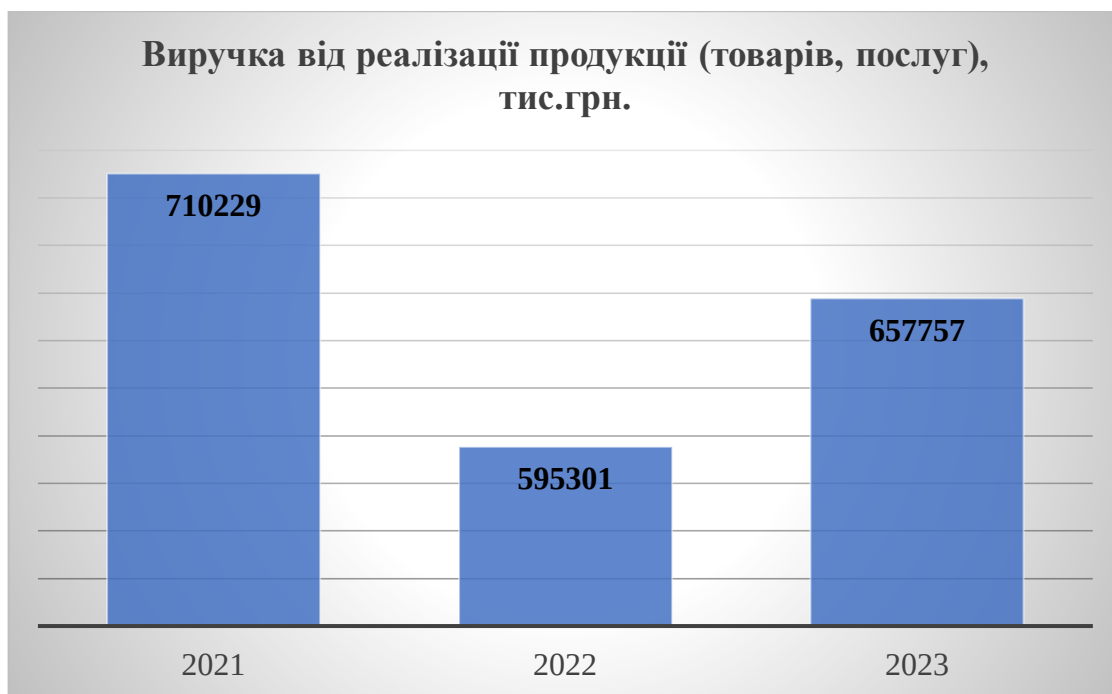


Рис.2.2 – Виручка від реалізації продукції ПП «Деліція» за 2021-2023 р.р.

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції (рис. 2.3) видно, що спостерігається така ж тенденція. Позитивним є те, що компанії вдається знизити собівартість продукції.



Рис. 2.3 – Показники собівартості продукції ПП «Деліція» за 2021-2023 р.р.

Джерело: складено на підставі звітності підприємства

Аналізуючи структуру витрат (таб. 2.4) слід відзначити, що найбільшими є адміністративні витрати та інші операційні витрати.

Стосовно адміністративних витрат слід зазначити (рис.2.4), що в 2022 році із-за призупинення роботи підприємства сума адміністративних витрат скоротилася. Протягом 2023 року ця сума зросла на 41% проти 2022 року.



Рис.2.4 – Динаміка адміністративних витрат ПП «Деліція»

Аналізуючи інші операційні витрати з рис.2.5 видно, що протягом досліджуваного періоду ці витрати суттєво скоротилися. Особливо це видно у 2023 році, сума інших операційних витрат знизилася на 36% порівняно з 2022 роком.

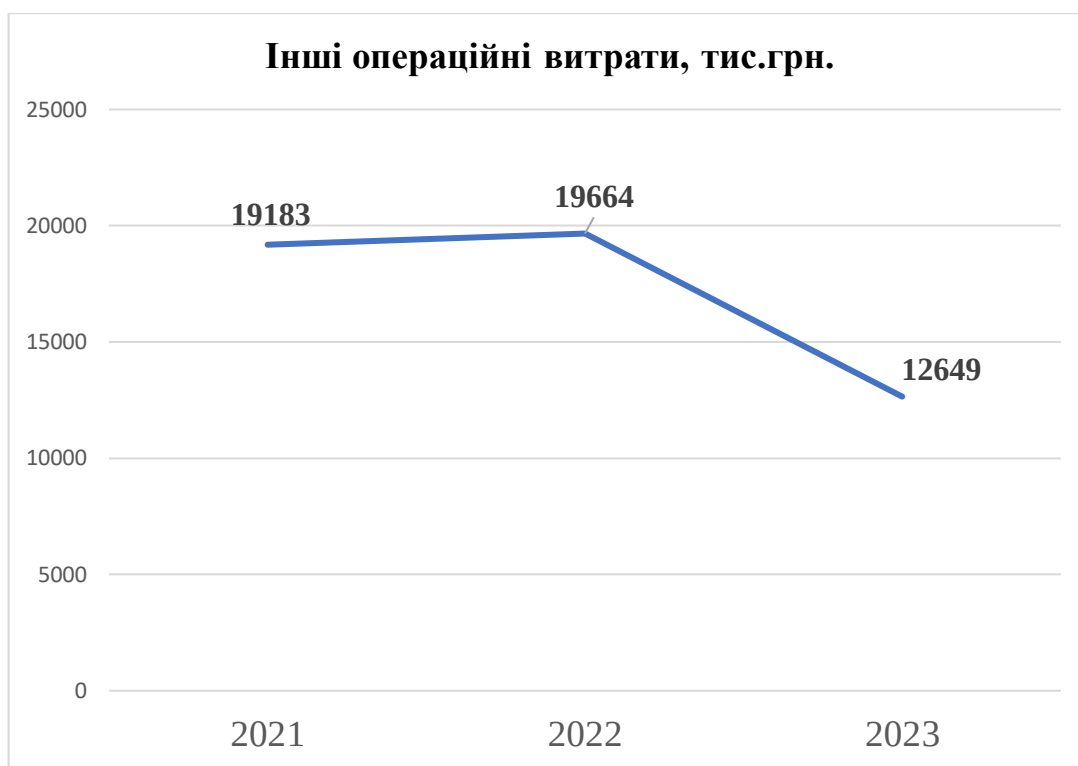


Рис.2.5 – Динаміка інших операційних витрат ПП «Деліція»



Рис.2.6 – Динаміка чистого прибутку ПП «Деліція» за 2021-2023 р.р.

Основним показником діяльності підприємства ПП «Деліція» можна вважати чистий прибуток. Відповідно до таблиці 2.2 та рис.2.6 видно, що діяльність підприємства досить успішна та має тенденцію до збільшення. Протягом всіх років чистий прибуток від діяльності збільшується. Не зважаючи та воєнний стан у 2023 році компанія отримала чистого прибутку на 82% більше проти 2022 року.

Отже, з огляду на показники діяльності ПП «Деліція» можна зробити висновок, що компанія змогла відновити свою діяльність, наростила показники збуту продукції та отримує стабільний прибуток.

2.2 Аналіз структури кадрового складу ПП «Деліція»

Оцінку ефективності управління персоналом слід розпочати з оцінки кадрового ресурсу підприємства. З усіх існуючих ресурсів саме людський потенціал є одним з найважливіших. Він є предметом інтенсивного дослідження та є складним об'єктом управлінської діяльності, оскільки працівники є живими організмами, які можуть самостійно приймати рішення, оцінювати вимоги до своєї роботи та мають власне бачення умов праці. Крім того працівники дуже чутливі до управлінського контролю, засобів мотивації та заохочення.

Під час оцінки кадрового потенціалу підприємства слід з'ясувати, якими є сильні сторони та визначити слабкі місця. Для оцінки якості персоналу необхідно мати повну характеристику працівників, враховуючи їх досягнення, визначити показники їх результативності та визначити фактори, що впливають на продуктивність праці, а також знайти способи її підвищення.

Аналіз кадрового потенціалу ПП «Деліція» має включати розгляд статевого та вікового складу, рівня освіти, чисельності персоналу. Аналізуючи данні підприємства видно, що протягом досліджуваного періоду чисельність персоналу в 2022 році зменшилася, а за наступний рік збільшилася. Під час аналізу кількісного складу працівників аналізуємо середню облікову кількість

штатних, позаштатних та працівників, які працюють за договорами найму (таблиця 2.5).

Персонал підприємства - це група людей, офіційно прив'язаних до певного підприємства. Вони повинні відповідати певним вимогам щодо освіти, навичок та, за можливості, досвіду роботи в галузі. Персонал ПП «Деліція» поділяється на основний та допоміжний.

Таблиця 2.5 – Характеристика кількісного складу персоналу ПП «Деліція»

Показник	Одиниця виміру	Рік			2023 р. (станом на 01.09.) порівнян о з 2021 р., %
		2021	2022	2023	
Середньооблікова кількість працівників, усього	осіб	455	409	638	40,2
- у тому числі кількість штатних працівників	осіб	343	251	400	16,6
	%	75,4	61,4	62,7	-1,9
- кількість позаштатних працівників	осіб	102	140	209	104,9
	%	22,4	34,3	32,8	-1,7
працюючі за договором найму	осіб	10	18	29	190,0
	%	2,2	4,4	4,5	131,0

Джерело: складено на підставі звітності підприємства

Під час аналізу показників у таблиці 2.5 слід відмітити, що у 2023 році кількість персоналу на фабриці зросла на 183 чоловіка порівняно з 2021 роком.

Більшість працівників, що працюють на фабриці, є штатними працівниками, але поряд з ними залучалися як позаштатні працівники, так і працівники по найму. Умови переходу до дистанційної форми роботи у 2022-2023 роках із-за

повномасштабного вторгнення та оголошення військового стану призвели до залучення більшої кількості саме позаштатних працівників, які можуть працювати віддалено. Ця система є доцільною при збуті продукції. А процес виробництва має здійснюватися безпосередньо на підприємстві, задля виробництва високоякісної, конкурентоспроможної продукції.

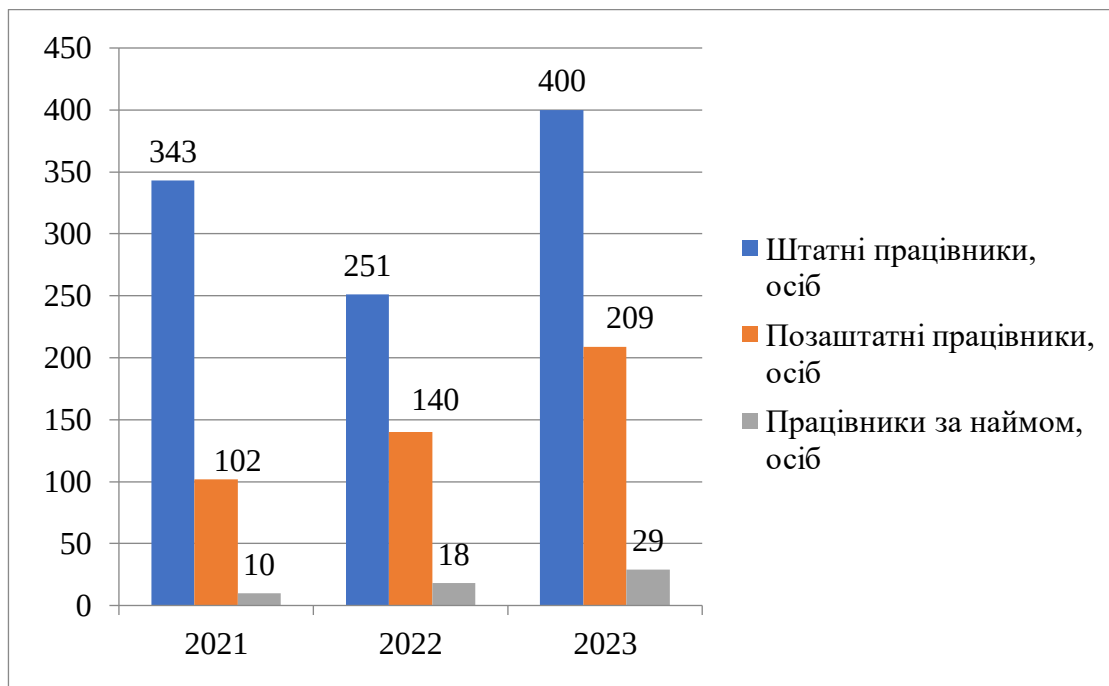


Рис. 2.7 – Структура кадрового складу ПП «Деліція» за 2021-2023 роки

З огляду рис.2.7 таблиці 2.6 можна зробити висновок що:

1. Штатні працівники становлять основну частку від 75,4% до 62,7%, зменшившись у 2023 році на 1,9% порівняно з 2021 роком.
2. Кількість позаштатних працівників також зазнає періодичних коливань. У 2023 році їхнє число збільшилося на 127 осіб порівняно з 2021 роком, це спричинено воєнним станом та переходом багатьох на віддалену роботу.
3. Кількість працівників, які працюють за наймом, складають невелику частину від середньооблікової кількості і коливаються в діапазоні звід 2,2% до 4,5%. Протягом аналізованого періоду їхнє число зросло на 3,8%.

При аналізі кадрового потенціалу слід приділити увагу віковій категорії та статі працівників підприємства (таблиця 2.6). Переважно на кондитерській фабриці працюють жінки молодого та середнього віку.

Таблиця 2.6 – Статева та вікова структура персоналу ПП «Деліція»

Показник	Одиниця виміру	Рік		
		2021	2022	2023
Облікова кількість працівників	осіб	455	409	638
Із них:				
жінки	осіб	280	215	434
	%	52,2	52,6	53,5
чоловіки	осіб	175	194	204
	%	47,2	47,4	46,6
в обліковій кількості працівників особи у віці:				
18-34 роки	осіб	270	190	305
	%	59,3	46,5	46,8
35-49	осіб	165	204	292
	%	36,3	49,9	48,4
50-59 і більше років	осіб	20	15	41
	%	4,4	3,7	4,8

Джерело: складено на основі даних підприємства

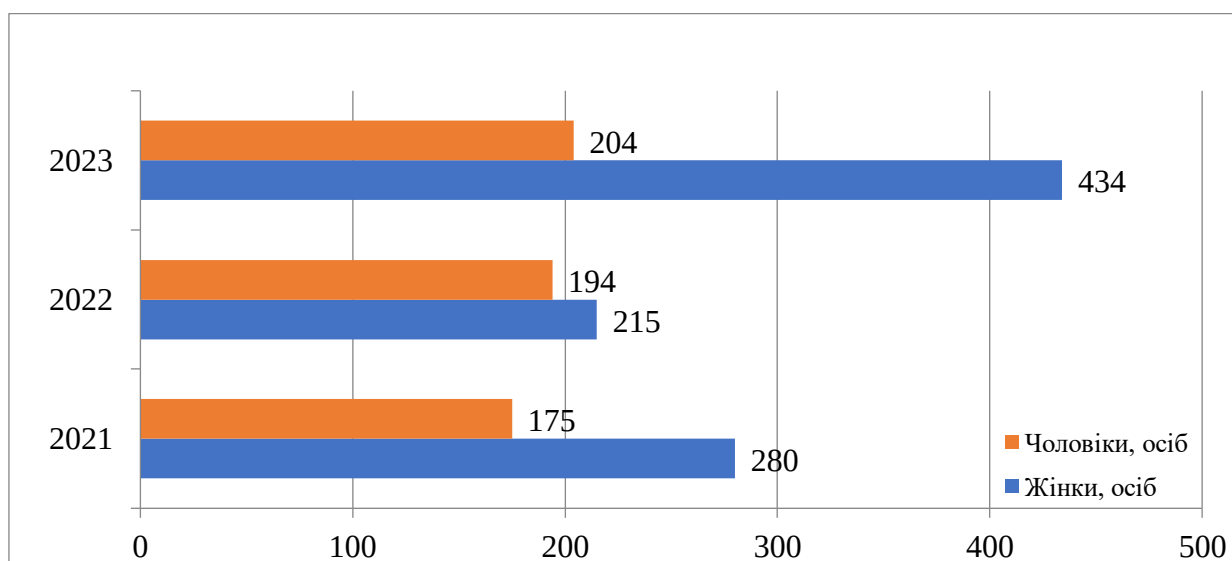


Рис. 2.8 – Структура персоналу за статтю

Аналізуючи дані таблиці 2.6 та рис. 2.8 видно, що переважна кількість

працівників підприємства це жінки, чисельність жінок у 2022 році скоротилася, у зв'язку з переміщенням. Станом на 2023 рік ситуація стабілізувалася і відповідно кількість жінок збільшилася на 154 особи. Чисельність працюючих чоловіків суттєвих змін не зазнала.

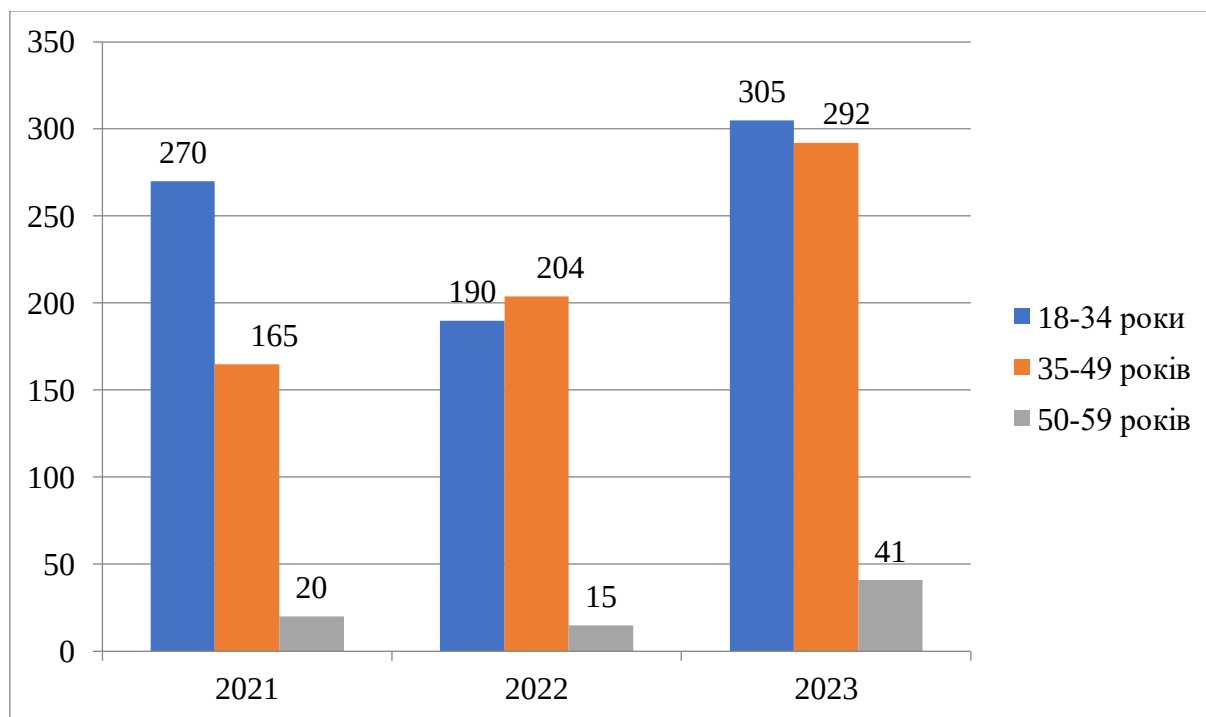


Рис. 2.9 – Вікова структура персоналу ПП «Деліція»

Стосовно вікової характеристики персоналу, то з рис.2.9 можна зробити висновок, що на ПП «Деліція» переважають працівники молодого та середнього віку. Хоча, у 2023 році збільшилася частка працівників старшого віку у двічі. Частка працівників віком від 18 до 34 років складає близько 50% працюючого персоналу, віком 35-49 років - також в діапазоні від 36,3% в 2021 році до 48,4% в 2023 році.

Одним з показників, яким характеризує якісний склад персоналу є освіта. Характеристика рівня освіченості персоналу ПП «Деліція» зазначена в таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 – Рівень освіти працівників ПП «Деліція»

Показник	Одиниця виміру	Рік		
		2021	2022	2023
Облікова кількість працівників	осіб	455	409	638
З них мають:				
Освіту	осіб	348	320	474
	%	76,5	78,2	74,2
У тому числі: Базову вищу освіту	осіб	288	270	405
	%	82,7	84,4	85,4
Середню професійну освіту	осіб	60	50	69
	%	17,3	15,6	14,6

Аналізуючи дані таблиці 2.7 та рис. 2.10 можна зробити висновок, що переважна більшість працівників підприємства мають або базову вищу освіту, або середню професійну освіту.

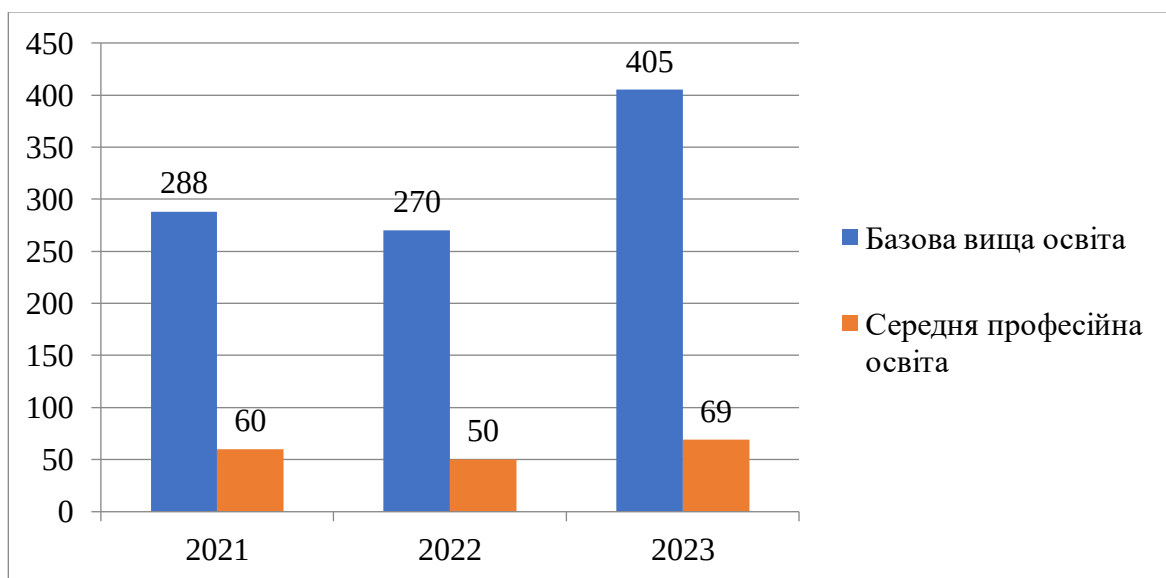


Рис. 2.10 – Структура працівників підприємства, які мають освіту

Кількість працівників, що мають базову вищу освіту значно переважає. І в

2023 році їх частка складає понад 85%.

Безсумнівно, ефективність праці безпосередньо залежить від людей, їхнього рівня кваліфікації, освіти та досвіду. Керівникам потрібно постійно забезпечувати підвищення кваліфікації працівників і активно залучати їх до навчання.

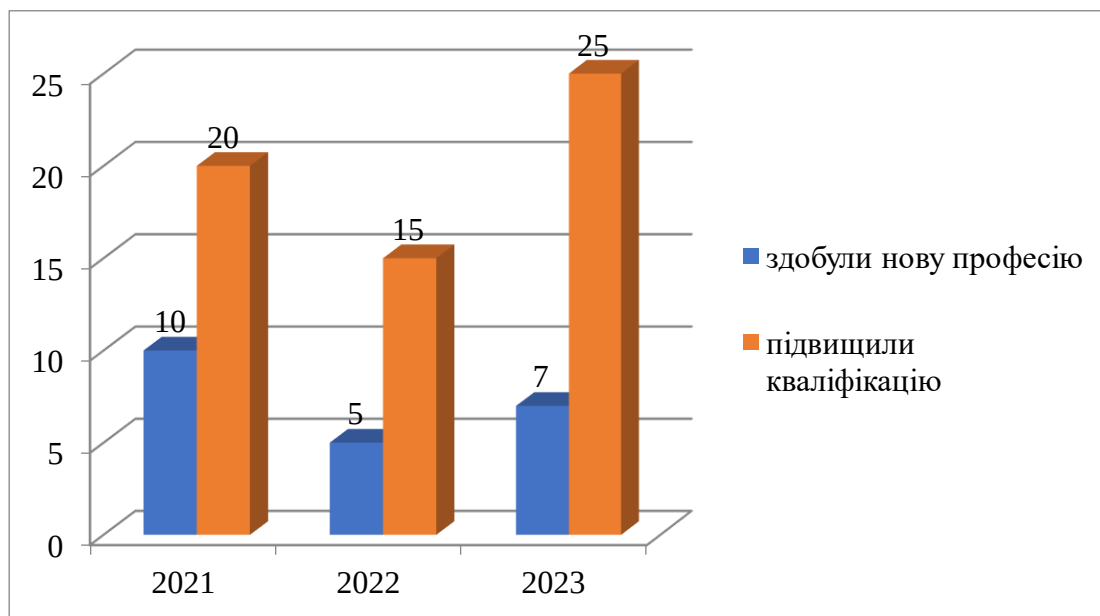


Рис. 2.11 – Рівень розвитку кадрового потенціалу

Керівництво ПП «Деліція» дає можливість працівникам підприємства підвищувати кваліфікацію та перепрофілюватися. На рис.2.11 видно, що працівники щороку проходять підвищення кваліфікації та здобувають нову професію. У 2023 році кількість працівників, що підвищити кваліфікацію склала 25 осіб, що на 15 осіб більше 2021 року.

Отже, за результатами дослідження можна сказати, що на ПП «Деліція», враховуючи специфіку виробництва переважає жіночий персонал, чоловіки задіяні на управлінських посадах, в логістичній та збутовій діяльності. Кадровий потенціал потребує підвищення кваліфікації та підвищення рівня освіти. Крім того, підприємство приділяє значну увагу соціальній згуртованості колективу. Долучається до різноманітних волонтерських акцій та допомоги збройним силам.

2.3 Аналіз мотивації персоналу ПП «Деліція» та шляхи її вдосконалення

Система управління персоналом ПП «Деліція» спрямована на оцінку діяльності персоналу відповідно до стратегічної концепції розвитку кондитерської фабрики. Слід відзначити, що з огляду на рис.2.12 видно, що система управління персоналом ПП «Деліція» виділяє ключові елементи, які визначають характер управління персоналом, чітко визначають цілі управління персоналом, процес та впливають на рівень конкурентоспроможності фабрики.



Рис.2.12 – Система управління персоналом

Для забезпечення ефективного та контрольованого мотиваційного процесу необхідно створити певні умови. По-перше, це вимагає чіткого розуміння та повної

інформованості про об'єкт управління, тобто про персонал. По-друге, потрібно мати достатню інформацію про динаміку мотиваційного процесу. По-третє, необхідно розуміти соціально-економічні наслідки мотиваційного процесу.

Керівництво ПП «Деліція» використовує в своїй діяльності власну систему мотивації персоналу, що включає два основних напрямки: по-перше, це матеріальне стимулювання, по-друге - нематеріальне стимулювання. Варто зазначити, що ця система працює лише тоді, коли для мотивації роботи працівників використовують і матеріальне і нематеріальне стимулювання в комплексі. Іншими словами, матеріальні стимули не завжди є визначальним фактором у мотивації працівників.



Рис. 2.13 – Мотиваційна система ПП «Деліція»

З метою оцінки рівня задоволеності працівників та визначення впливу мотиваційних факторів на їх діяльність ПП «Деліція» застосовує мотиваційний

моніторинг. Метою цього моніторингу стала діагностика мотиваційної системи, її оцінка та можливість швидкого реагування на зміни в системі, прийняття своєчасних, ефективних управлінських рішень, які будуть сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Серед різноманіття діагностичних засобів одним з швидких та ефективних методів є анкетування. Цей метод надає можливість визначити рівень задоволеності працівників та встановити причини, що впливають на їх трудову ефективність.

Шляхом анкетування працівників можемо отримати наступну інформацію:

- З'ясувати особисті мотиви працівників, які обирають дане підприємство для працевлаштування.
- Оцінити ефективність діючої системи мотивації.
- Визначити рівень соціально-психологічного клімату на підприємстві.
- Оцінити компетентність безпосередніх керівників за оцінкою підлеглих.
- Вивчити ступінь участі працівників у процесі колективного прийняття рішень.
- Встановити причини конфліктів, які виникають між керівництвом та підлеглими.
- Визначити зацікавленість керівника в розкритті кадрового потенціалу.
- Оцінити загальний рівень кваліфікаційних компетенцій, задля спрямування зусиль на їх підвищення.

Підприємства, де працівники проявляють високу продуктивність, в цілому досягають найкращих результатів, і зміна ставлення працівників до своєї роботи сприяє збільшенню прибутковості компанії.

Для вдосконалення системи мотивації необхідно проаналізувати діючу систему мотивації, з'ясувати ставлення співробітників до неї та розробити заходи до її покращення. Для цього серед працівників ПП «Деліція» проведено анкетування. Форма анкети (ДОДАТОК 1) включає кілька блоків і дає можливість отримати відповіді на ключові питання стосовно мотиваційної складової та загалом рівня задоволеності роботою працівників. Проведене анкетування дозволило встановити

фактори, які впливають на продуктивність праці робітників, зокрема, рівень задоволеності або незадоволеності персоналу існуючою системою мотивації на ПП «Деліція».

Проаналізуємо результати анкетування. Всього було опитано 70% працівників від загальної кількості працюючих. Протягом дослідження 15% осіб були відсутні (у відпустці, на лікарняному тощо).

1. Близько 50% опитаних повністю задоволені роботою на ПП «Деліція». Однак, 19% працівників не висловили задоволення роботою на фабриці, що вказує на проблеми у системі мотивації праці.

2. На основі отриманих даних було з'ясовано ставлення працівників до подальшої роботи на підприємстві та їх можливих намірів щодо звільнення. Відповідно до результатів опитування 65% працівників не мають наміру міняти місце роботи; 14,2% зазначили, що важко відповісти; 10,1% можливо звільняться, якщо будуть більш привабливі пропозиції; 6% працівників - мають намір звільнитися.

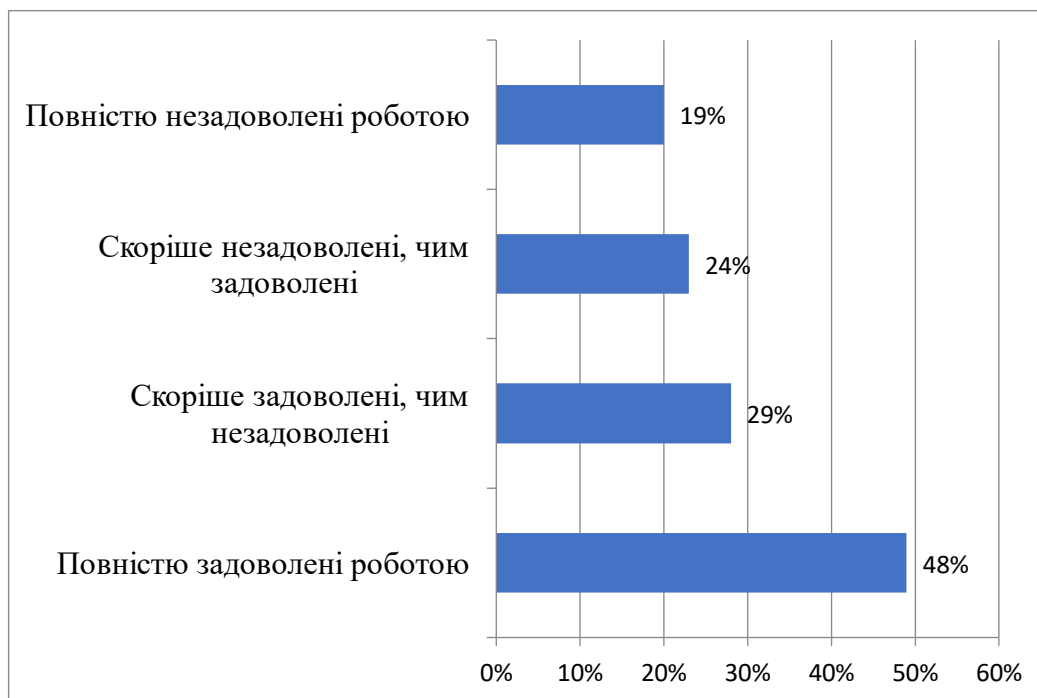


Рис. 2.14 – Рівень задоволеності працівників ПП «Деліція»

Джерело: складено за результатами опитування

На запитання, що стане мотивом для звільнення найбільша кількість

респондентів зазначила, що вища заробітна плата є для них визначальним фактором. Також відмітили, що наявність вищого соціального (компенсаційного) пакету на інших підприємствах також може вплинути на рішення про звільнення (рис.2.15).

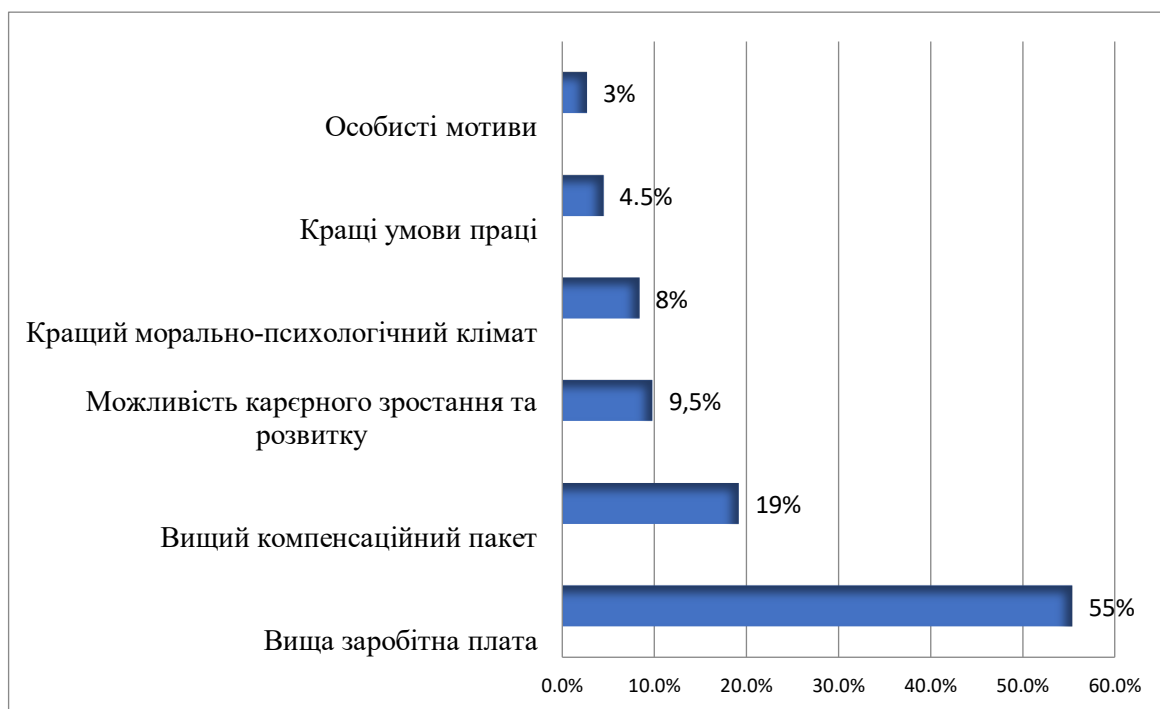


Рис. 2.15 – Можливі причини, які вплинуть на рішення щодо звільнення

Джерело: складено за результатами опитування

Як видно з таблиці 2.8, більшість учасників опитування зазначили, що задоволені розміром заробітної плати, рівнем автономії при реалізації своїх обов'язків, санітарно-гігієнічними умовами праці, стабільним морально-психологічним кліматом та відносинами з безпосереднім керівництвом. Однак, багато з них зазначають, що робота одноманітна, відсутній гнучкий режим, обмежені можливості для кар'єрного зростання та відсутня можливість працювати дистанційно.

Щодо намірів продовжувати роботу на підприємстві, близько 80% працівників планують залишитися на своїх посадах, 14% прагнуть підвищення, 4% бажають перепрофілюватися, 2% мають намір перейти на інші підприємства

без зміни спеціальності.

Таблиця 2.8 – Визначення рівня задоволеності параметрами робочої діяльності

Рівень задоволеності	Задовільний	Важко відповісти	Не задовільний
1. Розмір заробітної плати	73,5%	5%	25,5%
2. Гнучкий режим роботи	15,0%	5%	80%
3. Різноманіття виконуваних операцій	8%	23%	69%
4.Рівень самостійності в роботі	70%	15%	19%
5. Можливість працювати дистанційно	35%	20%	45%
6. Кар'єрний ріст	20%	35%	45%
7. Санітарно-гігієнічні умови праці	50%	22%	28%
8. Морально-психологічний клімат на підприємстві	40%	27%	33%
9. Відносини з безпосереднім керівником	60%	32%	8%

Джерело: складено на підставі результатів анкетування

Респонденти також оцінили вплив певних факторів на їх трудову активність.

Таблиця 2.9 – Рівень впливу різних факторів на мотивацію трудової діяльності працівників ПП «Деліція»

Фактор впливу	Знижують	Підвищують	Не впливають
1. Матеріальне стимулювання	5%	85%	10%
2. Моральне стимулювання	10%	60%	40%
3. Соціально-психологічний клімат	50%	44%	6%
4. Нововведення	15%	45%	40%

Джерело: складено на підставі результатів анкетування

Як видно з результатів анкетування (табл.2.9), для працівників найважливішим є саме матеріальне стимулювання і саме воно на 85% здійснює мотивуючий вплив на діяльність працівників підприємства. Поряд з тим, моральне мотивування теж впливає на продуктивність праці працівників ПП «Деліція» про що зазначили 60% респондентів, переважно старшого віку. Сприятливий соціально-психологічний клімат є особливо важливим для молодих жінок. Нововведення сприймаються колективом спокійно і зазвичай не мають значного впливу на трудову діяльність. Однак молодь до 35 років вважає, що нововведення підвищують продуктивність праці та дають можливість кар'єрного зростання та підвищення професійної компетентності.

Однією з груп питань, було питання, що стосувалося чинників, які в більшій чи меншій мірі впливають на продуктивність праці працівників.



Рис. 2.16 – Структура мотивуючих чинників ПП «Деліція»

Джерело: складено за результатами анкетування

Відповідно до рис.2.16 видно, що найбільше впливає матеріальне стимулювання, а саме наявність додаткових виплат у вигляді бонусів, премій. Для працівників з великим стажем роботи важливим є доплата за вислугу років. Також значний вплив здійснює соціальна направленість. Можливість отримати санаторні путівки, доплата на оздоровлення, медичне страхування та забезпечення харчуванням є важливим для працівників ПП «Деліція».

Отже, результати опитування показують, що на мотивацію трудової діяльності працівників значний вплив мають не лише матеріальні стимули, але й соціально-психологічні блага. Для покращення системи мотивації праці керівництву слід розробити певні заходи, зокрема створити ефективний соціальний пакет. Це дозволить підвищити кадровий потенціал, досягти стратегічних цілей підприємства та підвищити його конкурентоспроможність на ринку кондитерських виробів.

Враховуючи результати анкетування очевидним є необхідність вдосконалення наявної системи мотивації ПП «Деліція».

Наявність соціального (компенсаційного) пакету дає можливість керівництву утримати висококваліфіковані кадри. Якщо підприємство обмежується лише фінансовими винагородами для своїх працівників, воно ризикує втратити їхню лояльність та відданість. Втратити відданість такого працівника дуже просто. Враховуючи те, що існують спеціалісти, яких дуже складно замінити, а пошук нових кандидатів потребує значних витрат часу та ресурсів, головна задача керівництва утримати їх. Часто конкуренти докладають зусиль, щоб перехопити цих фахівців, пропонуючи їм вищу заробітну плату, кращі умови праці, вигідніший соціальний пакет та ін. Відтак, роботодавці змушені пропонувати більше переваг, щоб утримати цінні для підприємства кадри.

Однак, як показали дослідження компанія Gallup, а це світовий лідер у різноманітних дослідженнях персоналу, рівень залученості працівників, їх бажання працювати та використовувати повністю свої знання, навички, творчий потенціал потрібно мотивувати. І не завжди цього слід досягати лише застосовуючи матеріальні стимули. Для працівників нематеріальна мотивація перетворює їхню працю на захоплення, збільшуючи продуктивність і прибутковість підприємства. Вона також сприяє створенню здорової робочої атмосфери, де немає місця нездоровій конкуренції за матеріальні винагороди або увагу керівництва. Не останню роль вона відіграє і у розвитку працівників, допомагаючи їм реалізувати свій потенціал та стати самодостатніми та кваліфікованими фахівцями.

З цією метою одним із напрямків вдосконалення мотиваційної системи ПП «Деліція» можна запропонувати впровадження певного соціального пакету, в який слід ввести ряд додаткових винагород та вигод для працівників. В результаті анкетування працівники виділили для себе найбільш важливі для них винагороди.

ДОДАТКОВІ СОЦІАЛЬНІ ВИНАГОРОДИ

- 1) доплата за стаж роботи за вислугу років;
- 2) нарахування бонусів за результатами роботи за рік;
- 3) оплата навчання на курсах підвищення кваліфікації, тренінгах;
- 4) комплексні програми турботи про здоров'я;
- 5) надання кредиту та позик на сприятливих умовах;
- 6) оплата абонементів у спортивний зал та басейн;
- 7) оплата санаторних путівок;
- 8) оплата путівок в таборах відпочинку для дітей;
- 9) недержавне пенсійне страхування;
- 10) оплата харчування;
- 11) надання додаткової оплачуваної відпустки;
- 12) оплата проїзду в транспорті;
- 13) участь підприємства в оплаті навчання дітей працівників;
- 14) оплата культурно-розважальних заходів;
- 15) оплата туристичних поїздок колективу;
- 16) оплата культурних заходів (похід у театр).

Рис.2.17 – Соціальний мотиваційний пакет

Джерело: складено автором.

При формуванні ефективного соціального пакету важливо врахувати фінансові можливості підприємства. Також необхідно зважати на особливості соціальних пакетів, які пропонують конкуренти, оскільки це може бути вирішальним фактором для висококваліфікованого персоналу при виборі компанії

для подальшого працевлаштування. Соціальний пакет не може бути універсальним; він має враховувати потреби та особливості працівників, орієнтуючи їх на досягнення загальнофірмових цілей, сприяти розвитку потенціалу працівників та визнавати їх особистий внесок у діяльність підприємства. Важливо дотримуватися принципу соціальної справедливості при формуванні соціального пакету.

Отже, через запровадження оновленого соціального пакету та вдосконалення системи мотивації на ПП «Деліція» буде можливість оптимізувати робочі процеси, підвищити конкурентоспроможність підприємства. Застосування соціального пакету є вдалим інструментом, який може застосувати керівництво ПП «Деліція» для покращення рівня задоволеності працівників і як наслідок підвищити продуктивність праці.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є ефективним інструментом в розпорядження керівництва підприємства для оптимального використання ресурсів та мобілізації кадрового потенціалу. В сучасних умовах економічного розвитку України, проблема мотивації працівників набула особливої важливості. Ефективне вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за наявності належної мотиваційної основи, яка здатна спонукати працівників до продуктивної діяльності. Мотивація співробітників відіграє центральну роль в управлінні персоналом, оскільки є прямим чинником, що спричиняє їхню поведінку. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації є основним завданням ефективного управління персоналом.

Приватне підприємство «Деліція» працює на ринку кондитерських виробів протягом 23 років, маючи стабільний збут і високі показники дохідності. Підприємство пропонує конкурентоспроможну продукцію внутрішньому ринку та активно експортує свою продукцію у 20 країн світу.

Однак, підприємство стикається з проблемою плинності кадрів, що зумовлено низьким рівнем мотиваційної політики та постійною необхідністю навчання нових працівників. Керівництву необхідно вдосконалити існуючу мотиваційну модель.

В процесі аналізу кадрового складу видно, що переважна частка працівників підприємства це штатні працівники, спостерігалось певне коливання чисельності штатних працівників із-за повномасштабного вторгнення, у 2023 році ситуація стабілізувалася.

На підприємстві, враховуючи специфіку, переважно працюють жінки. Чоловіки займаються управлінською роботою. Виконують логістичні функції.

Віковий склад персоналу це молодь віком від 18 до 34 років, вони складають 59,3% в 2021 році . У 2023 році віковий склад працівників не суттєво, але змінився і

переважною стала вікова група 35-49 років, що склала 48,4% від загальної кількості працівників.

Основна частина персоналу має базову вищу освіту, це понад 80%.

З метою виявлення недоліків мотиваційної системи підприємства проведено анкетування серед працівників. В якому взяла участь значна кількість працівників, а саме 70%.

Аналізуючи діючу систему управління ПП «Деліція» стало зрозуміло, що на підприємстві чітко визначені функціональні компетентності та кадрові вимоги до працівників.

Керівництвом підприємства приділяється увага навчанню, перепрофілюванню та підвищенню кваліфікації працівниками.

Постійний контроль за мотиваційною політикою підприємства дозволить керівництву оперативно реагувати на зміни в поведінці та потребах працівників. Підвищення ефективності мотиваційної політики сприятиме збереженню цінного персоналу, що, в свою чергу, зменшить витрати на навчання нових співробітників.

Проведене дослідження на підприємстві показало, що для більшості працівників найбільш ефективним є матеріальне стимулювання. Моральні заохочення також впливають на трудову діяльність, але, згідно з результатами опитування, вони є особливо важливими для працівників старшого віку, які в 2023 році становлять всього 4,4% від загальної кількості працівників. Сприятливий соціально-психологічний клімат підвищує продуктивність праці жінок. Нововведення сприймаються колективом спокійно і здебільшого не впливають на трудову діяльність. Однак, молодь до 35 років вважає, що нововведення покращують рівень продуктивності праці та сприяють кар'єрному зростанню.

Для забезпечення досягнення цілей підприємства керівництву ПП «Деліція» слід врахувати потреби працівників. Система управління персоналом повинна зосередити свої зусилля на ефективному використанні потенціалу працівників, з одночасним стимулюванням цього персоналу до максимальної віддачі. З цією метою

підприємству поряд з матеріальним стимулюванням було запропоновано вдосконалити соціальний (компенсаційний) пакет.

Наявність ефективної мотиваційної системи дасть можливість підприємству залучити висококваліфіковані кадри та зберегти належний соціально-психологічний клімат в існуючому колективі.

Також підприємству слід враховувати і свої фінансові можливості. І саме тому, соціальний (компенсаційний) пакет має бути орієнтованим на специфічні потреби працівників, враховувати досягнення працівників, їх компетентності, бажання навчатися та розвиватися.

Завдяки впровадженню оновленого соціального (компенсаційного) пакету компанія збереже компетентний кадровий склад, підвищить продуктивність праці і як наслідок отримає конкурентні переваги на ринку кондитерських продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Із змінами, внесеними згідно із Законами № 27-ІХ від 03.09.2019, Відомості Верховної Ради України. 2019. № 38. ст.160.
2. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : навч.-метод. матеріали / О. І. Амоша, О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : [Ін-т економіки пром-сті НАНУ], 2011. – 199 с. : рис., табл.
3. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства / А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2020. – № 1. – С. 152–163.
4. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Бериславська Анна Володимирівна ; Херсон. нац. техн. ун-т. – Херсон, 2013. – 20 с. : табл.
5. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха. // Ефективна економіка. – 2016. – № 6. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33.
6. Вітер В. Перспективи подолання бідності та зростання добробуту населення України / В. Вітер // Україна: аспекти праці : Науково– економічний та суспільно–політичний журнал. – 2011. – № 6. – С. 18–26
7. Гармідер Л.Д. Економіка праці і соціально–трудові відносини : навч. посібник / Л. Д. Гармідер, С. О. Філатова. – Дн–ск : Дніпропетровський університет економіки та права, 2009. – 638 с
8. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні / Д. А. Горовий, Є. М. Строков // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. – 2019. – Вип. 3. – С. 90–96. – Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11.

9. Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В. М.Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
10. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально–трудова відносини : навч. посібник / Н. І.Єсінова. – К. : Кондор, 2004. – 429 с.
11. Жилін О. І. Мотивація персоналу : Конспект лекцій / О. І. Жилін ; Харківський національний економічний ун–т. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 132 с.
12. Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності / Р. І. Завадяк, Я. С. Завадяк, Л. М. Гудзовата // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2020. – Вип. 2. – С. 114–120.
13. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
14. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви : [навч. посіб.] / Є. П. Іллін ; пер. з рос., передм. і прим. Тетяни Тадеєвої. – Т. : Навчальна книга – Богдан, 2013. – 511 с. : рис., табл. – (Сходи психології)
15. Іляш О.В. Економіка праці та соціально–трудова відносини : навчальний посібник / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476 эл. опт. диск CD
16. Кирніс Н. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) в сучасних умовах / Н. Кирніс // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. – 2018. – № 2. – С. 93–101.
17. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління / Є. В. Кіреєв // Теорія та практика державного управління. – 2019. – Вип. 3. – С. 188–196.
18. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці : [монографія] / Т. М. Кір'ян ; НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. – К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. – 416 с.

19. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / Ю. А. Ковальчук, І. В. Гонтарева // Молодий вчений. – 2020. – № 12(2). – С. 132–134.
20. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с. : рис., табл.
21. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посібник / А. М. Колот ; Київський національний економічний ун–т. – К. : [б.в.], 1998. – 224 с.
22. Кондратова М. В. Мотивація до праці майбутніх фахівців будівництва та архітектури у виховному процесі коледжу / М. В. Кондратова // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи. – 2018. – Вип. 63. – С. 86–89.
23. Кошелупов І.Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : Дис.канд. екон. наук: 08.06.01 / Кошелупов Ігор Федорович ; Одеський держ. економічний ун–т. – О., 2006. – 239 арк.
24. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко. // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46.
25. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально–трудова відносини : навчальний посібник / В. М. Лукашевич. – 3–тє вид., стереотипне. – Львів : Новий Світ–2000, 2012. – 248 с.
26. Павлик В. П. Мотивація працівників у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами / В. П. Павлик // Економіка АПК. – 2016. – № 4. – С. 81–88.
27. Попович О. В. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників / О. В. Попович, О. М. Сєдов // Молодий вчений. – 2018. – № 3(1). – С. 366–369.

28. Офіційний сайт ПП «Деліція» URL <https://delicia.com.ua/ua/>
29. Ручка А.А., Сакада Н.А. Стимулювання і мотивація праці на промисловому підприємстві. Київ: Сенс, 2006. - 879 с
30. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва / І. О. Сєвідова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2016. – Вип. 18(2). – С. 85–88.
31. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис канд. екон. наук : 08.00.07 / Синицин Сергій Вікторович ; Донец. нац. ун–т. – Донецьк, 2010. – 20 с. : рис., табл.
32. Стадник В.В. Мотиви та чинники процесів самоорганізації у середовищі малого та середнього бізнесу / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – Т. 1. – С. 9–15.
33. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці / Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2017. – № 4. – С. 98–102.
34. Ущаповський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія / К. В. Ущаповський, Д. Ю. Костін, Ю. Д. Костін ; Харків. нац. ун–т радіоелектроніки. – Харків : Компанія СМІТ, 2015. – 216 с. : рис., табл.
35. Червінська Л. П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку / Л. П. Червінська. – К. : [б.в.], 2014. – 203 с.
36. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. – 2016. – № 6. – С. 141–145.
37. Чорна В. В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя / В. В. Чорна // Environment & health. – 2020. – № 4. – С. 53–62.
38. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький [та ін.] ; ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. – К. : Урожай, 2013. – 416

с.

39. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Шпикуляк Олександр Григорович; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". – К., 2014. – 244 арк.

40. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : Дис. канд. екон. наук: 08.02.03 / Ядранський Дмитро Миколайович; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д., 2014. – 235 арк.

ДОДАТКИ

АНКЕТА

ДОДАТОК А
(ЗРАЗОК)

1. До якої категорії працівників ви відноситеся?

№	Категорія працівників	відмітка
1	Робітник кондитерського цеху	
2	Співробітник правління	
3	Керівник підрозділу	

2. Ваша стать (необхідне підкресліть): М Ж

3. Визначте рівень задоволеності різними сторонами вашої роботи на підприємстві (поставте позначку у відповідному квадраті)

Рівень задоволеності	Задовільний	Важко відповісти	Не задовільний
1. Розмір заробітної плати			
2. Режим роботи			
3. різноманіття виконуваних операцій			
4. Рівень самостійності в роботі			
5. Кар'єрний ріст			
6. Санітарно-гігієнічні умови праці			
7. Соціальні умови праці			
8. Морально-психологічний клімат на підприємстві			
8. Відносини з безпосереднім керівником			

4. Наступне питання побудоване за допомогою лінійної шкали. Поставте відмітку по шкалі, на скільки ви задоволені працею (у відсотках). Необхідне обведіть.

Роботою не задоволений	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Роботою повністю задоволений
------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	------------------------------

5. Ваші плани на наступні 2 роки (необхідне підкресліть):

- Продовжити працювати на тій самій посаді;
- Отримати підвищення;
- Перейти працювати у інший структурний підрозділ;
- Перейти працювати на інше підприємство без зміни спеціальності;
- Перейти працювати на інше підприємство зі зміною спеціальності;
- Інше _____.

6. Якою мірою та як впливають на вашу трудову активність наступні фактори (закресліть відповідний квадрат)

	Знижують	Підвищують	Не впливають
1. Матеріальне стимулювання			
2. Моральне стимулювання			
3. Соціально-психологічний клімат			
4. Нововведення			

7. Чи вважаєте Ви, що мотивація сприяє підвищенню ефективності вашої роботи (необхідне підкресліть):

- Так
- Ні
- Не можу відповісти.

8. В таблиці наведено характеристики робочого процесу. Виберіть 5 з них за ступенем важливості для вас. Оцінку виразіть у числовому показнику: 1 – найважливіший, 2 менш важливий і так далі.

Характеристика роботи	Оцінка
1. Забезпечення оргтехнікою	
2. Можливість професійного росту	
3. Різноманіття роботи	
4. Висока заробітна плата	
5. Самостійність у виконанні поставленої задачі	
6. Престиж процесії	
7. Сприятливі умови праці	
8. Сприятливий соціально-психологічний клімат	
9. Можливість підвищення кваліфікації	
10. Участь в розвитку підприємства	
11. Корпоративний дух і єдність	

9. Який з видів мотивації вас зацікавив в першу чергу? Оберіть, будь ласка, з перерахованого нижче переліку 5 самих важливих. Оцінку виразіть у числовому показнику: 1 – найважливіший, 2 менш важливий і так далі.

Види заохочень	Оцінка
1	2
1. Доплати (бонуси, премії)	
2. Доплати за стаж на вислугу років	
3. Доплата на оздоровлення	
4. Навчання (курси, тренінги)	
5. Страхування (медичне, пенсійне)	
6. Харчування	
7. Оплата проїзду (проїзний, обслуговування автомобіля, розвозка)	

8. Корпоративні свята (білети до театру, екскурсії, виїзди колективом)	
9. Оплата санаторних путівок, відпочинок дітей у таборах	
10. Надання кредитів на сприятливих умовах	
11. Спорт (абонемент в спортивний зал, басейн)	
12. Інше	

10. Чи є у вас можливість контактувати з керівником:

- Завжди
- Тільки в робочий час
- Тільки в часи прийому
- Тільки в критичних випадках
- Недоступний

11. Ваша вікова категорія (підкресліть):

- до 30 років;
- 31 - 45 років;
- 45 и більше.

_____ Дякуємо за участь!