

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка підприємства»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри ЕПР

_____ д.е.н., проф. В.М. Хобта
(підпис)

«___»_____ 2021 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ»

Виконала: студентка 2-го курсу, групи ЕПРм-20

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Паньковецька К.В.

(підпис)

Керівник: професор кафедри ЕПР, д.е.н., доц. Далевська Н.М.

(підпис)

Рецензент: доцент кафедри ЕОО, к.е.н., доц. Панченко Г.С.

(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____
(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Економіка підприємства»
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри ЕПР
_____ /В.М. Хобта/
«___» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Паньковецької Карини Віталіївни

1. Тема роботи: «Мотивація персоналу в період пандемії», керівник роботи д.е.н., доц., проф. каф. ЕПР Дале夫ська Н.М. затверджені наказом по університету від «27» вересня 2021 р. № 579.
2. Строк подання студентом роботи – «06» грудня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: статистична звітність підприємств, нормативні та законодавчі акти, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, які розкривають основні положення щодо мотивації персоналу підприємства в період пандемії.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
 - загальнотеоретичні основи мотивації персоналу в період пандемії;
 - інформаційно-аналітичне забезпечення трудової діяльності працівників підприємства;
 - рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу в умовах віддаленої роботи.
5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал на ____ листах формату А4.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I - III	Далевська Н.М., проф. кафедри ЕПР		
Нормо-контроль	Панкова М.В., ас. кафедри ЕПР	—	

7. Дата видачі завдання – «01» вересня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідження загальнотеоретичних основ мотивації персоналу в період пандемії	до 28.09.21 р.	
2	Характеристика інформаційно-аналітичного забезпечення трудової діяльності працівників підприємства	до 29.10.21 р.	
3	Розробка рекомендацій з удосконалення системи мотивації персоналу в умовах віддаленої роботи	до 18.11.21 р.	
4	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.21 р.	
5	Рецензування та представлення роботи до захисту	до 06.12.21 р.	

Студентка _____ К.В. Паньковецька
(підпис)

Керівник роботи _____ д.е.н., доц., проф. каф. ЕПР Н.М. Далевська
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Паньковецька К.В. Мотивація персоналу в період пандемії/ Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (спеціалізація «Економіка підприємства»). – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

У роботі досліджено загальнотеоретичні основи мотивації персоналу в період пандемії: уточнено сутність мотивації професійної діяльності персоналу; охарактеризовано основні моделі мотивації персоналу; визначено особливості мотивації в період пандемії Covid-19. Досліджено інформаційно-аналітичне забезпечення трудової діяльності працівників підприємства.

Розроблено рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу в умовах віддаленої роботи: визначено інструменти та методи стимулювання працівників з урахуванням параметра життєвого циклу їх мотиваційного профілю; надані рекомендації щодо формування гнучкого графіка, що не призводить до змішування роботи та особистого життя; розроблено методику оцінки ефективності впливу стимулюючих інструментів на різні групи працівників, що різняться стадіями життєвого циклу мотиваційного профілю.

Ключові слова: мотивація, персонал, підприємство, показники, пандемія, віддалена робота, мотиваційний профіль.

Список публікацій здобувача:

1. Паньковецька К.В. Особливості мотивації у період пандемії Covid-19. *Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва*: матеріали Всеукр. наук. конф. (м. Покровськ, 24 березня 2021 р.). Покровськ: ДонНТУ, 2021. С. 206-210.

SUMMARY

Pankovetska K. Motivating Employees During the Pandemic / Graduation qualifying work for obtaining an educational degree "Master" in specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Stock Exchanges" (specialization "Enterprise Economics"). - SHEE DonNTU, Pokrovsk, 2021.

The work investigates the general theoretical foundations of personnel motivation during a pandemic: the essence of motivation of personnel professional activity is clarified; the main models of personnel motivation are characterized; identified the features of motivation during the Covid-19 pandemic. The information and analytical support of the labor activity of the employees of the enterprise has been investigated.

Recommendations for improving the personnel motivation system in remote work conditions have been developed: tools and methods of employee incentives have been identified, taking into account the parameter of the life cycle of their motivational profile; recommendations were given on the formation of a flexible schedule, which does not lead to a mixture of work and personal life; a methodology for assessing the effectiveness of the impact of incentive tools on different groups of workers, differing in the stages of the life cycle of the motivational profile, have been developed.

Keywords: motivation, personnel, enterprise, indicators, pandemic, remote work, motivational profile.

List of applicant's publications:

1. Pankovetska K. Features of motivation during a Covid-19 pandemic. *Actual Problems of Modern Economics and Entrepreneurship*: Materials of the All-Ukrainian Scientific Conference (Pokrovsk, March 24, 2021). Pokrovsk: DonNTU, 2021. P. 206-210.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ.....	8
1.1 Уточнення сутності мотивації професійної діяльності персоналу.....	8
1.2 Характеристика основних моделей мотивації персоналу.....	16
1.3 Особливості мотивації в період пандемії Covid-19.....	26
РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	35
2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства	35
2.2 Аналіз використання трудових ресурсів підприємства	48
2.3 Оцінка факторів мотивації та стимулювання персоналу підприємства	54
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ	61
3.1 Мотивація працівників з урахуванням життєвого циклу їх особистого профілю.....	61
3.2 Формування гнучкого графіка, що не призводить до змішування роботи та особистого життя	71
3.3 Оцінювання результативності заходів з удосконалення управління персоналом у розрізі мотиваційного профіля працівника	75
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТОК А. Довідка про впровадження науково-методичних розробок	91
ДОДАТОК Б. Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної роботи	92

ВСТУП

В умовах пандемії коронавірусної інфекції управління людським капіталом підприємства набуває гострої актуальності. Період пандемії та карантинні обмеження спричинили сильну економічну кризу та негативний вплив на ринок праці. Значна кількість суб'єктів підприємництва в результаті введених карантинних обмежень недоотримала доходи, наслідком чого стало вимушене зниження рівня оплати праці персоналу, переведення працівників на умови неповного робочого дня, оформлення неоплачуваних відпусток, впровадження режиму віддаленої роботи, скорочення чисельності персоналу, тощо. Через різке зростання захворюваності на Covid-19 та введення карантинних обмежень у багатьох людей спостерігається підвищення рівня стресу через невизначеність та падіння ефективності праці.

Таким чином, важливість мотивації персоналу стає першочерговим елементом у системі управління людським капіталом підприємства у кризовий період. Необхідність розвитку відповідного теоретично-методичного забезпечення цих наукових завдань зумовила вибір теми дослідження й обумовила його предмет, об'єкт та завдання.

Мета роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних основ та розробці методичних підходів і практичних рекомендацій щодо мотивації персоналу підприємства в умовах пандемії. Для досягнення мети необхідним є послідовне вирішення наступних завдань:

- уточнення сутності та визначення ролі мотивації професійної діяльності персоналу;
- характеристика основних моделей мотивації персоналу;
- визначення особливостей мотивації персоналу в період пандемії Covid-19;
- загальна характеристика економічної діяльності підприємства;
- аналіз використання трудових ресурсів підприємства;
- оцінка факторів мотивації та стимулювання персоналу підприємства;

- формування заходів щодо мотивації працівників з урахуванням життєвого циклу їх особистого профілю;
- формування рекомендацій щодо використання гнучкого графіка, що не призводить до змішування роботи та особистого життя;
- удосконалення процедури оцінювання результативності заходів з удосконалення управління персоналом у розрізі мотиваційного профіля працівника.

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу в період пандемії Covid-19.

Предмет дослідження – теоретичні підходи, методичні та практичні питання щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах віддаленої роботи.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою роботи є фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, управління людським капіталом, основні закони філософії, а також наукові праці вітчизняних та закордонних учених, які розкривають основні положення мотивації та стимулювання персоналу підприємства.

У процесі дослідження використовувались методи аналізу й синтезу з метою уточнення сутності мотивації персоналу; методи системного підходу, діалектичний метод, методи абстракції та порівнянь – при виконанні аналізу використання трудових ресурсів підприємства; економіко-математичного моделювання – при формуванні методики оцінювання ефективності впливу стимулюючих інструментів на різні групи працівників, тощо.

Структура та загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, загальним обсягом 90 сторінок комп'ютерного тексту, містить 21 рисунок, 35 таблиць, 72 джерела, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ

1.1 Уточнення сутності мотивації професійної діяльності персоналу

Визначення особливостей професійної діяльності працівників передбачає виділення різних, властивих їй, елементів та характеристик. Але при цьому на якість та ефективність такої діяльності впливають різні фактори, найважливішу роль серед яких відіграє мотивація. Для характеристики особливостей та змісту, специфічних елементів мотивації праці під час пандемії необхідно, передусім, дати визначення мотивації.

Варто зазначити, що дослідження, присвячені мотивації трудової діяльності та професійного розвитку, ведуться у сучасній науці досить давно. В них мотивація розглядається з точки зору її управлінських, психологічних, соціологічних характеристик. Цим визначається погляд на мотивацію та вектор дослідження, спрямований на виявлення психологічних аспектів мотивації або її соціального значення, місця та ролі в організації трудової професійної діяльності. Крім того, практично відразу після початку інтенсивного вивчення мотивації трудової діяльності було зроблено висновок про те, що для різних сфер професійної діяльності можуть бути більш характерні, більш менш ефективні різні типи і методи мотивації. У зв'язку з цим у науці управління зустрічається кілька визначень мотивації.

Найчастіше, під мотивацією розуміються процеси спонукання себе чи інших, наприклад, підлеглих, до виконання певних видів діяльності, які служать досягненню особистих чи виробничих цілей. Таке визначення мотивації дається авторами, прихильниками традиційного підходу до визначення мотивації, за визначенням яких із незначними поправками на сферу та особливості трудової діяльності теорія мотивації загалом є поняттям універсальним та діючим однозначно. Подібне визначення зустрічається у роботах Н.В. Власова [7], П.А. Меркулова, М.М. Караджової [8].

Незважаючи на простоту та поширеність даного визначення в теорії управління та кадрового менеджменту, в цілому воно зрозуміло і лаконічно характеризує поняття та сутність мотивації як сукупності причин, доводів, підстав на користь трудової діяльності.

Розглядаючи мотивацію більше з точки зору психологічних аспектів та формування відповідного ставлення до роботи, В.Б. Муравченко під мотивацією трудової діяльності розуміє позицію, яка передбачає і спонукає суб'єкта діяти певним чином з урахуванням психологічних, вікових, індивідуальних особливостей та характерних факторів професійної діяльності [9, с. 67]. Таким чином, у рамках цього визначення мотивація постає як внутрішній стан, який визначає особливості та спрямованість поведінки людини відповідно до її специфічних особливостей та на підставі зовнішніх факторів професійної діяльності.

К.В. Сінькевич трактує мотивацію як спрямований процес спонукання себе та інших до діяльності у рамках досягнення сформульованих особистих цілей чи цілей певного колективу, соціальної групи [10, с. 225]. У такому розумінні мотивація характеризується як усвідомлений вибір людиною певного типу поведінки відповідно до комплексного впливу об'єктивних внутрішніх факторів, соціальних факторів середовища (вплив колективу) та внутрішніх мотиваторів (обумовлених особистими уподобаннями, особливостями, здібностями, рисами характеру). Найбільшою мірою це визначення мотивації підходить для соціально значимих видів професійної діяльності та трудової діяльності у системі «людина – людина», коли на формування мотивації праці досить сильний вплив здійснює колектив і громадська значимість праці.

Відповідно до визначення, представленого О.М. Парфьоновою, мотивація є «прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) у вигляді трудової діяльності» [11]. М.М. Юдіна трактує мотивацію як внутрішній стан людини, яке пов'язане з його потребами, активізує, стимулює та спрямовує його дії до досягнення поставленої мети [12, с. 187].

Таким чином, наявність різних підходів до визначення мотивації призводить до появи різних трактувань даного терміну. Основним поняттям при характеристиці мотивації є визначення мотиву. Під мотивом розуміється внутрішнє переконання особистості скоєння певної дії, яке спрямоване на задоволення тих чи інших потреб працівника. При цьому мотивація та формування мотивів, їх виділення характерно для будь-якого виду діяльності, не тільки трудової, а й зокрема, навчальної, а також практично будь-якого виду діяльності у повсякденному житті людини [13, с.11].

Отже, мотивація є найважливішою частиною трудового життя персоналу, вона полягає в тому, щоб працівник відчував себе залученим до роботи і був його складовим [13]. Це підвищує продуктивність співробітників, щоб вони докладали максимального зусилля для досягнення організаційних цілей.

Мотивація необхідна у будь-якій сфері діяльності, оскільки вона сприяє зацікавленості співробітника у трудовому процесі. Її неможливо виміряти і досить складно контролювати, оскільки це намір, інтенсивність і наполегливість людини. Отже, для ефективного використання мотивації з метою управлінського впливу необхідно знати потреби, здібності, цінності та інтереси працівника.

Незалежно від того, чи зростає економіка підприємства або скорочується, пошук способів мотивації працівників завжди є проблемою керівництва. Проте варто відрізнити мотивацію та стимулювання праці. Під стимулюванням зазвичай розуміють процес зовнішнього впливу на працівників з метою одержання успішного виконання завдання чи ефективності загалом. Саме слово "стимул" бере початок від латинського назви палиці, яка використовувалася для погону худоби. Якщо теоретично стимулювання виступає додатковим інструментом управління співробітниками, то практично він є основним.

Стимулювання та мотивація принципово різні. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання використовується як один із спонукаючих засобів. Тому він може включати заходи щодо матеріальної та нематеріальної мотивації. Стимулювання працює за принципом "тут і зараз". Але про мотивацію не можна сказати, вона діє тривалий час [16; 20; 23].

Основні відмінності стимулювання в наступному:

1. Мотивація спрямована на внутрішню зрілість людини. Стимуляція впливає зовні, на обставини.
2. Мотивація позитивна. Стимуляція може характеризуватися негативним поштовхом до дії.
3. Стимуляцію можна використовувати до її припинення. Мотивація завершується після реалізації потреб.
4. Стимуляція – це вплив на людину. Мотивація - внутрішня потреба.
5. Мотивація характерна для конкретного працівника. Стимулювання – для групи працівників, об'єднаних одним критерієм.

Раніше вважалося, що робоча сила є основним фактором прибутку, що покращує процес виробництва продукції та послуг, але на даний час існують зміни [46]. Усі підприємства та організації зробили крок на покращення робочого процесу за допомогою мотивації, що значно збільшує дохід та якість.

Мотивація праці персоналу сприяє формуванню нового типу характеристики працівника, що зображено на рис.1.1.

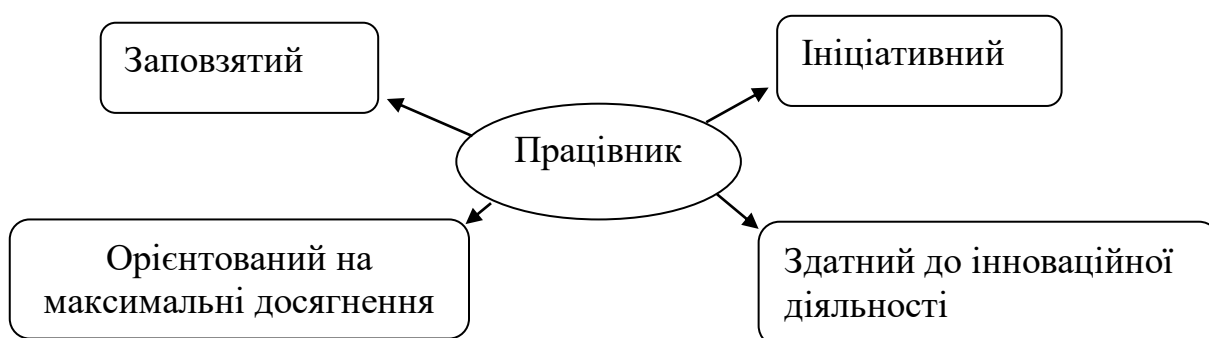


Рисунок 1.1 – Працівник нового типу характеристики

Основні фактори важливості мотивації приведені у вигляді рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Важливість мотивації персоналу

Розглянемо важливість мотивації більш детально.

1. Мотивація змінює негативне ставлення на позитивне.

Без мотивації співробітники намагатимуться виконувати роботу на мінімум зусиль. Але вона сповнює бажання працювати на максимум. Мотивовані співробітники на максимум докладають зусиль.

2. Мотивація підвищує рівень продуктивності.

Вона підвищує рівень ефективності співробітників, змушуючи працювати їх швидше і менше витрачати час на марні дії, які не дають ефективності процесу. Також покращує навички людини, дозволяючи досягати їй нових вершин у кар'єрному зростанні.

3. Виконує план роботи та досягнення нових вершин.

Організаційні цілі стоятимуть у співробітників на першому місці, оскільки це лише їм плюс, отримати винагороду за роботу. Співробітники колективно доклатимуть свої сили, що значно покращити прибуток і просунути підприємство на новий рівень.

4. Сприятлива робоча атмосфера.

Поліпшуються відносини між підлеглими та начальством. Коли люди задоволені своєю роботою та отримують від неї лише позитивний настрій, відносини покращуються. Розвиваються почуття вдячності та поваги до свого місця роботи. Усі співробітники працюють у командному дусі.

5. Допомогає керівництву вносити зміни.

Умотивовані співробітники чинять менший опір змінам на підприємстві. Такі співробітники розуміють, що без змін не буде руху. Все залишатиметься на одному місці, що призведе до отримання збитків компанії. Вони готові прийняти зміни та дотримуватися правил.

6. Зниження плинності кадрів.

Мотивація створює у співробітників упевненість у своїй роботі. Завжди обирають альтернативу: залишитися в організаціях зі стабільною заробітною платнею, підвищенням кар'єрного та особистісного зростання чи піти у нову повіривши словам. Співробітники дорожитимуть своїм робочим місцем та посадою, яку мають [40; 58; 62].

Мотивація є найскладнішою та заплутаною справою, з якою зіткнулися керівники підприємств останнім часом. Проблема з побудовою системи мотивацій та стимуляції праці в даний час є однією з найактуальніших. Основна потреба людини полягає в тому, що вона робить кожен день приходячи на роботу. Потреби є завжди, але так само існують недоліки, які виникають у фізіологічній або психологічній потребі. Нестача мотивації є незадоволеною потребою, що створює напружений стан, що змушує людину рухатися за цільовою схемою без відновлення її базових потреб у роботі.

Психологи виділяють всього два види мотивації людини, що зведені у таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Види мотивації людини з точки зору психології

Вид	Сутність
Внутрішня	Самореалізація, самоутвердження, відчуття потребності, досягнення мрій або ідей
Зовнішня	Премії, соціальні гарантії, кар'єрний ріст, штрафи.

У зовнішній мотивації працівників задіяні такі чинники як гроші. Коли винагорода відома і пов'язана з певним завданням, у робітників є стимул йти до мети. Роботодавець забезпечує зовнішню мотивацію, стимулюючи через підвищення заробітної плати та інших пільг [63].

Існують наступні форми зовнішньої мотивації персоналу (рис. 1.3).

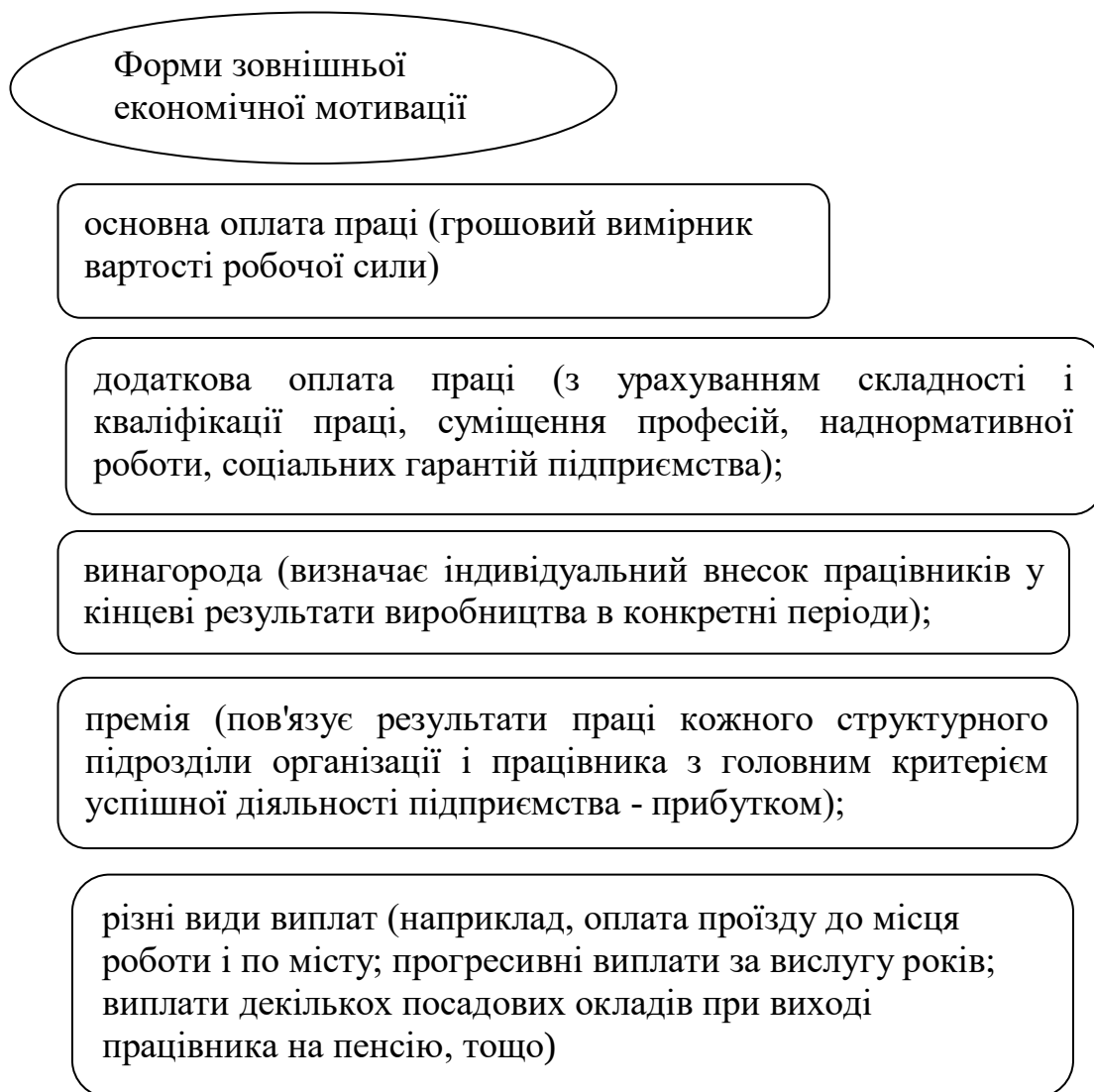


Рисунок 1.3 – Форми зовнішньої прямої економічної мотивації

Цікаві та складні види діяльності власними силами корисні. Винагорода як правило, зосереджує і звужує увагу і працює тільки в тому випадку, якщо необхідно робити щось цінне. Мотивація грошовими коштами підходить для рутинної та повсякденної роботи, але може зіпсувати творчий процес [59; 66; 70; 72].

Передчуття винагороди також може знизити продуктивність персоналу, оскільки погіршується розсудливість. Робітники не помічають довгострокових рішень, коли пропонуються негайні винагороди. Очікування пільг або премії часто має небажані наслідки і має тенденцію до:

- згасання внутрішньої мотивації;
- зниження продуктивності;
- обман;
- зменшення креативності;
- погіршення поведінки;
- виховання короткострокового мислення;

Внутрішня мотивація відноситься до того, що виникає всередині. Це швидке бажання їх виконати та здобути нагороду. Психологія стверджує: «Внутрішня мотивація виникає, коли ми діємо без будь-яких очевидних винагород» [2; 16; 17]. Ми отримуємо задоволення від роботи або розглядаємо її як можливість дізнатися щось нове та реалізувати свої потенціали. Співробітники, що працюють заради любові до своєї справи, є набагато ефективнішими.

Внутрішню мотивацію можна класифікувати як позитивна та негативна (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Класифікація внутрішньої мотивації

Тип	Сутність
Позитивна	це процес, який намагається вплинути на робітників, щоб вони виконували свою дію, за допомогою можливості отримати похвалу, престижу гордість участі або заради заохочення
Негативна	Це створення страху, переважно попередження або нагадування

Існують наступні форми внутрішньої непрямой мотивації, що зображені на рис. 1.4.

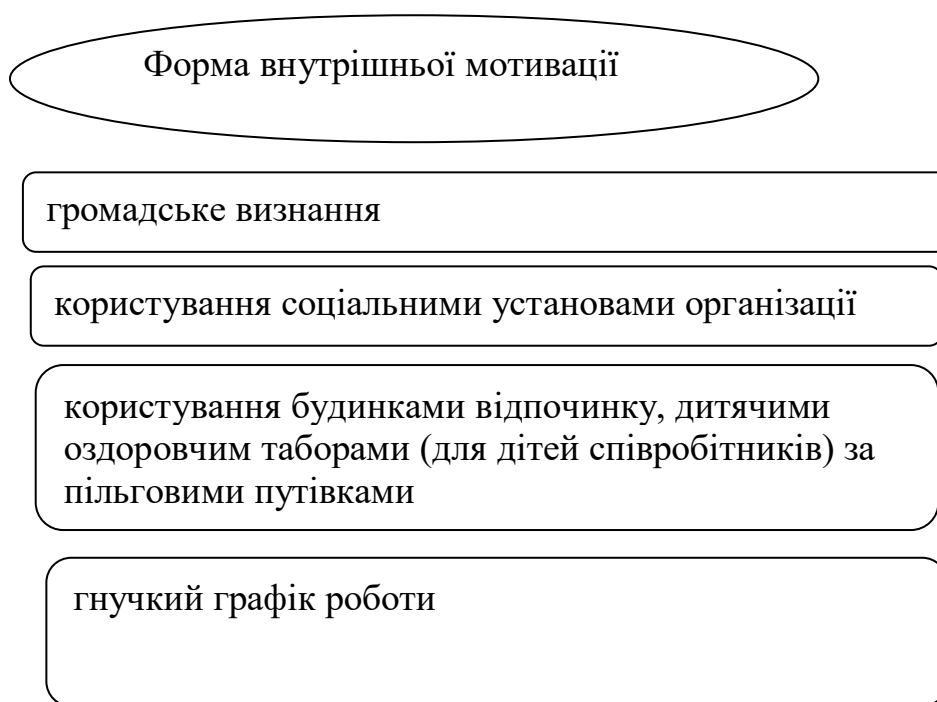


Рисунок 1.4 – Форма непрямой внутрішньої мотивації

Таким чином, мотивація є сукупністю мотивів, що стимулюють до здійснення певної дії. При дослідженні особливостей того чи іншого типу мотивації важливо враховувати, що на процес прийняття рішення про певну дію впливає не один, а кілька мотивів. Відповідно до цього їх дослідження раціонально проводити у комплексі. Мотивація суворо індивідуальна, оскільки для спонукання до одного й того самого виду діяльності для кожної окремо взятої особистості важливі власні мотиви. Ті мотиви, які ефективні для одного суб'єкта трудових відносин, мало впливають на іншого. З іншого боку, важливо врахувати, що з часом і з розвитком особистості мотиви людини можуть змінюватися, причому досить істотно. Відповідно до цього особливості та напрями мотивації узагальнюються стосовно певних сфер професійної діяльності та адаптуються під зміни у зовнішньому середовищі.

1.2 Характеристика основних моделей мотивації персоналу

Дослідження у сфері мотиваційних теорій менеджменту нині перебувають на досить високому рівні, у межах розробки теми роботи було

проаналізовано праці як таких учених, як А. Маслоу [30], Ф. Герцберг [23], а й дослідження у сфері поведінки і мотивації Д. Макклеланда (теорія потреб), В. Врума (теорія очікувань), Д. Адамса (теорія справедливості), Л. Портера та Е. Лоулера (комплексна теорія мотивації), К. Альдерфера (теорія ERG) та інших [1; 2; 4].

За результатами аналізу напрацювань вчених-економістів було виявлено, що сучасні теорії мотивації поділяються на дві основні категорії, які представлені на рисунку 1.5:

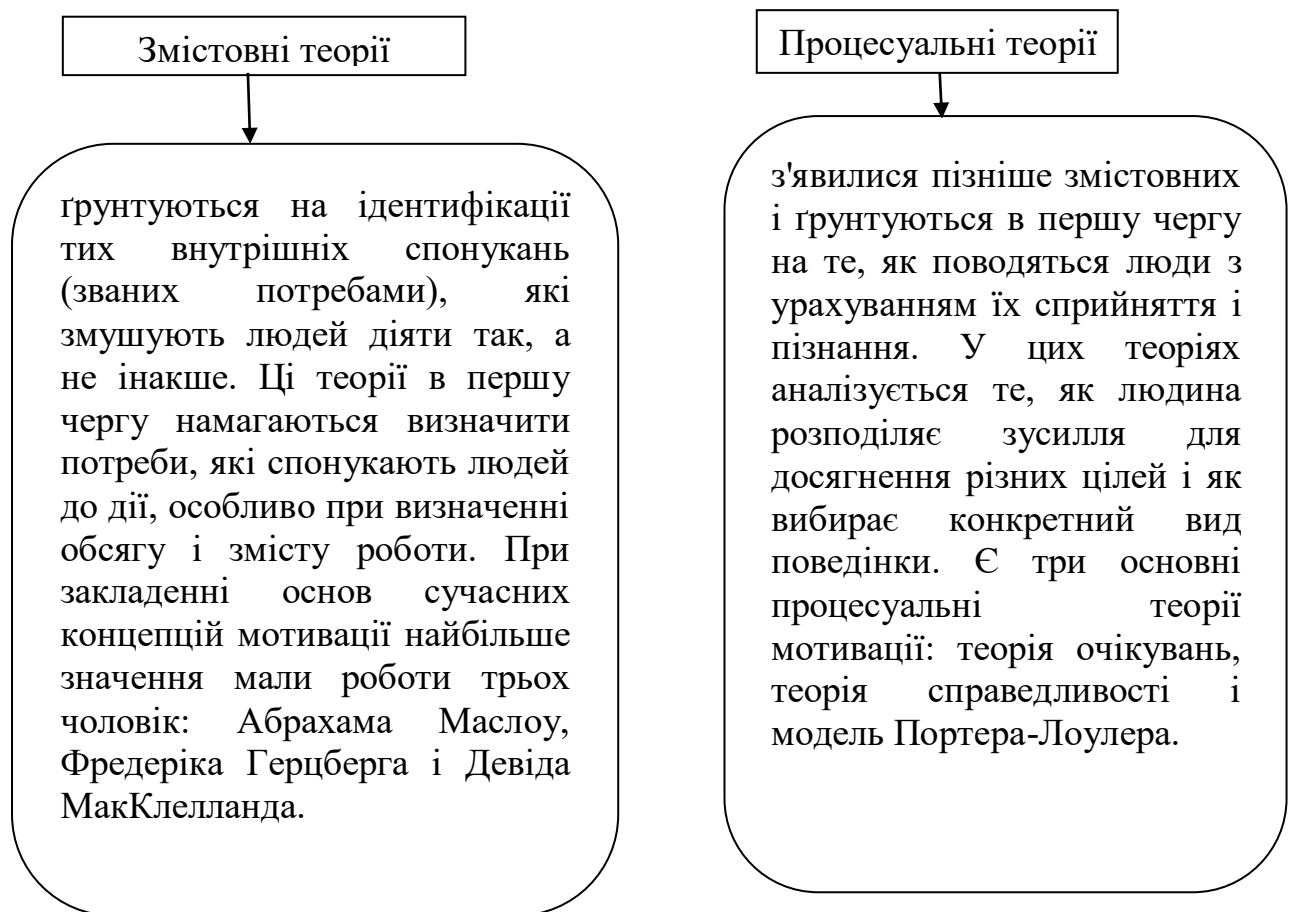


Рисунок 1.5 – Категорії сучасних теорій мотивації

За результатами аналізу й вивчення різних теорій мотивації персоналу, можна виділити основні елементи системи сучасної мотивації, які зведені у таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика основних змістовних теорій мотивації

Потреби	Мотиви	Стимули
1	2	3
1. Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера		
Потреби існування: фізіологічні, забезпечення безпеки, оплата праці	- їжа, вода, житло, відпочинок; - захист від фізичних небезпек; - впевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені	достатній рівень зарплати; - оплата житла; - соціальний пакет; - система пенсійного забезпечення; - страхування від хвороб.
Потреби зв'язку: встановлення контактів, повагу, оцінка особистості	- спілкування; - причетність; - підтримка, дружба, взаємовиручка.	- можливість спілкуватися; - сприятливий психологічний клімат в колективі; - рівні можливості; - винесення подяк; - визнання заслуг.
Потреби зростання: розвиток творчого потенціалу, самореалізація	- повага, визнання; - реалізація потенційних можливостей; - зростання особистості; - самовираження, творчість	- загальне визнання і повага; - право реалізувати свої пропозиції; - можливості навчання та підвищення кваліфікації; - премії за винаходи.
2. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда		
Потреба влади	- бажання впливати на інших людей, відчувати себе корисним і значущим	- участь в управлінні і прийнятті рішень; - розширення повноважень; - зростання числа підлеглих.
Потреба успіху	- участь у перспективних роботах; - досягнення мети; - престиж; - розвиток кар'єри.	- надання ініціативи, широких повноважень; - заохочення за результати; - участь в успіху; - міжнародне визнання; - присвоєння звання «Кращий співробітник року».
Потреба причетності	- спілкування; - наслідування; - причетність; - солідарність, підтримка, дружба.	- можливість спілкуватися; - сприятливий соціальний мікроклімат; - участь в управлінні і прийнятті рішень; - проведення нарад; - надання допомоги іншим; - ділові контакти.
3. Теорія двох факторів Ф. Герцберга		
Гігієнічні фактори	- успіх; - просування по службі; - визнання результатів роботи; - високий ступінь відповідальності; - можливості творчого і ділового зростання	- визнання результатів роботи; - високий ступінь відповідальності; - можливості творчого і ділового зростання. - позитивний морально-психологічний клімат; - нормальні умови роботи; - справедлива зарплата; - доброзичлива атмосфера; - помірний контроль за роботою.

Кінець табл. 1.3

1	2	3
Мотивації	-	- надання ініціативи, широких повноважень; - заохочення за результати; - участь в успіху; - планування кар'єри; - справедлива винагорода; - надання високого ступеня відповідальності; - навчання та підвищення кваліфікації.

Також розглянуто основні процесуальні теорії мотивації, які представлені у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні процесуальні теорії мотивації

Потреби	Мотиви	Стимули
1. Теорія очікувань В. Врума		
Витрати результати	- значимість завдання; - здійсненність завдання; - проведення необхідних консультацій.	- оцінка результатів
результати винагороди	визначеність і своєчасність винагороди	- довіру до керівника; - ефективність роботи підприємства.
валентність	- винагорода за досягнуту результативність праці.	- гарантія винагороди; - точна відповідність винагороди результатами роботи.
2. Теорія справедливості С. Адамса		
	- відповідність винагороди середньому значенням винагороди інших фахівців за аналогічну роботу.	- компенсаційна оплата праці за «ринковою ціною» працівника.

Теорія мотивації Герцберга або двофакторна теорія говорить, що існує два фактори, до яких організація може пристосуватися, щоб впливати на рівні мотивації на робочому місці. Загальна сутність кожного фактору зведена у таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 – Сутність двох факторів у теорії Герцберга

Фактор	Сутність
Мотивуючі фактори	наявність мотивуючих факторів спонукає співробітників працювати більше. Вони є факторами, які зустрічаються на робочому місці.
Гігієнічні фактори	це навколишні фактори, які сприяють поведінці працівників.

Деякі приклади гігієнічного фактору (табл. 1.6):

Таблиця 1.6 – Основні гігієнічні фактори

Мотиватори	Гігієнічні фактори
Визнання	Безпека
Зростання	Політика компанії
Досягнення	Заробітна плата
Сама робота	Умови роботи
Відповідальність	Менеджер/керівник

У гігієнічному факторі задіяно 4 статистичні дані, що більш детально розглянуті у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Статистичні дані гігієнічного фактору

Тип	Ситуація
Висока гігієна та висока мотивація	ідеальна ситуація, якої хотів би досягти будь-який керівник. Тут усі співробітники щасливо мотивовані та мають дуже мало нарікань.
Висока гігієна та низька мотивація	У цій ситуації у робітників дуже мало нарікань, але вони також не дуже мотивовані. Дуже гарний приклад цієї ситуації: працівники отримують хорошу зарплату, але робота не дуже цікава. .
Низька гігієна і висока мотивація	робітники дуже мотивовані, але також мають численні нарікання. Типовий приклад подібної ситуації, коли робота надзвичайно цікава, але працівники не отримують за ринковими стандартами.
Низька гігієна та низька мотивація	ситуація досить погана. Робітники не мотивовані

Застосування цієї теорії передбачають наступні фактори:

1. Перш за все виправити та змінити бюрократичну політику компанії. Переконайтеся, що ваші робітники відповідають тому, що пропонують інші підприємства, і вони знають, чого очікує керівництво.

2. Переконайтеся, що ваші менеджери або керівництво також є наставниками, а не просто начальниками. Кожного працівника потрібно поважати та підтримувати.

3. Організаційна культура відіграє тут дуже вирішальну роль. Тут немає кліше.

4. Переконайтеся, що компенсації, пільги та бонуси відповідають ринковим стандартам.

5. Щоб підвищити задоволення від роботи, переконайтеся, що робочі місця створені добре, а працівники вважають свою роботу значущою.

6. Делегуйте своїм співробітникам обов'язки, щоб вони відчували, що їх цінують. Поважайте їх індивідуальність, уважно слухайте їхні відгуки та вживайте заходів, де це необхідно.

Психолог Абрахам Маслоу [30] розробив теорію, яка припускає, що ми, люди, мотивовані задовольняти п'ять основних потреб. Ці потреби розташовані в ієрархії. Маслоу припускає, що спочатку ми прагнемо задовольнити найнижчий рівень потреб. Як тільки це буде зроблено, ми прагнемо задовольнити кожен вищий рівень потреби, поки не задовольнімо всі п'ять потреб. Хоча сучасні дослідження показують деякі недоліки цієї теорії (наприклад, відсутність емпіричних доказів для деяких висновків), теорія ієрархії потреб Маслоу залишається важливим і простим інструментом мотивації для розуміння та застосування.

Теорія поділяється на дві категорії, тобто потреби у зростанні та потреби у дефіциті, які далі класифікуються на п'ять потреб у межах кожної людини, представлених у формі піраміди. Теорія базується на тому, що потреби людини знаходяться в належній послідовності, при цьому психологічна потреба знаходиться внизу, а потреби в самореалізації - на верхньому рівні. Інші потреби, тобто потреби в безпеці, соціальні потреби та потреби в повазі, знаходяться посередині (рис. 1.6).

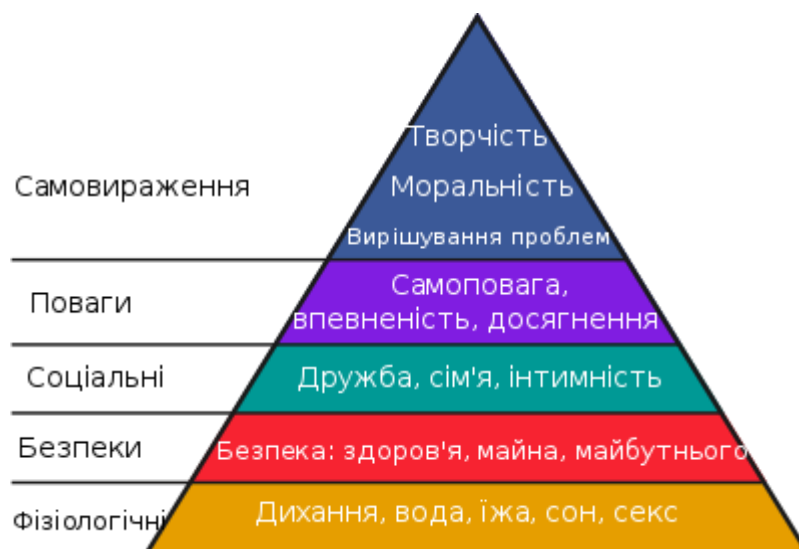


Рисунок 1.6 – Піраміда потреб за теорією Маслоу

Отже, ієрархія потреб за теорією Маслоу полягає у наступному:

1. Фізіологічні потреби (основні питання виживання, такі як заробітна плата та стабільна зайнятість).
2. Потреби в безпеці (проблеми стабільного фізичного та емоційного оточення, такі як пільги, пенсія, безпечне робоче середовище та справедливі методи роботи).
3. Потреби «приналежності» (проблеми соціального прийняття, такі як дружба або співпраця на роботі).
4. Потреби в повазі (позитивне самоуявлення та проблеми з повагою та визнанням, такі як посади, гарні робочі місця та престижні посади).
5. Потреби в самоактуалізації (проблеми досягнення, такі як автономія на робочому місці, складна робота та статус експерта з предмета на роботі)[30].

Застосування теорії Маслоу на практиці передбачає першим пріоритетом працівників – виживання. Як правило, людина, яка починає свою кар'єру, буде дуже стурбована фізіологічними потребами, такими як адекватна заробітна плата і стабільний дохід, а також потреби в безпеці, такі як пільги та безпечне робоче середовище. Ми всі хочемо мати хорошу зарплату, щоб задовольняти потреби нашої сім'ї, і ми хочемо працювати в стабільному середовищі. Робітники, чиї потреби найнижчого рівня не були

задоволені, прийматимуть рішення про роботу на основі компенсації, безпеки чи стабільності. Крім того, працівники повернуться до задоволення своїх потреб найнижчого рівня, коли ці потреби більше не задовольняються або перебувають під загрозою (наприклад, під час економічного спаду).

Як тільки ці основні потреби будуть задоволені, працівник захоче, щоб його «приналежність» (або соціальні) потреби були задоволені, тобто людина прагне, щоб його потреби в повазі та самоактуалізації були вищого рівня. Потреби в повазі пов'язані з уявленням працівника про себе та його бажанням поважати й визнавати інших. При самоактуалізації працівник буде зацікавлений у зростанні та індивідуальному розвитку. Він також повинен бути вправним у тому, що він робить. Він може хотіти складну роботу, можливість отримати додаткову освіту, більшу свободу від нагляду або автономію для визначення власних процесів для досягнення цілей організації. На цьому найвищому рівні менеджери зосереджуються на створенні середовища, в якому працівник може задовольнити власні потреби в самореалізації.

Основні відмінності між теорією мотивації Маслоу та Герцберга можна підсумувати у вигляді таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Відмінності мотивації за теоріями Маслоу та Герцберг

Теорія Маслоу	Теорія Герцберга
Загальна теорія мотивації, яка виражає, що потяг до задоволення потреб є основною змінною в мотивації	Теорія про мотивацію виявляє, що на робочому місці існують деякі змінні фактори, що призводять до задоволення від роботи чи незадоволення
Теорія є описовою	Теорія є простою та приписною
Основою теорії є потреби людини та їх задоволення	теорія спирається на винагороду та визнання
існує правильна послідовність потреб від нижчих до вищих	такої послідовності не існує
незадоволені потреби особистості виступають в ролі стимулювання	задоволені потреби керують поведінкою та діяльністю людини
потреби людини поділяються на дві категорії, тобто потреби виживання / дефіциту та потреби зростання	потреби людини класифікуються на гігієнічні та мотиваційні фактори
будь-яка незадоволена потреба особистості служить мотиватором	лише потреби вищого рівня враховуються як мотиватор

Теорія мотивації очікування була розроблена Віктором Х. Врумом у 1964 році та розширена Портером і Лоулером у 1968 році. Теорія заснована на припущенні, що наша поведінка заснована на свідомому виборі з набору можливих альтернативних варіантів поведінки. Відповідно до теорії очікування, поведінка, яку ми виберемо, завжди максимізує наше задоволення і мінімізує наш біль. Теорія мотивації очікування намагається пояснити, чому люди поведуться так, як вони поведуться.

Теорія очікування має три компоненти: очікування, інструментальність і валентність. Сутність кожного зведена в таблицю 1.9.

Таблиця 1.9 – Три компоненти теорії очікування

Компонент	Сутність
Очікування	віра індивіда в те, що зусилля приведуть до намічених цілей продуктивності. Очікування описує віру людини в те, що «я можу це зробити». Зазвичай це переконання ґрунтується на минулому досвіді людини, впевненості в собі та уявленій складності стандарту виконання або цілі. Факторами, пов'язаними з індивідуальним сприйняттям очікування, є компетентність, складність цілі та контроль.
Інструментальність	віра в те, що людина отримає бажаний результат, якщо виправдовується очікування продуктивності. Інструментальність відображає віру людини в те, що «Якщо я зроблю це, я досягну ціль». Бажаний результат може бути у вигляді підвищення заробітної плати, підвищення по службі, визнання або почуття виконаного завдання.
Валентність	унікальна цінність, яку індивід приділяє конкретному результату. Людина мотивується тим, що «я вважаю цей конкретний результат бажаним, тому що я – це я». Факторами, пов'язаними з валентністю особистості, є потреби, цілі, уподобання, цінності, джерела мотивації та сила переваги індивіда до певного результату.

Принципова модель цієї теорії має наступний вигляд (рис.1.7):

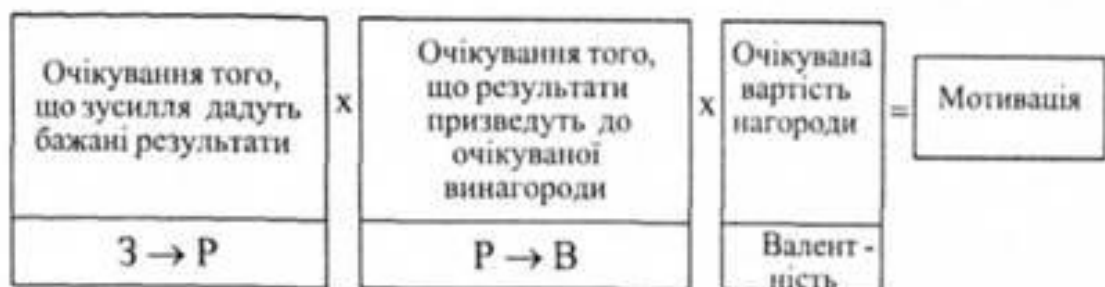


Рисунок 1.7 – Модель теорії очікування

Взаємозв'язок між змінними та деякими факторами, на основі яких людина робить вибір представлені у вигляді таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Змінні фактори, що впливають на вибір людини

Змінна	Сутність	Людський фактор
1. Очікування	якщо Ви наполегливо працюєте, Ви зможете досягти цілей, які були встановлені для вас вашим керівником.	- минулий досвід; - впевненість у своїх силах; - наскільки важко досягти ціль, і чи знаходиться вона під Вашим контролем
2. Інструментальність	ви оцінюєте, наскільки ймовірно, що ви отримаєте винагороду, якщо досягнете цілей, які були встановлені для вас	- наскільки чіткий зв'язок між продуктивністю та результатом; - Наскільки Ви довіряєте людині, яка приймає рішення про винагороду; - Наскільки прозорим є процес прийняття рішень щодо того, хто й яку винагороду отримує.
3. Валентність	усвідомлена цінність винагороди для Вас	залежить від ваших індивідуальних потреб, цілей, цінностей та джерел мотивації.

Тобто люди роблять вибір на основі оцінок того, наскільки очікувані результати певної поведінки будуть відповідати або в кінцевому підсумку призвести до бажаних результатів. Отже, щоб працівник був мотивованим, він повинен бути впевненим, що його цілі досяжні та відповідають цінності винагороди.

Отже, нижче наведені деякі переваги та недоліки теорії очікування (табл.1.11).

Таблиця 1.11 – Переваги та недоліки теорії очікування

Переваги	Недоліки
Модель проста для розуміння	Зовнішні фактори ігноруються. Наприклад, хтось із проблемами в особистому житті може бути неефективним, незважаючи на нагороду.
Простий механізм підвищення ефективності – змінюючи винагороди	Модель може бути важко налаштувати у великих підприємствах, де винагорода не пов'язана безпосередньо з індивідуальним результатом, а скоріше із загальною продуктивністю компанії.

Таким чином, проведений аналіз основних теорій мотивації дозволяє визначити етапи формування уявлень про мотиваційні механізми та

визначити способи та методи ефективної мотивації співробітників різних посад та підприємств, а також адаптувати наявні мотиваційні системи на підприємствах під зміни, що виникають у навколишньому середовищі.

1.3 Особливості мотивації в період пандемії Covid-19

На даному етапі розвитку економіки кожної діяльності підприємства характеризуються високим впливом нестабільності, за допомогою багатьох сукупних чинників, такі як зміни внутрішнього середовища та структури економіки, порушення налагоджених зв'язків, зміна ведення нормативної бази підприємства тощо. Так, у 2020 року додався ще один фактор, а саме COVID-19, який запроваджений на державному карантині.

Новий коронавірус (CoV) – це новий штам, який раніше не був ідентифікований у людей. Згодом новий вірус отримав назву «вірус COVID-19»

31 грудня 2019 року ВООЗ повідомило про випадки пневмонії невідомої причини в місті Ухань, Китай. 7 січня 2020 року влада Китаю назвала новий коронавірус причиною, який тимчасово назвав «2019-nCoV».

30 січня 2020 року доктор Тедрос Адханом Гебрейесус, генеральний директор ВООЗ, оголосив спалах нового коронавірусу надзвичайною ситуацією у сфері охорони здоров'я, що становить міжнародне значення, що є найвищим рівнем тривоги ВООЗ. На той час у 18 країнах за межами Китаю було зафіксовано 98 випадків і жодної смерті.

11 березня 2020 року генеральний директор ВООЗ оголосив, що спалах захворювань можна охарактеризувати як пандемію. На той час було зареєстровано понад 118 000 випадків у 114 країнах.

Пандемія – це «спалах» захворювання, що відбувається на широкій географічній території (наприклад, у кількох країнах або континентах) і поразляє більшу частину населення.

«Спалах» характеризується раптовим зростанням захворюваності, що обмежується місцевістю або певною групою людей. Якщо спалах стає

більш розповсюджуваним і менш локалізованим, то його можна охарактеризувати як епідемія.

Більшість країн застосовують певні обмеження для громадськості, такі як блокування, соціальне дистанціювання та носіння маски для обличчя при виході з дому. Відповідно до потреби часу, більшість організацій почали працювати в Інтернеті й ініціювали можливість роботи від дому. Через локдаун більшість підприємств надають умови своїм робітникам працювати вдома. Однак така робота має негативний вплив на концентрацію людини через відволікання домашнім побутом.

Цей чинник негативно вплинув на діяльність більшості підприємств, що став причиною кризових умов у більшості сферах економіки.

Криза в економіці – це різке погіршення економічного становища країни, що проявляється у значному спаді виробництва; порушення існуючих виробничих відносин; банкрутство підприємств; і зростання безробіття. Наслідком економічної кризи є зниження рівня життя та зменшення реального валового національного продукту.

До основного завдання в управлінні персоналом в умовах кризи є мотивування працівників. Основні проблеми в умовах кризи зображені на рис 1.8.

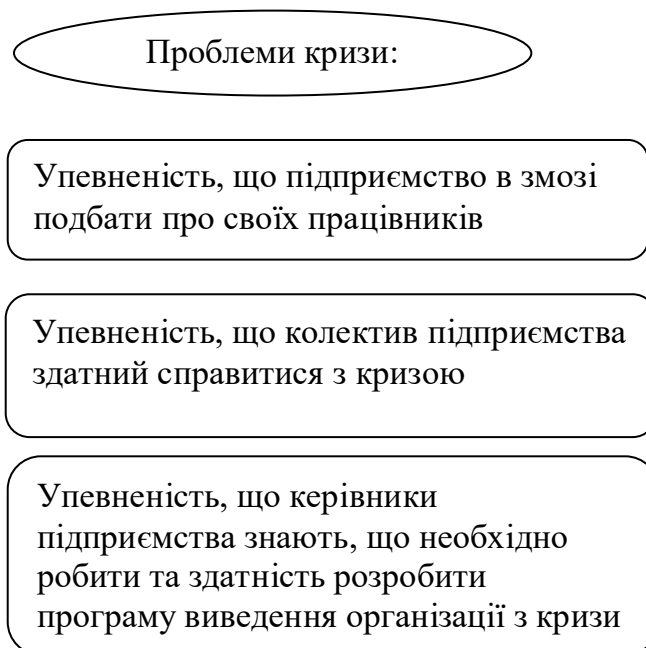


Рисунок 1.8 – Основні проблеми в підприємстві в умовах кризи

Антикризова програма передбачає проведення в управлінні змін в умовах: обмеженого часу та обмежених фінансових ресурсів. Основні завдання з управління персоналом в умовах кризи зведені у табл. 1.12.

Таблиця 1.12 – Основні завдання управління персоналом в умовах кризи

В умовах обмеженого часу	В умовах обмеженого фінансового ресурсу
Утримання в включення в реалізацію антикризової програми однієї частини працівників	Мінімізація ризиків виникнення конфліктних ситуації при звільненні іншої частини
Інформування працівників про плани підприємства щодо подолання кризи	Мотивування персоналу
Згуртованість колективу	Турбота керівництва про колектив

Персонал повинен бути проінформований щодо програми подолання кризи на підприємстві. Основні блоки інформації для працівників зведені у табл. 1.13.

Таблиця 1.13 – Основні блоки доступної інформації для персоналу

Номер блоку	Сутність
1	Характеристика ситуацій, у якій знаходиться підприємство
2	Найбільш вірогідний варіант розвитку події у випадку, якщо не будуть прийняті антикризові заходи
3	Програма заходів з подолання кризи й очікуваний результат його реалізації
4	Роль персоналу в успішній реалізації плану подолання кризи

За результатами аналізу наукових джерел [3; 4; 5; 6] виділено три етапи антикризового управління персоналу в умовах пандемії (табл. 1.14).

Таблиця 1.14 – Етапи управління персоналу в умовах пандемії

Назва етапу	Сутність етапу
1. Шок	- сприйняття та розуміння ситуації, що склалась; - забезпечення безперервності бізнесу; - захист працівників від наслідків кризи
2. Очікування	- запровадження нової антикризової стратегії управління персоналом та діяльністю підприємства в період COVID-19
3. Відновлення	- відновлення основних організаційних процесів на основі антикризової стратегії управління персоналом; - оцінювання нанесеного збитку від кризи.

Суттєва проблема продуктивності підприємства в умовах COVID-19 – це урегулювання функціонування організації та підвищення ефективності праці персоналу. Через введені карантинні обмеження з'являється потрібність переробити основні теорії мотивації персоналу.

Через новий режим переведення на дистанційну роботу, виявляється нова проблема – технологічна неготовність. Характеризується тим, що більшість працівників не забезпечені належним чином технічними засобами, а саме – комп'ютерами, ноутбуками, сканерами, а також мають проблеми з доступом до мережі Інтернет – відсутній або недостатньо потужне підключення.

У період пандемії COVID-19 необхідно приділити увагу нематеріальним видам мотивації, а саме:

1. Інформованість працівників щодо діяльності підприємства;
2. Створення в робочому колективі клімату взаємодовіри, поваги і підтримки;
3. Установлення чітких цілей і завдань під час виходу з кризи;
4. Організація регулярного зворотного зв'язку щодо результатів діяльності між співробітниками та керівництвом;
5. Надання керівництвом співробітникам таких прикладів поведінки, які спонукали б їх до єднання та кращої роботи.

Під час виникнення несприятливої епідеміологічної ситуації в країні введені карантинні обмеження, у тому числі необхідність носіння медичної маски або респіратору в громадських місцях. Через це рекомендується забезпечити усіх працівників усіма необхідними засобами індивідуального захисту, для припинення розповсюдження інфекції на території підприємства.

Отже, підприємству для вирішення цієї проблеми необхідно забезпечити персонал щоденною змінними медичними масками, антисептичними засобами, які будуть знаходитись у всіх необхідних місцях.

А також для зниження ризику виникнення масових захворювань серед персоналу підприємства необхідно запровадити процедуру щоденного температурного скринінгу персоналу, з метою виявлення і недопущення до роботи потенційно небезпечних працівників. Також для забезпечення належного рівня охорони здоров'я необхідно проводити щотижнево повну дезінфекцію виробничих поверхонь та щоденну знезараження робочих місць, з якими робітники контактують під час виконання своїх робочих дій.

Унаслідок карантинних обмежень персонал може не відчувати власної гідності, якщо він вважатиме, що працює недостатньо гарно, хоча результати його роботи, будуть такі ж самі, як і до введення карантинних обмежень. Це може спричинити падіння реальної продуктивності праці працівника, унаслідок падіння його внутрішньої мотивації (він працює з максимальною віддачою, як і до цього, але внаслідок хибного уявлення про реальний стан справ, вважає що результати його праці стали гірше, і це спричиняє погіршення ментального стану працівника, що в свою чергу знижує цього мотивацію, яка, а зв'язку зі своїм зменшенням, негативно впливає на продуктивність та ефективність праці персоналу). Для вирішення цієї проблеми підприємству необхідно забезпечити належну інформованість працівників про реальний стан справ підприємства. Наприклад, для досягнення високої мотивації працівників буде висловлення похвали за гарну роботу від безпосереднього начальника даного робітника, це може відбуватись як в індивідуальному порядку так і перед колективом, що буде мати ще кращий ефект.

Основний перелік завдань до адаптації роботи персоналу у період COVID-19 зображений на рис. 1.9.

Завдання до адаптації персоналу

Підвищення загального рівня безпеки на підприємстві з дотриманням усіх медичних рекомендацій.

Забезпечення постійного інформування персоналу, моніторинг психологічного стану усіх працівників, створення сприятливих умов для позитивного настрою у колективі.

Збереження основних працівників на підприємстві

Рисунок 1.9 – Основні завдання для адаптації персоналу в умовах обмеження COVID-19

Отже, через вплив карантинних обмежень постала важлива потреба у швидкому та повному доступі до даних персоналу, а саме інформації про продуктивність праці, фізичний і психологічний стан, моніторинг корпоративної культури. Фахівці з інформаційної безпеки пропонують багато способів оперативного отримання й аналізу даних працівників, використовуючи сучасні технології.

Задля виявлення потенційних загроз психологічного стану людини та клімату колективу, доцільно використовувати профайлінг – це набір прийомів, що дозволяють швидко скласти психологічний портрет і зрозуміти, як людина діятиме в різних обставинах [2].

Разом із психологічними портретами працівників фахівець із інформаційної безпеки отримує такі дані:

- чи безпечно давати працівнику доступ до конфіденційної інформації, фінансових активів і цінних ресурсів підприємства;

- на що треба звертати увагу, щоб завчасно помічати критичні зміни у характері поведінки працівника;
- за ким із персоналу слідкувати іноді, а за ким постійно або у деяких ситуаціях, наприклад, у період високого навантаження;
- з ким із працівників зберігати формальні відносини, і з ким, навпаки, налагодити дружні зв'язки.

Одним із видів профайлінгу є DLP-системи, що на даний час надають широкий спектр послуг захисту конфіденційних даних персоналу в період віддаленої роботи. Різноманіття можливостей аналізу і моніторингу працівників за допомогою цих систем дозволяють відстежувати наступні дані:

- визначати активність і поведінку персоналу;
- моніторинг трафіку, зібраного з різних каналів комунікацій (наприклад, пошта або месенджери);
- зібрання даних з клавіатури, рух і натискання миші;
- відстеження активності у мережі Інтернет; спроможність до блокування/розблокування ноутбука працівника;
- запис зображення з екрану;
- моніторинг аудіопотоку з мікрофона, відеопотоку з веб-камери ноутбука співробітника.

Деякі DLP-системи доповнюють набір функцій інструментами розширеної фільтрації, аналітики, пошуку, звітності. Усі вищенаведені дані допомагають фахівцю з безпеки інформації створити аналіз даних працівника. Наприклад, дізнатися інтереси персоналу за діями людини на віддалених робочих пристроях.

Політика користування соціальними мережами має відповідати стану епідеміологічної ситуації. Вона повинна містити чіткі вказівки щодо того, що працівники можуть говорити про підприємство або про вплив COVID-19 на діяльність, здоров'я та безпеку працівників. Створення для персоналу

внутрішнього каналу комунікації з можливістю повідомляти про те, що вони спостерігають та відчують у організації, щоб забезпечити якомога більше живого спілкування як альтернативу соціальним медіа. За результатами дослідження виявлено такі правила комунікації у соціальних мережах:

1. Розділяти робочі й особисті питання.
2. Мінімізувати спам. Для цього існують спеціальні програми, що допомагають фіксувати персонал на одній темі, а у випадку, коли хтось із працівників пропустив обговорення, то він зможе перечитати й опанувати нову інформацію.
3. У випадку, коли в загальному чаті спілкуються між собою двоє працівників, доцільно їм перейти в особисті повідомлення.
4. Якщо повідомлення у позаробочий час не вимагає негайного рішення, то краще надсилати його зранку.
5. Надати конфіденційність і захист даних персоналу

Робота з профайлінгом буде більш ефективною, якщо вона даватиме аналітику (таким чином керівництво буде розуміти, скільки задач було закрито на тижні, яке навантаження на найближчий час у команди тощо); на підприємстві буде менеджер для ефективного управління. Як показує практика, спочатку команді цікаво працювати з новою системою, а на другому тижні про неї вже забувають і повертаються до звичних чатів. Менеджер робить виконання завдань ефективнішим, видно, хто і над чим зараз працює, співробітники бачать, що в них ще «висить» і можуть планувати своє навантаження. Керівнику це допомагає нічого не забути та відслідковувати продуктивність команди.

За допомогою HR-системи можна надати розуміння працівникам з ким вони працюють, у кого яка відповідальність і до кого звертатися з певними питаннями. Також вона допомагає контролювати статуси по відпустках та вихідних, які беруть співробітники. Окрім цього, HR-система контролює також інші непроекtnі запити, наприклад, інвентар: хто взяв, хто видав, коли

повернув тощо. Важливим елементом цієї системи є база знань підприємства, а саме різноманітні правила по конкретному проекту, юридична та економічна інформації, тощо.

Таким чином, задача підвищення мотивації персоналу істотно пов'язана саме з людським фактором, результативність мотиваційних заходів залежить від того, на скільки раціонально управлінець зможе побудувати комунікації з усіма співробітниками та добре роз'яснити концепцію мотиваційних заходів та їх ідеологічних основ.

РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства

Державне підприємство «Донецький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (далі – ДП «Донецькстандарт-метрологія», Центр) є державним комерційним підприємством, заснованим на державній власності, належить до сфери управління Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.

У своїй діяльності ДП «Донецькстандартметрологія» керується чинним законодавством, Указами Президента України, Законами України та Постановами Кабінету Міністрів України, наказами та розпорядженнями Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Статутом ДП «Донецькстандартметрологія».

Місцезнаходження: 85303, Донецька обл., м. Покровськ, вул.Торгівельна, 125

Форма власності - державна. Основний вид економічної діяльності за КВЕД-2010: 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

Предметом діяльності ДП «Донецькстандартметрологія» є виконання робіт, надання послуг у сфері стандартизації, метрології та метрологічної діяльності, оцінки відповідності, захисту прав споживачів, виробничої діяльності, а також здійснення наукової, науково-технічної, науково-організаційної та іншої діяльності у сфері стандартизації, метрології та метрологічної діяльності, оцінки відповідності та проведення випробувань та досліджень, виробництво продукції.

До складу Центру входять структурні підрозділи в містах: Бахмут, Покровськ, Краматорськ, Маріуполь. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1. На підприємстві діє сертифікована система управління якістю у відповідності вимог міжнародних стандартів ISO 9001.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДП «Донецькстандартметрологія»

З метою постійного поліпшення діяльності в основу побудови та функціонування системи управління ДП «Донецькстандартметрологія» покладені основні принципи управління якістю:

✓ орієнтація на замовника – організація залежить від замовників і повинна розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їх вимоги і прагнути переміщення їхніх очікувань;

✓ залучення працівників – працівники на всіх рівнях становлять основу організації і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації;

✓ процесний підхід – бажаного результату досягають результативніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею результатами управляють як процесом;

✓ системний підхід до управління – установлення та розуміння взаємопов'язаних процесів та управління ними як системою сприяє організації результативніше досягти цілі;

✓ постійне поліпшення - постійне поліпшення загальних показників діяльності організації слід вважати незмінною метою організації;

✓ прийняття рішень на підставі фактів – рішення ґрунтуються на аналізованні даних та інформації;

✓ взаємовигідні стосунки с постачальниками – організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують здатність обох сторін створювати цінності.

Місія ДП «Донецькстандартметрологія» (основна загальна мета діяльності) – сприяння забезпеченню сталого розвитку економіки, підвищення якості та безпеки життя громадян України, забезпечення інтересів держави та споживачів у сфері технічного регулювання, стандартизації, метрології, оцінки (підтвердження) відповідності (сертифікації) та захисту прав споживачів згідно з вимогами законодавства та одержання прибутку.

Предметом діяльності ДП «Донецькстандартметрологія» є надання послуг суб'єктам підприємницької діяльності у галузі стандартизації, метрології, випробувань та підтвердження відповідності (сертифікації) за наступними напрямками:

1. У сфері метрології:

- повірка засобів вимірювальної техніки (ЗВТ);
- метрологічна атестація ЗВТ;
- калібрування ЗВТ;
- атестація випробувального обладнання;
- державні контрольні випробування ЗВТ;
- експертиза і надання експертних висновків на ЗВТ, які ввозяться в Україну;
- атестація вимірювальних лабораторій;
- вимірювання у сфері і поза сферою поширення державного метрологічного нагляду;
- надання консультативних послуг з питань метрологічного забезпечення;
- узгодження положень метрологічних служб підприємств;

- надання методичної допомоги в розробці Положення про метрологічну службу;

- погодження переліків ЗВТ, що перебувають в експлуатації та підлягають повірці;

2. У сфері сертифікації:

- технічний нагляд за сертифікованою продукцією, послугами, системами управління, атестованим виробництвом;

- сертифікація систем управління якістю відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001;

- сертифікація систем управління безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог ДСТУ ISO 22000;

- атестація виробництва продукції відповідно до вимог ДСТУ 3414;

- обстеження виробництва продукції відповідно до вимог ДСТУ 3957;

- технічний нагляд за сертифікованою продукцією, послугами, системами управління, атестованим виробництвом;

- підтвердження (оцінка) відповідності продукції вимогам технічних регламентів.

3. У сфері стандартизації:

- виготовлення офіційних копій нормативної документації;

- надання інформації щодо актуальності нормативних документів;

- експертиза та перевірка технічних умов та змін до них.

ДП «Донецькстандартметрологія» постійно здійснює роботу по розвитку науково-виробничої діяльності підприємства, розширенню сфери послуг, які надаються, та підвищенню ефективності організації підприємства.

Основні показники діяльності підприємства представлено на у табл. 2.1 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації

Показники	Од. вим.	2018	2019	2020
Дохід від реалізації (з ПДВ)	тис.грн.	43092	50215	53879
Сплачено податків і зборів до бюджету	тис.грн.	16679	19920	21487

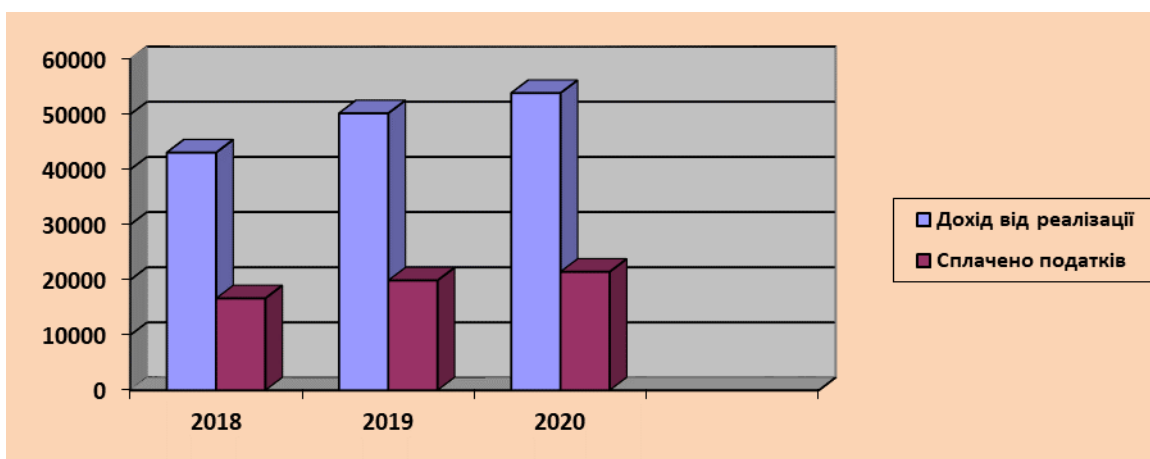


Рисунок 2.2 – Основні показники діяльності підприємства

Метрологічна діяльність Центру базується на засадах, визначених Законом України «Про метрологію та метрологічну діяльність». Метрологічні підрозділи ДП «Донецькстандартметрологія» виконують наступні роботи (послуги):

- перевірка законодавчо регульованих (або не регульованих) засобів вимірювальної техніки;
- калібрування засобів вимірювальної техніки;
- проведення вимірювань;
- розроблення різноманітних документів з метрології за напрямками діяльності;
- науково-прикладні дослідження у сфері метрології та метрологічної діяльності та виконання науково-дослідних робіт, пов'язаних із створенням, удосконаленням, зберіганням, застосуванням еталонів підприємства та створення систем передання розмірів одиниць вимірювання;
- роботи та послуги, пов'язані із забезпеченням єдності вимірювань, що не заборонені діючим законодавством України.

Професійний рівень фахівців, які виконують метрологічні роботи, та наявність необхідної еталонної бази підтверджено свідоцтвами про уповноваження.

Центр підтримує в актуальному стані фонд нормативної документації, що діє на території України, в тому числі державні стандарти та державні

класифікатори України, міждержавні стандарти, а також технічні умови підприємств, забезпечує контроль, перевірку (експертизу) технічних умов та змін до них.

Багаторічний досвід роботи ДП «Донецькстандартметрологія» у вищезазначених сферах дозволив здобути репутацію надійного партнера для тисяч підприємств та організацій, суб'єктів підприємницької діяльності, громадян, органів влади та місцевого самоврядування Донецької області, а також для замовників з інших областей України, близького та дальнього зарубіжжя.

Динаміка основних показників діяльності ДП «Донецькстандартметрологія» за 2018-2020 рр. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Формування фінансового результату підприємства

Найменування показника	Од. вим.	Значення показника за період		
		2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	43092	50215	53879
Податок на додану вартість	тис. грн.	7182	8369	8980
Акцизний збір	тис. грн.	-	-	-
Інші непрямі податки	тис. грн.	-	-	-
Інші вирахування з доходу	тис. грн.	-	-	-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч.	тис. грн.	35922	41846	44899
Інші операційні доходи	тис. грн.	527	485	599
Інші доходи	тис. грн.	-	-	45
Надзвичайні доходи (відшкодування збитків від надзвичайних ситуацій тощо)	тис. грн.	-	-	-
Усього доходів	тис. грн.	36449	42331	45543
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	18276	18880	17977
Адміністративні витрати	тис. грн.	9621	10400	10189
Витрати на збут	тис. грн.	-	-	-
Інші операційні витрати	тис. грн.	6197	10680	14580
Фінансові витрати	тис. грн.	-	42	68
Витрати від участі в капіталі	тис. грн.	-	-	-
Інші витрати	тис. грн.	-	-	27
Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	495	682	938
Надзвичайні витрати	тис. грн.			
Усього витрати	тис. грн.	34589	40684	43779
Фінансові результати діяльності	тис. грн.			
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	17646	22966	26923
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	2355	2371	2752
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	2355	2329	2729

Кінець табл. 2.2

1	2	3	4	5
Частка меншості	тис. грн.			
Чистий прибуток (збиток), у тому числі:	тис. грн.	1860	1647	1764
прибуток	тис. грн.	1860	1647	1764
збиток	тис. грн.	-	-	-
Коефіцієнт рентабельності діяльності		5,2	3,9	3,9

Виконаємо факторний аналіз чистого прибутку підприємства за 2019-2020 рр. способом ланцюгових підстановок за наступною моделлю:

$$ЧП = ВР - ПДВ + Д_i - C_{pn} - B_a - B_{iov} - B_{фiv} - П_{np}, \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

ВР – дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.

ПДВ – податок на додану вартість, тис. грн.

Д_i – інші та інші операційні доходи, тис. грн.

С_{рп} – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

В_a – адміністративні витрати, тис. грн.

В_{iov} – інші операційні витрати, тис. грн.

В_{фiv} – фінансові та інші витрати, тис. грн.

П_{np} – податок на прибуток, тис. грн.

ЧП₂₀₁₉=50215-8369+485-18880-10400-10680-42-682=1647 тис.грн.

ЧП₂₀₂₀=53879-8980+644-17977-10189-14580-95-938=1764 тис.грн.

Отже, за досліджуваний період чистий прибуток підприємства збільшився з 1647 тис.грн. до 1764 тис.грн, тобто на 117 тис.грн. або 7,1%. Визначимо за рахунок яких факторів було досягнуто зазначене зростання чистого прибутку підприємства.

ЧП_{ум.1}=53879-8369+485-18880-10400-10680-42-682= 5311 тис.грн.

ЧП_{ум.2}=53879-8980+485-18880-10400-10680-42-682= 4700 тис.грн.

ЧП_{ум.3}=53879-8980+644-18880-10400-10680-42-682= 4859 тис.грн.

ЧП_{ум.4}=53879-8980+644-17977-10400-10680-42-682=5762 тис.грн.

ЧП_{ум.5}=53879-8980+644-17977-10189-10680-42-682=5973 тис.грн.

$$\text{ЧП}_{\text{ум.6}} = 53879 - 8980 + 644 - 17977 - 10189 - 14580 - 42 - 682 = 2073 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ЧП}_{\text{ум.7}} = 53879 - 8980 + 644 - 17977 - 10189 - 14580 - 95 - 682 = 2020 \text{ тис.грн.}$$

Отже, чистий прибуток змінився за рахунок:

- зростання виручки від реалізації:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{вр}} = \text{ЧП}_{\text{ум.1}} - \text{ЧП}_{2019} = 5311 - 1647 = 3664 \text{ тис.грн.}$$

- зростання податку на додану вартість:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{ПДВ}} = \text{ЧП}_{\text{ум.2}} - \text{ЧП}_{\text{ум.1}} = 4700 - 5311 = -611 \text{ тис.грн.}$$

- збільшення інших та інших операційних доходів:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{Ді}} = \text{ЧП}_{\text{ум.3}} - \text{ЧП}_{\text{ум.2}} = 4859 - 4700 = 159 \text{ тис.грн.}$$

- зниження собівартості реалізованої продукції:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{Срп}} = \text{ЧП}_{\text{ум.4}} - \text{ЧП}_{\text{ум.3}} = 5762 - 4859 = 903 \text{ тис.грн.}$$

- скорочення адміністративних витрат:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{Ва}} = \text{ЧП}_{\text{ум.5}} - \text{ЧП}_{\text{ум.4}} = 5973 - 5762 = 211 \text{ тис.грн.}$$

- зростання інших операційних витрат:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{Віов}} = \text{ЧП}_{\text{ум.6}} - \text{ЧП}_{\text{ум.5}} = 2073 - 5973 = -3900 \text{ тис.грн.}$$

- збільшення фінансових та інших витрат:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{Вфів}} = \text{ЧП}_{\text{ум.7}} - \text{ЧП}_{\text{ум.6}} = 2020 - 2073 = -53 \text{ тис.грн.}$$

- зростання податку на прибуток:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{Ппр}} = \text{ЧП}_{2020} - \text{ЧП}_{\text{ум.7}} = 1764 - 2020 = -256 \text{ тис.грн.}$$

Виконаємо перевірку вищенаведеного факторного аналізу шляхом підрахунку суми впливів усіх факторів, що увійшли до моделі:

$$\begin{aligned} \Delta \text{ЧП} &= \text{ЧП}_{2020} - \text{ЧП}_{2019} = \Delta \text{ЧП}_{\text{вр}} + \Delta \text{ЧП}_{\text{ПДВ}} + \Delta \text{ЧП}_{\text{Ді}} + \Delta \text{ЧП}_{\text{Срп}} + \Delta \text{ЧП}_{\text{Ва}} + \\ &+ \Delta \text{ЧП}_{\text{Віов}} + \Delta \text{ЧП}_{\text{Вфів}} + \Delta \text{ЧП}_{\text{Ппр}} = 3664 - 611 + 159 + 903 + 211 - 3900 - 53 - 256 = \\ &= 117 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Отже, результати виконаного факторного аналізу засвідчили, що найбільший вплив на зростання чистого прибутку мало збільшення виручки від реалізації продукції, під впливом чого чистий прибуток збільшився на 3664 тис.грн. Найбільше від'ємне значення мало зростання інших операційних витрат, внаслідок чого чистий прибуток підприємства у досліджуваному періоді скоротився на 3900 тис.грн.

Для більш поглибленого дослідження фінансового стану підприємства виконаємо горизонтальний та факторний аналіз рентабельності різних видів діяльності.

Рентабельність активів (R_A) розраховується як відношення чистого прибутку, отриманого підприємством за рік до середньорічної вартості активів ($\bar{A}$):

$$R_A = \frac{ЧП}{\bar{A}} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

Рентабельність основної діяльності ($R_{осн_д}$) визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до витрат на виробництво продукції (B). До складу витрат на виробництво продукції входить собівартість реалізованої продукції та адміністративні витрати:

$$R_{осн_д} = \frac{\Pi}{B} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

Рентабельність власного капіталу (R_{BK}) розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу ($\bar{BK}$) за наступною формулою:

$$R_{BK} = \frac{ЧП}{\bar{BK}} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

Рентабельність оборотних активів ($R_{об\ A}$) розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості оборотних активів ($\bar{об\ A}$):

$$R_{об\ A} = \frac{ЧП}{\bar{об\ A}} \cdot 100\% \quad (2.5)$$

Визначені показники рентабельності діяльності підприємства за 2019-2020 роки зведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка рентабельності підприємства

Показники	2019р.	2020р.	Відхилення, %	
			абсолютне	відносне
Рентабельність активів, %	2,69	2,82	0,13	4,83
Рентабельність основної діяльності, %	5,63	6,26	0,63	11,19
Рентабельність власного капіталу, %	5,12	5,52	0,40	7,81
Рентабельність оборотних активів, %	10,53	8,73	-1,80	-17,09

Протягом досліджуваних років (2019-2020 рр.) спостерігалось зростання практично всіх показників рентабельності, основною причиною чого стало збільшення величини отриманого чистого прибутку підприємства у 2020 році порівняно до 2019 року. Рентабельність активів зросла на 0,13%, основної діяльності - на 0,63%, власного капіталу – на 0,4%. Для визначення впливу окремих факторів, які зумовили підвищення рентабельності підприємства, проведемо факторний аналіз способом ланцюгових підстановок.

1) Рентабельність активів

$$R_{2019}=1647/61200*100=2,69\%$$

$$R_{2020}=1764/62560*100=2,82\%$$

$$\Delta R = R_{2020} - R_{2019} = 2,82 - 2,69 = 0,13\%$$

$$R_{ум.1}=1764/61200*100=2,88\%$$

$$\Delta R_{чп} = R_{ум.1} - R_{2019} = 2,88 - 2,69 = 0,19\%$$

$$\Delta R_A = R_{2020} - R_{ум.1} = 2,82 - 2,88 = -0,06\%$$

$$\Delta R = \Delta R_{чп} + \Delta R_A = 0,19 - 0,06 = 0,13\%$$

Рентабельність активів у 2020 році зросла на 0,13% відносно значення аналогічно показника у 2019 році, в тому числі за рахунок зростання чистого прибутку рентабельність активів зросла на 0,19%, тоді як за рахунок збільшення активів рентабельність скоротилася на 0,13%.

2) Рентабельність основної діяльності

$$R_{2019}=1647/(18880+10400)*100=5,63\%$$

$$R_{2020}=1764/(17977+10189)*100=6,26\%$$

$$\Delta R = R_{2020} - R_{2019} = 6,26 - 5,63 = 0,63\%$$

$$R_{ум.1}=1764/(18880+10400)*100=6,02\%$$

$$R_{ум.2}=1764/(17977+10400)*100=6,22\%$$

$$\Delta R_{чп} = R_{ум.1} - R_{2019} = 6,02 - 5,63 = 0,39\%$$

$$\Delta R_c = R_{ум.2} - R_{ум.1} = 6,22 - 6,02 = 0,2\%$$

$$\Delta R_{адм} = R_{2020} - R_{ум.2} = 6,26 - 6,22 = 0,04\%$$

$$\Delta R = \Delta R_{чп} + \Delta R_c + \Delta R_{адм} = 0,39 + 0,2 + 0,04 = 0,63\%$$

Рентабельність основної діяльності в 2020 році збільшилася на 0,63% відносно значення аналогічно показника у 2019 році, в тому числі за рахунок підвищення чистого прибутку, що обумовило зростання рентабельності на 0,39%; зниження собівартості та адміністративних витрат призвело до зростання рентабельності основної діяльності на 0,2% та 0,04% відповідно.

3) Рентабельність власного капіталу:

$$R_{2019}=1647/32150*100=5,12\%$$

$$R_{2020}=1764/31940*100= 5,52\%$$

$$\Delta R = R_{2020} - R_{2019}= 5,52 - 5,12= 0,4 \%$$

$$R_{\text{ум.1}}=1764/32150*100 = 5,49\%$$

$$\Delta R_{\text{чп}}= R_{\text{ум.1}} - R_{2019}=5,49 - 5,12 = 0,37\%$$

$$\Delta R_{\text{БК}}= R_{2020} - R_{\text{ум.1}} =5,52 - 5,49 = 0,03\%$$

$$\Delta R=\Delta R_{\text{чп}}+\Delta R_{\text{БК}}=0,37 + 0,03 = 0,4\%$$

Рентабельність власного капіталу в 2020 році збільшилася на 0,4% відносно значення аналогічно показника у 2019 році, в тому числі за рахунок зростання чистого прибутку, що обумовило зростання рентабельності на 0,37%, а зниження середньорічної вартості власного капіталу привело до зростання рентабельності на 0,03%.

4) Рентабельність оборотних активів

$$R_{2019}=1647/15637*100 = 10,53\%$$

$$R_{2020}=1764/20200*100 = 8,73\%$$

$$\Delta R= R_{2020} - R_{2019}= 8,73 - 10,53 = -1,8\%$$

$$R_{\text{ум.1}}=1764/15637*100 =11,28\%$$

$$\Delta R_{\text{чп}}=11,28 - 10,53 = 0,75\%$$

$$\Delta R_{\text{ОбА}}=8,73 - 11,28 = -2,55\%$$

$$\Delta R=\Delta R_{\text{чп}}+\Delta R_{\text{БК}}=0,75 - 2,55= -1,8\%$$

Отже, рентабельність оборотних активів в 2020 році знизилась на 1,8% відносно значення аналогічно показника у 2019 році, що обумовлено зростанням середньорічної вартості оборотних активів, внаслідок впливу яких рентабельність знизилась на 2,55%.

Зростання показників рентабельності підприємства обумовлено підвищенням величини отриманого у 2020 році чистого прибутку у розмірі 1764 тис.грн. порівняно до 1647 тис.грн. у 2019 році.

Відомості про стан та використання активів за період 2018 – 2020 рр. зведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Стан та ефективність використання активів підприємства

Найменування показника	Од. вим.	Значення показника за період		
		2018	2019	2020
Активи, усього	тис. грн.	59108	61200	62560
Оборотні активи	тис. грн.	15054	15637	20200
Основні засоби (первісна вартість)	тис. грн.	58370	60306	61567
Коефіцієнт зносу основних засобів	%	49,0	51,5	54,2

Основним чинником, який впливає на формування чистого доходу Підприємства є дохід (виручка) від реалізації продукції, що свідчить про ринковий попит на продукцію ДП «Донецькстандартметрологія».

Структура чистого доходу за видами діяльності у вартісному виразі наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура чистого доходу за видами діяльності

Найменування показника	Од. вим.	Значення показника за період		
		2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч.	тис.грн.	35922	41846	44899
- метрологія	тис.грн.	35449	40314	43392
- сертифікація	тис.грн.	1473	1532	1507

Структура чистого доходу за видами діяльності представлена на рис. 2.3.

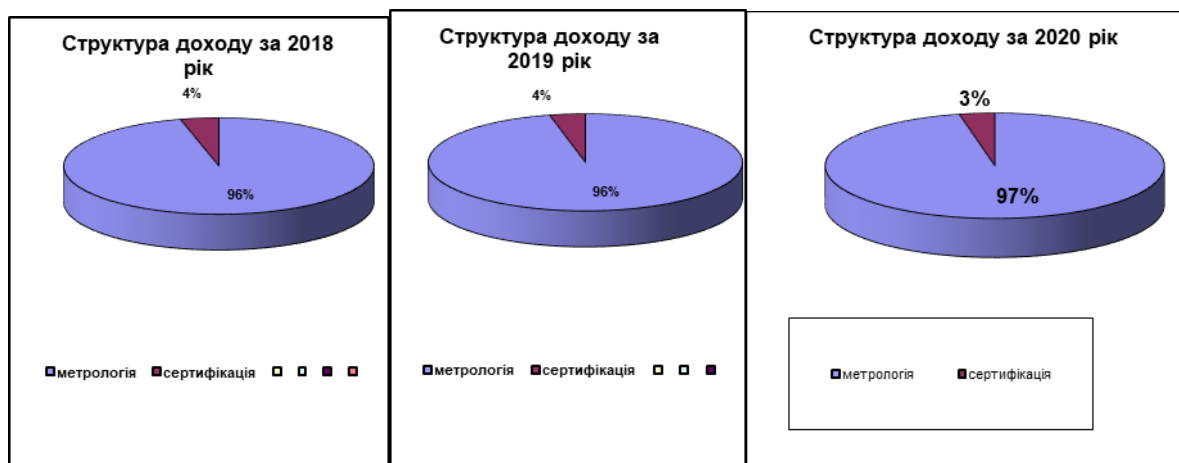


Рисунок 2.3 – Структура чистого доходу за видами діяльності

Стратегічні цілі ДП «Донецькстандартметрологія» розроблені враховуючи місію підприємства, проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та оцінку ризиків. Стратегічні цілі забезпечать реалізацію основних напрямків розвитку центру: розвиток науково-виробничої та інвестиційної діяльності; розвиток маркетингової діяльності; розвиток трудового потенціалу.

Стратегічні цілі за напрямками розвитку:

1. Науково-виробнича та інвестиційна діяльність:

- збільшення обсягів реалізації послуг за рахунок впровадження нових видів вимірювань та випробувань, освоєння процедури підтвердження відповідності нових товарів та послуг;
- оновлення матеріально-технічної бази;
- підтримка в робочому стані основних засобів;
- Забезпечення управлінського обліку сучасними програмними засобами

Маркетингова діяльність

Стратегічна ціль 2.1: Сприяння обізнаності громадян щодо системи технічного регулювання

Трудовий потенціал

Стратегічна ціль 3.1: Підвищення кваліфікації персоналу

Досягнення поставлених цілей і реалізації завдань плану розвитку ДП «Донецькстандартметрологія» спрямовано на задоволення потреб замовників

(споживачів) у основних сферах діяльності підприємства, створення умов для зростання доходів, ефективне їх використання, досягнення фінансової стабільності, одержання прибутку, що дозволить вдосконалювати матеріально-технічну базу, вирішувати соціальні питання колективу, а також розвиватися за рахунок власного капіталу.

2.2 Аналіз використання трудових ресурсів підприємства

Аналіз використання робочого часу здійснюють за даними балансу шляхом порівняння фактичних показників за звітний період з розрахунковими, або з фактичними показниками за попередній період. Робочий час виміряють у людино-днях або людино-годинах. Відпрацьованим людино-днем вважається такий день, коли працівник з'явився на роботу і приступив до виконання своїх професійних дій чи перебував у службовому відрядженні.

Завдання аналізу використання робочого часу зображені на рис. 2.4.

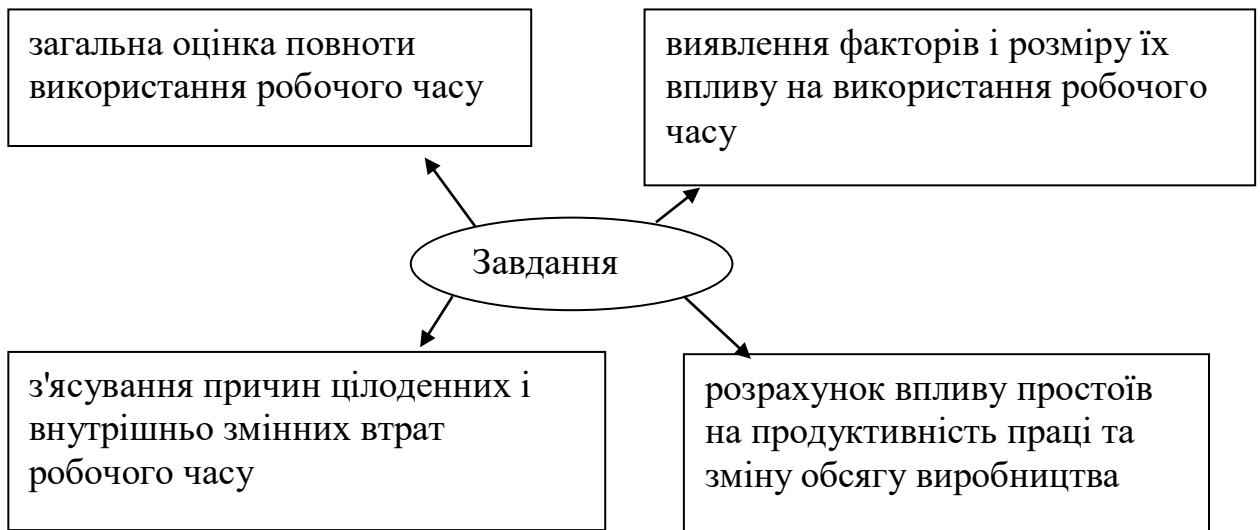


Рисунок 2.4 – Основні завдання аналізу використання робочого часу

Детермінована модель фонду робочого часу має такий вигляд:

$$\text{ФРЧ} = \text{КП} * \text{Д} * \text{Т}, \quad (2.6)$$

де ФРЧ – фонд робочого часу, людино-годин;

КП – кількість працівників, осіб;

Д – кількість робочих днів, відпрацьованих одним працівником за рік, днів;

Т – тривалість робочого дня, годин.

Представимо початкові дані для аналізу використання трудових ресурсів на підприємстві в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Використання трудових ресурсів підприємства за 2019 - 2020 роки.

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
Середньорічна чисельність працівників, осіб	550	498	-52	-9,45
Відпрацьовано за рік одним працівником				
днів	190	165	-25	-13,16
годин	1520	1320	-200	-13,16
Середня тривалість робочого дня, годин	8,0	8,0	0	0
Фонд робочого часу, тис. людино-годин	3025000	2763900	- 261100	-8,63

Фонд робочого часу у 2020р. порівняно з 2019р. зменшився на 261100 людино-години, що складає 8,63 %.

Втрати робочого часу на підприємстві представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз втрат робочого часу за 2019-2020 роки

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
1.Відпрацьовано за рік одним робітником, днів	190	165	-25	-13,16
2.Втрати робочого часу на одного працюючого, днів у т.ч. нез'явлених з дозволу адміністрації	6,25	5,7	-0,55	-0,088
з них:				
з ініціативи адміністрації	6	5,5	-0,5	-0,083

Кінець табл. 2.7

1	2	3	4	5
простої	0	0	0	0
прогули	0,25	0,2	-0,05	-0,2
3.Нез'явлення з поважних причин, днів	26,7	67,5	40,8	1,53
у т.ч.				
чергові відпустки	16,7	25,3	8,6	0,51
тимчасова непрацездатність	8,3	36,8	28,5	3,43
навчальні відпустки та інші неяви, передбачені законом	1,7	5,4	3,7	2,18
4.Номінальний фонд робочого часу, днів	190	165	-25	-0,132
5.Кількість робочих днів за плановим балансом, днів	225	225	0	0
6.Планова тривалість робочого дня, годин	8	8	0	0
7.Ефективний фонд робочого часу одного працюючого, годин	1520	1320	-200	-0,13

Цілоденні втрати (ЦДВ) визначаються за формулою:

$$\text{ЦДВ} = \text{КП}_3 * (\text{Д}_3 - \text{Д}_п) * \text{Т}_п, \quad (2.7)$$

де КП_3 – кількість працівників у звітному періоді, осіб;

Д_3 – кількість робочих днів, відпрацьованих одним працівником у звітному році, днів;

$\text{Д}_п$ – кількість робочих днів, відпрацьованих одним працівником у попередньому році, днів;

$\text{Т}_п$ – середня тривалість робочого дня у попередньому році, годин.

$$\text{ЦДВ} = 498 * (165 - 190) * 8 = -99600 \text{ людино-годин.}$$

Внутрішньозмінні простої (ВЗВ) визначаються за формулою:

$$\text{ВЗВ} = \text{КП}_3 * \text{Д}_3 * (\text{Т}_3 - \text{Т}_п), \quad (2.8)$$

де Т_3 – середня тривалість робочого дня у звітному році, годин.

$$\text{ВЗВ} = 498 * 165 * (8 - 8) = 0 \text{ людино-годин.}$$

На основі цілоденних і внутрішньозмінних втрат визначаються загальні втрати робочого часу (ЗВРЧ):

$$\text{ЗВРЧ} = \text{ЦДВ} + \text{ВЗВ} = -99600 + 0 = -99600 \text{ людино-годин.}$$

Загальні втрати робочого часу дозволяють розрахувати кількість робітників, які були незадіяні протягом року у зв'язку з втратами робочого часу ($Ч_{врч}$):

$$Ч_{врч} = ЗВРЧ/ФРЧ, \quad (2.9)$$

де ФРЧ – річний фонд робочого часу одного робітника, годин.

$$Ч_{врч} = -99600/1320 = -75,45 \text{ людини.}$$

Отже, у 2020 року втрати робочого часу на одного працівника збільшилися на 25 днів, як наслідок зменшився ефективний фонд робочого часу одного працюючого на 200 годин. Цілоденні втрати робочого часу у 2020 році дорівнюють -99600 людино-годин.

Аналіз використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці проводиться у взаємозв'язку з оплатою праці. Зростання продуктивності праці створює реальні передумови для підвищення рівня її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворювання.

Розглянемо вертикальний аналіз фонду заробітної плати у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура фонду заробітної плати

Показники	Попередній рік		Звітний рік		Абсолютне відхилення
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	
1. Фонд заробітної плати:	28994,4	100,00	30020,8	100,00	1026,4
1.1 Основної	25687,6	88,6	28616,5	95,32	2928,9
1.2 Додаткової	3006,8	10,37	1004,3	3,35	-2002,5
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні витрати	300	1,03	400	1,33	100

Отже, у 2020 року спостерігається зростання фонду заробітної плати (ФЗП) на 1026,4 тис. грн. На це найбільше вплинуло зростання основної ФЗП у розмірі на 2928,9 тис грн, що займає 95,32% від загальної суми фонду

заробітної плати; та зменшення додаткової зарплати на суму -2002,5 тис грн, що становить 3,35% від загальної суми ФЗП.

Представимо початкові дані для виконання факторного аналізу постійної частини заробітної плати у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Початкові дані для факторного аналізу погодинного ФЗП

Показник	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	550	498	-52
Кількість днів, які відпрацював один робітник у середньому за рік, днів	190	165	-25
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	0
Фонд погодинної оплати праці, грн.	2765070	2924766	165696
Заробітна плата одного робітника, грн.:			
середньорічна	19186,3	23086,8	3900,5
середньоденна	97,4	118,4	21,0
середньогодинна	12,2	14,8	2,6

Проаналізуємо причини зміни постійної частини фонду заробітної плати ($\text{ФЗП}_{\text{пост}}$) – змінна частина її нам невідома. Детермінована факторний аналіз може бути проведений за такою моделлю:

$$\text{ФЗП}_{\text{пост}} = \text{КР} * \text{Д} * \text{ДЗП}, \quad (2.10)$$

де КР – кількість робітників, осіб;

Д – кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником у середньому за рік, днів;

ДЗП – середньоденна заробітна плата одного робітника, грн.

Проведемо факторний аналіз за 2019-2020рр.:

$$\text{ФЗП}_{2019} = 550 * 190 * 97,4 = 10178300 \text{ грн.};$$

$$\text{ФЗП}_{2020} = 498 * 165 * 118,4 = 9728928 \text{ грн.};$$

$$\Delta \text{ФЗП} = -449372 \text{ грн.};$$

$$\Delta\PhiЗП_{кр} = (498-550)*195*97,4 = -987636\text{грн.};$$

$$\Delta\PhiЗП_{д} = 498*(165-190)*97,4 = -1943130\text{грн.};$$

$$\Delta\PhiЗП_{дзп} = 498*165*(118,4-97,4) = 2765070\text{грн.};$$

$$\Delta\PhiЗП_{заг.} = -987636 - 1943130 + 2765070 = -165696\text{грн.}$$

Отже, за зміну ФЗП вплинули такі фактори як зменшення кількості робітників – 987636 грн.; зменшення кількості робочих днів – 1943130 грн; збільшення середньоденної заробітної плати одного робітника призвело до зростання фонду заробітної плати на 2765070грн.

Для виявлення впливу трудових чинників на обсяг реалізованої продукції використовується наступна формула:

$$Ор = Ч * Д * Т * Впр, \quad (2.11)$$

де Ор – обсяг реалізованої продукції;

Ч – середньоспискова чисельність робітників;

Д – кількість днів, відпрацьованих одним робітником;

Т – середня тривалість робочого дня;

Впр – середньогодинний виробіток продукції на одного робітника.

Представимо початкові дані для виконання аналізу впливу трудомісткості на виробництво у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Початкові дані для аналізу впливу трудових чинників на обсяг виробництва

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Абсолютне відхилення
Обсяг реалізованої продукції	41846	44899	3053
Середньоспискова чисельність робітників	550	498	-52
кількість днів, відпрацьованих одним робітником	190	165	-25
середня тривалість робочого дня	8	8	0
середньогодинний виробіток продукції на одного робітника	12	14	2

Розрахунок за 2019 рік:

Підставимо у формулу 2.11 відомі дані, отримаємо:

$$41846 = 550 * 190 * 8 * Впр,$$

Тоді, $V_{пр} = 41846 / (550 * 990 * 8) = 0,01$

Розрахунок за 2020 рік:

Аналогічно підставимо у формулу 3.11 наявну інформацію та отримаємо наступне рівняння:

$44899 = 498 * 165 * 8 * V_{пр}$, отже $V_{пр} = 44899 / (498 * 165 * 8) = 0,07$

Отже, середньогодинний виробіток продукції на одного робітника підвищився на 0,06, що свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

2.3 Оцінка факторів мотивації та стимулювання персоналу підприємства

У ході дослідження задоволеності системою стимулювання праці на підприємстві було виявлено зниження лояльності персоналу, що виражалося в критиці новачій, що озвучується працівниками, в частині формування оплати праці із застосуванням ключових показників результативності (KPI). Спостерігалось збільшення такого HR-показника як звільнення за власним бажанням та добровільне переведення в інші підрозділи чи на інші підприємства.

Для оцінки значущості, ефективності факторів та механізмів стимулювання, що діють на підприємстві, було запропоновано анонімний авторський опитувальник: «Аналіз значущості факторів мотивації для персоналу». Метою використання даного опитувальника було отримання даних щодо оцінки 12 факторів мотивації. Співробітників просили оцінити їх значимість з їхньої ефективності, і рівень виразності даного чинника у системі управління людським капіталом. Дослідження проводилось на базі структурного підрозділу підприємства, чисельність якого складає 115 осіб. Результати оцінки задоволеності системою стимулювання працівників були згруповані та представлені у таблиці 2.11 та на рис. 2.5.

Таблиця 2.11 – Розподіл рівня задоволеності системою мотивації та стимулювання праці на ДП «Донецькстандартметрологія».

Рівень задоволеності працівників	Вік працівників			
	Молоді спеціалісти (до 24 років)	Ініціатори змін (25-40 років)	Основні спеціалісти (41-64 роки)	Спеціалісти-радники (понад 65 років)
Високий (70-100%)	9	13	3	0
Середній (40-69%)	10	17	14	21
Низький (0-39%)	1	5	5	17
Разом	20	35	22	38

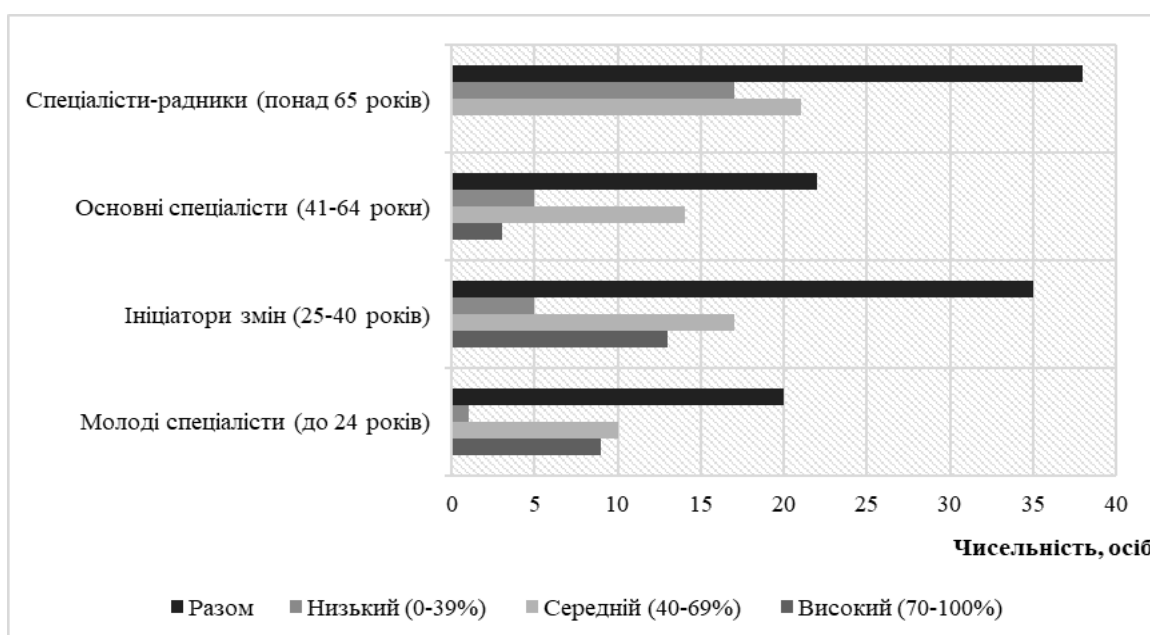


Рисунок 2.5 – Розподіл рівня задоволеності системою мотивації та стимулювання праці працівників ДП «Донецькстандартметрологія» у 2020 році.

За даними табл. 2.11 та рис. 2.5, найбільш високий рівень задоволеності спостерігається в групах «Ініціаторів змін» та «Молоді спеціалісти», що дозволяє зробити висновок про те, що найбільш ефективні та компетентні працівники хоч і відрізняються ступенем задоволеності за низкою параметрів, але мають спільні істотні стимули.

Нижче на рисунках 2.6 та 2.7 представлені зведені дані щодо вираженості факторів стимулювання та задоволеності ними.



Рисунок 2.6 – Значущість факторів задоволеності для груп працівників підприємства

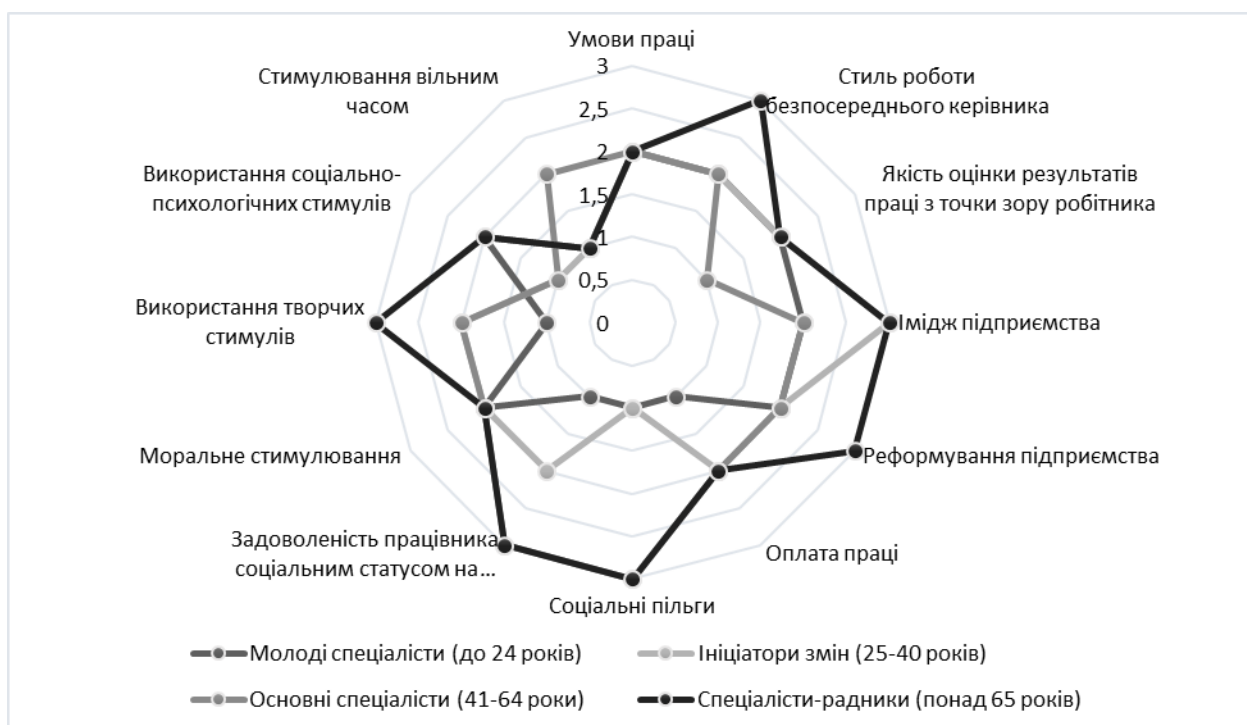


Рисунок 2.7 – Фактична задоволеність працівників системою мотивації та стимулювання праці на підприємстві

Аналіз даних анкетування показав, що для різних груп працівників, розподілених за параметром життєвого циклу мотивації, значущими є різні мотиваційні чинники. Існують також і значні відмінності у задоволеності працею. Це підтверджує припущення про необхідність розробки індивідуальних мотиваційних програм, які будуть орієнтовані на різні групи працівників, оскільки загальні для всіх співробітників заходи зі стимулювання не надають очікуваного ефекту – таблиця 2.12 і рисунки 2.8-2.11.

Таблиця 2.12 – Середні оцінки за критеріями мотивації (за 5тибальною шкалою)

Фактори задоволеності працівників	Категорія працівників							
	до 24 років		25-40 років		41-64 роки		Понад 65 років	
	Важл.	Задов.	Важл.	Задов.	Важл.	Задов.	Важл.	Задов.
Умови праці	2	2	4	2	2	2	5	2
Стиль роботи безпосереднього керівника	4	2	5	2	3	2	4	3
Якість оцінки результатів праці з точки зору робітника	3	2	5	2	2	1	3	2
Імідж підприємства	2	2	4	3	2	2	4	3
Реформування підприємства	2	2	5	2	2	2	3	3
Оплата праці	5	1	5	2	5	2	5	2
Соціальні пільги	3	1	4	1	5	3	4	3
Задоволеність працівника соціальним статусом на підприємстві	3	1	4	2	2	3	4	3
Моральне стимулювання	2	2	4	2	2	2	3	2
Використання творчих стимулів	5	1	5	2	2	2	3	3
Використання соціально-психологічних стимулів	5	2	3	1	2	1	3	2
Стимулювання вільним часом	5	1	3	1	2	2	3	1

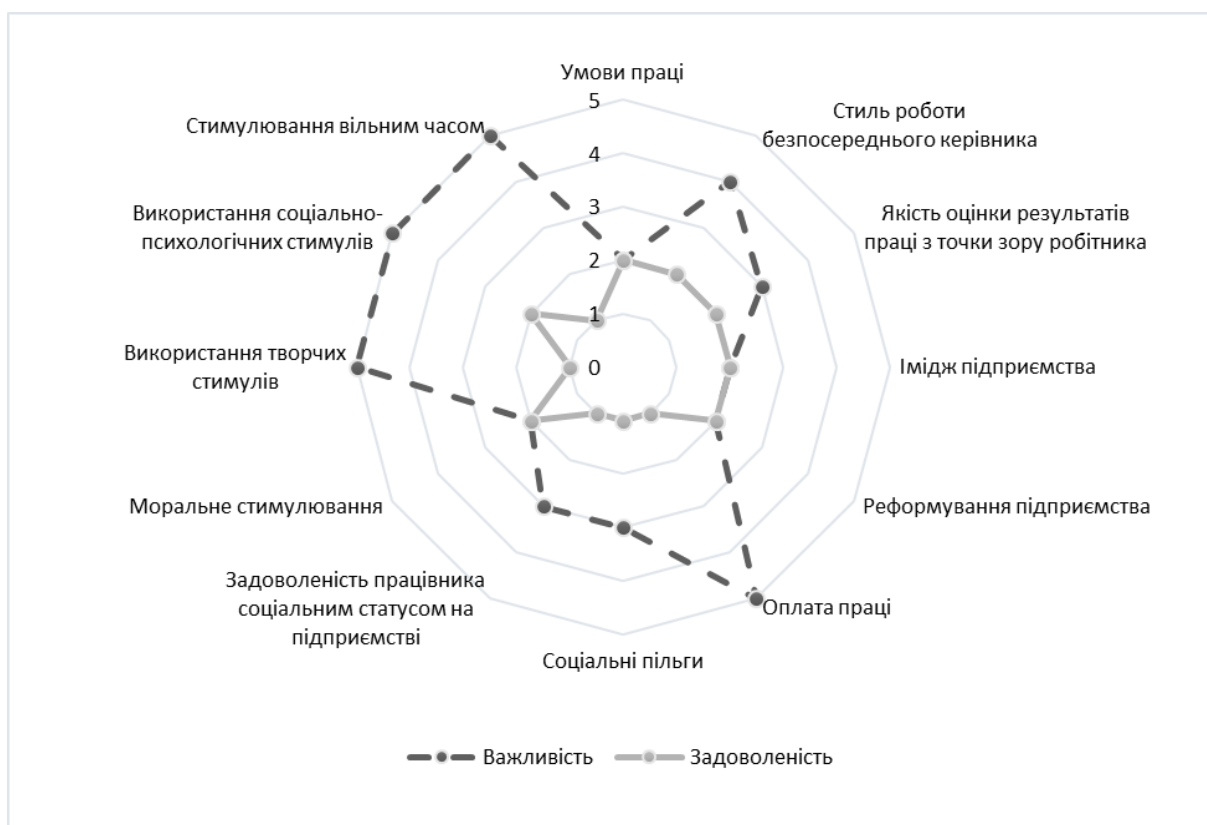


Рисунок 2.8 – Важливість факторів мотивації та рівень їх задоволеності серед молодих спеціалістів

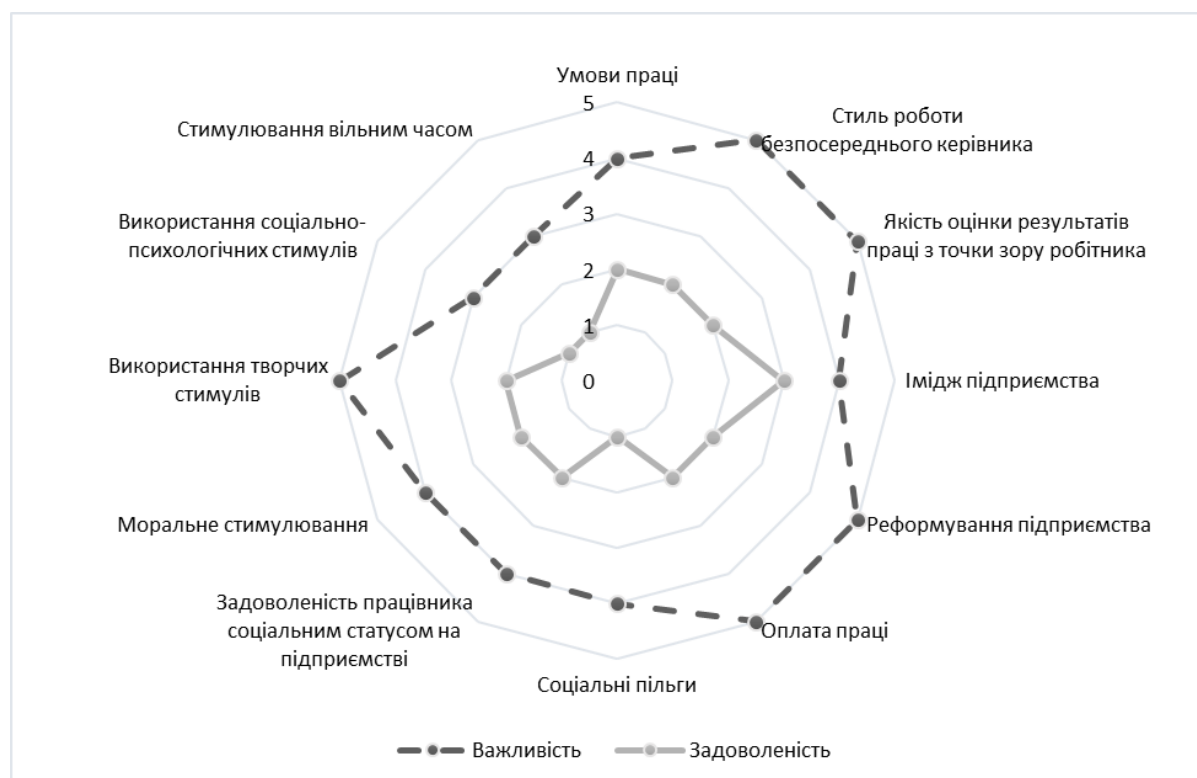


Рисунок 2.9 – Важливість факторів мотивації та рівень їх задоволеності серед ініціаторів змін



Рисунок 2.10 – Важливість факторів мотивації та рівень їх задоволеності серед основних спеціалістів



Рисунок 2.11 – Важливість факторів мотивації та рівень їх задоволеності серед спеціалістів-радіників

Зі змісту діаграм можна зробити висновок, що у різних групах співвідношення важливості факторів мотивації та задоволеності персоналу має неоднорідний розкид за оцінками. Найбільший розкид показників у групах «Молодих спеціалістів» та «Ініціаторів змін». «Спеціалісти-радники» орієнтовані на мотиваційні чинники, пов'язані з оплатою та умовами праці. Група «Основних спеціалістів» орієнтується на матеріальні чинники: оплату та соціальні пільги.

Виходячи з результатів діагностики підтверджується припущення про необхідність використання різних стимулів мотивації у системі управління людським капіталом підприємства для її вдосконалення. Первинний аналіз даних дозволяє зробити висновок про те, що припущення про необхідність врахування індивідуальних особливостей мотиваційного поля працівника за принципом стадії «життєвого циклу мотиваційного профілю» є більш правильним порівняно з традиційним підходом до стимулювання, що ґрунтується на обліку стажу працівника або його посади, грейду або KPI, оскільки охоплює більш широкий мотиваційний спектр, ніж система матеріального стимулювання і доплат за ефективність праці.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

3.1 Мотивація працівників з урахуванням життєвого циклу їх особистого профілю

Велика частка криз в організаціях пов'язана з невідповідністю методів надання управлінських впливів на працівників з боку адміністрації та потребами персоналу, що формалізує управління і знижує ефективність праці. У попередніх розділах проаналізовано підходи та методики мотивації персоналу. При цьому можна вважати, що на сучасних підприємствах недостатньо використаний потенціал цієї системи, оскільки повільно впроваджуються аналітичні методи дослідження якісних параметрів персоналу, рідко проводиться діагностика, існує думка, що програми управління людським капіталом вимагають великих витрат, не виправданих економічно.

У зв'язку зі змінами у віковій структурі підприємств і збільшенням частки працівників «покоління Y» (1986-2000 рр. народження), які поступово становлять більшість працюючих на підприємстві, природною стає трансформація методів управління людським капіталом.

Враховуючи тривалість циклу формування професійних компетенцій, що є обов'язковою вимогою до працівників наукомістких підприємств, виникає потреба у розробці не однієї, а кількох мотиваційних програм для різних типів працівників, заснованих не на посадовому параметрах, а на обліку стадії «життєвого циклу мотиваційного профілю».

Приступаючи до реінжинірингу системи управління людським капіталом, вибору підходів до стимулювання працівників згідно з мотиваційними профілями слід враховувати можливості конкретних підприємств з фінансування подібних програм, звернувши особливу увагу на умовно-матеріальні та нематеріальні стимули, оскільки використання матеріальних стимулів завжди жорстко регламентовано. Нижче описано

апробовані на підприємстві інструменти мотивування для кожної групи працівників, які були оцінені за ефективністю у попередньому розділі роботи.

Інструменти стимулювання працівників підприємств, що входять до групи «Молоді спеціалісти» (УС). УС – працівники, які мають рівень розвитку професійних компетенцій на середньому рівні, але володіють високим потенціалом перспективи, вираженими навичками саморозвитку, високою навченістю, комунікативними навичками, високою та середньою мотивацією, прагненням реалізації амбіцій, які підтверджуються високими параметрами оцінки психологічних особистісних складових залученості, лояльності та задоволеності. Для підвищення ефективності праці цієї групи працівників рекомендується використовувати підтверджені експериментально методи мотивації [42, 43], перелічені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані напрямки розвитку інструментів мотивації робітників підприємства, які входять до групи «Молоді спеціалісти»

Параметр мотивації	Характеристика групи за результатами дослідження	Напрямок розвитку інструментів мотивації
1	2	3
Матеріальні стимули		
Оплата праці	Низька задоволеність оплатою праці на підприємстві порівняно з ринковою	Впровадження системи грейдуння та КРІ, оцінка 360 градусів (метод поточної оцінки персоналу, який полягає у визначенні ступеня відповідності працівника займаній посаді шляхом спеціального організованого опитування його колег)
Соціальні пільги	Пропонований пакет недостатньо цікавий для цієї категорії працівників.	Перегляд соціального пакету за принципом "Що ви хочете за свою роботу?", залучення персоналу для розробки варіантів пакетних пропозицій у рамках фінансування
Нематеріальні стимули		
Моральне стимулювання	Задовольняє очікуванням, не потребує змін, не має великого ефекту.	Пошук та розробка нових стимулів.
Задоволеність соціальним статусом на підприємстві	Низька задоволеність при невисоких очікуваннях у визнанні.	Формування престижності галузі. Створення системи публічності статусу працівника через інтранет, друковані видання.

Кінець табл. 3.1

1	2	3
Використання творчих стимулів	Дуже важливо, але практично не реалізовано.	Залучення працівників до планів реалізації заходів системи управління людським капіталом. Розвиток науково-дослідної роботи, проектних команд задля реалізації творчого потенціалу.
Використання соціально-психологічних стимулів	Дуже затребувано, але практично не реалізовано	Створення середовища для спілкування в умовах підприємства – винесення комунікацій між працівниками за межі професійного спілкування
Стимулювання вільним часом	Дуже затребувано, але взагалі не реалізовано.	Розгляд можливості включення надання вільного часу замість матеріальних заохочень відповідно до норм оплати людино/години.
Стиль роботи безпосереднього керівника	Затребувано, частково задоволено.	Формування у керівників індивідуального бренду. Розвиток ситуативного стилю управління для підприємства.
Якість оцінки результатів праці з точки зору робітника	Затребувано, частково задоволено.	Включення практики зворотного зв'язку для оцінки праці в систему управління людським капіталом. Оцінка 360 градусів.
Умови праці	Повністю задоволені	Підтримка вимог щодо утримання робочих місць. Збір пропозицій щодо вдосконалення умов праці для підприємства.
Імідж підприємства	Низька затребуваність та задоволеність.	Розвиток HR-бренду підприємства та спеціальностей. Формування статусу «носії іміджу» – представництво компанії у ВНЗ, на конференціях.
Реформування підприємства	Низька затребуваність та задоволеність.	Розвиток проекту просування у посаді «технічні сходи».

Особливостями вибору інструментів для цієї групи є облік особистісних якостей, цінностей та мотивів, властивих «поколінню Y»: вимога особистої свободи, цінність творчості, оцінки та підтримки; високі вимоги до керівника-товариша. Ці запити нелегко реалізувати у системі підприємств, мають досить консервативну систему управління. Запропоновані інструменти не вимагають додаткових фінансових вкладень і реалізуються за рахунок ініціативи персоналу на вже наявній матеріальній базі.

Доказ підвищення мотивації, отриманий в експерименті, незначний, але збільшення ефективності праці цієї групи працівників, їх перехід у групу «Ініціаторів змін» через рік після початку реалізації розроблених підходів до стимулювання дозволяють зробити висновок про доцільність їх

застосування. Найбільші труднощі викликає опір керівників щодо зміни стилю управління персоналом та зміни методів роботи з людьми.

Інструменти стимулювання працівників підприємств, що входять до групи "Ініціатори змін" (ІС). ІС – працівники, які мають високий рівень розвитку компетенцій, високий або середній рівень мотивації, які мають потенціал незалежно від стажу та досвіду роботи на підприємстві. Ця категорія працівників найбільш активна та мотивована, має високий потенціал та бажання реалізовуватися у професійній діяльності. На підвищення ефективності роботи цієї групи рекомендуються такі методи мотивації – таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані напрямки розвитку інструментів мотивації робітників підприємства, які входять до групи «Ініціатори змін»

Параметр мотивації	Характеристика групи за результатами дослідження	Напрямок розвитку інструментів мотивації
1	2	3
Матеріальні стимули		
Оплата праці	Низька задоволеність оплатою праці на підприємстві порівняно з ринковою	Впровадження системи грейдуння та КРІ, оцінка 360 градусів
Соціальні пільги	Пропонований пакет мінімально задовольняє високі очікування.	Перегляд соціального пакету за принципом "Що ви хочете за свою роботу?", залучення персоналу для розробки варіантів пакетних пропозицій у рамках фінансування
Нематеріальні стимули		
Моральне стимулювання	Дуже значуще і мало реалізовується з точки зору групи. Бажання визнання досягнень.	Пошук та розробка нових стимулів.
Задоволеність соціальним статусом на підприємстві	Висока задоволеність статусом при підвищених очікуваннях.	Створення системи публічності статусу працівника через інтранет, друковані видання, внутрішній піар досягнень та ініціатив.
Використання творчих стимулів	Дуже важливо, частково реалізовано на підприємстві.	Залучення працівників до планів реалізації заходів системи управління людським капіталом. Розвиток науково-дослідної роботи, проектних команд задля реалізації творчого потенціалу.
Використання соціально-психологічних стимулів	Середня затребуваність, низька задоволеність	Створення середовища для спілкування в умовах підприємства – винесення комунікацій між працівниками за межі професійного спілкування

Кінець табл. 3.2

1	2	3
Стимулювання вільним часом	Середня затребуваність, низька реалізація	На розсуд.
Стиль роботи безпосереднього керівника	Висока затребуваність, низька задоволеність	Формування у керівників індивідуального бренду. Розвиток ситуативного стилю управління для підприємства. Зміна стилю спілкування керівник-підлеглий з авторитарного на професійний.
Якість оцінки результатів праці з точки зору робітника	Висока затребуваність, низька задоволеність	Включення практики зворотного зв'язку для оцінки праці в систему управління людським капіталом. Оцінка 360 градусів.
Умови праці	Висока затребуваність, низька задоволеність	Підтримка вимог щодо утримання робочих місць. Збір пропозицій щодо вдосконалення умов праці для підприємства. Впровадження автоматизації.
Імідж підприємства	Середня затребуваність при частковому задоволенні.	Розвиток HR-бренду підприємства та спеціальностей. Формування статусу «носії іміджу» – представництво компанії у ВНЗ, на конференціях.
Реформування підприємства	Висока затребуваність, низька задоволеність	Розвиток проекту просування у посаді «технічні сходи».

З таблиці 3.2 можна зробити висновок, що дана група вимагає застосування додаткових методів нематеріальної мотивації в порівнянні з групою УС, оскільки у неї високі та дуже високі зони очікувань у всіх напрямках мотиваційного профілю за винятком соціально-психологічних, оскільки ця група добре комунікативно адаптована та вважає психологічний клімат підприємства прийнятним та доброзичливим.

З огляду на усвідомлене прийняття правил підприємства ця група не висуває вимог мотивації вільним часом і задоволена існуючою можливістю брати відгули за власний кошт. Зона очікувань вирівняна порівняно з попередньою та більш стабільною, відповідає запиту групи на досягнення більш високих цілей, як особистих, так і підприємства в цілому. Учасники групи мають високий потенціал та перспективи підвищення ефективності за рахунок переходу на тактичний та стратегічний рівні.

Інструменти стимулювання працівників підприємств РКП, що входять до групи «Основні спеціалісти» (МС). МС – працівники, із середніми показниками у рівні розвитку професійних компетенцій у поєднанні із середньою та низькою мотивацією. Група характеризується професійним вигорянням. Інтелектуальний потенціал групи є досить високим, проте він мінімально реалізується в результатах праці. Можливі методи мотивації даної категорії працівників представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Рекомендовані напрямки розвитку інструментів мотивації робітників підприємства, які входять до групи «Основні спеціалісти»

Параметр мотивації	Характеристика групи за результатами дослідження	Напрямок розвитку інструментів мотивації
1	2	3
Матеріальні стимули		
Оплата праці	Дуже високі очікування та низька задоволеність оплатою праці на підприємстві порівняно з ринковою.	Впровадження системи грейдування та КРІ, оцінка 360 градусів
Соціальні пільги	Пропонований пакет частково задовольняє та цінується даною категорією працівників.	Перегляд соціального пакету за індивідуальним запитом
Нематеріальні стимули		
Моральне стимулювання	Задовольняє очікуванням, не потребує змін, значущий.	Збереження традиційних методів.
Задоволеність соціальним статусом на підприємстві	Висока задоволеність за низького запиту.	Не потребує розвитку. Контроль параметру при зміні систем оцінки праці.
Використання творчих стимулів	Частково затребуваний, повністю задоволений.	Розвиток творчої активності через значущі параметри, наприклад, через стиль роботи безпосереднього керівника.
Використання соціально-психологічних стимулів	Низька потреба та низька реалізація у причетності та залученості до життя та цінностей підприємства.	Залучення до програм наставництва та соціальних програм.
Стимулювання вільним часом	Низька затребуваність та повна задоволеність існуючою ситуацією.	На розсуд.
Стиль роботи безпосереднього керівника	Затребувано, частково задоволено.	Формування у керівників індивідуального бренду. Розвиток ситуативного стилю управління для підприємства.

Кінець табл. 3.3

1	2	3
Якість оцінки результатів праці з точки зору робітника	Середня затребуваність, часткова задоволеність	Включення практики зворотного зв'язку для оцінки праці в систему управління людським капіталом. Оцінка 360 градусів.
Умови праці	Повністю задоволені.	Підтримка вимог щодо утримання робочих місць. Збір пропозицій щодо вдосконалення умов праці для підприємства.
Імідж підприємства	Повністю задоволені.	Розвиток HR-бренду підприємства та спеціальностей. Формування статусу «носій іміджу» – представництво компанії у ВНЗ, на конференціях.
Реформування підприємства	Повністю задоволені.	Розвиток проекту «технічні сходи».

За таблицею 3.3 група основних фахівців має ресурс збільшення продуктивності за допомогою активного застосування стимулів, розширення методів і мотивуючих форм впливу. Найбільш важливими інструментами впливу на мотивацію в цій групі є матеріальні стимули, тому при впровадженні стимулюючих систем оплати праці для підвищення ефективності слід провести детальну роз'яснювальну роботу за методикою грейдування та прояснити розрахунки KPI, щоб уникнути конфлікту між «старим і новим» статусом працівників під час переходу від лінійки посад у грейдинговий розподіл. Група має низьку залученість і потрібен тривалий час для зміни її мотиваційного профілю – підвищення збалансованості відповідно до реінжинірингу системи управління людським капіталом та стимулювання, зокрема.

Слід звернути увагу, що більшість інструментів стимулювання МС перебуває у протиріччі з перевагами групи УС, тому рекомендує адміністративними методами залучати МС і УС до участі у одних і тих ж мотиваційних заходах. Особисте бажання працівників групи МС до участі у подібних заходах має заохочуватись та виступати додатковим мотивом статусності МС.

Інструменти стимулювання працівників підприємств, що входять до групи «Спеціалісти-радники» (СА). СА – працівники з високими

професійними компетенціями та середніми або низькими показниками мотивації. Дані групи характерні для наукомістких підприємств і мають вікову специфіку, на відміну від інших груп, оскільки вузькоспеціалізовані протягом усієї професійної діяльності. Працівники цієї групи найчастіше мають тривалий стаж роботи на підприємствах однієї сфери. Особливості стимулюючих інструментів на цю категорію персоналу представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані напрямки розвитку інструментів мотивації робітників підприємства, які входять до групи «Спеціалісти-радіники»

Параметр мотивації	Характеристика групи за результатами дослідження	Напрямок розвитку інструментів мотивації
1	2	3
Матеріальні стимули		
Оплата праці	Низька задоволеність оплатою праці на підприємстві порівняно з ринкової.	Впровадження системи грейдуння та КРІ, оцінка 360 градусів
Соціальні пільги	Високий рівень очікувань та середня задоволеність (за рахунок трудового стажу при існуючій системі пільг, доплат та привілеїв)	Обґрунтування пільг високим рівнем професійних компетенцій за оцінкою 360 градусів.
Нематеріальні стимули		
Моральне стимулювання	Середні очікування, низька задоволеність.	Пошук та розробка нових стимулів.
Задоволеність соціальним статусом на підприємстві	Середні очікування, низька задоволеність.	Пошук та розробка нових стимулів.
Використання творчих стимулів	Середні очікування повністю задоволені.	Залучення працівників до планів реалізації заходів системи управління людським капіталом. Розвиток НДР, проектних команд задля можливості реалізації творчого потенціалу.
Використання соціально-психологічних стимулів	Середні очікування за низької реалізації стимулів для підприємства.	Створення середовища спілкування за умов підприємства – винос комунікацій між працівниками межі лише професійного спілкування.
Стимулювання вільним часом	Середня затребуваність, низька реалізація	Вивчення персональних потреб у часі, пошук можливостей задоволення цих потреб.

Кінець табл. 3.4

1	2	3
Стиль роботи безпосереднього керівника	Затребувано, частково задоволено.	Формування у керівників індивідуального бренду. Розвиток ситуативного стилю управління на підприємстві.
Якість оцінки результатів праці з точки зору робітника	Низька затребуваність, часткова задоволеність.	Включення практики зворотного зв'язку для оцінки праці в систему управління людським капіталом. Оцінка 360 градусів.
Умови праці	Дуже високий запит, низька задоволеність	Задоволення запиту хоча б частково або епізодично.
Імідж підприємства	Високі вимоги частково реалізовано.	Розвиток HR-бренду підприємства та спеціальностей. Формування статусу «носій іміджу» – представництво компанії у ВНЗ, на конференціях.
Реформування підприємства	Повністю задоволені.	Нівелювання опору інноваціям. Проведення роз'яснювальної роботи щодо змін технологій, залучення до проектних груп.

Інструменти стимулювання цієї групи слід істотно індивідуалізувати, оскільки формування її цінностей і мотивів проходило за умов іншої суспільно-політичної формації та його склад дуже відрізняється від інших груп. Цінність праці цих працівників незаперечна, тому, при виборі між внеском у ефективність діяльності та мотиваційним профілем фахівців, слід мінімально порушувати персональне мотиваційне поле та зважати на їх особисте бажання щось змінювати у їхній професійній діяльності.

У роботі відображено той інструментарій, який був схвалений керівництвом підприємства, мав ресурси для реалізації, був ініційований або схвалений співробітниками, які залучалися для підготовки та реалізації заходів за власним бажанням та ініціативою. Фактично було реалізовано ідею створення проектного офісу щодо зміни системи мотивації, до якої увійшли працівники підприємства. Базові інструменти, зазначені в таблиці, деталізовані та оцінені за ефективністю у Плані стимулюючих заходів. Оцінка заходів проводилася анонімно за допомогою опитувань у групах за шкалою, де використовувалися оцінні характеристики: «відмінно» – «+»; «прийнятно» – «+/-»; «задовільно» – «-/++»; «не має сенсу» – «-».

Таким чином, у таблиці 3.5 наведено заходи, розроблені та рекомендовані для включення до програми стимулювання працівників підприємств, які продемонстрували суттєвий мотиваційний та економічний ефект.

Таблиця 3.5 – Рекомендації щодо організації заходів мотивації з оцінкою ефективності їх реалізації у групах працівників

Заходи	Застосування до груп			
	YC	IC	MC	CA
1	2	3	4	5
Оплата праці				
1. Експериментальне апробування методики грейдування та КРІ без зміни системи оплати праці, застосування віртуальних балів як одиниця розрахунків.	+	+	+	+
2. Впровадження системи грейдування та КРІ, оцінка 360 градусів.	+	+	+	+
Соціальні пільги				
3. Перегляд соціального пакету за принципом «Що ви хочете за свою роботу», залучення персоналу розробки варіантів пакетних пропозицій у межах фінансування. Проведення анонімного опитування. Формування пропозицій керівництва компанії.	+	+	+	-/+
Моральне стимулювання				
4. Збереження традицій вшанування ефективних працівників та ветеранів підприємства	-/+	-/+	+	+
Задоволеність соціальним статусом на підприємстві				
5. Введення ігрових статусів - гейміфікація бізнес-процесів, спрямована на створення цінності внутрішнього іміджевого статусу працівника. Розпочато роботу з присвоєння гейміфікованих статусів наставникам.	+	+	-/+	-/+
Використання творчих стимулів				
6. Проведення професійного конкурсу «Кращий у спеціальності».	+	+	-/+	-/+
Використання соціально-психологічних стимулів				
7. Створення команд з видів спорту з ініціативи працівників, змагання команд, визначення переможців	+	+	-/+	-/+
8. Тренінг із комунікативних навичок.	+	+	-/+	+
9. Залучення до соціального та культурного життя підприємства. Стимулювання особистих ініціатив щодо проведення заходів.	+	+	-/+	-/+
Стимулювання вільним часом				
10. У підрозділі, де більшість працівників увійшли до групи YC та IC було введено виділення час відгулу до 4 годин як заохочення, з правом його використання у понеділок або у п'ятницю на початку або наприкінці робочого дня.	+	+	-	-
11. Першочергове право вибору часу відпустки за виробничі досягнення.	-	+	+/-	-
Стиль роботи безпосереднього керівника				
12. Тренінги керівного складу психології управління. Навчання коучингу та техніки зворотного зв'язку.	-	+	+/-	+/-
13. Впровадження сучасних форм проведення нарад.	-	+	-/+	+

Кінець табл. 3.5

1	2	3	4	5
Якість оцінки результатів праці з точки зору робітника				
14. Включення практики зворотного зв'язку для оцінки праці з боку керівників у систему управління людським капіталом. У КРІ керівників доцільно включити параметр "якість зворотного зв'язку з підлеглими" - 15 хвилин на кожного на місяць, з одержанням оцінки від підлеглого в анонімній формі зворотного зв'язку. До вимог доцільно включити заборону на обговорення поточних робочих проблем із підлеглим.	-	+	-/+	+/-
Умови праці				
15. Змагання на звання "кращий відділ". Конкурс раціоналізаторських обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення умов праці.	+/-	+	-/+	-
Імідж підприємства				
16. Залучення працівників для популяризації галузі, підприємства, участь у профорієнтаційних заходах, «Дні відкритих дверей», презентації на виставках, майстер-класи у ВНЗ.	+/-	-/+	-	+/-
Реформування підприємства				
17. Програма кар'єрного розвитку «Технічні сходи».	+	+	+	+
18. Стимулювання професійного навчання відповідного рівня або створення потреби самонавчання новим технологіям, у тому числі менеджерським.	+	+	+/-	+/-

Отже, відповідно до рекомендованих заходів, не всі вони однаково сприймаються працівниками і по-різному затребувані у різних групах. Звісно ж, що при формуванні власного плану заходів підприємствам слід врахувати ці рекомендації, а при розробці інших інструментів мотивації провести оцінку їх ефективності перед масовим запровадженням у практику підприємства.

3.2 Формування гнучкого графіка, що не призводить до змішування роботи та особистого життя

Пандемія COVID-19 створила загальну потребу в забезпеченні добробуту, а також фізичної, психологічної і фінансової безпеки персоналу. Через період кризового явища та віддалений режим роботи тривалість робочого дня збільшилась, унаслідок чого у працівників спостерігається виснаження й емоційне вигорання. Через це у кліматі колективу збільшився

рівень стресу через необхідність контролю між професійними та особистими потребами, піклування про дітей та догляду за членами родини. Також деякі працівники зіткнулися з проблемою емоційного вигорання, що перетворило забезпечення добробуту персоналу на першочергове завдання для підприємств під час розробки плану відновлення їхньої діяльності.

Відповідно до оновленого КЗпП ст. 60 гнучкий режим робочого часу — це форма організації праці, у якій допускається встановлення віддаленого режиму роботи.

Основні положення гнучкого режиму робочого часу було запроваджено у 2020 році в статті 60 Кодексу законів про працю. Під цим терміном мається на увазі форма організації праці, за якою встановлюється такий режим роботи; відмінності від визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку; умови дотримання встановленого облікового періоду та норми тривалості робочого часу. Однак праця персоналу в умовах гнучкого режиму робочого часу за результатами обліку робочого часу передбачає повне відпрацювання працівником встановленої законодавством кількості робочих годин в обліковому періоді, тому такий режим роботи вважається повною зайнятістю. При застосуванні гнучкого режиму робочого часу слід керуватися методичними рекомендаціями щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу. Дані рекомендації спонукають сприяти ефективнішому використанню робочого часу та засобів виробництва. Відповідно до Методичних рекомендацій, на локальному рівні особливості гнучкого режиму робочого часу визначаються колективним договором і правилами внутрішнього трудового розпорядку. Застосування гнучкого режиму робочого часу не тягне за собою змін у нормуванні, оплаті праці та не впливає на обсяг трудових прав працівників. Таким чином такий режим праці передбачає такі складові:

- встановлення певного часу у період якого персонал обов'язково має бути присутнім на робочому місці та виконувати свої посадові обов'язки. Також можна запровадити поділ робочого дня на частини;

- змінний час, за період якого персонал на власну думку визначає поділи праці за певні норми тривалості робочого часу;
- перерва на харчування та відпочинок.

Залежно від тривалості облікового періоду гнучкий режим можна умовно поділити на три типи, що зведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Типи облікового періоду за тривалістю

Тип	Сутність
Гнучкий робочий день	це день протягом якого денна норма часу має бути повністю відпрацьована за день
Гнучкий робочий тиждень	це тиждень, протягом якого тижнева норма робочого часу має бути відпрацьована повністю протягом тижня.
Гнучкий робочий місяць	це місяць, протягом якого встановлена норма робочого часу має бути повністю відпрацьована протягом облікового місяця.

Окремим серйозним випробуванням у період пандемії став контроль ефективності роботи віддалених співробітників та рівномірного розподілу навантаження між ними. Зазвичай в офісі керівництво бачить у скільки приходять і йдуть їх підлеглі, хто працює багато, а хто постійно відволікається. При віддаленому режимі набагато складніше зрозуміти, чи працюють співробітники взагалі і в якому графіку, яка динаміка робочого навантаження: чи не став персонал працювати менше або, навпаки, навантаження зросло, і з чим це пов'язано. За допомогою DLP-систем проводиться моніторинг й аналіз трафіку, унаслідок чого виявлені приклади зниження робочої активності деяких працівників, які сприймають віддалену роботу як можливість розслабитися.

За результатами дослідження запитів підприємств у період самоізоляції показують, що роботодавці прагнуть знати такі дані:

- чи відпрацьовує віддалений працівник необхідну кількість годин протягом дня;
- чи немає розриву в комунікації з колегами;
- скільки часу підлеглий використовує робочі програми;

- чи відволікається на неробочі завдання та у якому відсотковому співвідношенні від усього робочого часу.

Отже, для керівництва важливо знати як виконуються робочі завдання, чи відповідає час виконання очікуваному, яка динаміка ефективності роботи персоналу проти попереднім періодом і визначити чи є вимога до зміни бізнес-процесів.

Загалом перехід на дистанційну роботу помітно легше видався тим підприємствам, у яких уже використовувалася DLP-система: вони змогли швидше адаптувати її під віддалений захист інформаційних активів або швидко доповнити модулями, що бракують. Складніше довелося тим підприємствам, яким треба було негайно вирішувати нові цілі з самого початку: період карантину поставив під удар конфіденційну інформацію організацій і позначився на ефективності роботи працівників, які не під належним контролем.

Контролювати дії співробітників на віддалених робочих місцях необхідно не лише з точки зору забезпечення безпеки, але й з позиції ефективності бізнес-процесів. Однак у бажанні не втратити контроль над компанією, захистити конфіденційні активи від витоків та налагодити робочі процеси в цей незвичний для всіх період важливо пам'ятати, що бізнес будується на людях. І якщо за ними невпинно стежити, то лояльність і бажання приносити користь підприємству неухильно знижуватимуться, а кількість навмисних витоків — навпаки, зростатиме.

За аналізом і дослідження заходів щодо відстежування продуктивності персоналу у період пандемії COVID-19, пропонується метод контрольних точок. Цей спосіб запроваджується для моніторингу нечисленного штату, що займається переважно творчою працею або розробкою. Сутність контрольних точок полягає у перевірці виконання основних етапів поставленого завдання. Отже, керівництво за допомогою комунікацій через різні канали зв'язку отримує уявлення про загальний перебіг проекту або про можливі проблеми. У результаті такого підходу можна ухвалити своєчасні управлінські рішення і, за необхідності, врятувати ситуацію. Контроль з боку

керівництва віддаленої роботи переведених на неї співробітників швидше якісний, а не кількісний: важливо не колись робив, а чи зробив у повному обсязі до певного терміну.

Отже, запропоновано метод безперервного моніторингу. Установлюється спеціалізоване програмне забезпечення та ведеться автоматичний облік робочого часу. У результаті застосування цієї програми керівництво отримує докладні звіти про зайнятість та продуктивність кожного підлеглого, що допомагає відстежувати регулярні перерви колективу.

Керівництву достатньо регулярно дивитися звіти системи моніторингу та робити висновки на основі розрахованих даних про продуктивність у різних відділах.

Служба безпеки, яка зазвичай є на великих підприємствах, буде отримувати від системи сповіщення про порушення зі сторони персоналу, відомості про програми або відвідувані ресурси, що запускаються ними, збережені фотографії робочих екранів, натискання клавіш для більш точного аналізу.

Використовуючи методи для контролю дій віддаленої роботи, можна організувати дистанційну роботу в умовах масштабної організації, розуміючи, що чітке виконання службових обов'язків безперервно відстежується, а небажане поведіння з корпоративними даними може бути вчасно зафіксоване.

3.3 Оцінювання результативності заходів з удосконалення управління персоналом у розрізі мотиваційного профіля працівника

Аналізуючи проблеми вдосконаленні системи управління мотивацією з урахуванням життєвого циклу мотиваційного профілю співробітників, не можна не відзначити низьку собівартість цих заходів. У результаті дослідження не залучалося додаткових витрат за організацію заходів, оскільки всі роботи проводилося у межах бюджету підприємства.

Пропозиції щодо вдосконалення економічного механізму управління людським капіталом носять рекомендаційний характер і потребують експериментальної перевірки, адаптації для різних категорій працівників, однак вони доповнюють положення теорії управління та мотивації про зв'язок між мотивацією та ефективністю. У цьому дослідженні було апробовано методи впливу на економічний механізм управління людським капіталом трансформації мотиваційного профілю працівників з урахуванням стадії життєвого циклу. Розкриємо алгоритм, згідно з яким доцільною є організація роботи з удосконалення системи управління людським капіталом у рамках стимулювання праці та мотивації працівників підприємств на основі диференціації мотиваційного профілю (рис. 3.1).

Запропонований алгоритм удосконалення даної системи в частині побудови підходів до мотивації працівників підприємств на основі диференціації мотиваційного профілю та інструментарію програм стимулювання адаптований до умов та реалій сьогодення, включає деталізацію етапів, містить рекомендації щодо ефективності тих чи інших заходів управлінського впливу на мотивацію працівників та застосування інструментів стимулювання з метою активізації інноваційного розвитку.

На підставі отриманих у дослідженні даних (таблиця 2.12) стає можливим оцінити інтегральну зміну інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням життєвого циклу мотиваційного профілю працівників. Згідно з методикою, представленою в роботах [19, 43], потенціал мотиваційного профілю працівників (I_{emp}), може бути розрахований за такою формулою:

$$I_{emp} = \sqrt[4]{I_{YC} * I_{IC} * I_{MC} * I_{CA}} \quad (3.1)$$

де I_{YC} – індекс потенціалу мотиваційного профілю молодих спеціалістів;

I_{IC} – індекс потенціалу мотиваційного профілю ініціаторів змін;

I_{MC} – індекс потенціалу мотиваційного профілю основних спеціалістів;

I_{CA} – індекс потенціалу мотиваційного профілю спеціалістів-радників.



Рисунок 3.1 – Удосконалена схема процесу управління людським капіталом та мотивації праці персоналу підприємства

У свою чергу індекс потенціалу мотиваційного профілю різних груп персоналу розраховується так:

$$I_{YC,IC,MC,CA} = \sqrt[12]{I_s * I_{sb} * I_{ss} * I_{ms} * I_{ci} * I_{sps} * I_{ft} * I_{wc} * I_{ls} * I_{qa} * I_{ei} * I_{er}} \quad (3.2)$$

де I_s – індекс задоволеності оплатою праці;

I_{sb} – індекс задоволеності соціальними пільгами;

I_{ss} – індекс задоволеності соціальним статусом працівника на підприємстві;

I_{ms} – індекс задоволеності моральним стимулюванням працівників підприємства;

I_{ci} – індекс задоволеності творчим стимулюванням працівників;

I_{sps} – індекс задоволеності використанням соціально-психологічних стимулів на підприємстві;

I_{ft} – індекс задоволеності стимулюванням вільним часом;

I_{ws} – індекс задоволеності умовами праці;

I_{ls} – індекс задоволеності стилем роботи безпосереднього керівника;

I_{qa} – індекс задоволеності якістю оцінки результатів праці з точки зору працівника;

I_{ei} – індекс задоволеності іміджем підприємства;

I_{er} – індекс задоволеності реформами, що здійснюються на підприємстві.

Кожен індекс задоволеності тим чи іншим критерієм мотивації розраховується як середнє геометричне показника важливості та показника задоволеності працівників тим чи іншим критерієм мотивації. Наприклад, індекс задоволеності оплатою праці:

$$I_s = \sqrt[2]{K_{is} * K_{ss}} \quad (3.3)$$

де K_{is} – показник важливості критерію мотивації «оплата праці»;

K_{ss} – показник задоволеності працівниками критерієм мотивації «оплата праці».

Кожен із показників розраховується як відношення існуючої оцінки працівниками до максимальної оцінки. У даному випадку це 5-тибальна

шкала оцінки. У такий же спосіб розраховуються показники задоволеності іншими критеріями мотивації.

Індекс потенціалу мотиваційного профілю I_{emp} , максимальне значення якого може дорівнювати 1, по суті є показником, що відображає вплив мотивації на потенціал підприємства. Чим нижчий цей індекс, тим нижче задоволення працівників від існуючих критеріїв мотивації на підприємстві, тим менші вони зацікавлені в його розвитку та навпаки. Збільшення індексу пов'язане з постійним удосконаленням управління мотивацією на підприємстві з метою забезпечення його розвитку.

Виконаємо апробацію вищенаведених рекомендацій (табл. 3.7-3.9) на прикладі структурного підрозділу ДП «Донецькстандартметрологія», оцінка мотиваційних профілів працівників якого наведена у підрозділі 2.3.

Таблиця 3.7 – Показники важливості та задоволеності критеріями мотивації працівниками різних груп

Фактори задоволеності працівників	Категорія працівників							
	Молоді спеціалісти		Ініціатори змін		Основні спеціалісти		Спеціалісти-радники	
	Важл.	Задов.	Важл.	Задов.	Важл.	Задов.	Важл.	Задов.
Умови праці	0,4	0,4	0,8	0,4	0,4	0,4	1	0,4
Стиль роботи безпосереднього керівника	0,8	0,4	1	0,4	0,6	0,4	0,8	0,6
Якість оцінки результатів праці з точки зору робітника	0,6	0,4	1	0,4	0,4	0,2	0,6	0,4
Імідж підприємства	0,4	0,4	0,8	0,6	0,4	0,4	0,8	0,6
Реформування підприємства	0,4	0,4	1	0,4	0,4	0,4	0,6	0,6
Оплата праці	1	0,2	1	0,4	1	0,4	1	0,4
Соціальні пільги	0,6	0,2	0,8	0,2	1	0,6	0,8	0,6
Задоволеність працівника соціальним статусом на підприємстві	0,6	0,2	0,8	0,4	0,4	0,6	0,8	0,6
Моральне стимулювання	0,4	0,4	0,8	0,4	0,4	0,4	0,6	0,4
Використання творчих стимулів	1	0,2	1	0,4	0,4	0,4	0,6	0,6
Використання соціально-психологічних стимулів	1	0,4	0,6	0,2	0,4	0,2	0,6	0,4
Стимулювання вільним часом	1	0,2	0,6	0,2	0,4	0,4	0,6	0,2

Результати розрахунків індексів задоволеності різними критеріями мотивації, виконані за формулою 3.3, наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Індекси задоволеності критеріями мотивації працівниками різних груп

Фактори задоволеності працівників	Молоді спеціалісти	Ініціатори змін	Основні спеціалісти	Спеціалісти-радники
Умови праці	0,40	0,57	0,40	0,63
Стиль роботи безпосереднього керівника	0,57	0,63	0,49	0,69
Якість оцінки результатів праці з точки зору робітника	0,49	0,63	0,28	0,49
Імідж підприємства	0,40	0,69	0,40	0,69
Реформування підприємства	0,40	0,63	0,40	0,60
Оплата праці	0,45	0,63	0,63	0,63
Соціальні пільги	0,35	0,40	0,77	0,69
Задоволеність працівника соціальним статусом на підприємстві	0,35	0,57	0,49	0,69
Моральне стимулювання	0,40	0,57	0,40	0,49
Використання творчих стимулів	0,45	0,63	0,40	0,60
Використання соціально-психологічних стимулів	0,63	0,35	0,28	0,49
Стимулювання вільним часом	0,45	0,35	0,40	0,35

Виконаємо розрахунки індексів потенціалу мотиваційного профілю кожної групи персоналу за формулою 3.2:

$$I_{YC} = \sqrt[12]{0,40 * 0,57 * 0,49 * 0,40 * 0,40 * 0,45 * 0,35 * 0,35 * 0,40 * 0,45 * 0,63 * 0,45} = 0,437$$

$$I_{IC} = \sqrt[12]{0,57 * 0,63 * 0,63 * 0,69 * 0,63 * 0,63 * 0,40 * 0,57 * 0,57 * 0,63 * 0,35 * 0,35} = 0,54$$

$$I_{MC} = \sqrt[12]{0,40 * 0,49 * 0,28 * 0,40 * 0,40 * 0,63 * 0,77 * 0,49 * 0,40 * 0,40 * 0,28 * 0,40} = 0,429$$

$$I_{CA} = \sqrt[12]{0,63 * 0,69 * 0,49 * 0,69 * 0,60 * 0,63 * 0,69 * 0,69 * 0,49 * 0,60 * 0,49 * 0,35} = 0,577$$

У таблиці 3.9 зведено результати розрахунків індексів потенціалу мотиваційного профілю працівників залежно від етапу життєвого циклу, а також інтегральний індекс потенціалу мотиваційного профілю ДП «Донецькстандартметрологія». Отримані дані свідчать, що найменше задоволені критеріями мотивації молоді спеціалісти. Найбільше задоволення від існуючої мотивації на підприємстві відчувають спеціалісти-радники. Якщо ж говорити в цілому про інтегральний індекс потенціалу

мотиваційного профілю, то він знаходиться на рівні трохи нижче середнього, що свідчить про недостатню увагу до питань мотивації на підприємстві.

Таблиця 3.9 – Інтегральний індекс потенціалу мотиваційного профілю груп працівників та ДП «Донецькстандартметрологія»

Найменування показника	Позначення	Значення показника
Індекс потенціалу мотиваційного профілю молодих спеціалістів	I_{YC}	0,437
Індекс потенціалу мотиваційного профілю ініціаторів змін	I_{IC}	0,54
Індекс потенціалу мотиваційного профілю основних спеціалістів	I_{MC}	0,429
Індекс потенціалу мотиваційного профілю спеціалістів-радників	I_{CA}	0,577
Інтегральний індекс потенціалу мотиваційного профілю підприємства	I_{emp}	0,491

Оскільки отримане значення інтегрального індексу мотиваційного профілю підприємства загалом та кожної групи працівників, зокрема, є меншими за 1, це свідчить про необхідність приділення більшої уваги існуючій на підприємстві мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі, виходячи з поставленої мети й задач, здійснено теоретичне узагальнення сучасних заходів мотивації персоналу як фактор підвищення продуктивності праці в умовах пандемії та запропоновано методи вдосконалення системи мотивації в умовах віддаленої роботи. Основні висновки зводяться до наступного.

Значна кількість підходів до трудової мотивації обумовлена їх відмінностями: одні теорії основний акцент роблять на потребах, що лежать в основі мотивів праці, інші – на факторах, що визначають ту чи іншу потребу, треті описують умови та етапи виникнення мотиву. Однак, подібність цих підходів полягає в загальній ідеї, що трудова поведінка людини завжди спонукається певними внутрішніми силами, які пов'язані, перш за все, з усвідомленням та прийняттям сенсу (того, заради чого праця здійснюється) та змісту (того, що переживається працівником як щось важливе та суттєве, пов'язане з його потребами) праці. В роботі зазначені відмінності мотивації та стимулювання праці персоналу, підкреслено важливість мотивації та виявлено й схарактеризовано її основні форми та види.

Підкреслено, що в умовах пандемії коронавірусної інфекції результативність мотиваційних заходів залежить від того, на скільки раціонально керівництво зможе побудувати комунікації з усіма працівниками та добре роз'яснити концепцію мотиваційних заходів та їх ідеологічний основ. Зауважено, що контроль за діями співробітників на віддалених робочих місцях необхідний не лише з точки зору забезпечення безпеки, але й з позиції ефективності бізнес-процесів. У той же час керівництво має розробити механізм адаптації співробітників до праці у дистанційному форматі.

Проведене інформаційно-аналітичне оцінювання трудової діяльності підприємства засвідчило, що протягом 2018-2020 років загальний економічний стан ДП «Донецькстандартметрологія» залишався майже

незмінним. Незначне зростання обсягів доходів від реалізації продукції та чистого прибутку обумовлено загальнодержавним підвищенням рівня цін на товари та, відповідно, знеціненням грошової одиниці. Рентабельність діяльності підприємства за період, що досліджується, залишилася майже незмінною. За аналізом певних трудових факторів підприємства визначено, що 2020 році втрати робочого часу на одного працівника збільшилися на 25 днів, як наслідок зменшився ефективний фонд робочого часу одного працюючого на 200 годин.

Виконана оцінка факторів мотивації та стимулювання персоналу підприємства підтвердили, що різні групи працівників характеризуються різним співвідношенням важливості факторів мотивації та задоволеності їх рівнем. Відповідно система мотивації має формуватися індивідуалізовано для кожної групи працівників підприємства, що дозволить підвищити ефективність праці та, відповідно, ефективність системи мотивації.

Визначені шляхи розвитку управління людським капіталом дають змогу модернізувати систему мотивації персоналу на підприємствах шляхом застосування грамотної системи нематеріального стимулювання та збільшити ефективність праці без додаткових вкладень, що є особливо актуальним в умовах відсутності фінансових коштів через наслідки пандемії Covid-19.

Запропонований алгоритм удосконалення системи управління персоналом в частині побудови підходів до мотивації працівників підприємств на основі диференціації мотиваційного профілю та інструментарію програм стимулювання адаптований до умов та реалій сьогодення, включає деталізацію етапів, містить рекомендації щодо ефективності тих чи інших заходів управлінського впливу на мотивацію працівників. Розраховане значення інтегрального індексу мотиваційного профілю підприємства загалом та кожної групи працівників, зокрема, є меншими за 1, це свідчить про необхідність приділення більшої уваги існуючій на підприємстві системі мотивації персоналу.

Отримані в роботі рекомендації впроваджені в діяльності підприємства, що підтверджено відповідною довідкою (Додаток А). Результати дослідження доповідались на Всеукраїнській науковій конференції «Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва» (м. Покровськ, 2021 р.).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загороднюк О. В. (2013). Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Економічні науки*. №6. С. 121-127.
2. Кочеткова А.И. (1999). *Психологические основы современного управления персоналом*. М: Зерцало, 384 с.
3. Штангрет А.М., Копилюк О.І. (2007). *Антикризове управління підприємством*. Київ: Знання. 2007. 335 с.
4. Кривов'язюк І. В. (2011). Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю. *Економіка та держава*. №12. С.8.
5. Шелудько Н. М., Шкляр А.І. (2009). Фінансові кризи на ринках, що розвиваються: теоретичні й емпіричні аспекти аналізу. *Фінанси України*. 2009. № 2. С. 21.
6. Макаркина. Н.П. (2018). Теоретические аспекты антикризисного управления и превентивного финансового оздоровления организации. *Экономика и бизнес: теория и практика*. №5-1. С. 151-154.
7. Власов Н.В. (2015). *Организация государственных и муниципальных услуг*. М.: Новость. 297 с.
8. Меркулов П.А., Караджова М.Н. (2015). Кадровое обеспечение муниципальных властей в контексте проблемы реформирования местного самоуправления. *Среднерусский вестник социальных наук*. №2 (38). С. 56-60.
9. Muravchenko V.B. (2013). *Institute of Municipal Service. Political and legal research*. 484 p.
10. Синькевич К.В. (2016). Мотивация и поощрение государственных служащих. Материалы IX Международная студенческая научно-практическая конференция (Чебоксары, 31 мая 2016). Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2016. С. 225—227.
11. Парфенова О.Н. (2017). Система мотивации государственных служащих: опыт Российской Федерации и механизмы, используемые за рубежом. *Юридические науки*. № 7. С. 118 - 123.

12. Юдина М.Н. (2016). Мотивация муниципальных служащих в современных условиях. *Молодой ученый*. № 4. С. 187 - 193.
13. Борисова Є.Н. (2014). Мотивація персоналу. *Управління персоналом*. № 1. С. 22 - 28.
14. Бурлаков В.В. (2018). *Управление инновационным потенциалом предприятия с учетом латентности нововведения*. М .: Научный консультант, 154 с.
15. Веснин В. (2010). *Управление персоналом: теория и практика*. М .: Проспект, 688 с.
16. Веснин В. (2017). *Теория организации и организационное поведение*. М .: Проспект, 128 с.
17. Акимова Е.Ю. (2012). Психологическое сопровождение профессионального развития. *Государственная служба*. № 3. С. 13-16.
18. Ворачек Х. (2015). О состоянии «теории мотивации». *Проблемы теории и практики управления*. № 1. С. 11 - 14.
19. Гаранина В.Е. (2013). Теория мотивации в современном менеджменте. *Кадровый менеджмент*. № 9. С. 11-17.
20. Добролюбов Е.А. (2014). Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала. *Банковские технологии*. № 3. С. 41–44.
21. Кузнецов И.Н. (2018). *Эффективный руководитель*. М .: Дашков и К, 596 с.
22. Хасанова Х.В. (2016). Повышение эффективности мотивации муниципальных служащих на примере администрации. *Молодой ученый*. № 21. С. 521-523.
23. Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. (2007). *Мотивация к работе*. М .: Вершина, 240 с.
24. Герчиков В.И. (2011). *Кадровый менеджмент. Сотрудник - самый эффективный ресурс компании*. М .: Инфра-М, 282 с.

25. Голубев С.С., Секерин В.Д., Афанасьев А.Л., Горохова А.Е. (2018). *Современные методы социально-экономического прогнозирования*. М.: Научный консультант, 184 с.
26. Deming E. (2018). *Way out of the crisis. A new paradigm for managing people, systems and processes*. 417 p.
27. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. (1999). *Человеческий капитал в переходной экономике: формирование, оценка, эффективность использования*. СПб: Наука, 308 с.
28. Дятлов С.А., Гильманов Д.В., Марьяненко В.П. (2018). *Теория инноваций: инновации в цифровой экономике*. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. Экономического университета, 286 с.
29. Маршалл, А. (1993). *Принципы экономики*. М.: Прогресс, Т. 1. 415 с.
30. Маслоу А.Г. (2019). *Мотивация и личность*. М.: Питер, 400 с.
31. Мильман В.Е. (2005). *Мотивация творчества и роста: структура, диагностика, развитие: теоретические, экспериментальные и прикладное исследования диалектики созидания и потребления*. М.: Мирей и Ко, 166 с.
32. Миляева Л.Г. (2017). *Теоретические и методологические аспекты мотивации и стимулирования работы персонала организаций*. Ногинск: Аналитика РОДИС, 178 с.
33. Ritchie S., Martin P. (2004). *Motivation management*. 399 p.
34. Smith, A. (2016). *Research on the nature and causes of the wealth of nations*. 1776 p.
35. Сотникова С. И. (2019). *Управление персоналом организации. Современные технологии*. М.: Инфра-М, 514 с.
36. Супрун В.А. (2010). *Интеллектуальный капитал: главный фактор конкурентоспособности экономики XXI века*. М.: ЛИБРОКОМ, 192 с.
37. Тактарова С.В., Тугускина Г.Н. (2017). *Управление формированием человеческого капитала в условиях инновационного развития экономики*. М.: РУСАЙНС. 214 с.
38. Ferris T. (2018). *How to work four hours a week and at the same time not hang around in the office "from call to call", live anywhere and get rich*. 421 p.

39. Батьковский А.М., Ефимова Н.С., Калачанов В.Д., Фомина А.В. (2017). Инструментарий оптимизации кадрового обеспечения инновационного развития наукоемких производств на примере авиационной отрасли. *Проблемы с радиоэлектроникой*. № 5. С. 86-96.

40. Лазарева Е.И., Гаврилова Ю.В. (2020). Эффективное управление человеческим капиталом организации в условиях устойчивого и инновационного развития экономики. *Проблемы инновационной экономики*. Т. 10. № 2. С. 737-746.

41. Писаренко О.В., Глебанова А.Ю. (2019). Жизненный цикл мотивации сотрудников в системе управления персоналом современных высокотехнологичных предприятий. *Инновации и инвестиции*. № 6. С. 98-103.

42. Писаренко О.В., Глебанова А.Ю. (2019). Применение методики «Жизненный цикл мотивации» при стимулировании и оценке эффективности персонала через систему грейдов и KPI. *Инновации и инвестиции*. № 9. С. 140–143.

43. Писаренко О.В. (2018). Мотивация и стимулирование труда: зарубежный опыт. *Технология машиностроения*. № 4. С. 67-75.

44. Чекмерева В.А. (2011). Повышение уровня реализации трудового потенциала: роль заработной платы. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. № 2. С. 165–172.

45. Чуланова О. Л. (2014). Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированного управленческого персонала. *Интернет-журнал "Наука науки"*. № 5 (24). С. 158.

46. Фирова И.П., Редкина Т.М., Осипова А.В. (2021 г.). Оптимизация современного бизнес-процесса. *Наука и бизнес: пути развития*. № 3 (117). С. 139-141.

47. Фирова И.П., Смородов И.Е. (2019). Информационно-аналитическое обеспечение стратегического управления персоналом. *Вестник Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. № 5-1 (119). С. 124-127.

48. Ford G. (2020). *My life, my achievements*. 352 p.
49. Федорова Н.В. (2011). *Управление персоналом организации*. М.: Кнорус, 536 с.
50. Тарандо Е.Е., Борисов А.Ф., Давыдов С.А. (2018). Социально-экономические закономерности развития труда: проблема взаимосвязи. *Социология и право*. № 3 (41). С. 21-27.
51. Самукина Н. В. (2008). *Эффективная мотивация персонала с минимальными финансовыми затратами*. М.: Вершина, 224 с.
52. Прихач А.Ю., Кучугурная А.С. (2020). Управление трудовым потенциалом новых сотрудников. *Экономика и менеджмент: от теории к практике*. С. 84–89.
53. Прихач А.Ю. (2015). *Вознаграждение персонала*. СПб: Изд-во СПбГЭУ, 97 с.
54. Посадсков Е. (2002). Системы мотивации: опыт и современная практика. *Человек и труд*. № 4. С. 76–80.
55. Петров А.Н., Сулейманкадиева А.Е. (2020). Корпоративный риск-менеджмент в цифровой экономике. *Актуальные вопросы современной экономики*. № 6. С. 375–382.
56. Панов М.М. (2013). *Система оценки эффективности и управления компанией на основе KPI*. М: ИНФРА-М, 253 с.
57. Милькович Ю. (2009). *Система оплаты труда и методы мотивации персонала*. М.: Вершина, 760 с.
58. Модорский А. В. (2014). Стимулирующая функция заработной платы в системе функций заработной платы. *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*. №1 (20). С. 97-102.
59. Лящевский А. (2011). Система организации труда и оплаты труда требует обновления. *Человек и труд*. № 1. С. 28 - 31.
60. Куц Т.В., Одаренко Т.Е. (2017). Совершенствование системы управления персоналом на предприятии сферы услуг. *Таврический научный обозреватель*. № 3. С. 28–34.

61. Колосова О.Г. (2014). Формирование системы оплаты труда на современном предприятии. *Мотивация и вознаграждение*. № 2 (38). С. 82 - 87.
62. Колосова О.Г. (2015). Современные подходы к оценке персонала в оплате труда. *Мотивация и вознаграждение*. № 2 (42). С. 82 - 89.
63. Исакова Л.В., Дорош А.В. (2015). Международные модели оплаты труда: сравнительно-правовой анализ. *Новый университет. Серия «Экономика и право»*. №1 (47). С. 64 - 66.
64. Журавлева Е.А. (2015). Особенности управления компанией на разных этапах ее развития. *Молодой ученый*. № 11 (91). С. 843-847.
65. Дудяшова В.П., Снурницына М.А. (2015). Обоснование эффективной структуры заработной платы управленческого персонала самообучающейся организации. *Интернет-журнал "Наука"*. Т.7. №2 (27). С.21.
66. Ветлужских Э. Х. (2011). *Мотивация и заработная плата: Инструменты. Техники. Упражняться*. М.: Альпина Издательство, 151 с.
67. Борисов А.Ф., Тарандо Е.Е., Пруэль Н.А. (2018). Интеллектуальный капитал организации: проблемы выявления и оценки. *Наука и бизнес: пути развития*. № 8 (86). С. 43-46.
68. Азарова М., Туровец О. (2017). Определение функций подразделений предприятия на основе матрицы сбалансированной ответственности. *Организатор производства*. Вип. 25. № 2. С. 34–43.
69. Денисова А.В. (2015). Антикризисная корректировка системы оплаты труда. *Управление сегодня*. № 4. С. 2-7.
70. Белашова В.В. (2017). Моральное и материальное стимулирование. *Инновационная наука*. Т.2. № 4. С. 179–181.
71. Литвинюк А.А. (2018). Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. *Теория и практика*. М.: Издательство Юрайт, 398 с.
72. Закирьянова Л.Р. (2017). Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях. *Молодой ученый*. № 3. С. 64.

ДОДАТОК А. Довідка про впровадження науково-методичних розробок

**ДОДАТОК Б. Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної
роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження