

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра бізнесу та управління персоналом**

**ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ  
МОТИВАЦІЇ НА ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ**

**Дипломна робота**

**Рівень вищої освіти – другий ( магістерський )**

Виконав: Студент VI курсу, групи 651,  
денної форми навчання  
спеціальності 051 - Економіка  
(освітня програма: Управління персоналом та  
економіка праці)  
Бражніков Олександр Сергійович

---

Науковий керівник:  
доц., к.е.н. Антохова І.М.

---

До захисту допущено:  
Протокол засідання кафедри №\_\_  
від „\_\_” \_\_\_\_\_ 2023 р.  
зав. кафедри \_\_\_\_\_ проф. Ю.М.Лопатинський

м. Чернівці – 2023 рік

## ЗМІСТ

	Стр.
Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТОЕРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ НА ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	7
1.1. Становлення та розвиток теорій мотивації .....	7
1.2. Методи дослідження мотивації праці персоналу приватного підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ МОТВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ МФЕК «ДЖЕРЕЛО ЗДОРОВ'Я».....	35
2.1. Техніко-економічна характеристика досліджуваного підприємства ..	35
2.2. Загальна оцінка структури персоналу та мотиваційного середовища ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».....	40
2.3. Аналіз існуючої системи мотивації на досліджуваному підприємстві та оцінка рівня задоволення нею.....	49
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ МФЕК «ДЖЕРЕЛО ЗДОРОВ'Я» .....	59
3.1. Узагальнення результатів дослідження та напрямки удосконалення мотивації праці на досліджуваному підприємстві.....	59
3.2. Удосконалення механізму мотивації персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».....	66
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
Додатки	

## ВСТУП

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

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

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

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

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методологічних основ та розробка рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу в системі управління ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрито суть, компоненти, види мотивації праці;
- розглянуто процес становлення та розвиток теорій мотивації;
- узагальнено теоретико-методологічні засади дослідження мотивації в системі управління;
- проведено аналіз методів дослідження мотивації праці персоналу;
- розроблено процедуру дослідження мотивації в системі менеджменту;
- наведено характеристику підприємства ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» та економічні показники його діяльності;
- проведено загальний аналіз структури персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» та мотиваційного середовища;
- проаналізовано систему мотивації на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» та оцінено рівень задоволеності нею;
- узагальнено результати дослідження мотивації в системі управління ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» та обґрунтовано напрями її удосконалення;

- розроблено рекомендації щодо удосконалення механізму мотивації та контролю персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

**Об'єктом** дослідження є процес мотивування праці в системі управління ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

**Предметом** дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти мотивування праці в системі управління ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

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

**Інформаційною базою** дослідження є дані статистичної й фінансової звітності ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», його інформаційні, аналітичні матеріали.

Новизна одержаних результатів дослідження, що виносяться на захист:

*Удосконалено:*

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

*Набуло подальшого розвитку:*

- дослідження мотиваційного середовища, встановлено, що на приватному підприємстві сформовані та використовуються матеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища (розмір оплати праці та

додаткові види матеріального заохочення; зв'язок оплати праці з його результатами; безпека, умови та організація праці, соціальна захищеність) та нематеріальні (професійне зростання, розвиток та самореалізація, організаційна культура, суспільне визнання заслуг);

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

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

Основні рекомендації, що містяться в роботі, можуть бути реалізовані в господарській практиці приватного підприємства ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», при розробці рекомендацій щодо удосконалення мотивації праці.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТОЕРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ НА ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Становлення та розвиток теорій мотивації

Сьогодні в економічній літературі зустрічається чимала кількість мотиваційних підходів, тенденцій та інструментів, з котрих і складається поняття мотивації. Відсутнє загально визнане визначення поняття мотивації (табл. 1.1). Термін «мотивація» походить від латинського слова «Movere» - посуватися, рухатися. Першим слово «мотивація» запропонував А. Шопенгауер [13, с. 19]. Потім даний термін закріпився міцно у психології пояснення причин поведінки тварин та людей.

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування поняття «мотивація»

Автор	Трактування
Базалійська Н.П., Мішук В.В. [4, с. 233]	Мотивація - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.
Олійник С.У. [64, с. 9]	Під мотивацією розуміється процес, механізм, дії з боку держави, органів управління підприємством тощо, які спонукають когонебудь (окрему людину чи групу людей) до діяльності для досягнення конкретних цілей та результатів
Бех І.Д. [20, с. 188]	Мотивація - ц динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.
Колот А.М., Цимбалюк С.О. [35, с. 16]	Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація - це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.
Різник В.В. [72, с. 59]	Мотивація як процес впливає на поведінку людини, спрямовуючи його до потрібних для організації дій для досягнення цілей. З позиції мотивації трудової поведінки людина розглядається як

	найважливіший елемент капіталу організації, а витрати на оплату праці, створення сприятливих умов діяльності та мотивація - як особливий вид інвестицій
Занюк С.С. [23, с. 7]	Мотивації - це сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.

По-різному мотивація трактується як поведінковий напрямок. В першому варіанті - як сукупність факторів, що спрямовують та підтримують потрібну поведінку. В другому - як сукупність мотивів, які підштовхують до чітких дій. В третьому - як спонукання, що піднімає активність організму та головний напрямок дії. Крім того, мотивація аналізується як психологічні імпульси визначеної діяльності, як механізм, який характеризує виникнення, способи та напрямок здійснювання визначених видів діяльності, як загальна система причин, які відповідають за саму діяльність та спонукання.

Усі трактування зводяться до того, що мотивація - це дія або процес, які дають індивіду можливість щось зробити певним чином, або з'ясувати поведінку, яка повторюється, бажання та потреби. Даний термін розкриває дії людини.

Мотиви поведінки - це бажання чи потреби, які характеризують поведінку людини, роз'яснюють те, що вона робить. По-справжньому люди не підмічають мотиву, вони роблять висновок стосовно його існування, спираючись на поведінку, що ними спостерігається [44, с. 108]. Потрібно зауважити, що мотив, на відміну від мотивації, це вужче поняття. Саме мотив підштовхує людину до чітких дій у кожний момент часу. Мотив з'являється за наявності потреб, коли трапляється задоволення цих потреб, то мотив пропадає (рис. 1.1).

У межах даного дослідження розглянуто мотивацію, яка властива для працівників приватних підприємств. Мотивація - це сума процесів, які позначаються на виникненні бажання, певного роду поведінки та спрямованих дій, які відповідають діяльності приватного підприємства. Мотивація працівників до праці вважається головним аспектом робочого



процесу. Коли працівник мотивований, він розкриває інтерес та прагнення до праці, і навіть постійну рішучість довести до кінця роботу [53, с. 90].

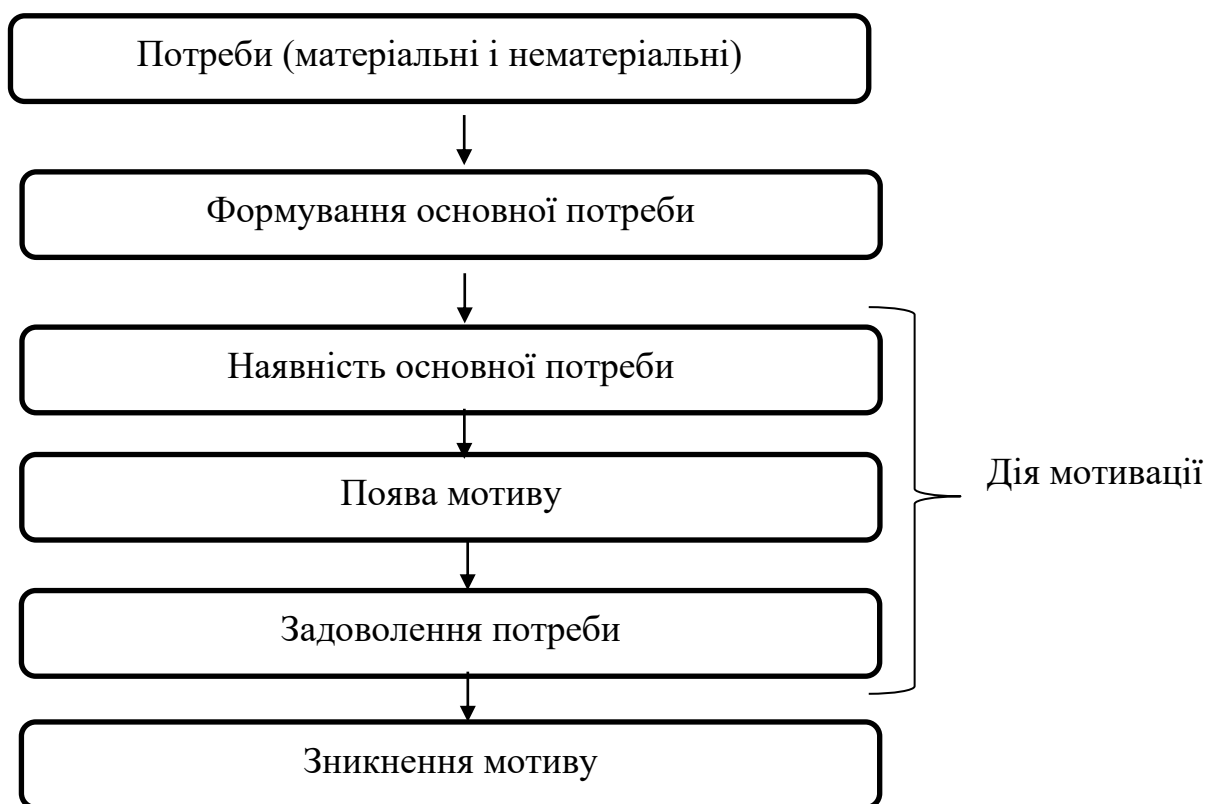


Рис. 1.1. Розвиток мотиву з урахуванням росту мотивації.

Мотивація - це вольові та особистісні спонукання, які розкривають напрямок поведінки людини в приватному підприємстві, рівень її зусиль та рівень наполегливості до виконання робочих завдань.

Також існує поняття «трудова мотивація». В.М. Маслова [30, с. 29] вважає, що трудова мотивація - це «утворення таких умов, що регулюють трудові відносини, у котрих у працівника створюється потреба самовіддано працювати, тому що це єдиний шлях досягнення особистого оптимуму у задоволенні потреб. Іншими словами це такий процес, що об'єднує цілі компанії та цілі працівника для найбільше ефективного задоволення потреб двох. Мотивація - виступає головним напрямком кадрової політики

приватного підприємства, являється одним із способів підвищення продуктивності праці».

Думка С.С. Занюка заслуговує на увагу, він виділяє окремо мотивацію керівника. Адже «найважливішою ланкою у системі управління приватним підприємством є керівник і від його дій залежить становище всіх елементів виробничої системи (організаційний механізм діяльності, рівень технологій, персонал тощо). Зрештою, результативність діяльності всього приватного підприємства залежить від рішень керівника, його конкурентоспроможність на ринку. Керівник породжує нормальний психологічний клімат, корпоративний дух всередині приватного підприємства, мотивує працівників для досягнення загальних цілей, координує в ході робочої взаємодії їх зусилля. Підтримка членами трудового колективу свого керівника є отою базою, без якої ні один менеджер, хоч би яким грамотним і хорошим спеціалістом він не був, не зможе вдало керувати приватним підприємством. Саме тому нові умови до керівника висувають високі вимоги, які стосуються не тільки рівня його професіоналізму та освіченості, а й його психологічного стану» [23, с. 145].

Виділяють три головні складові частини мотивації: постановка мети, наполегливість та інтенсивність.

Постановка мети - це дії людини, що підштовхують до досягнення цієї мети [58, с. 239]. Мета обирається людиною несвідомо або свідомо, утім з погляду робочого процесу мета повинна бути ясно та чітко сформульована (вона не може бути неусвідомленою). Наполегливість - це спроможність людини з часом не втрачати мотивацію незалежно від перешкод та обставин. Інтенсивність - це рівень зусиль (фізичних та моральних), які задля досягнення мети доклала людина.

Дуже часто мотиваційний процес аналізується як складний процес узгодження цілей суб'єкта господарювання в цілому (суб'єкта управління) та конкретного співробітника (об'єкта управління) (рис. 1.2) [5].

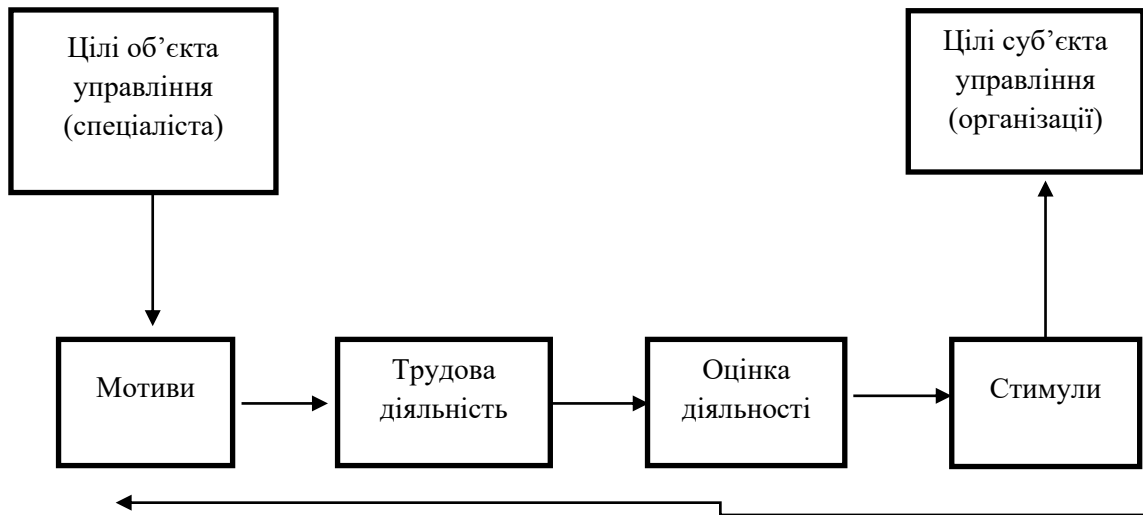


Рис. 1.2. Мотивація як процес узгодження цілей об'єкта та суб'єкта

Безумовно, мотивація - це провідна складова успіху. Якщо людина замотивована, вона трансформує усе можливе, витратить по максимуму моральні, фізичні та тимчасові ресурси, і, як підсумок, отримає результат належної якості. Коли поставлені цілі досягнуто та робочі завдання виконані, працівники відчують бажання та задоволення до чималих звершень.

Існує класифікація типів мотивації, котрі можливо поділити на зовнішню мотивацію та внутрішню мотивацію [9, с. 18].

Зовнішня мотивація тягне факторами ззовні. Це той вид мотивації, котрий безпосередньо залежить від керівництва приватного підприємства та спроможний впливати на мотивацію працівників. Існує досить багато інструментів зовнішньої мотивації - підвищення по службі, отримання винагороди за успішно виконану роботу, зміна соціального статусу, загальне визнання, інструмент змагання або ж небезпека покарання за неякісне виконання або невиконання поставлених задач.

Внутрішня мотивація утворюється через бажання задовольняти амбіції та внутрішні потреби, пошук чогось нового. Головними характерними особливостями внутрішньої мотивації являється бажання успішного реалізації завдань, задоволення внутрішніх спонукань до праці з

задоволенням, інтересом та бажанням та досягнення мети. Внутрішня мотивація створюється через особисті бажання і варіюється в залежності від особливостей та характеру внутрішньої організації людини (кожна людина по-своєму створює внутрішню мотивацію та формує спонукання до праці) [20, с. 189].

Якщо внутрішня мотивація слабка, а працівник не одержує достатнього рівня зовнішньої мотивації, то з'являється демотивація до праці. Демотивація, яка у дійсності є процесом зворотним мотивації, відображує собою зменшення рівня спонукань до досягнення цілей приватного підприємства. Це зменшення обумовлено повною відсутністю чи послабленням впливу сил, спроможних спонукати працівника до праці. Демотивація - це процес, який виявляється відразу і відбувається поступово.

Всі приватні підприємства, незалежно ринку та технологій, від розміру, хочуть бути успішними та схвалювати постійний прогрес навіть у сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі. Для досягнення даних цілей та завдань зобов'язані бути розроблені та добре виконані стратегії з ефективним використанням усіх потрібних ресурсів. Деякі приватні підприємства вважають, що їх працівники є важним активом, який допоможе їм вийти за межі власних можливостей, подолати труднощі і досягти процвітання. Проте компанії, що цінують своїх працівників не тільки за трудові досягнення, але й породжують з ними довірчі відносини та по-всякому підтримують своїх працівників, стають більш успішнішими і досягають більших результатів [64, с. 74].

Нині приватні підприємства також стикаються із проблемами утримання працівників. Визнаючи важливу роль персоналу і його величезний вплив на роботу приватного підприємства намагаються утримати працівників, утворюючи більш «здорову» робочу атмосферу та мотивацію. Це дуже важливо, оскільки поки що персонал належним чином не сфокусований, відбувається зниження продуктивності та ефективності

приватного підприємства. Поки працівники не будуть задоволені та мотивовані, компанія не зможе досягти успіху.

Багато наукових праць показали, що ці працівники виконують роботу краще, ніж демотивовані. Мотивований персонал винахідливіший, тому що він завжди шукає ефективніші способи виконання завдань. Працівники цілеспрямовані та прямолінійні. Вони можуть виробляти високоякісну продукцію з більшою чи максимальною продуктивністю та ефективністю, що теж забезпечує максимізацію прибутку [53, с. 91].

Мотивація працівників сильно впливає на ефективність приватного підприємства. Ефективна організація запевняє, що у сфері її впливу царить дух співпраці, а ще почуття задоволення та відповідальності. Не існує для розрахунку ефективності приватного підприємства фіксованих параметрів, адже вона варіюється час від часу і від компанії до компанії.

Кожне приватне підприємство розробляє власну систему мотивації, яка для системи більш високого порядку виступає компонентою - системи управління приватним підприємством, та виконує конкретні управлінські функції, які представлені на рис.1.3.



Рис. 1.3. Управлінські функції системи мотивації підприємства

Таким чином, для успішної роботи приватного підприємства потрібно визначити точні інструменти зовнішньої мотивації (які не призведуть до

демотивації) та навчитися схвалювати належним чином внутрішню мотивацію кожного співробітника. Мотивація важлива як для працівників так і для приватного підприємства в цілому. Мотивація для персоналу означає перспективу виконувати власну роботу з бажанням досягти високих результатів та великим ентузіазмом, виконувати робочі завдання вчасно та якісно і, як результат, отримувати визнання, соціальний статус та високу грошову винагороду. Для приватного підприємства мотивований працівник виступає гарантією успішної роботи компанії, тому що працівник - це першорядний актив будь-якого приватного підприємства.

Методологія побудови оцінки мотивації, систем мотивації вимагає досить поглибленого вивчення процесів розвитку та становлення теорій мотивації. На рис. 1.4. зображено схему теорій мотивацій.

#### 1. Теорія потреб А. Маслоу.

Класифікація потреб людини лежить в основі даної теорії. Вони потрібні для задоволення його вигідного стану. Головні ідеї теорії А. Маслоу [5]:

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

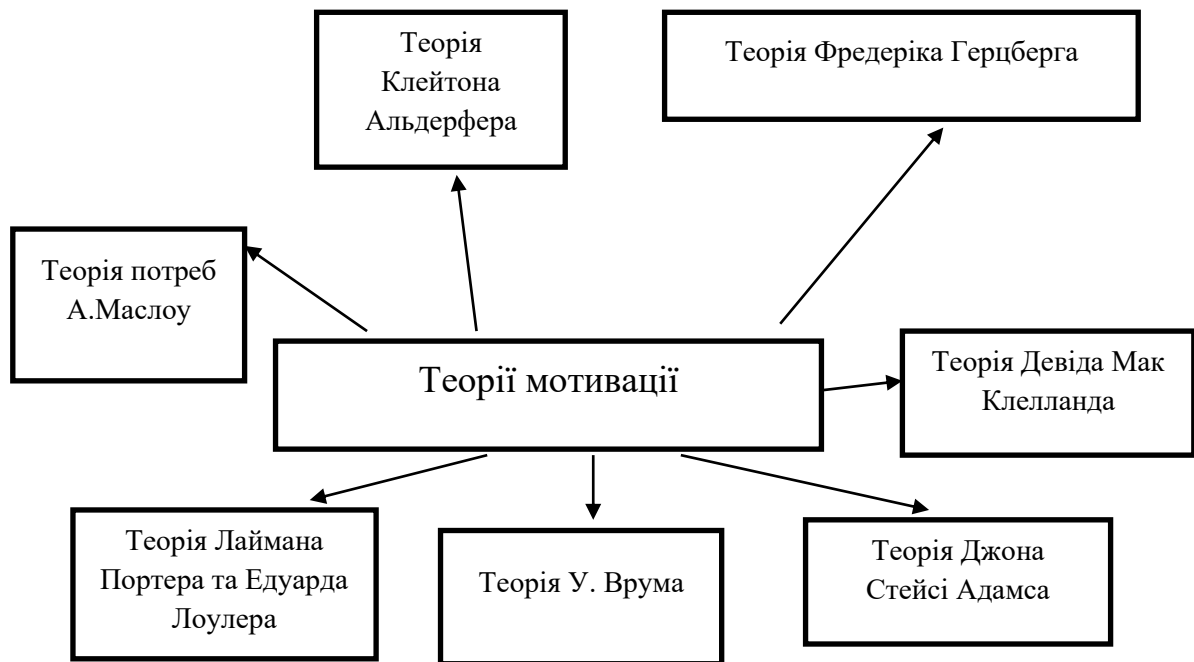


Рис. 1.4. Теорії мотивації

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



Рис. 1.5. Піраміда потреб А. Маслоу

До головних недоліків теорії А. Маслоу можна віднести наступні:

- - не завжди простежується ієрархічне проходження чинників піраміди на практиці;
- по-різному потреби виявляються залежно від особистісних якостей людини, індивідуальних ознак та інших чинників (статі, віку, характеру, темпераменту, змісту та специфіки роботи та ін.);
- багато задоволених потреб уміють негативно впливати на інші потреби;
- не завжди спричинює послаблення мотивації праці персоналу задоволення вищих потреб;
- вона погано враховує індивідуальні потреби індивідів [9, с. 19].

## 2. Теорія Клейтона Альдерфера.

Сутність теорії К.Альдерфера:

- у порівнянні з теорією А.Маслоу, індивідуальні потреби у безпеці та фізіологічні потреби становлять «потреби існування»;
- потреби приналежності та відношення до групи, потреби колективної безпеки та потреби визнання належать до «потреб зв'язку»;
- потреби самовираження та потреби самоствердження становлять «потреби зростання».

Клейтон Альдерфер поділив потреби на три групи, які, як і в А. Маслоу розташовані - ієрархічно [1]. Він вважав, що переміщення потреб може змінюватися як зверху вниз, так і знизу вгору.

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

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



На підставі запропонованої теорії К. Альдерфер зробив парадоксальний висновок, що оплата праці не є мотивуючим фактором трудової діяльності працівників.

### 3. Теорія Девіда Мак Клеелланда.

Девід Мак Клеелланд не розташовує потреби в ієрархічній послідовності. Він припускає, що вони не заміщують одна одну. У власній теорії він опирається на потреби найвищих рівнів. Науковець розглядає потреби, як набуті на протязі життя або внаслідок різноманітних життєвих обставин та ситуацій, навчання та досвіду. Мак Клеелланд аналізує вплив потреб на поведінку індивіда та залежність від їх взаємовпливу.

Також як і К. Альдерфер він виділив у процесі трудової діяльності три групи потреб:

- потреба співучасті (оплата праці, технічне керівництво, умови роботи, управління);
- потреба досягнення (досягнення, визнання та ін.);
- потреба владарювання (відповідальність, просування, визнання, досягнення та ін.) [78, с.178].

Потреба співучасті: виражається у бажанні дружніх відносин із оточуючими. Дані особистості вважають за краще отримувати схвалення та підтримку з боку колег. Їм варто б знати про реакцію оточуючих людей і необхідна активна взаємодія «з великим колом» співробітників та клієнтів.

Потреба досягнення: виражається у досягненні цілей та задач з найбільшою ефективністю. Персоналу подобається робота з елементами виклику, самі вони розставляють пріоритети. Такі люди охоче і багато працюють, їх діяльність більше направлена на індивідуальний результат, ніж на загальну працю.

Потреба владарювання: спирається на життєвий досвід та навчання. Людина бажає контролювати процеси та ресурси управління. Мак Клеелланд поділяє особистостей із мотивацією владарювання на дві полярні групи:

- 1-а група складається з особистостей, які хочуть «влади заради влади». Інтереси приватного підприємства знаходяться на другому плані, їм важлива індивідуальна позиція в компанії.

- 2-я група: складається з особистостей, для яких влада в приватному підприємстві є можливістю її розвитку. Вони встановлюють завдання та цілі для приватного підприємства, за допомогою влади домагаються, поставленої мети для трудового співтовариства та компанії [93].

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

#### 4. Теорія Фредеріка Герцберга.

Її ще називають 2-х факторна теорія Герцберга.

1. Окремі трудові умови, за їх відсутності, призводять до незадоволення працюючих, але одночасно, їх наявність не підвищує мотивацію. Подібні умови називають гігієнічними або підтримуючими чинниками (міжособистісні стосунки з колегами, підлеглими, керівником; особисте життя; статус у групі; постійна заробітна плата; безпека в критичній ситуації та ін.)

2. Інша група чинників (умов) відбивається на високому рівні мотивації, але парадокс у тому, що їхня відсутність не породжує сильне незадоволення. Вони називаються мотиваційними чинниками. До них відносяться: успіх, досягнення, самостійність, відповідальність, робота на себе, можливість розвитку та інші [68, с. 136].

Спільне з теорією Маслоу у Ф. Герцберга:

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

Теорії А. Маслоу, К. Альдерфера, Мак Клееланда, Ф. Герцберга - відносяться до вагомих теорій мотивації праці, які визначають чинники

«внутрішньоособистісного» середовища та підштовхують людину до праці, «чіткої поведінки».

#### 5. Теорія Джона Стейсі Адамса.

Теорія справедливості це теорія Дж. Стейсі Адамса. Відповідно до неї індивіди суб'єктивно порівнюють одержану винагороду за працю з власними зусиллями, ще порівнюють її з винагородою інших людей, що виконують подібну роботу. Коли вони бачать несправедливість, з'являється психологічне напруження, що впливає на результати праці працівників. Коли вони вважають, що їм платять мало, то вони знижують інтенсивність роботи, а тому і продуктивність праці. Проте, якщо навпаки (платять багато), то працівники не працюють переважно інтенсивніше.

Тому з даної теорії випливає наступний висновок: потрібна справедлива винагорода за працю.

#### 6. Теорія У. Врума.

Теорію У. Врума також називають «теорією очікувань». Модель Врума містить три очікування або три складові мотивації:

- очікування того, що результати призведуть до винагороди (Р - В);
- очікування того, що витрати на працю (зусилля) дадуть довгожданий результат (ВП-Р);
- очікувана цінність винагороди (Ц). (Цінність зумовлює незадоволеність винагородою чи задоволеність).

В. Врумом запропоновано наступну формулу мотивації: [1]

$$M = (ВП - Р) * (Р - В) * (Ц) \quad (1.1)$$

де: М - мотивація;

Р - результат праці;

ВП - витрати на працю;

Ц - цінність винагороди;

В - отримана винагорода.

Звідси мотивація індивіда залежить від очікування задоволення. Найвища мотивація за високої цінності винагороди.

## 7. Теорія Едуарда Лоулера та Лаймана Портера.

Дану теорію ще називають «синтетичною моделлю мотивації». Дійсно, вона являється комплексною теорією «Адамса та Врума».

У відповідності до неї: мотивація - являється функцією потреб, справедливості та очікування винагороди. Результативність винагороди залежить:

- від особливостей індивіда та потенційних можливостей персоналу;
  - від оцінки цінності докладених зусиль, винагороди, оцінки зв'язку «зусилля - винагорода»;
  - усвідомлення та самооцінки власної ролі у процесі діяльності.
- «Модель Портера-Лоулера висвітлює, що у ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків мотивація не є простим елементом, в межах єдиної взаємопов'язаної системи вона об'єднує такі поняття, як здібності, зусилля, винагорода, результати» [4, с.233].

Відповідно до теорії справедливості Адамса, персонал завжди намагається суб'єктивно чи об'єктивно оцінити одержану винагороду за їх працю, ще вони порівнюють її з тією зарплатою, яку отримали інші працівники за схожу роботу. Теорія очікування Врума характеризує тип поведінки працюючого, його незадоволеність чи задоволеність працею. Теорія (модель) Портера-Лоулер пропонує результат організації праці працівників приватного підприємства.

Отже, результативна праця повинна призвести до задоволення працюючого отриманою винагородою. Теорії Врума, Адамса, Портера-Лоулера являються процесуальними теоріями мотивації, які відображають «сам процес мотивації» праці у приватного підприємства, що є певним обмеженням.

## **1.2. Методи дослідження мотивації праці персоналу приватного підприємства**

Мотивацію праці можна досліджувати як підсистему системи менеджменту. В основні підсистеми знаходиться декілька різних видів мотивації праці.

Матеріальна мотивація представляє собою винагороду працівника, у грошовому еквіваленті. Призначення, зниження або підвищення окладу, надбавки та доплати (основна частина заробітної плати); змінна частина оплати праці - комісійні, премії. Недолік матеріальної мотивації: вона не завжди влаштовує працівника.

Нематеріальна мотивація - це винагорода за досягнення, що має грошовий вираз, але видається в негрошовій формі працівнику, вона формує ставлення працівника до приватного підприємства (приклад: продукція компанії, подарункові сертифікати, путівки та ін.). Нематеріальна мотивація доповнює матеріальну. Нематеріальна мотивація у більш широкому розумінні включає організаційні та моральні інструменти мотивації.

Моральна мотивація представляє собою винагороду, яка не має грошового вираження: надання окремим працівникам спеціальних умов праці, визнання статусу та нагород, розширення додаткових можливостей і повноважень розпоряджатися ресурсами приватного підприємства. Для співробітників, які займаються інтелектуальною працею досить цінною є саме вона, а саме повага колег, цікава робота, отримання задоволення від діяльності, можливість саморозвитку та ін.

Позитивна мотивація це вплив позитивних факторів (стимулів). (наприклад: премія, повага, заохочення та ін.) Негативна мотивація представляє вплив негативних факторів (стимулів). (наприклад: догана, зауваження, зняття премії, зниження посади та інше) [5].

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

Методи мотивації (мотивування) - це способи впливу на працівників для підвищення ефективності праці персоналу, отримання прибутку приватного підприємства, підвищення продуктивність праці, забезпечення винагороди за працю, розвитку підприємства [25, с. 98]. Спеціалісти з мотивації праці виділяють наступні основні напрями покращення мотивації праці:

- поліпшення організації праці,
- не грошове стимулювання,
- матеріальне стимулювання,
- залучення персоналу до управління,
- підвищення якості робочої сили.

Для розвитку кожного напрямку є свої методи мотивування працівників.

Методи мотивування досить різні. Вони залежать від багатьох чинників:

- системи управління приватним підприємством та системи управління персоналом;
- ступеня розвитку системи мотивації праці на реальному приватному підприємстві;
- розміру організації;

- особливості діяльності приватного підприємства та інших чинників [27, с. 18].

Вченим Шапіро С. А. запропоновано класифікацію складових методів мотивування, яка складається із трьох груп:

- «економічні методи»;
- «організаційно-адміністративні методи»;
- «соціально-психологічні» [78, с. 179].

З допомогою економічних, матеріальних методів мотивації проводиться матеріальне стимулювання певних працівників і всього трудового колективу приватного підприємства. Економічні методи мотивації відображують елементи економічної підсистеми приватного підприємства, мотиви та стимули, що спонукають працівників компанії до результативної праці. До видів економічних методів стимулювання та мотивації персоналу відносяться наступні способи: участь у прибутку підприємства, преміювання, комісія з продажу, одноразові виплати, бонуси, надбавки, додаткові матеріальні пільги та інші грошові виплати [61, с. 79].

Для організаційно-адміністративних методів притаманний на об'єкт управління централізований вплив. Вони орієнтовані на наступні мотиви поведінки:

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

До системи організаційно-адміністративних методів включають:

- «методи організаційного впливу», котрі діють всередині приватного підприємства, що регламентують взаємовідношення всіх елементів та підсистем в компанії (нормування праці персоналу, регламентування, схеми організації та управління, інструкції та ін.).

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

- «розпорядчі методи» необхідні в процесі оперативного керівництва (розпорядження, накази).

- «дисциплінарні методи» установлюють та реалізують форму відповідальності. По сутності це запровадження негативних стимулів: отримання зауваження чи догани, страх втрати роботи, пониження по посадовій драбинці, різні форми штрафів [53, с. 91].

Адміністративні методи мотивації праці в приватних підприємствах використовуються активно з авторитарною формою управління, де використовується політика «батога та пряника». Утім, наприклад, нормування праці забезпечує науково-обґрунтовану систему заробітної плати, справедливу винагороду за працю, соціальну захищеність працівників приватного підприємства.

До «соціально-психологічних методів» відносять наступні способи управління мотивацією праці працівників:

- участь працівників приватного підприємства в управлінні (збори, наради, конференції);

- задоволення духовних та культурних потреб (організація дозвілля, спортивні заходи, поїздки, походи, свята, екскурсії та ін.);

- встановлення етичних та соціальних норм поведінки у трудовій діяльності та побуті (відображено в угодах між керівництвом приватного підприємства та колективом, традиції підприємства) піднімає моральний клімат у трудовому колективі;

- встановлення заохочень та моральних санкцій, тобто розумне поєднання негативних та позитивних стимулів (почесна грамота, подяка, догана, зауваження, дошка пошани та ін.);

- соціальне стимулювання розвитку персоналу допомагає виконанню цілей приватного підприємства;



- соціальний захист та соціальна профілактика працівників приватного підприємства (безкоштовна медична допомога, профогляди, пільги, компенсації за проїзд, пільгові та безкоштовні путівки);

- духовно-моральні методи управління орієнтуються на розвиток майбутнього приватного підприємства, на стратегію (визначення ідеалів, пропаганда, висування гасел, побудова моделі майбутнього, причетність до успіхів компанії), тобто, у співробітників розвиток потреби вищого порядку (гордість за свою фірму, самоповагу) [51].

Фахівці з мотивації праці виділяють наступні основні напрямки поліпшення мотивації праці:

- не грошове стимулювання,
- матеріальне стимулювання,
- залучення персоналу до управління,
- підвищення якості робочої сили,
- поліпшення організації праці.

Для розвитку кожного напрямку є свої методи мотивування персоналу. Всі вище перелічені напрямки мотивації праці персоналу відіграють свою роль на різноманітних етапах процесу мотивації праці приватного підприємства.

Матеріальне стимулювання включає удосконалення системи оплати праці, надає персоналу шанс брати участь у розподілі капіталу та прибуток приватного підприємства. На кожному приватному підприємстві важливу роль відіграє матеріальне стимулювання, але постійне підвищення зарплати не завжди підтримує на належному рівні рівень праці. Слабкою стороною матеріального стимулювання являється односторонній вплив на працівників грошовими методами, які не призводять до довготривалого підвищення продуктивності праці. Коли особистість досягає певного рівня життя, гроші стають потрібною умовою зручного психологічного стану, тоді панівну роль системі мотивації будуть мати інші напрямки та способи мотивування праці [32, с. 30].

Отже, потреби та мотиви людини мають тенденцію до збільшення, тому потрібно застосувати різні методи стимулювання та мотивації праці працівників приватного підприємства. Постійно потреби змінюються, тому, не можливо розраховувати, що система мотивації, котра ефективно працювала на протязі певного періоду, ефективною виявиться надалі. З розвитком людини її можливості розширюються, потреби у самовираженні та самовдосконаленні, тобто процес мотивації способом задоволення потреб вважати можна необмеженим. Окрім економічних (матеріальних) способів мотивації також є неекономічні, а саме: організаційні та морально-психологічні. Форма та зміст методів мотивування працівників залежать від грамотної, професійної системи мотивації праці на приватному підприємстві, особливостей діяльності підприємства, загальної системи управління в компанії, а також застосування та розвитку новітніх теорій мотивації праці працівників, тобто для удосконалення підсистеми мотивації потрібний комплексний підхід.

Комплексний підхід визначає «розробку та вивчення заходів стосовно удосконалення частини системи управління або всієї системи з використанням декількох підходів» [93], різних методик та методів при розвитку та дослідженні системи управління персоналом, також, і за напрямом стимулювання та мотивації трудової діяльності працівників. Даний підхід використовується для комплексного аналізу підсистеми мотивації праці персоналу, іншими словами, процесу мотивації («процесний підхід»), регламенту мотивації трудової діяльності («інформаційний підхід»), параметрів підсистеми та її елементів і зв'язків між ними («параметричний підхід»), представлених у роботі мети, цілей та завдань («цільовий підхід»), поведінки персоналу, залежно від задоволення системою мотивації на приватному підприємстві («поведінковий підхід») та інших її елементів.

Окрім методів мотивації використовують інструменти трудової мотивації, під ними розуміють ряд дій та заходів, які направлені на підвищення рівня мотивації персоналу. Певні інструменти випробовувалися

роками в робочому середовищі, а то й тисячоліттями, окремі є не до кінця вивченими та новими. Так як потреби індивідів згодом змінюються, а відповідно на робочих місцях змінюються інструменти мотивації [20, с. 190]. Інструменти мотивації залежать від визначених робочих процесів та чітких характеристик, від характеру, який характерний співробітникам однієї компанії.

Виділяють наступні інструменти матеріальної мотивації на приватних підприємствах: гідна оплата праці; покращення іпотечних умов або надання позик; матеріальна допомога при народженні дітей, одруженні; надання корпоративного транспорту, оплата проїзду до роботи; оплата путівок, проживання чи транспортних витрат; оплата дитячого садка для дітей співробітників; надання путівок в дитячі табори для дітей співробітників з повною оплатою їх перебування в них; оплата додаткових курсів (наприклад, курсів іноземної мови); оплата спортзалу; надання безкоштовного харчування; оплата інтернету та супутникового зв'язку; організація медичного обслуговування для працівників і для членів їх сімей; надання фірмового одягу; проведення корпоративних заходів; надання санаторно-курортних путівок.

Дані інструменти є дуже сильними мотиваторами, особливо при визначенні умов праці та першому знайомстві з приватним підприємством. При цьому гроші не є єдиним і найкращим мотиватором. Коли з'являється багато напрямків, де можна отримувати гідну зарплату для комфортного життя, це перестало бути вирішальним та головним мотиватором. Керівникам доводиться використовувати й інші інструменти мотивації для притягнення, утримання та спонукання до результативної праці достойних робітників - нематеріальні інструменти мотивації.

С.В. Ус вважає, що «метою системи нематеріальної та матеріальної мотивації є підвищення ефективності роботи персоналу та в цілому приватного підприємства» [86, с. 64]. Система нематеріальної мотивації окрім збільшення продуктивності та прибутку компанії дозволяє розв'язувати

наступні завдання, як: створення умов праці та сприятливої робочої атмосфери; формування у працівників нових умінь та навичок, розвиток творчого потенціалу; розвиток компетенцій; формування лояльності до приватного підприємства.

Потрібно засвідчити, що в умовах постійної невизначеності формування дієвої системи мотивації персоналу приватного підприємства лишається дуже складною проблемою для менеджменту. На приватних підприємствах через низьку мотивацію працівників можуть з'явитися складні проблеми (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Проблеми на приватних підприємствах через низьку мотивацію працівників

[22, с. 109]

№	Зміст проблем
1	Висока плинність кадрів, що передбачає стихійний процес приходу та уходу працівників підприємства
2	Висока конфліктність, що виражається в протистоянні протилежно спрямованих організаційних позицій співробітника або груп співробітників щодо цілей один одного. Зазвичай виникає в ситуації, коли потрібно різко змінити звичний тип діяльності, перейти до нових організаційних структур;
3	Низький рівень дисципліни (недбале ставлення до праці), виражається в недотриманні термінів та низькій якості виконання завдань. Більшою мірою є результатом несправедливості щодо оплати праці, недооцінки заслуг співробітника керівництвом, низької якості посадових інструкцій;
4	Слабкий зв'язок результатів праці виконавців та заохочення, виражається в зниженні продуктивності праці та ініціативності персоналу. В результаті знижуються показники діяльності компанії;
5	Відсутність умов для самореалізації потенціалів співробітників тягне звільнення співробітника або перехід до конкурентів, які надали співробітнику можливість в самовираженні та реалізації свого потенціалу;
6	Низька ефективність впливу керівників на підлеглих виражається в низькому рівні якості управління;
7	Неясна картина руху по кар'єрних сходах, що впливає на робочий тонус персоналу компанії, негативно позначається на працездатності та ініціативності співробітників;
8	Низький професійний рівень персоналу, що виражається в недостатньому рівні уваги до навчання та підвищення кваліфікації з боку роботи кадрових служб організацій;

З ціллю забезпечення максимальної ефективності програм, що торкаються мотивації персоналу, потрібно враховувати індивідуальні особливості кожного працюючого, а також його прагнення, побажання. Нині існує велика кількість методів мотивації персоналу, і щойно від грамотного

використання поєднань даних методів буде досягнутий високий кінцевий результат.

Необхідно досліджувати та оцінювати мотивацією персоналу для того щоб в подальшому ефективно нею управляти. Трудова мотивація персоналу - дієвий інструмент, який дозволяє задовольняти потреби працівників приватного підприємства, так і досягнути стратегічної мети, що бувають перед керівництвом компанії, - підвищення прибутку. Ефективна система мотивації повинна досліджуватися з урахуванням специфіки діяльності приватного підприємства та панівних потреб її персоналу.

Пошук найкращих для приватного підприємства стимулюючих мотиваційних чинників та їх використання для підвищення продуктивності праці - одне з головних завдань, які стоять перед службою управління персоналом.

До головних завдань дослідження мотивації персоналу приватного підприємства відносять:

- оцінку ефективності стимулювання персоналу компанії;
- вивчення стану системи мотивації праці;
- оцінку оптимальності прийнятих управлінських рішень;
- розробку системи заходів на вирішення виявлених проблем;
- контроль за виконанням запропонованих заходів [5].

В системі менеджменту підприємства є чимало способів вивчення мотивації персоналу. У таблиці 1.3 здійснено аналіз найбільш поширених методів дослідження мотивації. Але серйозною проблемою для керівника є вибір методу дослідження мотивації.

Технологія запровадження кожного з методів зобов'язана включати наступні елементи:

- підготовка співробітників служби управління персоналом до здійснення дослідження;
- вибір методики виміру результатів;
- пристосування обраної методики під своє приватне підприємство;

- опрацювання результатів дослідження;
- оприлюднення результатів дослідження.

Таблиця 1.3

## Аналіз методів дослідження мотивації

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

Аналіз вже діючої системи мотивації розпочати краще з оцінки загального мотиваційного середовища приватного підприємства. Розроблена система мотивації ще не може мотивувати персонал. Вона буде діяти реально

на працівників тільки в тому випадку, якщо на приватному підприємстві існує мотиваційне середовище, яке містить розроблену систему мотивації та ставлення персоналу до мотиваційних заходів.

Понад усе це стосується мотиваційного середовища, яке виникає на базі нематеріальної мотивації персоналу. Середовище, побудоване на матеріальній мотивації працівників, має стабілізуючу дію, допомагаючи закріпити у приватному підприємстві найбільш цінних працівників, а побудоване на нематеріальній мотивації - дійсно стимулює співробітників до енергійної роботи з абсолютною віддачею сил.

Відсутність мотиваційного середовища в приватному підприємстві показують наступні проблеми:

- у працівників відсутні чіткі цілі власної діяльності;
- персонал не ознайомлений з критеріями оцінювання їхньої праці, а отож, і не впевнені у справедливості;
- персонал компанії не має інформації про заохочення за видатні результати роботи;
- форми заохочення працівників компанії є непривабливими для них.

Розглянувши найбільш популярні методи дослідження мотивації, можна прийти до невтішного висновку у тому, що обрання методів дослідження мотивації працівників є суто індивідуальний процес для кожного приватного підприємства та потребує детального аналізу. Не варто обмежуватися використанням будь-якого одного методу, через те що кожен має власні недоліки, тому щоб уникнути суб'єктивності методу дослідження мотивації та відшкодувати негативні моменти при його використанні, варто їх поєднувати або послідовно використовувати, залежно від цілей, які ставляться перед результатами та дослідженням, яких потрібно досягти.

Опитування чи анкетування є одним з найбільше використаних методів дослідження мотивації персоналу. Анкетування - це процедура здійснення опитування при допомозі зарання підготовлених бланків [16].

За короткий час анкетування дозволяє одержати важливу інформацію стосовно мотивації великої кількості працівників. Можуть бути охоплені опитуванням співробітники одного або декількох підрозділів приватного підприємства чи певна категорія працівників, а може і всі співробітники приватного підприємства. Опитування допускає сформулювати особливості мотивації різноманітних категорій персоналу (групи різного статі, віку, освітнього рівня, конкретні професійні групи та ін.), а також оцінку чинників, які впливають на їхню трудову мотивацію.

Для здійснення опитування опрацьовується анкета, яка містить питання, що покликані встановити, якою мірою на приватному підприємстві задовольняються найважливіші потреби персоналу, якою мірою співробітники задоволені головними аспектами власної роботи.

Анкетування має наступні переваги: опитування не потребує величезних фінансових витрат, інформація виходить швидко. Однак даний метод відкритий для припустимих викривлень інформації як ненавмисних (соціально бажані відповіді), так і навмисних. При розробці анкет також можливі прорахунки, помилки в процедурі підготовки та здійсненні опитування, що призводить до невисокої достовірності одержаної інформації.

При розробці нової системи мотивації на приватному підприємстві або коригування мотиваційної системи головним питанням є збір інформації про діючу в даний момент в системі організації.

З ціллю виявлення визначених недоліків створеної системи мотивації на приватному підприємстві ТОВ «Джерело Здоров'я», на доцільно нашу думку провести дослідження, що направлене на оцінювання задоволення працею, застосовувати дуже відомий сьогодні тест-опитування «Задоволеність працею». В додатку А представлена форма анкети.

Популярність методу тестів пояснюється наступними провідними його перевагами:



1) оперативністю та економічністю. Справжній тест містить серії коротких завдань, на реалізацію котрих потрібно, як правило, не більше півхвилини, а цілий тест займе не більше години. Одночасно тестуванню підлягає одразу група піддослідних, отож, на збір даних відбувається велика економія часу;

2) стандартизацією результатів та умов. Тестові методики порівняно незалежні від кваліфікації виконавця (користувача);

3) надійністю, як наслідок вживання якісних інструментів дослідження;

4) диференційованим кількісним характером оцінювання. Стандартизованість тесту та дробність шкали дозволяють аналізувати його як «вимірювальний інструмент», що надає кількісне оцінювання властивостей, що вимірюються;

5) можливістю комп'ютеризації;

6) справедливістю, внаслідок зменшення ролі суб'єктивного погляду репрезента.

Потрібно підтвердити, що не можна відповідати на тести роботи вичерпним єдиним методом дослідження, вони потребують паралельного використання нових методів, що не зменшує їх значення.

## **Висновки до розділу 1**

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

1. Мотивація - це сума процесів, які впливають на виникнення певного роду поведінки, бажання та спрямованих дій, які відповідні діяльності організації. Мотивація працівників до діяльності вважається найважливішим аспектом робочого процесу. Для успішної роботи організації

необхідно визначити правильні інструменти зовнішньої та внутрішньої мотивації. Мотивація для співробітників означає можливість виконувати свою роботу з великим ентузіазмом та бажанням досягти високих результатів, виконувати робочі завдання якісно та вчасно і, як наслідок, отримувати високу грошову винагороду, соціальний статус та визнання. Для організацій мотивований співробітник виступає гарантією успішної роботи підприємства.

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

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ МОТВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ МФЕК «ДЖЕРЕЛО ЗДОРОВ'Я»

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Проведемо аналіз характеристики ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» та техніко-економічних показників його діяльності, а саме:

- розкриємо історію виникнення підприємства ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», місце розташування, склад потужностей;
- здійснимо аналіз структури та динаміки доходів ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за видами діяльності за 2020-2022 роки;
  - проаналізуємо майновий стан підприємства;
  - проведемо оцінку динаміки коефіцієнтів ліквідності;
  - проаналізуємо фінансову стійкість і ділову активність підприємства.

2. Проведемо загальний аналіз структури персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2020-2022 роки, а саме:

- наведемо організаційну структуру управління базового підприємства;
- проаналізуємо середньооблікову чисельність ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»;
- здійснимо аналіз структури персоналу за категоріями працівників;
- проаналізуємо структуру персоналу за статевою ознакою ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»;
- проведемо аналіз структури персоналу за віком працівників досліджуваного приватного підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз структури та динаміки доходів ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за видами діяльності за період 2020-2022 роки, тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг тощо. Усього	59013,1	64471,1	67964,6	5458,0	3493,5
Медичні послуги	46965,5	57106,5	57402,8	10141,0	296,3
Зберігання товарів та запчастин	4411,4	1496,6	4207,0	-2914,8	2710,4
Додаткові послуги	2402,0	1052,4	1761,0	-1349,6	708,6
Транспортні послуги	4375,4	4209,0	3602,6	-166,4	-606,4
Інші збори	425,8	426,0	319,4	0,2	-106,6
Інші доходи	433,0	180,6	671,8	-252,4	491,2

Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився з 1,35 до 1,47, усі поточні зобов'язання можуть бути негайно оплачені за рахунок грошей та їх еквівалентів (рис. 2.1). Ще краща ситуація по іншим економічним показниками (таблиця 2.2). Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 2,04 до 2,20, а значення його вище нормативного 0,5-0,1. ТОВ «Джерело Здоров'я» спроможне своєчасно погасити власні короткострокові зобов'язання при допомозі високоліквідних активів.

Таблиця 2.2

Аналіз ліквідності підприємства ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,35	1,87	1,47	0,52	-0,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,04	2,49	2,20	0,45	-0,29
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,11	4,19	3,43	1,08	-0,76

Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився з 3,11 до 3,43, його значення вище нормативного 1-3. Отож, підприємство ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» спроможне відповідати повністю за поточними зобов'язаннями при допомозі оборотних активів.

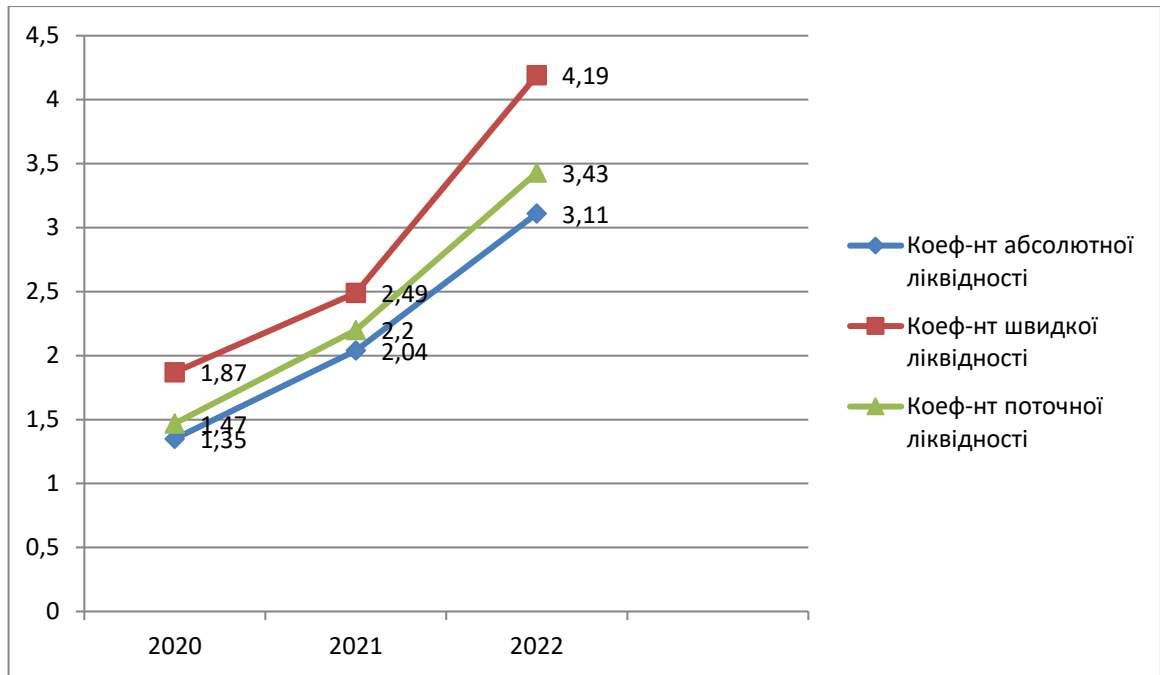


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2020-2022 роки

В таблиці 2.3. наведені показники стійкості фінансово-економічного стану ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за період 2020-2022 роки. Оцінка даних показала, що коефіцієнт автономії збільшився з 0,84 до 0,86. Натомість, такий вагомий показник як коефіцієнт фінансової залежності зменшився до 1,16. Коефіцієнт фінансування збільшився з 5,08 до 6,15, іншими словами співвідношення власного капіталу та позикового також зростає. В основному, динаміка трьох показників підтверджує, що роль власного капіталу у створенні джерел ресурсів приватного підприємства є доволі значною і дана роль постійно посилюється. Тому, фінансова стійкість суб'єкта господарювання поліпшується. Необхідно підкреслити, що ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» фактично повністю фінансує свою діяльність за рахунок власних коштів на 86%. Діяльність даного підприємства дійсно не залежить від зовнішніх джерел фінансування.

У 2020-2022 роках власний оборотний капітал зменшувався з 105042 до 84199 тис. грн. Проте, залишився істотним та має позитивне значення. Отож, частина власного капіталу направляється на фінансування оборотних активів.

Не виступають джерелами фінансування необоротних активів поточні зобов'язання. Так само, у ті ж самі роки коефіцієнти маневреності власного капіталу, забезпеченості власними оборотними засобами, забезпечення оборотних активів власними коштами мали позитивні значення. Коефіцієнт фінансової стійкості удержується на доволі високому рівні 0,92. Коефіцієнт співвідношення власних і необоротних коштів зменшився з 0,88 до 0,84. Отже, частка власного капіталу, що виступає джерелом фінансування необоротних активів зменшилася, а це є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.3

Аналіз стійкості фінансово-економічного стану  
ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт (автономії)	0,84	0,87	0,86	0,03	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,20	1,15	1,16	-0,05	0,01
Коефіцієнт фінансування	5,08	6,7	6,15	1,62	-0,55
Власний оборотний капітал, тис. грн.	10504,2	7787,0	8419,9	-2717,2	632,9
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,38	0,50	0,51	0,12	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,15	0,16	0,03	0,01
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,10	0,08	0,07	-0,02	-0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,92	0,94	0,92	0,02	-0,02
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,88	0,85	0,84	-0,03	-0,01

Таким чином, стійкість фінансово-економічного стану ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» у 2020-2022 роках за більшістю показників є дуже високою, а це пов'язано із великим власним капіталом, формуванням значного обсягу нерозподіленого прибутку та прибутковою діяльністю базового підприємства.

Черговим етапом оцінювання економічного стану ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є аналіз показників ділової активності, які представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ділової активності підприємства ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за  
2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,92	1,08	1,13	0,16	0,05
Період одного обороту активів, дні	397	338	323	-59	-15
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	3,5	4,12	4,03	0,62	-0,09
Період одного обороту обігових коштів, днів	104	89	91	-16	2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,11	1,24	1,31	0,13	0,07
Період одного обороту власного капіталу, дні	329	294	279	-34	-16

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за досліджуваній період збільшився у 2022 році на 0,21 і дорівнював 1,13, що засвідчує підвищення ефективності використання капіталу базового підприємства. Відповідно період одного обороту зменшився на 59 днів, а саме з 397 до 323 днів. У випадку оборотності обігових коштів мала місце схожа тенденція. У випадку оборотності власного капіталу також мала місце аналогічна тенденція, власний капітал збільшився більш швидкими темпами ніж виручка.

Результати оцінки рентабельності ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за період 2020-2022 рр. представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз рентабельності підприємства ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»  
за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Рентабельності власного капіталу	0,042	0,069	0,164	0,027	0,095
Рентабельності активів	0,035	0,060	0,141	0,025	0,081
Коефіцієнт рентабельності виручки	0,048	0,071	0,161	0,023	0,09

Значення показників активів, рентабельності власного капіталу, виручки збільшуються. Це свідчить, про підвищення ефективності використання активів приватного підприємства для генерації прибутку. Отже, виручка збільшується, а разом з нею збільшується чистий прибуток.

Отже, одержані результати показали належний економічний стан ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Всі показники ліквідності мають значення більше за нормативні. Досить високою є фінансова стійкість, це пов'язано із вагомим власним капіталом та прибутковою діяльністю приватного підприємства, формуванням великого обсягу нерозподіленого прибутку. Чистий прибуток та виручка зростали, що позначилося на покращанні показників рентабельності та ділової активності.

## **2.2. Загальна оцінка структури персоналу та мотиваційного середовища ТОВ «Джерело Здоров'я»**

Проведемо аналіз мотиваційного середовища суб'єкта господарювання, а саме:

- здійснимо аналіз матеріальних стимулюючих елементів мотиваційного середовища;
- проаналізуємо нематеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища.

Проведемо аналіз системи мотивації на підприємстві, а саме:

- здійснимо детальний опис системи мотивації;
- проаналізуємо аналіз слабких та сильних сторін системи мотивації;
- наведемо аналіз загроз та можливостей системи мотивації;
- порівняємо можливості, загрози, сильні та слабкі сторони системи мотивації.



Проведемо оцінку рівня задоволеності системою мотивації на ТОВ «Джерело Здоров'я», а саме:

- представимо шкалу оцінки результатів;
- проведемо тестування «Задоволеність системою мотивації»
- підведемо підсумки результатів тестування.

Проведемо узагальнення результатів дослідження мотивації на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», а саме:

- здійснимо узагальнення результатів загального аналізу структури персоналу базового підприємства;
- узагальнимо результати аналізу мотиваційного середовища ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»;
- узагальнимо результати оцінювання рівня задоволеності системою мотивації на досліджуваному підприємстві.

Ефективне управління персоналом ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» виступає однією з головних умов його успішного розвитку. Вирішальним фактором конкурентоспроможності та ефективності досліджуваного підприємства є висока якість персоналу. Управління трудовим колективом відбувається за принципами поєднання колегіальності та єдиноначальності. Відповідно до Статуту управління приватним підприємством реалізують засновники, директор та функціональні керівники в рамках власних компетенцій.

Детально розглянемо головні етапи дій та визначимо підетапи дій на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» (рис. 2.2).

Використання представленої схеми процедури дослідження мотивації в приватного підприємства додасть можливість виявити тенденції, особливості та закономірності мотивації, що утворить потрібне підґрунтя для розроблення науково-обґрунтованих рекомендацій стосовно удосконалення мотивації на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

На рис. 2.3 представлено організаційну структуру управління ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

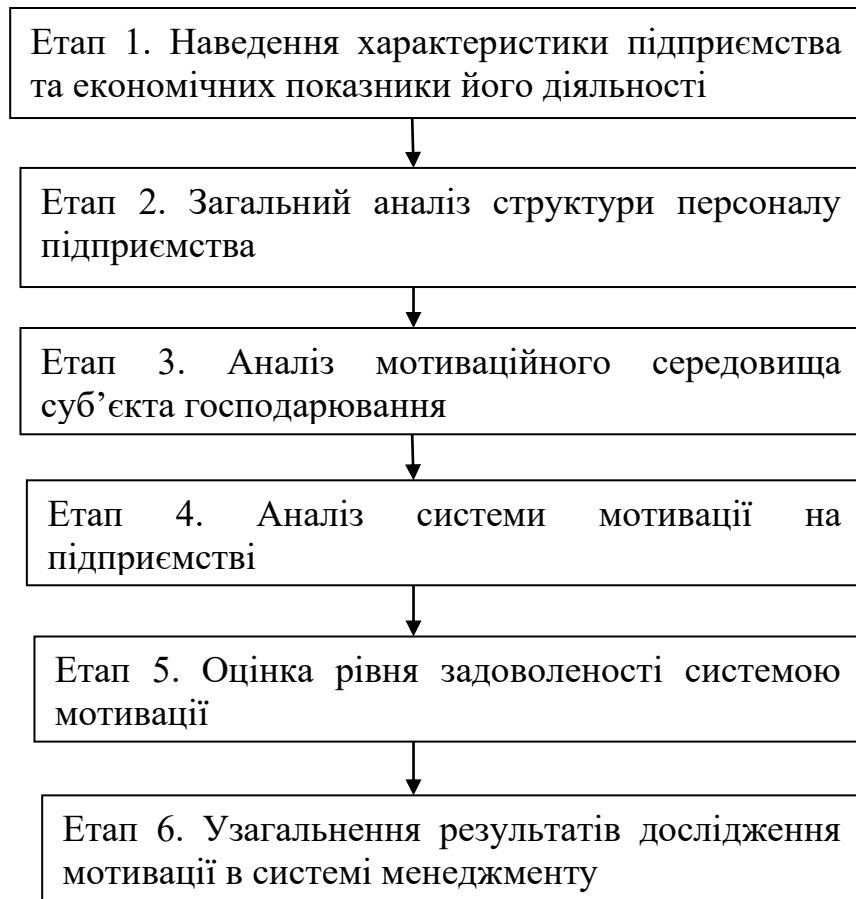


Рис. 2.2. Схема процедури дослідження мотивації праці на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Загальне керівництво компанією здійснює генеральний директор.

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» для свого регіону є досить потужним підприємством. На даному підприємстві сьогодні працює 132 людини (рис. 2.4). Це потребує постійне удосконалення на приватному підприємстві системи менеджменту, і такої складові частини як мотивація праці.

Проаналізуємо динаміку, структуру персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за категоріями працівників, в таблиці 2.6 оформимо результати аналізу.

Дані таблиці 2.6 показують, що у 2020-2022 роках відбулися виразні зміни в структурі персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Відбулися збільшення по всім групам, окрім групи «керівники», а саме збільшення відбулося несуттєве на 1-2 особи, це відбулося за рахунок філіалу в м.

Вінниця. Це заставило базове підприємство збільшити кількість працівників на 4 особи до 130 осіб в 2021 році, і на 2 особи до 132 - в 2022 році.



Рис.2.3. Організаційна структура ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

У структурі персоналу найбільшу питому вагу займають робітники, приблизно 41,39 у 2022 році (рис. 2.5).

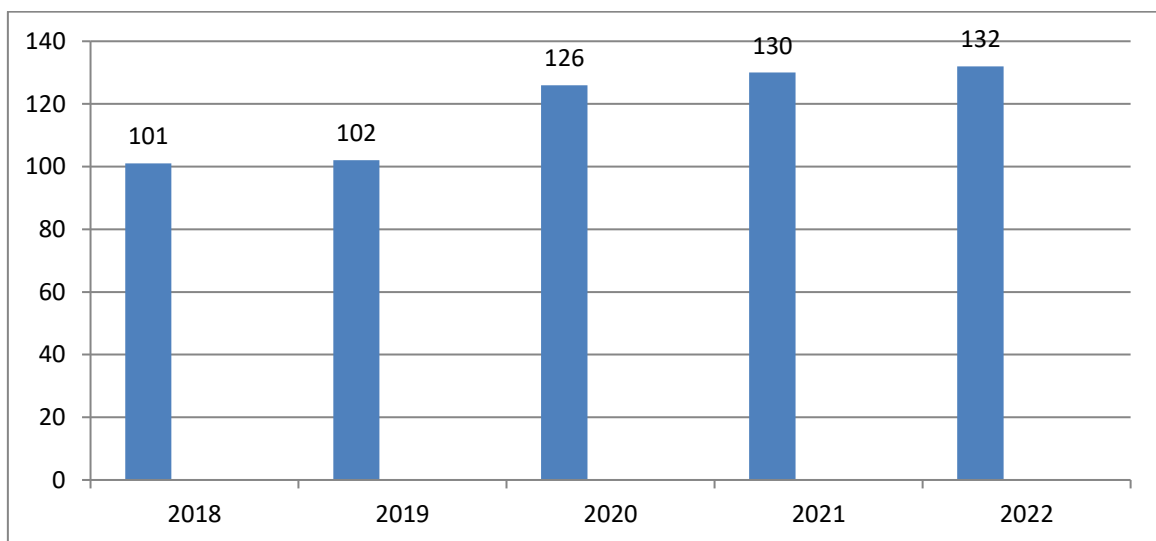


Рис. 2.4. Середньооблікова чисельність ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2018-2022 роки, осіб

Таблиця 2.6

Структура персоналу за категоріями працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2020-2022 роки.

Категорії персоналу	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
<b>Чисельність</b>					
Керівники	5	5	5	0	0
Лікарі	38	39	39	1	0
Лаборанти	32	33	34	1	1
Робітники	51	53	54	2	1
	126	130	132	4	2
<b>Питома вага</b>					
Керівники	3,97	3,85	3,79	0	0
Лікарі	30,16	30,0	29,55	0,25	0
Лаборанти	25,4	25,38	25,76	0,25	0,50
Робітники	40,47	40,77	40,9	0,50	0,50
	100,0	100,0	100,0	00,0	00,0

У структурі персоналу найбільшу питому вагу займають робітники, приблизно 40,9% у 2022 році. За значимістю на другому місці знаходяться лікарі, вони у 2022 році займають у структурі персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» - 29,55%. В складі персоналу найменшу частку займають керівники базового підприємства, тільки 3,79% (рис. 2.5).

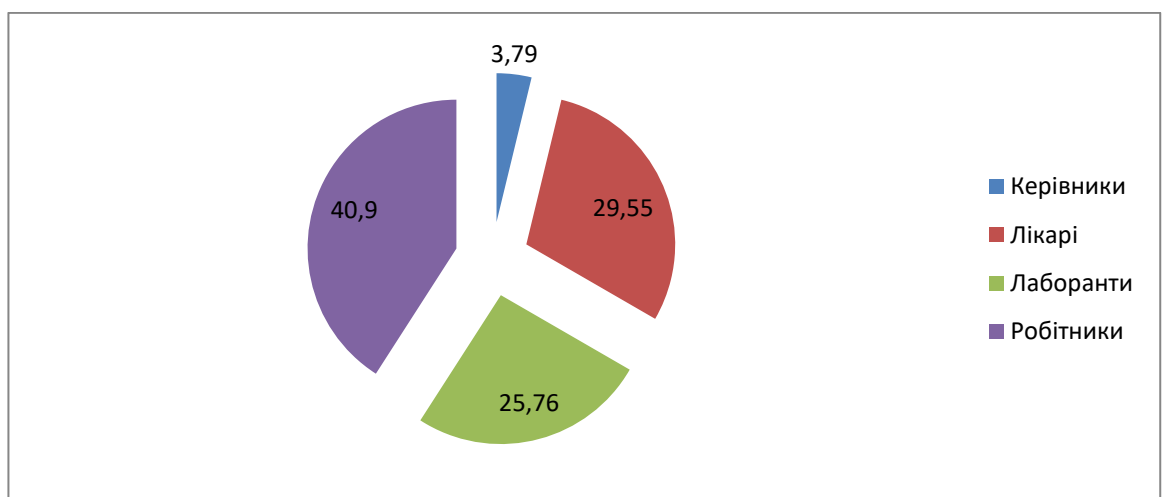


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» у 2022 році. (1 - Керівники; 2 - лікарі; 3 - лаборанти; 4 – робітники).

Далі проаналізуємо структуру персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за статевою ознакою, результати відобразимо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз структури персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за статевою ознакою за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
<b>Чисельність</b>					
Жінки	25	26	26	1	0
Чоловіки	101	104	106	3	2
Разом	126	130	132	4	2
<b>Питома вага</b>					
Жінки	19,84	20,0	19,7	0,25	0
Чоловіки	80,16	80,0	80,3	0,75	1,00
Разом	100,0	100,0	100,0	00,0	00,0

За результатами аналізу ми можемо зробити наступні висновки, що у 2022 році практично 80% персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» становили чоловіки та 20% склали жінки. Також необхідно зауважити, що за 2020-2022 роках число працівників-жінок зросло тільки на 1 особу. Число працівників-чоловіків збільшилось на 5 осіб. Загальне збільшення кількості працівників склало 6 осіб.

В таблиці 2.8 представимо за віковою ознакою аналіз структури персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Найбільшу частку працівників на підприємстві ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» займає персонал у віці від 31 до 40 років (31,06-31,8%) та персонал у віці від 41 до 50 років (приблизно 25,0% ).

Отже, основна маса персоналу (працівників) ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» - це особи середнього віку (31-50 років), досить мотивовані та досвідчені, що безумовно необхідно враховувати при побудові системи мотивації праці.

На ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» сформувалося чітке мотиваційне середовище, під яким розуміємо сукупність умов, що формуються приватним підприємством, які визначають направленість та величину енергії

працівників, що добавляється ними для одержання помітних результатів праці.

Таблиця 2.8

Аналіз структури персоналу за віком працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за 2020-2022 роки

Вік працівників	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чисельність					
18-30 років	14	15	15	1	0
31-40 років	40	41	41	1	0
41-50 років	32	32	33	0	1
50- 60 років	30	31	31	1	0
старше 60 років	10	11	12	1	1
Разом	126	130	132	4	2
Питома вага					
18-30 років	11,11	11,54	11,36	0,25	0
31-40 років	31,8	31,54	31,06	0,25	0
41-50 років	25,24	24,62	25,0	0	0,50
50- 60 років	23,88	23,80	23,48	0,25	0
старше 60 років	7,97	8,5	9,10	0,25	0,50
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Як ми вже з'ясували, мотиваційне середовище включає мотиви і стимули. Мотиви - внутрішні фактори, які підштовхують людину до дій - незадоволені потреби. Стимули - зовнішні фактори, що підштовхують людину до дій - вимоги та пропозиції зі сторони підприємства. Стимули, що актуалізують мотиви працівників та дозволяють використовувати можливості підприємства для задоволення, є найважливішим компонентом мотиваційного середовища.

В мотиваційному середовищі стимули представлені нематеріальними та матеріальними умовами, що, у свою чергу, складаються з чітких елементів. Описання наявних на приватному підприємстві ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» стимулюючих елементів мотиваційного середовища представлено у таблицях 2.9 та 2.10. Список стимулюючих елементів відрізняється для керівників, службовців, спеціалістів та робітників.

Таблиця 2.9

## Матеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища

## ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

Елементи	Способи формування елементів за категоріями		
	Керівники	Спеціалісти, службовці	Робітники
Розмір заробітної плати та додаткові види матеріального заохочення	Перспектива підвищення заробітку під час переходу на вищу посаду. Професійні надбавки. Оплата навчання та підвищення кваліфікації. Доплати розширення зон відповідальності. Заохочення за особливі здобутки.		Підвищення розрядів. Перехід більш кваліфіковану роботу. Доплати за суміжні спеціальності.
Зв'язок заробітної плати з його результатами	Чіткий опис системи оплати праці локальних нормативних актах (положення про оплату праці, положення про преміювання тощо). Оцінка результатів діяльності за певними критеріями		
Умови організації праці та безпека	Комфортні та безпечні робочі місця, обладнані сучасною технікою. Забезпечення працівників спецодягом та засобами індивідуального захисту. Якість підготовки та видачі нарядів (підготовлений фронт роботи, забезпеченість технікою тощо).		
Соціальна захищеність	Соціальний пакет: - добровільне медичне страхування; - медичні програми; - підтримка спорту та здорового способу життя; - здорове харчування; - оплата оздоровчих путівок; - матеріальна допомога; - організація дитячого відпочинку; - оплата проїзду у відпустку працівнику та членам його сім'ї; - одноразова виплата при виході на пенсію тощо. Гарантія зайнятості		

Таким чином, на приватному підприємстві ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» сформовані та активно використовуються наступні матеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища: розмір зарплати та додаткові види матеріального заохочення; зв'язок заробітної плати з його результатами; умови та організація праці, безпека, соціальна захищеність.

Сформовані та активно використовуються наступні нематеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища: розвиток та

самореалізація, професійне зростання, суспільне визнання заслуг, організаційна культура.

Таблиця 2.10

## Нематеріальні стимулюючі елементи мотиваційного середовища

## ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

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

Таким чином, сформоване на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» мотиваційне середовище містить досить великий перелік заходів стимулюючого характеру.



### **2.3. Аналіз існуючої системи мотивації на досліджуваному підприємстві та оцінка рівня задоволення нею**

Дослідимо діючу систему мотивації персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», охарактеризуємо її ефективність за допомогою анкетування працівників.

Приватне підприємство прагне вдосконалювати особисті та професійні навички свого персоналу. Тому для нього є досить важливим формування такого робочого середовища, в якому персонал зможе реалізувати повністю власний потенціал.

Виходячи з цього, у 2023 році ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» продовжувало активно функціонувати у таких головних напрямках:

- постійне удосконалення системи головних показників ефективності (далі - КПЕ);
- удосконалення процесів підбору персоналу та формування кадрового потенціалу;
- регулярний збір відгуків з різноманітних каналів зв'язку
- набір персоналу на різноманітні професійні програми та курси.

Бізнес-система фірми передбачає безперервний розвиток та навчання персоналу. Товариство об'єднує навчальні програми до системи, роблячи її загальнодоступною для всіх.

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» постійно прагне вдосконалювати програми навчання, а ще стимулює участь співробітників у галузевих конкурсах та наукових конференціях. Особлива увага також у 2023 році приділялася розвитку HR-бренду. Фірма бажає стати якнайкращим роботодавцем у регіонах. Вона дуже тісно співпрацює з медичними університетами, що є головним джерелом залучення нових талантів. Крім того, опрацьовуються та реалізуються програми із притягнення молодих спеціалістів.

Як соціально відповідальне підприємство ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» намагається розширити спектр нефінансових та фінансових пільг для працівників. Товариство постійно покращує умови праці, надають працівникам медичне страхування, реалізують програми, у яких співробітники одержують ексклюзивні пропозиції як нематеріальної, так і матеріальної мотивації.

Своєрідну увагу фірма приділяє студентам та молодшим спеціалістам. У 2023 році 3 студента пройшло практику на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», і двоє з них уже працюють на фірмі. Молоді спеціалісти приймають участь у конкурсах професійної майстерності та науково-практичних конференціях.

Товариство намагається забезпечити можливості для професійного розвитку та оптимальні умови праці. До кожного співробітника ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» використовує індивідуальний підхід, постійно аналізує та передивляється систему мотивації. Також, воно не обмежується дотриманням вимог стосовно мінімальної зарплати, а забезпечує співробітникам повну компенсацію їх зусиль. Товариство теж стежить за тим, щоб система заробітної плати була прозорою та доступною для працівників.

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» планує розробити та запровадити єдине зведення транспарентних та справедливих принципів та правил встановлення рівня винагороди, що враховують змінну та фіксовану складові зарплати таким чином, щоб величина винагороди та тенденції росту залежали від показників ефективності підприємства, підрозділу, працівника. Це забезпечить концентрацію на стабільному вдосконаленні процесів та посприє досягти амбітних цілей, які поставлені перед філіями та підприємством в цілому.

Одним із пріоритетів ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є забезпечення ясності та доступності для кожного працівника системи оплати праці. Тому, в компанії проводиться багато інформаційних заходів, публікації на сайті та в

газетах, планерки, розповсюдження відеороликів та друкованих брошур про систему заробітної плати.

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» продовжує роботу в межах програми грейдингу. Система принципів розподілу винагород та грейдів підвищили прозорість компенсації праці співробітників.

Нефінансовий компенсаційний пакет, що пропонує співробітникам ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», перевершує мінімальні вимоги законодавства. У компенсаційний пакет включають:

- програму добровільного медичного страхування;
- програму для скорочення виплат за іпотечними кредитами;
- добровільне додаткове страхування від нещасних випадків на робочому місці;
- безплатні путівки до оздоровчих закладів для співробітників та членів їх сімей.

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» вітає працівників та їхні сім'ї зі святами, а ще організовує спортивні та культурно-розважальні заходи у регіоні, місті.

У Колективному договорі ТОВ «Джерело Здоров'я» зазначено додаткову відпустку у зв'язку з весіллям, народженням дитини та похороном близьких родичів. На підприємстві діє програма матеріальної допомоги працівникам, котрі потрапили у складні життєві обставини.

У 2023 році на підприємстві запущений пілотний проект «Управління здоров'ям» разом з Чернівецьким Діагностичним центром. В подальшому проект буде розширюватися. Сьогодні всі працівники проходять систематичні медичні обстеження та можуть радитись онлайн з іншими лікарями та медичними працівниками. Групи ризику формуються по результатам обстежень. Працівникам, які потрапляють до даних груп, надається спеціальне професіональне лікування.

Система мотивації персоналу в ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» для оцінювання продуктивності праці працівників включає КПЕ. Система КПЕ

постійно переглядається, доповнюється та удосконалюється. Технічні КПЕ відповідають найліпшим галузевим практикам та контролюються керівником, а цільові відповідні показники КПЕ включені до індивідуальних карток оцінювання ефективності керівництва, аж до рівня начальників філій та підрозділів.

У межах кадрової стратегії ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» ввело проект кадрової аналітики. Даний проект дозволяє керівнику відслідковувати кадрові метрики своїх філій та підрозділів та з'ясувати, які їх дії можуть вплинути на конкретні показники.

Потрібно вказати, що ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» усвідомлює цінність одержання зворотного зв'язку та вирішення проблем персоналу у межах всього підприємства. Керівництво взаємодіє регулярно з працівниками при допомозі веб-сайту та корпоративної мережі, веб-конференцій та соціальних мереж, а також під час загальних зборів за участю керівників вищої ланки та зустрічей у форматі питання-відповідь. Регулярно проводяться загальні збори трудового колективу для виявлення ключових питань, а також опитування залученості та задоволеності.

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» бажає укладати із працівниками довгострокові колективні договори. Товариство співпрацює з профспілкою організацією через підписання Колективного договору, котрий у 2022 році охопив 98% працівників. Зауважимо, що у 2023 році на підприємстві не було зафіксовано колективних трудових спорів та конфліктів. Усі доповнення та зміни до колективних договорів вносилися у суворій відповідності до законодавства і мали конструктивний характер.

Абсолютним пріоритетом компанії є здоров'я та життя працівників, у зв'язку з цим у 2019-2022 роки проводився ряд заходів із захисту співробітників від COVID-19. З метою зменшення кількості масових зборів було трансформовано робочий графік офісного персоналу. Компанія більшу частину таких працівників перевела на віддалений формат. Були придбані нові ноутбуки та встановлено додаткове обладнання та програми, що

забезпечують у дистанційному режимі безпечні та ефективні умови праці. Тепер більша частина зустрічей проходить віддалено з використанням новітніх програм для відеозв'язку та конференцій. Також за необхідності товариство надавало співробітникам та членам їх сімей під час пандемії COVID-19 психологічну допомогу.

На даний момент, як показало проведене дослідження, забезпечення стабільної оплати праці та соціальних гарантій співробітникам ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» є одними з пріоритетних напрямків управління персоналом, утім проблемам мотивації персоналу, його задоволеності системою мотивації праці приділяється мало уваги.

З метою проведення якісного оцінювання системи мотивації персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» використовуємо метод SWOT-аналізу, як метод виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, один з найбільш поширених видів аналізу в стратегічному управлінні та маркетингу. Він дозволяє виявляти слабкі та сильні сторони об'єкта, зокрема системи мотивації персоналу компанії.

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

Сильні (S) та слабкі (W) сторони є чинниками внутрішнього середовища, і фірма спроможна на них вплинути, можливості (O) та загрози (T) є чинниками зовнішнього середовища, які не піддаються контролю, фірма не спроможна на них вплинути. Результати аналізу слабких та сильних сторін товариства для системи мотивації персоналу ТОВ «Джерело Здоров'я» представлено в таблиці 2.11.

В таблиці 2.12 представлені результати аналізу загроз та можливостей та для системи мотивації персоналу ТОВ «Джерело Здоров'я»

В таблиці 2.13 наведені результати порівняння можливостей, загроз, сильних та слабких сторін ТОВ «Джерело Здоров'я».

Таблиця 2.11

## Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

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

Як видно з таблиці 2.13, сильних сторін системи мотивації працівників ТОВ «Джерело Здоров'я» більше ніж слабких, а можливостей більше, ніж загроз.

Таблиця 2.12

## Аналіз можливостей та загроз ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

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

Для подальшого аналізу будемо використовувати тест «Задоволеності системою мотивації». Потрібно вказати, що тест включає 14 суджень. В таблиці 2.14 представлено шкалу оцінки результатів.

У Додатку А представлена форма опитувального листа. Тест проводився серед усіх категорій працівників. Було опитано 2 керівника, 3 спеціаліста, 2 службовця та 5 робітників. Отже, загальна кількість опитуваних склала (12 осіб, або 9,1% ) Середній бал задоволеності системою

мотивації на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» склав 19,4 бал, що потрапляє під категорію «цілком задоволені» (таблиця 2.15).

Таблиця 2.13

Результати порівняння можливостей, загроз, сильних та слабких сторін

ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

	Можливості	Загрози
	Середня зарплата працівників перевищує середньомісячний рівень заробітної плати на підприємствах міста та області. Можливість залучення висококваліфікованих кадрів.	Поява на ринку праці конкурентів, які мають більш високий рівень заробітної плати, соціальних гарантій та пільг. Перехід висококваліфікованого персоналу до конкурентів
Сильні сторони Гарна репутація підприємства. Організаційна структура підприємства, що динамічно розвивається. Високий рівень компетентності керівників. Високий рівень професіоналізму працівників. Розроблена та системно функціонуюча кадрова політика. Регулярна виплата зарплати. Офіційна висока заробітна плата. Сильна корпоративна культура. Наявність соціальних гарантій, пільг та компенсацій. Розвинена система підготовки персоналу.	Як скористатися можливостями: Враховуючи високу компетентність керівників та їхню готовність до модернізації системи управління персоналом удосконалити технології мотивації персоналу. Використати при внесенні коригувань у систему мотивації персоналу потенціал таких факторів як стабільний соціально-психологічний клімат, розроблена система збереження здоров'я працівників підприємства	За рахунок чого можна знизити загрози: Можливо знизити загрози за рахунок впровадження нових технологій управління персоналом, розвитку системи мотивації. Розробити мотиваційні профілі працівників.
Слабкі сторони: Має місце негативне сприйняття працівниками мотиваційних факторів. Не повною мірою використовуються можливості інструментів мотивації працівників. Відсутні можливості до самореалізації. Недостатня увага керівництва.	Що може стати на заваді скористатися можливостями: За рахунок наявності в регіоні організацій-конкурентів важко скоротити плінність кадрів, а також утримати висококваліфікованих працівників від переходу до конкурентів, у зв'язку з цим необхідно розглядати необхідність	Що мінімально знизить загрози: Створити мотиваційну програму підприємства, яка б стала частиною кадрової політики підприємства

Неефективне формування кадрового резерву. Плинність кадрів	внесення коригувань у систему мотивації персоналу як джерело підвищення ефективності діяльності підприємства.	
---	---	--

У керівників компанії середній бал задоволеності склав 15,1 («цілком задоволені»), робітників - 20,3 (знаходиться на рубежі «задоволені» і «цілком задоволені»), службовці - 20,8 (знаходиться на рубежі «задоволені» і «цілком задоволені»), спеціалісти - 22,0 («задоволені»).

Таблиця 2.14

## Шкала оцінки результатів тесту «Задоволеності системою мотивації»

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

Таблиця 2.15

## Дані тесту «Задоволеність системою мотивації», %

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

Отже, керівники найбільш задоволені системою мотивації, навіть відсутня категорія незадоволених, спеціалісти - найменш задоволені.

Сьогодні ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» можливо охарактеризувати загалом як підприємство, яке зацікавлено у мотивації персоналу, утім, потрібно розробити рекомендації, що містять комплекс заходів, направлених на підвищення рівня мотивації персоналу.



## Висновки до розділу 2:

Таким чином, у другому розділі проведено дослідження мотивації праці на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Отримано такі висновки:

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

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

3. Розроблено схему процедури дослідження мотивації в системі менеджменту підприємства. Її застосування надасть можливість виявити особливості, тенденції та закономірності мотивації, що створить необхідне підґрунтя для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення мотивації праці на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

4. У 2023 році ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» продовжувало активно працювати у таких ключових напрямках: формування кадрового потенціалу та вдосконалення процесів підбору персоналу; постійне вдосконалення системи ключових показників ефективності; набір працівників на різні професійні курси та програми; регулярний збір відгуків з різних каналів зв'язку. SWOT-аналізу системи мотивації показав, що сильні сторони системи мотивації персоналу для підприємства перевищують слабкі,

а можливостей більше, ніж загроз. Результати аналізу рівня задоволеності системою мотивації на сонові анкетування свідчать, що працівники цілком задоволені даною системою. Найбільш задоволені системою мотивації керівники, відсутня навіть категорія незадоволених, найменш задоволені спеціалісти.

### РОЗДІЛ 3

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ МФЕК «ДЖЕРЕЛО ЗДОРОВ'Я»

### 3.1. Узагальнення результатів дослідження на базовому підприємстві

Результати проведеного емпіричного дослідженні мотивації персоналу в системі менеджменту ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» свідчать, що в товаристві підприємстві забезпечено стабільну та високу оплату праці, створено дружній простір, пропонується нефінансовий компенсаційний пакет та проводяться яскраві корпоративи, при цьому персонал не відрізняється бажанням та особливим ентузіазмом проявляти себе у справі. У трудовому колективі дуже низький рівень мотивації. Потрібно зрозуміти, чому не вдалося залучити енергію працівників та перетворити її на успіх та продуктивність.

Результати проведеного емпіричного дослідження також свідчать, що ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» використовує як внутрішній і зовнішній тип мотивації (таблиця 3.1). У таблиці 3.1 наведено опис, чим відрізняється один тип мотивації від іншого.

Стимули, які пов'язані з самореалізацією і працею персоналу, відносяться до зовнішньої мотивації. Потрібно зрозуміти, яку мету має ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», висуваючи даний стимул: згуртувати трудовий колектив, наголосити на статусності керівника, виховати відданість компанії, сприяти професійному зростанню. А ті, які безпосередньо зв'язані зі змістом роботи, стосуються внутрішньої мотивації - відбутися як професіонал, домогтися рішення трудного завдання, оптимізувати технологічний процес.

Таблиця 3.1

## Опис зовнішнього та внутрішнього типів мотивації

## ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

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

Двоєкий характер мають багато стимулів. Наприклад, навчання працівників може виступати як стимул для одержання сучасних знань та удосконалення професіональної майстерності у роботі. Також може бути сприйнято як умову, щоб підійнятися по посадовій драбинці та трансформувати статус у ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», отримати надбавку чи премію.

Щоб система мотивації для компанії була ефективною, потрібно розуміти, як сприймають власну роботу працівники ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Тип сприйняття діяльності характеризує те, як працівник відноситься до власної діяльності та які викликає вона емоції. Від сприйняття залежить відповідь працівника на питання, чим для нього є робота - можливістю самореалізуватися, джерелом грошей, колективом однодумців або місцем, куди просто бажає повертатися. Тип сприйняття надає можливість зрозуміти, навіщо і заради чого працівник кожного дня ходить на роботу, прикладає зусилля та перемагає щоденні труднощі.

На сприймання роботи впливають два фактори - зміст праці, задачі й те, як у фірмі прийнято задовольняти потреби персоналу. З урахуванням прояву того чи іншого типу мотивації можливо назвати чотири типи сприймання роботи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

## Чотири типи сприймання роботи [42, с. 50]

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

Тип «Благодійність». За такого типу сприймання працівнику, передусім, цікава сама робота. Самі завдання та їх зміст підштовхують працівника викладатися, здійавши власну внутрішню мотивацію. Даний тип сприймання є властивим для індивідуалізованої праці. Для професій, які пов'язані із служінням людям (вчителі, лікарі, соціальні працівники) та представників творчої сфери. Найчастіше їм імпонує те, що вони роблять, незалежно від величини зарплати та наявності компенсацій та пільг.

Тому що працівнику цікава сама праця, у процесі діяльності він реалізує власні здібності та одержує задоволення від самого процесу. Отож, рівень задоволеності роботою в цілому високий. При такому сприйманні створюється ціннісний тип ставлення до праці, для котрого характерні відповідальність, високий рівень самоконтролю, висока якість праці, ініціатива та результативність. З таким типом сприймання у керівників відсутня потреба контролювати підлеглих.

Тип «Рабство». При даному типі сприймання робота є засобом виживання. Співробітнику не має значення, яка його діяльність і що саме він робить. Головна мета - отримати гроші, щоб задовольнити фізіологічні

потреби та потреби захищеності та безпеки. При цьому вони повною мірою не задовольняються. Мова навіть не йдеться про потреби вищого рівня.

Це низькооплачувана робота, для здійснення якої не потрібні будь-які навички та спеціальні знання. Тому працівники, які зайняті на подібних роботах, не є конкурентоспроможними на ринку праці і, як результат, вони не мають свободи вибору місця запровадження праці. І як наслідок, трудові функції здійснюються при мінімальних витратах роботодавця. Від керівника необхідно тільки забезпечити контроль виконання та підтримувати допустимий рівень результативності праці.

Тип «Супермаркет». Даний тип сприйняття праці зустрічається у великої кількості найманого персоналу. Працівники ходять на роботу і докладають зусиль тільки тому, що компанія пропонує різні стимули зовнішньої мотивації, такі як конкурентний компенсаційний пакет, високий рівень оплати праці, влада, можливості кар'єрного зростання.

Персонал підприємства сприймають роботу як можливість задовольняти усілякі потреби. Так, у працівника створюється інструментальна мотивація. Сам зміст праці має раціональне зерно, але не є важливим. Більшого значення має те, як за допомогою роботи задовольняються потреби. Якщо співробітнику важливі тільки гроші, компенсації та пільги, то для нього не так важно, що робити. Головне, щоб заробітна плата дозволяла задовольнити потреби. Якщо на іншій фірмі запропонують оплату праці більше, то працівник, не вагаючись, піде туди. Від таких працівників важко добитися чогось більшого. Вони трудяться за принципом «ні менше, ні більше».

Якщо ж у співробітника виражені бажання влади та статусні потреби, він буде багато працювати, долати труднощі та докладати зусиль. Все це для того, щоб у корпоративній ієрархії примножити власний статус та задовольнити потреби у повазі, визнанні та престижі. Підприємство отримує ефективного працівника, але при цьому його ресурси обмежені. Може доволі швидко наступити вигорання, зниження якості та ефективності роботи.

За такого сприймання задоволення роботою має диференційований характер. Доки потреби задовольняються, праця до вподоби. Тільки що зовнішні стимули зникнуть - одночасно із ними зникне задоволення роботою. Тому в погоні за задоволенням підприємства пропонують персоналу різноманітні «плюшки». Даний тип сприймання не впливає на творче ставлення до праці та розвиток внутрішньої мотивації. Щоб забезпечити самовіддачу та високу продуктивність керівнику необхідно продумати та сформувавши систему оцінювання праці. До того ж варто постійно покращувати систему нагород, так як при задоволенні одних потреб з'являються інші.

Тип «Мрія». Це для співробітника та фірми найбажаніший тип сприймання роботи. Працівнику привабливі самі завдання, отож він шукає ефективні засоби досягнення цілей, докладає досить значних зусиль. Співробітнику імponує робота, і він прагне робити її краще. Він сам добивається визначних результатів, проявляє ініціативу, приймає рішення і бере зайву відповідальність, більшу ніж накреслено в інструкції. Тому на роботі задовольняються його потреби - соціальні, статусні та матеріальні.

За такого сприймання роботи керівництво формує умови для професійної самореалізації підлеглих. Він характеризує тільки результат і досягає, щоб працівники осмислили власний внесок у кінцевий результат фірми. Коли задіяна зовнішня та внутрішня мотивація, працівник вважає свою роботу як «місце сили». А компанія отримує захопленого, ефективного працівника, який відданий її меті та активно залучений до загального процесу.

У таблиці 3.3 наведено порівняльні характеристики типів сприймання праці.

Наразі у ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» переважають співробітники з типом сприймання праці «Супермаркет».

Таблиця 3.3.

## Порівняльні характеристики типів сприймання праці

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

З ціллю переналаштування системи мотивації, для підвищення зацікавленості працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» діяльності, бажаємо запропонувати наступні заходи:

1. Коригування корпоративної культури. Професіональне зростання повинно стати частиною корпоративної культури на рівні досліджуваного підприємства. Бажання зростати, розвиватися та удосконалюватися має бути



затвердженою моделлю поведінки. Притаманними ознаками подібної моделі є відкритість, ініціатива, командна робота. Необхідно покращити оформлення офісних просторів - утворити зони для генерування ідей, дошки для внутрішніх хакатонів, модерацій. Потрібно зміцнити інструменти внутрішніх комунікацій - соціальні мережі, портал, розсилки.

2. Залучення персоналу до постановки мети та цілей підприємства в цілому та його підрозділів. Потрібно запрошувати працівників на стратегічні сесії, сформувати віртуальну інтерактивну карту потоку створення цінностей компанії, де буде відображено вклад кожного підрозділу та відділу. Можна рекомендувати підготовлювати презентації підрозділів та відділів на протязі року. Наприклад, день медичного працівника, день юриста або тиждень бухгалтерії. Це примножить престиж та значимість різноманітних видів професійної діяльності.

3. Оптимізація роботи персоналу. Потрібно збільшувати частини завдань, які відповідають принципам: «мобілізація навичок та умінь», «сене завдання», «цілісність завдання», «зворотний зв'язок» та «автономність розв'язання задачі». Завдання, яке відповідає даним принципам, підвищує інтерес та замученість, формує внутрішню мотивацію.

Для цього потрібно зменшити кількість «неціліших» завдань. Вони вимагають технічного виконання без залучення когнітивних ресурсів. У праці повинно бути більше тих завдань, які відповідають рівню знань і компетентності виконавця або навіть трошки вище. Працівнику краще самому відповідати за результат своєї праці. Якщо праця не має таких характеристик, вона не схвалює внутрішньої мотивації.

Потрібно поступово зменшувати кількість строго регламентованих завдань. По можливості, варто надати свободу обирати способи виконання завдань. Неможливо схвалювати та підтримувати внутрішню мотивацію в умовах жорстких стандартів та регламентів - необхідна можливість самостійно приймати рішення. Наприклад, можливо надати працівникам шанс написати особисту посадову інструкцію.

4. Розвиток управлінців. Щоб сформувати у підлеглих внутрішню мотивацію, керівники повинні вміти ставити завдання із запрограмованим результатом, надавати зворотний зв'язок, котрий підштовхуватиме працівників до професіонального розвитку та досягнень.

Потрібно навчити управлінців організовувати спільні обговорення, щоб разом із підлеглими генерувати ідеї, розв'язувати завдання та досягати командної синергії. Ефективний менеджер може регулювати конфліктні ситуації та направляти їх у конструктивне русло. Йому під силу використовувати конфлікт як джерело розвитку.

5. Наголошування уваги персоналу на помилках та досягненнях. Зростання мотивації працівників з метою створення професійного та особистісного зростання. Посилення контролю за працею персоналу.

У ході контролю керівник виявляє знижену мотивацію працівників та зможе сформулювати причини зниження мотивації. При допомозі контролю можливо визначити тих спеціалістів, які порушують домовленості, найгірше працюють. У зв'язку з вищесказаним сьогодні утворюється потреба у розробках рекомендацій стосовно вдосконалення контролю за роботою працівників на віддаленому режимі.

### **3.2. Удосконалення механізму мотивації персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»**

У світі формат зайнятості стає популярною робота у віддаленому режимі. По-перше, даний формат роботи дозволяє співробітникам працювати з дому або з будь-якого іншого комфортного місця. По-друге, роботодавець не тратить кошти на оснащення робочих місць в офісі. Але є також і мінуси, наприклад зниження ефективності праці. І сьогодні, коли в багатьох державах швидко зростає кількість людей, які працюють тимчасово із дому у

зв'язку з масовим карантинном, або військовим станом саме даний недолік «віддалення» поставив під загрозу на багатьох раніше успішних підприємствах виробничі процеси.

У 2022-2023 роках три рази відбувалося переведення працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» на віддалений режим роботи. Це торкнулося 80% адміністративних працівників. Так само для працівників застосували обмеження на відрядження за кордон, їм рекомендували утриматись від особистих поїздок за рубіж. У цьому частина персоналу, який забезпечував безперервність виробничого процесу, продовжував працювати на робочих місцях. Якщо у 2024 році буде продовжуватися воєнний стан та знову будете мати місце переведення роботи на віддалений режимі.

В цілому сьогодні пандемія та воєнний стан по-різному позначилася на діяльності персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я», але, як показало проведене дослідження, найбільше співробітники нарікають на те, що зникло бажання продуктивно працювати. Про зниження мотивації до праці розказали 48% опитаних співробітників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Приймали участь у дослідженні 40 працівників досліджуваного підприємства. Ще 34% опитаних призналися, що коронавірусні та воєнні обмеження ніяк не відзначилися на їх продуктивності, а 18% переконані в тому, що роки епідемії, обмежень та воєнного стану дали їм стимул більш старанно працювати.

Для удосконалення діяльності дистанційних працівників при допомозі фотографії робочого дня було здійснено аналіз часу, який тратить менеджер з персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» у процесі власної трудової діяльності (таблиця 3.4).

Робочий день відповідно до діючого законодавства повинен тривати 8 годин (480 хвилин), отже, робочий день менеджера з персоналу, який працює на віддаленому режимі, береться початок о 9.15 і закінчується о 18.00, але він триває на 15 хвилин менше ( $525 - 60 = 465$ ). Таким чином, 15 хвилин будуть віднесені на час відпочинку.

Таблиця 3.4

Дані про робочий час за елементами роботи та відпочинку менеджера з персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

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

На основі даних таблиці 3.4 виконаємо індексацію витрат робочого дня і в таблиці 3.5 відобразимо результати дослідження.

Індексація за видами витрат робочого дня, де:

ЧР - час роботи;

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

ЧВ - час на відпочинок;

ПТД - час перерв через недотримання та порушення трудової дисципліни.

За формулою 3.1 визначається загальний фонд робочого часу (Ф):

$$\Phi = \text{ЧР} + \text{ЧВ} + \text{ПРР} + \text{ПТД} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.5

## Класифікація витрат робочого часу менеджера з персоналу

## ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

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

З даних рис. 3.1 бачимо, що більшість особистого часу, а саме 66% або 5 годин 55 хвилин, менеджер витрачає на роботу. Так само велику частину загалом займають витрати на відпочинок (17% або 1 годину 30 хвилин).

За змістом праці індексація витрат робочого часу, де:

О - час основної роботи;

ОРМ - час обслуговування робочого місця;

ПЗ - підготовчо-заключний час.

Виходячи з даних рис. 3.2 очевидно, що більшість власного робочого часу, а саме 62%, що складає 4 години 15 хвилин, менеджер витрачає на роботу, або інакше на безпосереднє виконання своїх трудових функцій. Так само в загальному часі дослідження велику частину склали витрати на

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

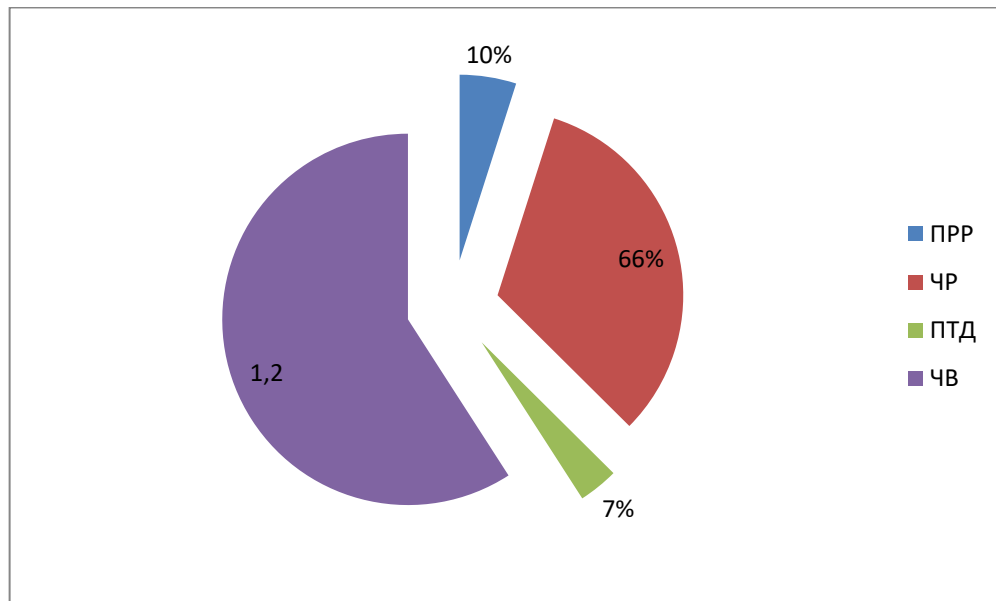


Рис. 3.1. Індексація витрат робочого часу менеджера з персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за видами

Ненормовані втрати робочого часу на основі проведення фотографії робочого часу, містять надмірну непродуктивну працю, час нерегламентованих перерв у роботі, що спричинені порушеннями трудової дисципліни та з організаційно-технічних причин час перерв, склали дуже велику частину робочого часу менеджера з персоналу, тобто 34% від часу дослідження. Тому, при оптимізації робочого процесу появиться реальна можливість за сприянням скорочення втрат робочого дня підвищити час безпосереднього виконання робочих обов'язків.

На базі результатів проведеного дослідження використання робочого часу працівника, ми розробимо наступні пропозиції стосовно покращення на ТОВ «Джерело Здоров'я» використання робочого часу менеджера з персоналу та вдосконалення організації праці (таблиця 3.6).

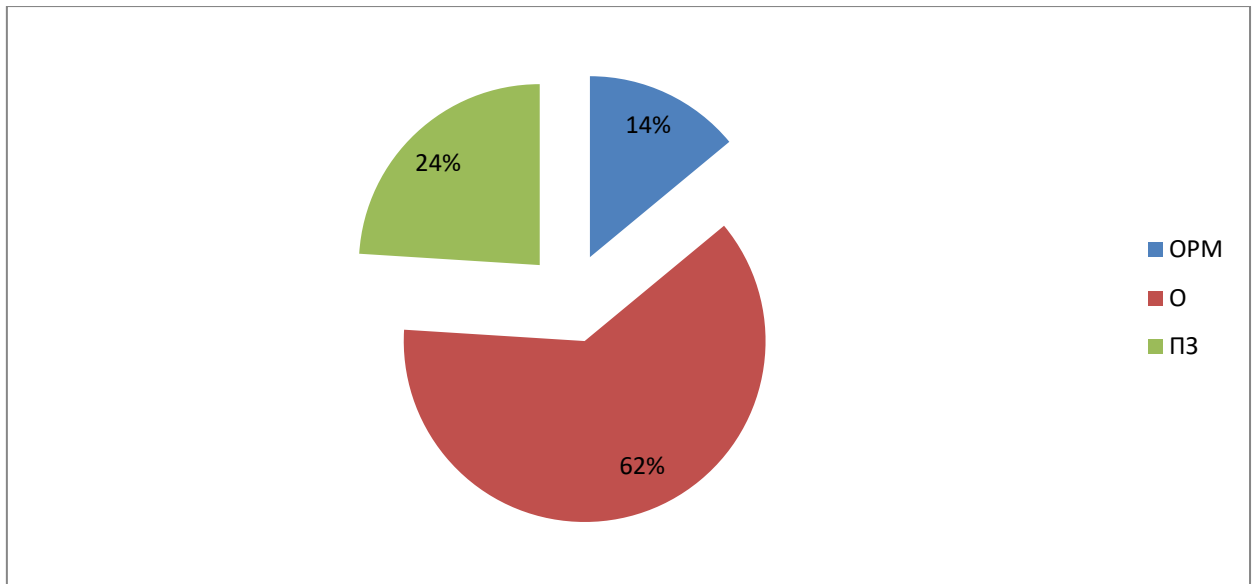


Рис. 3.2. Індексація витрат робочого часу менеджера з персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» за змістом праці

Встановимо вплив реалізації запропонованих заходів стосовно покращення на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» використання робочого часу менеджера з персоналу та удосконалення організації праці на підвищення ефективності його праці ( $P_{еп}$ ):

$$P_{еп} = E / (\Phi - ЧВ_{н}) * 100\% = 165 / (540 - 60) * 100\% = 34\% \quad (3.2)$$

де:

$E$  - очікувана економія часу.

$ЧВ_{н}$  - 60 хвилин (або 1 годину) при 8-годинному робочому дні.

Отже, реалізація запропонованих заходів стосовно вдосконалення використання робочого часу практично підвищить ефективність праці менеджера з персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» на 34%. Як показав проведений у кваліфікаційній роботі аналіз, переведення менеджера з персоналу ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» на дистанційний режим роботи є доцільним і можливим, однак, потрібно використовувати активно резерви підвищення ефективності його праці.

Таблиця 3.6

Заходи щодо покращення використання робочого часу та вдосконалення організації праці менеджера з персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»

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

В цілому можна зробити висновок, що переведення деяких працівників на дистанційну роботу не погіршить продуктивність їх праці, якщо грамотно поставитися до питання управління персоналом в умовах дистанційного (віддаленого) режиму роботи. Головною проблемою є комунікація, але її можна розв'язати у найкоротші терміни на основі використання телефонного зв'язку, онлайн-платформ для спілкування та корпоративним розсилкам, обміну робочою інформацією, навчання. Щоб контролювати режим та ефективність роботи працівників ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» з дому, використовуються спеціальні програми та засоби відеозв'язку. Гарний спосіб як контролювати продуктивність дистанційної (віддаленої) праці, а й зробити систему мотивації персоналу більш зрозумілою і прозорішою - завчасне планування з систематичним відстеженням показників.



### Висновки до розділу 3:

Таким чином, у третьому розділі узагальнено результати дослідження та розроблено рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я». Отримано такі висновки та надано рекомендації:

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

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

3. Заходи щодо покращення використання робочого часу та вдосконалення організації праці менеджера з персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»:

- складання чіткого плану робіт на наступний день;

- скорочення часу перерв через порушення режимів роботи чи недоліки в організації робочого процесу;
- скорочення часу відпочинку та перерв через порушення трудової дисципліни протягом робочого дня;
- скорочення часу підготовчо-заключної роботи.

## ВИСНОВКИ

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

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

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

3. Для забезпечення максимальної ефективності програм по мотивації та стимулюванню персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, його побажання та прагнення. В даний час існує безліч методів мотивації персоналу, як матеріального, так і нематеріального характеру, і тільки від правильного використання поєднань цих елементів буде залежати кінцевий результат. Кожна людина має певну

специфічну для нього структуру трудової мотивації, яка залежить від його індивідуальних особливостей, досвіду, характеру засвоєних трудових норм та цінностей.

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

5. Розроблено схему процедури дослідження мотивації в системі управління підприємства. Її застосування надасть можливість виявити особливості, тенденції та закономірності мотивації, що створить необхідне підґрунтя для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення мотивації в системі управління ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

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

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

8. Розроблено схему процедури дослідження мотивації в системі менеджменту підприємства. Її застосування надасть можливість виявити особливості, тенденції та закономірності мотивації, що створить необхідне

підґрунтя для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення мотивації праці на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я».

9. У 2023 році ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я» продовжувало активно працювати у таких ключових напрямках: формування кадрового потенціалу та вдосконалення процесів підбору персоналу; постійне вдосконалення системи ключових показників ефективності; набір працівників на різні професійні курси та програми; регулярний збір відгуків з різних каналів зв'язку. SWOT-аналізу системи мотивації показав, що сильні сторони системи мотивації персоналу для підприємства перевищують слабкі, а можливостей більше, ніж загроз. Результати аналізу рівня задоволеності системою мотивації на сонові анкетування свідчать, що працівники цілком задоволені даною системою. Найбільш задоволені системою мотивації керівники, відсутня навіть категорія незадоволених, найменш задоволені спеціалісти.

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

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

актах. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення використання робочого часу фактично підвищить ефективність праці менеджера з персоналу на 34%.

12. Заходи щодо покращення використання робочого часу та вдосконалення організації праці менеджера з персоналу на ТОВ МФЕК «Джерело Здоров'я»:

- складання чіткого плану робіт на наступний день;
- скорочення часу перерв через порушення режимів роботи чи недоліки в організації робочого процесу;
- скорочення часу відпочинку та перерв через порушення трудової дисципліни протягом робочого дня;
- скорочення часу підготовчо-заключної роботи.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>
2. Аналіз, оцінка й основні форми матеріального стимулювання персоналу організації [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36\\_1.html](https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36_1.html)
3. Антошкіна Л.І., Стеченко Д. М. Методологія економічних досліджень: підручник. К.: Знання, 2015. 311 с.
4. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2020. № 9. 232-236.
5. Биканова, О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
6. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу»*. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 224–229.
7. Бучинська Т.В.. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*, 2020. №7( 2). 144- 146.
8. Гавриляк, О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. *Електронний науковий вісник «Керівник.info»*. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>
9. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»). Харків: ХНУМГ, 2013. 111 с.

10. Герасименко О. О. Економічний механізм стимулювання праці у сфері наукової і науково-технічної діяльності (на прикладі вищих навчальних закладів України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.02.02 / Герасименко Оксана Олександрівна ; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 2003. – 22 с.
11. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2015. № 7(172), 29-37.
12. Гриньова, В. М. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці. [http://libfree.com/161824441\\_ekonomikafaktori\\_rezervi\\_pidvischennya\\_produktyvnosti\\_pratsi.html](http://libfree.com/161824441_ekonomikafaktori_rezervi_pidvischennya_produktyvnosti_pratsi.html)
13. Гриньова В. М., Грузіна І. А. *Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія*. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
14. Грузіна, І.А., Дериховська, В.І. *Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
15. Гуцан О.М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. Ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.М. Гуцан. – Харків, 2015. – 22 с.
16. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 9. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>
17. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник: зб. наук. пр. ОНЕУ*, 2013. №10(189). 3750.
18. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*, 2020. № 7(426). с. 341-347.



19. Должанський І.З., Загорна Т.О. Управління потенціалом підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.
20. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персонал підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14).* 188-193.
21. Дяків О.П., Островерхов В.М. *Управління персоналом : навчально-методичний посібник.* Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
22. Завадяк Р. І. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу / Р. І. Завадяк, І. І. Качур, К. В. Попович // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* – 2020. – Вип. 4. – С. 108–118.
23. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
24. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
25. 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.
26. Іляш О.В. Економіка праці та соціально–трудова відносини : навчальний посібник / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476 с.
27. Калина А.В. Економіка праці / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2011. – 272 с.
28. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2018. № 3.* 111–115.
29. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління / Є. В. Кіреєв // *Теорія та практика державного управління.* – 2019. – Вип. 3. – С. 188–196.
30. 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.

31. 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.
32. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин, 2010. № 1.* 29-33.
33. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність / Ю. А. Ковальчук, І. В. Гондарева // *Молодий вчений.* – 2020. – № 12(2). – С. 132–134.
34. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки», 2013. № 4(253).* 49-53.
35. Колот А.М., Цимбалюк С.О. *Мотивація персоналу: підручник.* Київ : КНЕУ, 2019. 397 с.
36. 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.
37. Копецька Ю.О. Підвищення енергоефективності підприємств целюлозно–паперової промисловості. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво».* 2018. № 1(100). С. 53–60.
38. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: навч. посібник.* К., Кондор. 2003. 296 с.
39. Кубарева В.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2013. № 3(2).* 224-227.
40. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок / Н. А. Лаврук // *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки.* – 2016. – Вип. 24(3). – С. 109–115.

41. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*, 2020. Вип. 1, Т. 2. 339-348 с.
42. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*, Вип. 1, Т.2. 2013. 348-356 с.
43. Лещенко, Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*, № 4. 2016. [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
44. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти / В. Ю. Лисак, В. В. Ткачук // *Причорноморські економічні студії*. – 2017. – Вип. 13(2). – С. 108–111.
45. Лівощко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2019. № 4, 59-65.
46. Лукашевич В.М. Управление персоналом: навч. посібник. Львів: Новий світ, 2014. 501 с.
47. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2014. №4 (155), 203-206
48. Маркова С.В., Олійник О.М. *Управління персоналом*. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
49. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств. *Агросвіт*. – 2016. – № 11. – С. 7–11.
50. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*, 2017. № 4(42). 224-231.
51. Методи мотивації праці та їх класифікація [Електронний ресурс] – URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_10550\\_metodi-motivatsii-pratsi-taihklasifikatsiya.html](https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-taihklasifikatsiya.html)

52. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкої економіки [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html>
53. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник // Вісник Львівського торговельно–економічного університету. Економічні науки. – 2017. – Вип. – С. 90–95.
54. Молла М.Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ*, 2020. №44, 252-257.
55. Мороз С. А. Мотивація трудової діяльності: крос–культурні особливості та їхній прояв у системі соціально–економічних відносин / С. А. Мороз, В. М. Мороз, Л. М. Грень, А. Л. Помаза–Пономаренко // *Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2020. – № 4. – С. 530–538.
56. Мотиваційний профіль працівника [https://translate.google.com/translate?hl=ru&sl=uk&u=http://dsp.gov.ua/wpcontent/uploads/2015/10/motivacijnij\\_profil\\_pracivnika.doc&prev=search](https://translate.google.com/translate?hl=ru&sl=uk&u=http://dsp.gov.ua/wpcontent/uploads/2015/10/motivacijnij_profil_pracivnika.doc&prev=search)
57. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 103–111.
58. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканєвич, Ю.В. Менеджмент: навч. посіб. К. : Ліра-К, 2019. 550 с.
59. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учб. літ., 2016. 560 с.
60. Никифороенко В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-г видання, виправлене та доповнене*. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
61. Никифороенко В.Г. *Управління персоналом та мотивацією*. Одеса: Атлант, 2021. 309 с.

62. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 2014. № 4. 238-246.
63. Олексенк Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. 41-48.
64. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник, Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
65. Осіпова А.Ю. *Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства*. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2015. 246 с.
66. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
67. Остапюк Б.Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2019. № 47. 137-142.
68. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К.: Ліра-К, 2015. 346 с.
69. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
70. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2020. №1 (56). 187-192.
71. Пузирьов С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. *Економіка і управління*, № 1, 2015. 82-88.
72. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. 58-62.

73. Річна фінансова звітність ТОВ «Джерело Здоров'я».
74. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.
75. Селютін В. М., Яцун Л.М. *Управління персоналом: Практикум*, Харків: ХДУХТ, 2019. 496 с.
76. Семенов, В.Ф., Нечева, Н.В., Кудіна, Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери. *Східна Європа: економіка бізнес та управління*. 2016. №5. Retrieved from: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr>
77. Смоляр Л.Г., Грамотенко О.О. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України. *Економіка та держава*, 2016. №5. 96-99.
78. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки*. 2010.Т. 2, № 6. 178-181.
79. Стахів, О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4108>
80. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук, В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 336 с.
81. Степаненко С. В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджмент*, 2015, № 13, 275–287.
82. Сучасні системи та форми стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://revolution.allbest.ru/management/00796426\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html)
83. Тест «Задоволеність мотивацією». Financefacts. Финансы и факты. Retrieved from: <http://www.financefacts.ru/ifins-604-1.html>
84. Типологічна концепція Володимира Ісаковича Герчикова. Режим доступу: [https://stud.com.ua/34689/menedzhment/tipologichna\\_kontsepsiya\\_](https://stud.com.ua/34689/menedzhment/tipologichna_kontsepsiya_)

volodimira\_isakovicha\_gerchikova

85. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/7914205/page:3/>
86. Ус С.В. Управління персоналом підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2014. №10. 63-69.
87. Федорова А. С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива кладова формування корпоративної культури підприємства. *Економіка АПК*, № 11, 2015. С. 118-125.
88. Цимбалюк С.О. *Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр.* Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.
89. Цуканова В.Я., Петренко Ю.В. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*, 2014. № 9. 341-346.
90. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Львів, 2008. № 628: 692–695.
91. Чкан А.С. Менеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 360 с.
92. Чуднова О.К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*, 2019. Вип. 15, 146-154
93. Шафранська, Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm)
94. Шимановська-Діанич, Л.М. *Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія*. Полтава: ПУЕТ, 2021. 462 с.
95. Nasty, R. Retail management. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2016. 520 с.

96. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty. "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA. 1995.
97. Professional training URL <http://protraining.com.ua/contacts>