

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2023 року

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Мотивація в системі менеджменту»

Виконала: студентка _2_ курсу, групи МБАЗм-21

(шифр групи)

спеціальності 073 Менеджмент

Бочтирьова Ю.І.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник: д.е.н., професор, професор кафедри УФЕБ Ляшок Я.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства
О.О. Фоміна

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

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

студент _____

(підпис)

Луцьк– 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки і менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр»

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Затверджую:
зав. кафедрою УФЕБ

О.Ю. Попова

«__» _____ 2023р

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентки

Бочтирьової Юлії Ігорівни

1. Тема роботи «Мотивація в системі менеджменту»

керівник проекту (роботи) Ляшок Ярослав Олександрович, д.е.н., професор

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

затверджені наказом по інституту від «16» 02 2023 р. № 067

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 20 травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали звіту про переддипломну практику, фінансово-економічні показники підприємства, статут, річна фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) теоретичні аспекти системи управління персоналом організації; поняття та сутність системи мотивації; сучасні теорії мотивації види, завдання та методи мотивації; види, завдання та методи мотивації; характеристика об'єкта дослідження; характеристика системи управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз»;

5. Перелік графічного матеріалу: основні положення випускної кваліфікаційної роботи; зведена таблиця понять «Мотивація трудової діяльності»; задачі мотивації персоналу; класифікація видів мотивації; класифікація методів управління мотивацією персоналу; наліз методів дослідження мотивації: показники мотиваційного профілю за методикою Ш. Річі - П. Мартіна; мотиваційні потреби працівників; аналіз руху особового складу підприємства; пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Донецькоблгаз

6. Консультанти з проекту (роботи), із зазначенням розділів, що їх стосуються

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1.	д.е.н, проф. Ляшок Я.О.		
2.	к.е.н, проф. Ляшок Я.О.		
3.	к.е.н, проф. Ляшок Я.О.		
Нормо-контроль	к.е.н, проф. Ляшок Я.О.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми дослідження	16.02.2023	
2.	Складання завдання на виконання випускної кваліфікаційної роботи, складання плану роботи	20.02.2023	
3.	Вивчення економічної літератури з обраної теми роботи та написання першого розділу	5.03.2023	
4.	Аналіз статистично-економічної інформації з досліджуваної проблеми та написання другого розділу дипломної роботи	20.03.2023	
5.	Розробка рекомендацій та заходів щодо підвищення ефективності, які розглянуті в ракурсі обраної теми роботи	10. 04.2023	
6.	Оформлення вступу, висновків, реферату, демонстраційних аркушів	1. 05.2023	
7.	Подання виконаної роботи на зовнішнє рецензування	5.05.2023	
8.	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи, підписання дипломної роботи у завідувача кафедри та подання документів до ДЕК	15.05.2023	

Студентка

(підпис)

Ю.І. Бочтирьова

Керівник роботи

(підпис)

Я.О. Ляшок

АНОТАЦІЯ

Бочтирьова Ю.І. «Мотивація в системі менеджменту» / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент ((спеціалізація «Менеджмент та бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2023).

В роботі розглянуті теоретичні основи мотивації в системі менеджменту; здійснено аналіз системи мотивації персоналу підприємства; надано рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу АТ «Донецькоблгаз».

Ключові слова: заробітна плата, мотиви, стимулювання, організація праці, мотивація праці, фонд оплати праці, робочий час, персонал, умови праці, премія

SUMMARY

Bochtyryova Yu.I. "Motivation in the management system" / Graduation qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management ((specialization "Management and business administration"). - DonNTU State Technical University, Lutsk, 2023).

The paper examines the theoretical foundations of motivation in the management system; an analysis of the company's personnel motivation system was carried out; recommendations were made to improve the motivation of JSC "Donetskoblغاز" personnel.

Key words: wages, motives, incentives, work organization, work motivation, labor compensation fund, working hours, personnel, working conditions, bonus

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1 Теоретичні аспекти системи управління персоналом організації	8
1.2 Поняття та сутність системи мотивації.....	10
1.3 Сучасні теорії мотивації	13
1.4 Види, завдання та методи мотивації.....	8
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ДОНЕЦЬКОБЛГАЗ».....	33
2.1 Характеристика об'єкта дослідження.....	33
2.2 Характеристика системи управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз».....	36
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу ПАТ «Донецькоблгаз».....	38
Висновки за розділом 2.....	50
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ДОНЕЦЬКОБЛГАЗ».....	52
3.1 Аналіз мотиваційного профілю ПАТ «Донецькоблгаз».....	52
3.2 Аналіз плинності кадрів ПАТ «Донецькоблгаз»	59
3.3 Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Донецькоблгаз».....	63
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

В даний час мотивація персоналу є обов'язковою умовою у будь-якій організації. Проблеми мотивації співробітників є дуже важливими та актуальними, тому що від ефективно збудованих систем мотивації залежать результати роботи персоналу та діяльності організації в цілому. Тому мотивація- це дії, які активізують колектив, налаштовує їх ефективно працювати для виконання цілей організації. Однією з найважливіших завдань мотивації під управлінням персоналом є: стимулювання персоналу максимально ефективно виконувати роботу відповідно до своїх повноважень та обов'язків.

Актуальність теми даної випускної роботи обумовлена тим, що важливим фактором в управлінні персоналом є наявність структури мотивації організації. Основними завданнями системи мотивації на підприємстві є: встановлення поведінки співробітників, спрямованої на досягнення завдань організації, тобто об'єднання інтересів та потреб співробітників із завданнями підприємства загалом. В даний час існує безліч теорій мотивації. Особливий інтерес мають теорії, у яких вивчається як питання стимулювання, так й відмінності у структурі мотивації працівників, на основі яких можливо спрогнозувати трудову поведінку.

Мотивація в організації виконує серйозну роль і є основним носієм інтересів працівників. Сила мотивації людини залежить від рівня потреб працівника. Чим більше він бажає те чи інше благо, тим більше прагнення його отримати, відповідно тим краще працює співробітник. Мотиви у всіх людей різні, це залежить від інтересів та потреб, яких людина прагне досягти за допомогою трудової діяльності. Одним із суттєвих недоліків більшості організацій є якраз недооцінка потенціалу і інтелектуальних ресурсів людей, які працюють в організаціях.

Для злагодженої та ефективної роботи всього підприємства необхідно, щоб співробітники організації існували як одна команда із чітким баченням і

розумінням майбутнього, яким розумінням про своє значення в команді та мотивацією на самостійні дії для досягнення поставлених цілей. Добре навчений, мотивований та організований персонал –запорука сприятливого майбутнього організації.

Проблеми дослідження системи мотивації та стимулювання праці в даний час є дуже популярними, оскільки питання про найбільш ефективні механізми мотивації та стимулювання працівників організацій різних сфер діяльності залишається невирішеним.

Для правильного та ефективного використання системи мотивації, необхідно добре розуміти її сутність: потреби, інтереси, очікування, орієнтації та установки.

Мета роботи – розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу організації.

Досягнення поставленої мети передбачає поетапне вирішення завдань дослідження:

1. вивчити теоретичні та методичні аспекти системи мотивації персоналу;
2. дати характеристику організації та провести аналіз існуючої системи мотивації праці ПАТ «Донецькоблгаз»
3. розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Донецькоблгаз»

Об'єктом дослідження у цій роботі є система управління персоналом ПАТ «Донецькгаз»

Предмет дослідження – процеси мотивації й стимулювання праці персоналу

Мета та завдання дослідження зумовили структуру роботи. Перший розділ являє собою теоретичну частину: розгляд теоретичних аспектів системи управління персоналом, поняття та сутність мотивації, її види, завдання та методи, основні теорії мотивації. У другому розділі дається характеристика організації, опис та аналіз системи управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз» У третьому розділі представлений проведений аналіз

мотиваційного профілю та показника плинності кадрів ПАТ «Донецькоблгаз»
На підставі результатів проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Донецькоблгаз»

Практична значимість роботи полягає у можливості застосування розроблених пропозицій в адміністрації та структурних підрозділах ПАТ «Донецькоблгаз»

У написанні роботи використовувалися такі методи дослідження: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, інтерв'ювання та тестування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретичні аспекти системи управління персоналом організації

Система мотивації персоналу є важливим напрямком кадрової політики у будь-якій компанії. Річард Хендерсон, автор відомого видання «Компенсаційний менеджмент», дає визначення у своїй роботі і, виходячи з цього, ми розуміємо систему винагород як систему, що складається з того, що співробітник організації може цінувати чи бажати та що роботодавець здатний надати своїм співробітникам в обмін на внесок у досягнення цілей організації.

Під мотивацією розуміється стратегічне завдання, котре спрямоване на досягнення цілей організації, які стоять перед працівником. Одним з популярних і ефективних методів вирішення проблем мотивації своїх працівників у управлінні вважають стимулювання. Як правило, це матеріальне, фінансове стимулювання. Саме такий вид стимулювання спонукає персонал працювати ефективно та максимально плідно.

У всіх організацій, звісно ж, не може бути єдиної системи мотивації. Вона вибудовується індивідуально, враховуючи всі особливості організації. Для того, щоб система мотивації могла працювати ефективно, при її побудові враховують важливі чинники, такі як: цілі та завдання організації, корпоративна культура, місце розташування, плани розвитку, особисті якості персоналу та багато інших факторів.

У такому разі, під системою мотивації можна розуміти інструмент, який дозволить компанії досягти бажаного результату. Зараз, у світі відомо безліч робіт з різних теорій мотивації, що дають пояснення процесу мотивації персоналу.

Умовно сучасні теорії мотивації можна розділити на дві групи: змістовні та процесуальні [3].

Змістовні теорії мотивації засновані на внутрішніх спонуканнях

(потребах), які змушують людину діяти.

В якості найбільш відомих змістовних теорій мотивації можна назвати наступні;

- теорія потреб А. Маслоу;
- теорія існування, зв'язку та зростання К. Альдерфера;
- теорія набутих потреб Д. МакКлелланда;
- теорія двох факторів І. Герцберга.

В теорії змісту мотивації акцентують увагу аналізі чинників, які лежать в основі мотивації та не приділяють уваги процесу мотивації.

У другому випадку йдеться про сам процес мотивації, її опис, але не розглядається зміст мотивів.

Існують різні способи досягнення ефективної роботи мотивації, всі вони індивідуальні та залежать від інтересів, бажань, потреб, і цінностей. Перш ніж встановити систему мотивації у компанії, фахівці з управління персоналом проводять дослідження серед працівників організації. Тільки тоді мотиваційну політику можна вважати компетентною.

Безліч сучасних підходів допомагають визначити інтереси та мотиви співробітників, зрозуміти спрямованість їхньої поведінки. Вивчення відповідності співробітників одному чи ряду типів являє собою визначення мотиваційного профілю. На думку британських вчених Шейла Річі та Пітера Мартіна, мотиваційний профіль особистості – це поєднання найбільш і найменш актуальних для конкретної людини потреб, для його визначення був розроблений тест із 33-х різних питань. Після закінчення рішення тесту з'являється можливість визначити значимість потреб та графічно відобразити результати.

В. Мільман вважає, що мотиваційний профіль особистості – це різні мотиви, що мають рішучий та наполегливий характер діяльності персоналу, що зумовлюють спрямованість особистості на творчу самореалізацію.

Безліч вітчизняних, а також зарубіжних учених, вивчали мотиваційний профіль особистості та описували його у своїх роботах. Різні типології

мотиваційних профілів персоналу, як правило, ґрунтуються на тих чи інших потребах та інтересах людини.

1.2 Поняття та сутність системи мотивації

Відмінною рисою менеджменту в даний час є визнання зростання ролі людського фактору, а також розвиток нових методів управління персоналом [2]. Саме людський капітал на сьогоднішній день прийнято вважати головним активом підприємства. Під людським капіталом розуміється персонал, співробітники організації, з властивими їм знаннями, вміннями, навичками та рівнем підготовки. Також вкрай важливим є бажання та вміння працювати. Неможливо досягти ефективної продуктивності праці без належного рівня стимулювання та достатньої мотивації. Отже, мотивація відіграє ключову роль системі управління персоналом.

Поведінка людини завжди являє собою мотивовані дії. Мотивація співробітників передбачає торкання їх важливих інтересів і потреб у чомусь. Мотивація професійної діяльності передбачає вплив внутрішніх чинників – потреб, та зовнішніх – стимулів. При цьому найбільш ефективна система мотивації має бути спрямована на стимулювання внутрішніх чинників особистості.

Система мотивації – це взаємозв'язок матеріальних та нематеріальних стимулів, головна мета яких полягає у забезпеченні ефективної, якісної, високопродуктивної праці працівників компанії, у залученні талановитих працівників, а також надалі їх утриманні [5].

Насамперед осмислення вимагають сутність та зміст мотивації. Існує велика кількість різних визначень даного поняття, як вітчизняних авторів, і зарубіжних.

У табл. 1.1 наведено найбільш інформативні з них.

Таблиця 1.1 - Зведена таблиця понять «Мотивація трудової діяльності»

Автор	Визначення поняття «мотивація»
1	2
Т.А. Бердірів	«Мотивація – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає її спрямованість, організованість, активність та стійкість; здатність людини активно задовольняти свої потреби»
Р.Р. Галяутдінов	«Мотивація – процес спонукання людини до будь-якої діяльності для досягнення певних цілей»
Стівен Роббінз	«Мотивація – це готовність (бажання) людини виконувати якусь певну роботу, зумовлена тим, що це задовольняє ту чи іншу його потребу»
Г.Г. Зайцев	«Мотивація – це спонукання до інтенсивної діяльності особистостей, колективів, груп, пов'язаних із прагненням задовольнити конкретні потреби»
Е.А. Уткін	«Мотивація – це стан особистості, що визначає рівень активності та спрямованості дій людини у певній ситуації»
А.М. Сергєєв	«Мотивація – це процес, зумовлений необхідністю, яка створює спонукання до дії чи активності»
О.С. Віханський, А.І. Наумов	«Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей»
Х. Мескон	«Мотивація – процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації»

1	2
Ю.Ф. Гордієнко	«Мотивація – процес, спрямований на стимулювання окремого співробітника чи групи до дій, що призводять до здійснення цілей організації»

Безперечно, кожен автор дає визначення мотивації, виходячи зі свого погляду. Але всі визначення, так чи інакше, мають на увазі під мотивацією активні рушійні сили, які визначають поведінку людей.

На підставі розглянутих вище визначень можна зробити висновок про те, що мотивація передбачає стимулювання до трудової діяльності, являє собою процес спонукання співробітників до роботи, а також вплив на поведінку інших людей для досягнення їх особистих, колективних та суспільних цілей. Таким чином, з однієї сторони - спонукання може бути нав'язане ззовні, а з іншого боку може формуватися усередині людини.

Основна мета системи мотивації персоналу полягає в стимулюванні якісної та ефективної трудової діяльності співробітників, підвищенні продуктивності праці. Якщо працівник зацікавлений, то він максимально відповідально виконує свої обов'язки та виконує доручену йому роботу.

Система мотивації в організації відіграє важливу роль у побудові корпоративної культури, формуванні комплексу цінностей підприємства.

Методи управління мотивацією визначають характер взаємовідносин керівництва та персоналу, ймовірність виникнення конфліктів, рівень довіри між працівниками.

В основі мотивації лежать потреби людини, що перетворюються на мотиви. Модель процесу складається з таких етапів:

1. Виникнення потреби
2. Спонування
3. Визначення напрямку дій
4. Здійснення дій

5. Задоволення потреб

1.3 Сучасні теорії мотивації

Передісторія сучасних досліджень мотивації бере свій початок у XX столітті, але у свою чергу багато потреб, стимулів та мотивів були відомі ще з доісторичних часів. Існуючі гіпотези мотивації – це вивчення взаємовідносин людей у процесі трудової діяльності, що надає загальні визначення мотивації та сприяє утворенню моделі мотивації співробітників у трудовій діяльності.

Умовно сучасні теорії мотивації можна поділити на дві групи: змістовні та процесуальні [3].

Змістовні теорії мотивації засновані на внутрішніх спонуканнях (потребах), які змушують людину діяти.

Найбільш відомими змістовними теоріями мотивації є [25]:

- теорія потреб А. Маслоу;
- теорія існування, зв'язку та зростання К. Альдерфера;
- теорія набутих потреб Д. МакКлелланда;
- теорія двох факторів І. Герцберга.

Абрахам Маслоу був одним із найуспішніших вчених в області мотивації та психології. Теорія потреб А. Маслоу показує, як потреби можуть впливати на мотивацію людини, і навіть знаходити відображення у його діяльності, яким чином можна надати людині можливість задовольнити та реалізувати свої потреби. Його теорія мотивації спрощено може бути представлена у вигляді піраміди, що відображає ієрархію людських потреб.

Відповідно до цієї теорії виділяються п'ять груп потреб:

1. Фізіологічні потреби – потреби в їжі, повітрі, воді тощо .
2. Потреба безпеки – це потреби безпеки свого існування, впевненості у стабільності, умов життєдіяльності, а у сфері праці – у постійній зайнятості, страхуванні від нещасних випадків тощо.
3. Потреба у приналежності до соціальної групи – потреби уприхильності,

приналежності до колективу, турботі про інших та уваги до себе, участі у спільній трудовій діяльності.

4. Потреба визнання та поваги – необхідність поваги з боку вищих осіб, кар'єрному зростанні, статусі, покликанні та високій оцінці.

5. Потреба самовираження – духовні потреби, виражені у прагненні до самовираженні, найчастіше через творчість.

Перші два типи потреб у своїй ієрархії А. Маслоу назвав первинними, тобто. вродженими, три інших – вторинними (придбаними).

Відповідно до принципу ієрархії, потреби кожного нового рівня стають актуальними для індивіда лише після задоволення потреб попередніх рівнів.

Таким чином, можна виділити основні тези теорії потреби А. Маслоу:

- незадоволені потреби спонукають людину до дій;
- якщо одна потреба задоволена, то на її місце приходить інша;
- потреби, які знаходяться ближче до основи «піраміди», вимагають першочергового задоволення.

Значимість теорії А. Маслоу полягала у тому, що керівники стали розуміти важливість потреб у мотивації співробітників.

Ще одним видатним дослідником XX-XXI ст. у сфері мотивації був Клейтон Альдерфер. Його теорія існування, зв'язку та зростання говорить, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. У рамках теорії таких груп виділяється три:

- потреби існування;
- потреби зв'язку;
- потреби зростання.

Кожна група потреб має свою структуру:

1. Потреби в існуванні = фізіологічні + в безпеці
2. Потреби зв'язку = в причетності й приналежності + в безпеці
3. Потреби зростання = в самоствердженні + в причетності та приналежності

На відміну від теорії А. Маслоу пересування від однієї потреби до іншої

може траплятися в обидві сторони – від нижчих до вищих, і навпаки. У контексті управління персоналом підприємства це має практичну значущість: якщо немає можливості задовольнити потребу співробітника в підвищенні (потреба зростання), то можуть бути задоволені його потреби зв'язку. Модель дає переваги у знаходженні можливих, найдоцільніших форм мотивування.

Ще однією змістовною теорією мотивації є теорія набутих потреб американського психолога ХХ ст. Девіда МакКлелланда. Його теорія пов'язана з описом та вивченням впливу потреб на поведінку людини. Він виділяв такі три види потреб:

- потреба досягнення;
- потреба співучасті;
- потреба володарювання.

Із трьох перерахованих типів потреб для успіху менеджера найбільше значення має розвинена потреба влади.

Для вибору способу впливу необхідно звернути увагу на характерні особливості мотивації до досягнення успіху та мотивацію уникнення невдач. Перша виробляється під впливом переваг та заохочень. Даний тип мотивації сприяє творчому ставленню до роботи, найповнішій реалізації потенціалу співробітника та провокує активну поведінку.

Протилежний тип мотивації, до уникнення невдач, виробляється під впливом покарань. Для нього характерне зростання обережності, скутість, прагнення уникати перешкод, і як наслідок, обмеження творчих проявів у діяльності співробітника, його безініціативна поведінка.

Ключове місце в теорії двох чинників Ірвіна Герцберга мають два фактори: умови праці та мотивуючі фактори. Фактори умов праці здебільшого пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота, а фактори мотивації – з сутністю та характером роботи.

Конкретизуємо кожен із типів факторів.

Фактори умов праці:

- умови роботи;

- міжособистісні відносини у колективі;
- заробітна плата;
- політика фірми;
- ступінь безпосереднього контролю над роботою.

Мотивуючі фактори:

- визнання та схвалення результатів роботи;
- високий ступінь відповідальності;
- просування по службі;
- успіх;
- можливості творчого та ділового зростання.

Процесуальні теорії мотивації визначають не тільки потреби, але також є функцією сприйняття та очікувань, пов'язаних з тією чи іншою ситуацією, а також можливих наслідків обраного типу поведінки. До трьох основних процесуальних теорій мотивації прийнято відносити такі:

- теорія очікування В. Врума;
- теорія справедливості Д. Адамса;
- модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікувань канадського психолога Віктора Врума базується на тому, що активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини до досягнення певної мети. Людина повинна розраховувати, що обраний нею тип поведінки призведе до задоволення потреби чи придбання бажаного. Співробітники зможуть досягти рівня результативності, необхідного для отримання цінної винагороди у разі, якщо їх професійні навички та рівень повноважень є достатніми для виконання поставленого завдання.

Ще однією процесуальною теорією мотивації є теорія справедливості, запропонована Джоном Адамсом. Відповідно до цієї теорії люди суб'єктивно визначають ставлення отриманої винагороди до витрачених зусиль, а потім співвідносять його з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Основний висновок теорії полягає в тому, що люди зменшуватимуть інтенсивність праці доти, доки почнуть вважати, що вони отримують

справедливу винагороду.

Комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань та теорії справедливості розробили Л.Н. Портер та Е. Лоулер. Їхня модель оперує п'ятьма основними змінними:

- витрачені зусилля;
- сприйняття;
- одержані результати;
- винагорода;
- ступінь задоволення.

Модель мотивації Портера-Лоулера показує, що досягнуті працівником результати залежать від кількості докладених ним зусиль, його характеру та здібностей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень докладених зусиль залежатиме від усвідомлення цінності винагороди та ступеня впевненості в тому, що такий рівень зусиль насправді забезпечить певний рівень винагороди. Теорія визначає взаємозв'язок між винагородою та результатами.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера результативна трудова діяльність призводить до задоволення. Це протилежно до думки більшості керівників, які вважають, що досягнення високих результатів у трудовій діяльності досягається при задоволеності працівників. Таким чином, людина задовольняє свої потреби шляхом отримання винагород за досягнуті нею результати праці. У цьому й складається основний висновок моделі Портера-Лоулера – результативна праця призводить до задоволення потреб.

Важливою особливістю процесуальних теорій мотивації є те, що головну мотивуючу роль відіграють потреби. Процес мотивації розглядається з погляду тих обставин, які спрямовують зусилля працівника на досягнення певних цілей, що стоять перед організацією.

Розглянуті змістовні та процесуальні теорії мотивації дозволяють зробити висновок про те, що на сьогоднішній день відсутнє якесь загальноприйняте, константне вчення, що однозначно показує, що саме лежить в основі мотивації людини і чим саме вона визначається.

Кожна теорія має відмінні риси. Завдяки цьому вони отримали можливість бути визнаними теоретиками та застосовуватися на практиці, внівши тим самим істотний внесок у накопичення знань про мотивацію. Незважаючи на важливі відмінності, всі розглянуті теорії мають подібності, що дозволяють проводити між ними паралелі. Відмінною рисою всіх теорій є те, що вони вивчають потреби та класифікують їх, даючи можливість робити висновки щодо механізму мотивації людини. Проводячи порівняння між класифікаціями всіх розглянутих теорій, можна дійти висновку, що виділені потреби та механізми мотивації тією чи іншою мірою є взаємодоповнюючими.

1.4 Види, завдання та методи мотивації.

У менеджменті виділяють два основні види мотивації - безпосередню (примусову) та опосередковану (стимулювання).

Безпосередня (пряма) мотивація являє собою вплив на особистість працівника та його систему цінностей за допомогою таких прийомів, як переконання, навіювання, агітація, демонстрації прикладу тощо. Цей вид мотивації базується на загрозі погіршення задоволення будь-яких потреб працівника при невиконанні ним вимог.

Стимулювання праці як метод формування мотивів, передбачає право вибору працівником варіанта поведінки відповідно з його власними інтересами.

У свою чергу психологи виділяють два види мотивації: внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація обумовлена інтересом до діяльності, усвідомленням значимості виконуваної роботи, свободою дій, можливістю розвивати свої вміння та здібності, і як наслідок, реалізувати себе.

Зовнішня мотивація формується під впливом таких зовнішніх факторів, як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість підвищення, заохочення чи покарання з боку керівника. Такі фактори здатні чинити сильний вплив, але не обов'язково тривалий. Найбільш ефективна система факторів, яка здатна надавати тривалий вплив на мотивацію людини, повинна поєднувати в собі як

зовнішні, так і внутрішні чинники.

Прийнято виділяти п'ять основних завдань мотивації персоналу [18].

Схематично вони представлені рис 1.1.

Задачі мотивації персоналу				
Залучення персоналу в організацію	Утримання співробітників та забезпечення їх діяльності	Стимулювання продуктивної поведінки	Контроль витрат на оплату праці	Адміністративна ефективність

Рисунок 1.1 - Задачі мотивації персоналу

Далі наводяться характеристики кожного завдання.

1. Залучення персоналу до організації. На сучасному ринку праці організації змушені конкурувати між собою за залучення найбільш перспективних людських ресурсів, які необхідні їм для досягнення стратегічних завдань Система мотивації має бути придатною для тієї категорії працівників, які потрібні організації.

2. Утримання співробітників та забезпечення їх лояльності. В тому випадку, якщо винагорода в організації не відповідає тому рівню, який пропонує ринок, співробітники можуть почати шукати собі вигідніше місце роботи. Щоб утримати співробітників, які є цінними ресурсами, в професійне навчання та розвиток яких організація вклала певні кошти, керівництвом має бути забезпечено відповідну конкурентоспроможну систему мотивації.

Одним із ключових факторів, що впливають на утримання співробітника, є його задоволеність своєю роботою. На рівень задоволеності роботою найбільше впливають:

- зміст професійної діяльності;
- рівень оплати праці;
- можливості та перспективи кар'єрного зростання;

- взаємини з керівництвом – готовність та здатність керівника надати професійну та моральну підтримку, особисті відносини із керівником;
- взаємини з товаришами по службі – ступінь професійної грамотності товаришів по службі, моральний клімат у колективі;
- умови роботи.

Варто зазначити, що незадоволеність одним із факторів лише частково можна компенсувати з допомогою інших.

3. Стимулювання продуктивної поведінки. Пройшовши етапи залучення та утримання в організації найбільш сильних співробітників, необхідно стимулювати підвищення ефективності та результативності їхньої діяльності. З погляду результативності діяльності співробітників, поряд з контролем повсякденного виконання посадових осіб обов'язків, необхідно оцінювати внесок того чи іншого співробітника в досягнення цілей організації. Ув'язати цілі організації та завдання, які ставляться перед співробітником, можливо за допомогою системи управління по цілям. Для підвищення ефективності слід насамперед заохочувати дії співробітника, які відповідають вимогам якості та спрямовані на досягнення цілей організації. Вкрай важливо, щоб дії, яких очікує від співробітника організація, були чітко визначені та закріплені у посадових обов'язках. Таким чином, результативна та ефективна робота, ініціативність, досвід та відданість цінностям організації повинні заохочуватись з боку організації шляхом задоволення тих чи інших мотивів працівників. Робота, яка не відповідає зазначеним вимогам, не повинна заохочуватися, а часом може каратися.

4. Контроль витрат за оплату труда. Правильно побудована система мотивації дозволяє організації контролювати та ефективно керувати витратами на оплату праці працівників, забезпечуючи при цьому залучення, утримання та стимулювання необхідних працівників.

5. Адміністративна ефективність та простота. Система мотивації має бути прозорою, зрозумілою кожному співробітнику і простою, з погляду її адміністрування. Це означає, що для забезпечення її безперебійного

функціонування не повинні вимагатися значні матеріальні та трудові ресурси.

Переходячи до розгляду методів управління мотивацією, варто відзначити, що їхню основу становлять управлінські (регулюючі) дії. За видами впливу на поведінку людей дії можна розділити на дві групи: пасивні та активні.

Пасивні дії безпосередньо не впливають на працівників, а створюються у вигляді умов, що регулюють поведінку колективу (норми, правила, поведінка тощо). Активні дії націлені на конкретних співробітників та колектив у цілому.

Процес мотивації починається з фізіологічної або психологічної нестачі, потреби, що активізує поведінку або створює спонукання, спрямоване на досягнення певної мети чи винагороди. Потреби створюють спонукання, націлені на отримання винагороди, у яких і полягає основа мотивації. Кожен роботодавець самостійно визначає методи, які спонукають весь колектив до активної діяльності з метою задоволення власних потреб і задля досягнення загальної поставленої задачі.

Мотивований співробітник отримує задоволення від роботи, до якої прив'язаний душею і тілом, він відчуває радість.

Основними завданнями мотивації в організації є [46]:

1. Залучення персоналу в організацію. Конкуренція між організаціями на ринку праці за залучення кваліфікованого персоналу, який є необхідним для досягнення стратегічних завдань організації. У цьому сенсі система мотивації має бути конкурентоспроможною стосовно тієї категорії працівників, які потрібні організації.

2. Утримання персоналу організації. Коли преміювання в організації не відповідає тому, що пропонують інші, персонал не замислюючись, може змінити організацію. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання та розвиток яких організація витратила певні кошти, які є цінними кадрами, керівникам необхідно забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації. Варто зазначити, що одним із головних факторів, що впливають на утримання працівника в організації, є задоволеність його роботою. Чинниками,

що визначають задоволеність роботою, є: зміст роботи, спеціальність, оплата, можливості кар'єрного зростання, керівництво (здатність керівника надати як технічну, так і моральну підтримку, хороші особисті стосунки з керівником), колектив (рівень грамотності колег), умови роботи. Дефіцит одного чи кількох факторів можна частково компенсувати з допомогою інших.

3. Стимулювання діяльності. Підібравши та утримуючи на роботі потенційно компетентних фахівців, керівництву необхідно піклуватися про підвищення результативності та ефективності їх діяльності. Необхідно звертати увагу на особистий внесок співробітника для досягнення цілей організації. Ув'язати цілі організації та завдання, які ставляться перед співробітником, можливо за допомогою системи управління за цілями. З точки зору ефективності заохочувати слід, насамперед, правильні дії співробітника, спрямовані на досягнення цілей організації, що відповідають вимогам якості. Правильні дії, на які очікує від співробітника організація, повинні бути відомі йому у формі закріплених його посадових обов'язків.

4. Контроль витрат за робочої сили. Ефективна система мотивації дозволяє організації контролювати та максимально якісно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних спеціалістів.

5. Адміністративна ефективність. З системою мотивації повинен бути ознайомлений кожний співробітник. Вона має бути добре зрозуміла і доступна будь-якому співробітнику. Результативна та ефективна робота співробітників має підкріплюватися реакцією з боку організації, спрямованої на задоволення тих чи інших мотивів співробітників. Робота, яка не відповідає цим вимогам, не повинна заохочуватися, а в деяких випадках має каратися.

Система мотивації персоналу складається з двох компонентів: матеріальної та нематеріальної мотивації. Матеріальна мотивація – це кількість грошових виплат роботодавцем співробітнику. Вона включає наступні складові:

- оплату праці;
- виплати за непрацездатності;

- страхування працівника;
- плату за понаднормову роботу;
- компенсацію при втраті місця;
- оплату, рівнозначну одержуваному доходу.

Нематеріальна мотивація включає в себе системи заохочення, що не передбачають видачу співробітникам матеріальних та безготівкових коштів.

До видимих та публічних нагороджень належить:

- усна подяка;
- звання «найкращий працівник місяця»;
- переведення співробітника в інший, більш комфортний кабінет чи офіс;
- розміщення листів подяки в офісі організації;
- надання більших повноважень на робочому місці;
- розміщення різних записів про досягнення працівника у його індивідуальний файл (записи подяк та преміювання в трудовій книжці).

Громадські нагородження для підприємства досить різноманітні. Найбільш важливим мотивом є лист подяки за досягнення в роботі.

Залучення до навчання інших співробітників є своєрідною формою заохочення досвідчених та кваліфікованих співробітників.

Ще одним важливим видом нематеріальної мотивації є соціальна винагорода. Воно проявляється у таких формах, як вітання з днем народження та ювілеями. Ці види соціального винагороди впливають насамперед на утримання співробітників. А такий прийом, як публічна похвала з приводу успіхів у роботі мотивує співробітників на підвищення результативності роботи.

На рівні повсякденного спілкування керівника та співробітника, соціальною винагородою може стати невербальне визнання чи похвала, прохання висловити думку чи прохання дати пораду. Крім того, до мотивуючих факторів можна віднести: гнучкий графік роботи, графік перерв протягом робочого дня. Необхідним фактором мотивації на робочому місці також підтримка сталої багатосторонньої комунікації між керівником та підлеглими.

Важливість мотивації співробітників полягає в тому, що вона визначає майбутнє організації, тому керівники мають розуміти, які методи мотивують їх співробітників до ефективної праці. Таке розуміння допоможе знаходити найбільш підходящі шляхи для мотивації своїх співробітників надалі. Таким чином, мотивуючи себе, кожен працівник запитує: «Що хочу від роботи?»: кар'єру, спілкування чи заробітну плату. Відповідь відображає потреби людини, її переваги, на що орієнтується керівництво компанії.

Заробітна плата є основною частиною системи оплати праці та мотивації працівників організації, одним із головних інструментів впливу керівництва організації на трудову ефективність працівників організації. Це результат системи мотивації персоналу організації, але за всією істотністю оплата праці вітчизняних організацій здебільшого не перевищує сімдесят процентів доходу працівника, решта тридцять відсотків доходу беруть участь у процесі розподілу прибутку.

Мотивація			
За основними групами потреб: 1) матеріальна (залежить від рівня доходів) 2) трудова (залежить від змісту роботи, умов праці) 3) статусна (пов'язана зі стремлінням працівника зайняти більш високу позицію)	За використовуваними засобами: 1) нормативна (пов'язана з психологічним впливом: переконання, навіювання) 2) примусова (заснована на погрозі й владі) 3) стимулююча (зовнішнє спонукання до дії)	За джерелами виникнення: 1) внутрішня (виявляється у працівника, формує мотиви) 2) зовнішня (включає способи впливу на співробітника)	За спрямованістю на досягнення цілей: 1) позитивна (винагородження, заохочення, підвищення посади) 2) негативна (штрафи, догани, пониження на посаді)

Рисунок 1.2 – Класифікація видів мотивації

Практика показує, що система мотивації персоналу в організаціях здійснюється за допомогою програм стимулювання, які складаються з різних

методів управління мотивацією персоналу (рис. 1.3).

Методи управління мотивацією персоналу			
Морально-психологічні Ціннісне виховання, імідж організації, корпоративна культура, соціально-психологічний клімат, стиль управління, посилення зворотного зв'язку, розуміння цілей, збільшення автономії	Матеріально-соціальні Умови високопродуктивної праці; можливість відходу від монотонної праці, стимулювання вільним часом, просування по службі, внутрішні соціальні програми	Матеріально-грошові Заробітна плата, бонуси, преміювання, плани додаткових виплат, участь в акціонерному капіталі, одноразові виплати	Організаційно-адміністративні Застосування положень Трудового кодексу, видання інструктивно-нормативних документів, атестація працівників, спостереження за виконанням правил внутрішнього розкладу, складання посадових інструкцій.

Рисунок 1.3 – Класифікація методів управління мотивацією персоналу

В рамках цих програм існують два рівні методів мотивації:

1. Базовий рівень. Включає традиційні методи, які включені в стандартний компенсаційний пакет співробітників. Наприклад, організаційні та частково матеріально-грошові методи.

2. Конкурентний рівень. Складається із методів мотивації, що істотно впливають на діяльність співробітників компанії та сприяють досягненню головних цілей організації. Узагальнено ці методи можна поділити на такі дві групи, як методи стимулювання, які сприяють підвищенню ефективності компанії в перспективі за допомогою збільшення зацікавленості співробітників у підвищенні власної результативності та методи винагороди, мета яких – заохочення співробітників за досягнення призначених результатів.

Розрізняють три основні групи методів мотивації персоналу, які різняться між собою мотивами поведінки співробітників, на які ці мотиви націлені.

1) Адміністративні методи. Вони націлені на такі мотиви поведінки, як «усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в конкретній організації, культура трудової діяльності» і

можуть бути такими: організаційно-стабілізуючі (зовнішні – державні закони, укази, правила та ін; внутрішні - інструкції, організаційні схеми тощо); розпорядчі (накази, розпорядження); дисциплінарні (штрафи, догани та ін.).

2) Економічні способи. В їх основі лежить використання таких матеріальних мотивів, як пряма матеріальна винагорода (заробітна плата, премії, надбавки та ін.); різного роду соціальні виплати та штрафи.

3) Соціально-психологічні методи. Вони створюють та підтримують соціально-психологічний клімат у компанії, що дозволяє працівнику одночасно виконувати поставлені завдання, спрямовані на досягнення цілей організації, та саморозвиватися у бажаному напрямку. Наприклад, покращення соціальної інфраструктури компанії, проведення соціальних досліджень, змагання, вирішення конфліктних ситуацій, технології формування команд, методики морального заохочення, психологічний вплив тощо.

Таким чином, ми бачимо, що існує чотири методи мотивації персоналу, серед яких винагорода є основною на конкурентному рівні.

Розглянемо основні кроки щодо впровадження системи мотивації у компаніях:

1. Постановка цілей та завдань, визначення чіткої місії підприємства.
2. Організація робочої групи.
3. Робота над планом щодо впровадження системи стимулювання персоналу.
4. Його затвердження.
5. Розробка програм винагороди за досягнення поставлених цілей.
6. Створення наведених вище систем мотивації персоналу.
7. Підготовка документації.
8. Впровадження мотиваційних заходів та необхідне коригування.
9. Аналіз роботи підлеглих підприємства.

Для ефективного управління мотивацією персоналу її необхідно досліджувати та оцінювати. Володіння методами оцінки мотивації та вміння грамотно їх застосовувати дозволяє збільшити віддачу від співробітників та

надає можливість краще розуміти людей, з якими здійснюється взаємодія. Найчастіше в компаніях думка керівництва щодо мотивації персоналу значно відрізняється від думки співробітників, тому для того, щоб зрозуміти, чого дійсно очікують співробітники від компанії і роботи в ній, необхідно застосовувати спеціальні методики. На сьогоднішній день існує кілька підходів до вивчення мотивації співробітників на підприємстві, які можна розділити на три групи: опитування суб'єкта, що реалізується в тій чи іншій формі; оцінка поведінки та її передумов зі сторони (метод спостереження), експериментальні методи. Крім того, виділяють три підходи до вивчення мотивів:

- непрямий – відбиває «такі дії з боку піддослідного, справжній задум яких залишається в таємниці»;

- прямий – заснований на висловлюваннях піддослідних і реалізується у вигляді різних тестів і опитувальних листів. Цей підхід є найбільш застосовуваним у практиці.

- проєктивний – передбачає пропозицію багатозначного матеріалу випробуваному та згодом експертну оцінку.

Розглянемо найчастіше використовувані методи вивчення мотивації:

- 1) Опитування – один із найпоширеніших методів, який використовується з метою оцінки ступеня задоволеності персоналу. Існують дві форми проведення опитувань: діагностичне інтерв'ю та анкетування. Перші є витратними як у плані часу, так і в плані прикладених зусиль, тому найчастіше вони використовуються на рівні мотивації менеджерів середньої та вищої ланок. У другому випадку, як правило, анкетованому пропонується на вибір (і/або оцінку) певний перелік мотивів, які найточніше його описують. Цей метод є прямим підходом до вивчення мотивів, оскільки питання ставляться прямо і характеризують ступінь привабливості роботи для співробітника, умови праці, взаємини усередині організації тощо. Підготовка до проведення опитування складається з кількох кроків: інформування, підготовка анкет, планування процедури проведення опитування, визначення порядку обробки та форми надання результатів. Слід зазначити, що обов'язковою умовою

проведення опитувань є інформування співробітників про отримані результати, оскільки тоді вони зможуть побачити реальну користь від участі в опитуванні і надалі вже будуть готові до активної участі в подібних заходах. Одними з головних особливостей анкетування є анонімність і здатність проведення опитування сторонніми людьми, з якими раніше не взаємодіяли опитувані.

2) Психологічне тестування передбачає набір стандартних питань, з відповіді які можна виявити чи оцінити ті чи інші психологічні особливості співробітника. Тестове завдання – це особливий вид випробування, за підсумками проходження якого можна виявити присутність чи відсутність, і навіть ступінь виразності характерних властивостей особистості, наприклад, орієнтацію на кар'єрне зростання. Важливий аспект застосування даного методу полягає в тому, що всі тести повинні бути надійними.

3) Експертні оцінки – цей метод виходить з того, що дати гранично точну оцінку мотивації співробітників можуть лише люди, добре знають їх (керівники, колеги, підлеглі). Найчастіше цей метод використовують у сукупності з іншими, наприклад, з анкетуванням. Для того, щоб використовувати цей метод, насамперед необхідно чітко визначити вимоги до складу експертної комісії, після чого потрібно вибрати інструмент, за допомогою якого експерти здійснюватимуть оцінку мотивації співробітників.

4) Бесіда – один із найпростіших й те водночас надійних методів, за допомогою якого у процесі розмови майже завжди можна скласти уявлення про ставлення співробітника до роботи, а також те, що є визначальним мотиватором для нього. При використанні даного методу важливо заздалегідь ретельно продумати план, який складатиметься не з формального переліку питань, а із завдань та/або проблем, яких необхідно торкнутися. Існують такі типи питань, як закриті, відкриті, непрямі, прямі, навідні та рефлексивні.

5) Спостереження є основним методом дослідження мотивації персоналу в організації, оскільки його можна застосовувати як автономно, так і в поєднанні з іншими методами.

6) Проективні методики – даний метод призначений для діагностики

«прихованої мотивації співробітника, причому прихованої, зокрема, й для самого співробітника» . Найчастіше під проектними методиками розуміється застосування різних кейсів, проектних інтерв'ю, завдань тощо. Це, у свою чергу, вимагає значних тимчасових витрат, оскільки результати, отримані з допомогою цих методик, необхідно спочатку стандартизувати і обробити, а також проаналізувати. У той самий час, даний метод вивчення мотивації вважається максимально ефективним інструментом отримання достовірних результатів, грамотної систематизації та адаптації змін у компанії .

У кожного з перерахованих вище методів вивчення мотивації персоналу є свої переваги і недоліки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Аналіз методів дослідження мотивації

Методи вивчення мотивації	Позитивні характеристики	Негативні характеристики	Особливості
1	2	3	4
Опитування, анкетування	1. Займає короткий проміжок часу 2. Не вимагає великих фінансових витрат 3. Виявляє важливі потреби персоналу	1. Викривлення інформації як свідомо, так і не свідомо 2. Можливі помилки при розробці й проведенні опитування 3. Бажано поєднувати з іншими методами збирання інформації	1. Участь в опитуванні має бути добровільною й анонімною. 2. Опитування не повинно створювати ускладнення для професійної діяльності робітників 3. Збір анкет має здійснюватися людьми, з якими опитувані не
2. Діагностичне інтерв'ю	1. Є особливо корисним для визначення демотиваторів 2. Засосовується для оцінки рівня мотивації менеджерів	1. Вимагає значних витрат часу 2. Залучення експертів (керівників, колег, ділових партнерів, клієнтів)	1. Необхідно чітко визначити вимоги до осіб, що включені до складу експертів 2. Бажаго до інтерв'ю провести коротко-строкове навчання
3. Психологічне тестування	1. Вивчає специфічні потреби людини 2. Високий рівень достовірності інформації	1. Розробляється для окремої людини або групи людей 2. Необхідність залучення спеціалістів-психологів	

Закінчення табл. 1.2

1	2	3	4
4. Бесіда	1. Простий та надійний спосіб 2. Високий рівень достовірності за рахунок комбінацій різних методів інтерв'ю	1. Потребує витрат часу керівника або залучених сторонніх спеціалістів	1. Неоюхідним є правильне складання питань 2.
5. Спостереження	1. Найбільш доступний метод оцінки	1. Велика ймовірність помилкових спостережень 2. Важко робити однозначні висновки про стан мотивації	1. Потрібно чітко визначити ознаки мотивації

Так, наприклад, анкетування займає короткий проміжок часу (чого не можна сказати про діагностичне інтерв'ю) і не вимагає великих грошових вкладень, проте цей метод схильний до спотворення інформації з боку випробуваного та виникнення помилок при розробці та реалізації опитування. Що стосується психологічного тестування, то цей метод корисний за необхідності вивчення унікальних потреб співробітника, оскільки він дає високий рівень достовірності та специфічності інформації. Складність цього методу полягає в тому, що потрібно залучати зовнішніх фахівців для його розробки та здійснення. Такі методи, як спостереження, є найпростішими і доступними способами, але не завжди об'єктивними.

Найчастіше головною проблемою у будь-якій організації є не реалізація того чи іншого методу дослідження мотивації персоналу, а вибір - якою саме методикою найкраще скористатися, щоб максимально грамотно та ефективно оцінити мотивацію співробітників. Для цього необхідно передбачити низку таких факторів, як «категорія працівників, на яких спрямоване дослідження, масштаби підприємства та цілі дослідження».

Технологія кожного методу повинна включати наступні етапи: 1) підготовка співробітників відділу управління персоналом до проведення дослідження; 2) вибір методики оцінки; 3) пристосування обраної методики під організацію; 4) опрацювання результатів дослідження; 5) надання результатів дослідження співробітникам підприємства. Проте перше, із чого слід розпочати

діагностику вже існуючої системи мотивації персоналу, – це оцінка загального мотиваційного середовища організації.

Вивчивши найбільш використовувані методи дослідження мотивації персоналу в організації, можна дійти такого висновку: вибір методу чи комплексу методів дослідження є індивідуальним для кожної компанії й для різних категорій співробітників, тому потребує ретельного розгляду. До вибору методів вивчення мотивації необхідно підходити комплексно, поєднуючи їх чи застосовуючи послідовно, з урахуванням бажаних результатів та цілей дослідження. При цьому варто уникати застосування лише одного методу, оскільки це може призвести до його суб'єктивності та появи негативних наслідків.

Висновки за розділом 1

Підсумовуючи, варто ще раз зазначити, що під мотивацією з однією сторони, розуміється процес загальних цілей організації та цілей персоналу для найбільш досконалого задоволення потреб обох, з іншого боку – систему різноманітних способів впливу на персонал для досягнення поставлених цілей працівника та організації.

Мотивація – це внутрішній процес впливом на незадоволені потреби людини задля досягнення певних цілей. Є кілька груп теорій мотивації: початкові, змістовні та процесуальні. Кожна з них має щось особливе та відмінне. На основі аналізу цих теорій були виявлені основні форми мотивації персоналу: внутрішня – мотивація, пов'язана не із зовнішніми обставинами, а з безпосереднім змістом діяльності (наприклад, відповідальність, свобода дій, можливість застосовувати та розвивати навички та здібності, цікава робота, наявність можливості просування по кар'єрних сходах тощо); зовнішня – спонукання до дії у вигляді зовнішніх по відношенню до людини обставин чи стимулів (наприклад, грошова винагорода, похвала, покарання, догана, критика). Також мотивація персоналу може бути матеріальною та

нематеріальною. Перша є більш поширеною і включає оплату праці, премії, бонуси. Друга – менш поширена через те, що кожен конкретний колектив потребує індивідуальної системи мотивації. Однак останнім часом вона набуває популярності і часом є більш ефективною, ніж мотивація за допомогою грошей. Сам процес мотивації складається із трьох елементів: потреби, спонукання, винагорода.

Винагородження персоналу – це надання співробітнику всього того, що складає для нього цінність, за досягнення певних цілей організації. Воно буває внутрішнім (те, яке співробітник отримує від самої роботи) і зовнішнім (те, яке співробітник отримує від організації, в якій працює). Винагорода поділяється на матеріальну та нематеріальну. До першого виду можна віднести премії, надбавки, оплату транспортних витрат, організацію харчування за рахунок компанії, навчання тощо. Друге включає різноманітні нагороди, заохочення, компліменти, подяки, вручення сувенірів, номінації «працівник місяця або року» тощо. Матеріальна винагорода передбачає «компенсацію» за працю працівника, а нематеріальна – покликана показати працівникові, наскільки цінна його праця.

Останнім часом все більше уваги приділяється нематеріальній винагороді персоналу, оскільки гроші рано чи пізно перестають мотивувати працівників. Цей досвід особливо реалізується у зарубіжних компаніях та поступово переходить на вітчизняний ринок. У другому розділі буде розглянуто досвід реалізації системи винагороди та мотивації персоналу на прикладі ПАТ «Доблгас».

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ДОНЕЦЬКОБЛГАЗ»

2.1 Характеристика об'єкта дослідження

ПАТ «Донецькоблгаз» є газотранспортним підприємством у Донбасі. Історія компанії починається в 1936 році, коли наказом міністра газової промисловості СРСР було створено виробниче об'єднання «Облпромбитгаз», завданням якого стала експлуатація побудованого на той час магістрального газопроводу протяжністю 162 км.

Організаційно-правова форма – публічне акціонерне товариство.

Загальна кількість співробітників – 8,8 тис. чол.

Основний вид діяльності відповідно – транспортування трубопроводами газу.

Місія компанії полягає в максимально ефективному та збалансованому газопостачанні споживачів, виконанні з високим ступенем надійності довгострокових контрактів щодо імпорту газу.

Ключове завдання організації – надійне та безперебійне транспортування газу магістральними газопроводами.

В даний час у сферу діяльності ПАТ «Донецькоблгаз» входить експлуатація 1,15 тисячі кілометрів магістральних газопроводів, 10 компресорних та однієї насосно-компресорної станції, 134 газорозподільні станції.

Компанія ПАТ «Донецькоблгаз» на сьогоднішній день здійснює постачання природного газу як приватним домашнім господарствам, так і великим підприємствам обласних енергосистем, будіндустрії, хімічної промисловості та сільського господарства.

ПАТ «Донецькоблгаз» працює на підставі двох найважливіших законів, які є правовою основою функціонування будь-якого акціонерного товариства. Першим є Цивільний кодекс України. Він визначає правове становище

підприємства та регламентує права та обов'язки учасників приватного акціонерного товариства.

На підставі Цивільного кодексу було розроблено та прийнято основний закон про «Про акціонерні товариства». який більш докладно розглядає всі важливі складові діяльності юридичної особи, дає визначення акціонерному товариству, описує права, обмеження, повноваження, юридичний статус товариства. Крім цього, правила та норми, на яких будується діяльність організації, викладені в установчому документі – статуті та деяких інших обов'язкових документи організації.

У процесі діяльності організація взаємодіє з безліччю зацікавлених осіб: партнерами по бізнесу, інвесторами, контрагентами, перевіряючими та контролюючими органами. Всі вони в певний момент часу запитують документи, що містять детальну інформацію про здійснювану організацією діяльність, осіб, що входять до складу засновників, генерального директора тощо. У статуті перелічених відомостей немає. Він не містить інформації про коди КВЕД, паспортних даних та ПІБ засновників та керівника.

Ці відомості можна отримати з реєстраційних та внутрішніх документів організації.

До цих документів належать: свідоцтво про постановку на облік у податковій інспекції за юридичною адресою, договір про устанovu, список учасників, протокол (наказ) про призначення гендиректора, витяг з ЄДРЮЛ, коди статистики.

Основні закони, постанови, інструкції, що регламентують діяльність ПАТ «Донецькоблгаз»:

1. Державні закони:

- Закон України «Про ринок природного газу» «Про газопостачання в Російській Федерації»;
- Закон України «Про особливості оренди об'єктів паливно-енергетичного комплексу, що перебувають у державній власності»
- Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища».

2. Нормативні акти уряду України.
3. Нормативні документи, що містять вимоги промислової безпеки.
4. Нормативні документи, які містять вимоги охорони праці.
5. Міждержавні та національні стандарти.
6. Корпоративні стандарти та рекомендації.
7. Будівельні норми та правила, санітарні правила та норми
8. Нормативні правові акти та нормативні документи щодо пожежної безпеки та організації діяльності аварійно-рятувальних служб та підрозділів пожежної охорони.

У складі ПАТ «Донецькоблгаз» знаходиться 26 філій, у тому числі 19 лінійних виробничих управлінь магістральних газопроводів, 1 лінійне виробниче управління магістральних трубопроводів та 6 сервісних філій.

Основні функції філій та адміністрації:

- адміністрація – здійснення управління діяльністю товариства;
- лінійні виробничі управління магістральних газопроводів – забезпечення безперебійної та безаварійної експлуатації магістральних газопроводів, газокомпресорних станцій та інших споруд газотранспортної системи;
- інженерно-технічний центр – організація системи інженерного супроводу проектів реконструкції, будівництва та всіх видів ремонту та налагодження;
- управління аварійно-відновлювальних робіт – виконання робіт із запобігання та ліквідації аварійних ситуацій на об'єктах ПАТ «Донецькоблгаз», здійснення капітальних та поточних ремонтів;
- управління технологічного транспорту та спеціальної техніки – облік наявності, організація та координація роботи автомобільного та інших видів транспорту, спецмашин;
- управління матеріально-технічного постачання та комплектації – організація матеріально-технічного постачання ПАТ «Донецькоблгаз»

– корпоративний інститут – підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації робочих кадрів, спеціалістів та керівників.

Компанія орієнтована на високі результати, а головною метою є виконання поставлених завдань. Тут акцент зроблено на прагненні перемагати. Зумовлений цей успіх проникненням на ринки, підвищенням ринкової частки та утриманням лідерських позицій.

Результатами опитування виявлено зміщення у бік кланової культури. Важливим для працівників є дружня атмосфера всередині колективу в поєднанні з компонентами ринкової культури (лідерство, суперництво). Є бажання знизити структурованість та формальність багатьох виробничих операцій та перекласти акцент на згуртованість колективу загалом та на особистість кожного працівника зокрема.

Організаційна структура ПАТ «Донецькоблгаз» є лінійно-функціональною. Такі структури базуються, з одного боку, на лінійних повноваженнях. Лінійні повноваження - це такі повноваження, які можна передати безпосередньо від начальника до підлеглого та далі іншим підлеглим (ієрархія рівнів управління).

Крім того, в основі подібних структур управління лежить принцип функціональної департаменталізації (процес розподілу організації на окремі елементи, кожен з яких має своє чітко визначене, конкретне завдання та обов'язки). Конкретні характеристики та риси діяльності того чи іншого підрозділу відповідають найважливішим напрямкам діяльності всієї організації. Сукупність лінійності повноважень та функціональної департаменталізації у лінійно-функціональній структурі забезпечує переваги та недоліки такого типу структур.

2.2 Характеристика системи управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз»

Система управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз» забезпечує

вирішення наступних завдань:

- залучення висококваліфікованого персоналу, необхідного задля досягнення поставленої мети організації;
- підготовка персоналу з метою застосування його навичок та умінь у відповідність до завдань ПАТ «Донецькоблгаз»
- оцінка участі кожного працівника у досягненні поставлених цілей;
- компенсація у вигляді винагороди за працю витрат часу, енергії, інтелекту, які несе співробітник, працюючи над досягненням цілей організації та сприяє забезпеченню умов довгострокового розвитку.
- компенсація в виде вознаграждения за труд затрат времени

Проведення кадрової політики, прийняття стратегічних рішень у ПАТ «Донецькоблгаз» є обов'язками заступника генерального директора з роботи з персоналом.

Управління кадровими процесами в філіях здійснюється групою кадрового забезпечення та соціального розвитку, в адміністрації - управлінням з роботи з персоналом. В свою чергу, управління складається з трьох відділів, кожен з яких відповідає за роботу за своїм напрямом.

- Відділ кадрів та трудових відносин – здійснення кадрового адміністрування
- Відділ організації праці та заробітної плати – планування фонду заробітної плати, пенсійного забезпечення, чисельності персоналу, середньомісячної заробітної плати тощо.
- Відділ соціального розвитку – провадження діяльності в частини соціальної політики адміністрації, проведення корпоративних заходів, планування виплат соціального характеру.

Управління персоналом спирається на адміністративні методи (накази, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо), економічні (матеріальне стимулювання), соціально-психологічні методи роботи (встановлення норм поведінки) та використовують їх у збалансованому комплексі.

Управління персоналом здійснюється через узгодження цілей між співробітниками та керівником. Однозначні та ясні цілі обговорюються та узгоджуються зі співробітниками при складанні планів їх діяльності, здійснюється облік здібностей співробітників при затвердженні робочих цілей, пояснюються зв'язки між цілями працівника, цілями підрозділів та цілями підприємства в цілому.

На підприємстві розроблено посадові інструкції та положення про відділи, які є найважливішими елементами системи менеджменту, які регламентують права, обов'язки, правила взаємодії органів управління.

2.3 Аналіз системи мотивації персоналу ПАТ «Донецькоблгаз»

У системі управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз» приділяється велика увага мотивації співробітників. Для цього застосовується декілька видів мотивації, всі вони націлені формування стимулів, результати яких покликані забезпечувати ефективну працю та особисту зацікавленість працівників у розвитку організації.

Розглянемо основні види матеріальної та нематеріальної мотивації, що застосовуються ПАТ «Донецькоблгаз».

Основним правовим актом, що регулює соціально-трудові відносини між працівниками та роботодавцем ПАТ «Донецькоблгаз» є колективний договір на 2021–2023 роки, затверджений конференцією працівників ПАТ «Донецькоблгаз» 21 грудня 2020 року .

Колективний договір ПАТ «Донецькоблгаз» укладено відповідно до Трудового кодексу, а також Галузевої угодою щодо організацій газової галузі, промисловості та будівництва об'єктів нафтогазового комплексу України.

Основний предмет колективного договору – знаходження оптимального балансу у рамках соціального партнерства у сфері праці між роботодавцем та працівниками. Ще одним важливим предметом колективного договору є надання працівникам більш високого рівня пільг, гарантій та компенсацій

порівняно з встановленими законами, іншими нормативними правовими актами, Галузевою угодою та Генеральним колективним договором (з врахуванням фінансово-економічних можливостей роботодавця).

Колективний договір містить методи та прийоми стимулювання працівників.

Значне місце у системі мотивації персоналу ПАТ «Донецькоблгаз» займає матеріальне стимулювання, оскільки оплата праці є основним джерелом ефективності праці працівників у будь-якій організації.

Встановлена в організації система оплати праці, спрямована на вирішення наступних ключових завдань:

- надання співробітнику можливостей для реалізації його фізичних та інтелектуальних здібностей, стимулювання самореалізації працівника як особистості в робочому процесі;
- направлення працівника на виконання закріплених за ним трудових показників на такому рівні, який забезпечить ефективну роботу підприємства загалом.

В даний час, окладна система оплати праці є найбільш поширеною в організаціях. У його також застосовується окладна система. Вона включає розміри посадових окладів та тарифних ставок, надбавок та доплат, преміювання, річної винагороди («13-а зарплата»), а також інші види матеріального стимулювання та виплат відповідно до законодавства, на підставі нормативних його які приймаються з урахуванням думки представницького органу працівників.

Єдині корпоративні підходи до організації системи оплати праці передбачені типовим положенням про оплату праці працівників ПАТ «Донецькоблгаз». Основна мета даного типового положення полягає у встановленні єдиного порядку оплати праці працівників ПАТ «Донецькоблгаз» шляхом підвищення зацікавленості працівників в підвищенні показників ефективності, шляхом виконання затверджених планових завдань підвищення ключових показників ефективності у частині виробництва та якості праці.

Положення про оплату праці, зокрема, посилює розміри посадових окладів, тарифних ставок, додаткових виплат та надбавок, здійснює облік специфіки праці працівників в умовах, що відрізняються від нормальних, розміри премій та інше.

Матеріальне стимулювання співробітників ПАТ «Донецькоблгаз» передбачає такі види преміювання:

- щомісячне преміювання – за умови виконання співробітниками своїх посадових обов'язків, а також являє собою стимулювання визначних трудових успіхів у досягненні цілей підприємства, виконання планових показників, підвищенні діяльності компанії та її структурних підрозділів..

Одноразовим преміюванням може бути: виконання робіт, що мають особливе значення для ПАТ «Донецькоблгаз, у зв'язку з ювілейними датами працівників (50, 55,60- ти річчям від дня народження), до святкових днів, Дня працівників нафтової та газової промисловості, згідно з ювілейними датами організації тощо.

Стимулювання проводиться за допомогою:

- закріплення гарантованого збільшення рівня оплати праці відповідно до тривалості роботи на підприємстві;

- делегування частини повноважень щодо оцінки та заохочення за результати роботи співробітників їх безпосереднім (лінійним та функціональним) керівникам, які відповідають за результати праці на доручених їм ділянках;

- регулювання результатів праці за допомогою встановлення заохочувальні надбавки.

Встановлення згаданої заохочувальної надбавки ґрунтується на наступних принципах: співвідношення розмірів посадових окладів, тарифних ставок працівників підприємства є визначальним для початкової цінності певного виду праці у рамках загальної діяльності всієї організації. Заохочувальна надбавка використовується в якості регулюючої величини, є інструментом, за допомогою якого керівник оцінює підлеглого йому

працівника, результати та якість виконання ним посадових обов'язків у звітному періоді,

Заохочувальна надбавка включає дві складові частини:

1. стажова - заохочення стажу роботи в організаціях газової промисловості;
2. складова результатів праці – заохочення ефективної діяльності працівника.

Разом з тим, система стимулювання та мотивації ПАТ «Донецькоблгаз» передбачає доплати за відпрацьований стаж.

Розмір цієї виплати визначається залежно від кількості відпрацьованих співробітником років у ПАТ «Донецькоблгаз» та визначається за наступною шкалою:

- 1) від 1 до 5 років – 3%;
- 2) від 5 до 10 років – 5%;
- 3) від 10 до 15 років – 8%;
- 4) від 15 до 20 років – 10%;
- 5) від 20 до 25 років – 13%;
- 6) понад 25 – 15%;

Система матеріальної мотивації та стимулювання ПАТ «Донецькоблгаз» також передбачає одноразове преміювання співробітників за впровадження на підприємстві нової техніки, передових технологій та науково-технічних розробок. Положення про цей вид преміювання встановлює порядок заохочення працівників, які беруть активну участь у створенні, освоєнні та впровадженні на підприємстві передових технологій та нової високоефективної техніки.

Поряд з переліченими вище видами матеріальної мотивації в ПАТ «Донецькоблгаз» система мотивації також включає соціальні пільги, гарантії та компенсації. Далі перераховані основні з них:

- компенсація придбання співробітниками та членами їх сімей санаторно-курортних та туристичних путівок на території України, не частіше одного разу

на рік;

- доплата за настання тимчасової непрацездатності у розмірі до 85% середнього заробітку. Відповідно до листків непрацездатності у зв'язку з вагітністю та пологами даний вид доплати провадиться у розмірі до середнього заробітку з урахуванням страхового стажу працівника;

- виплата одноразової допомоги працівникам при виході на пенсію. Звільнення на пенсію має здійснюватися з підприємства ПАТ «Донецькоблгаз» з будь-яких підстав (за винятком звільнення за винні дії за умови досягнення віку, що дає право на отримання трудової пенсії по старості, у тому числі при її дострокове призначення, з урахуванням середнього заробітку співробітника та стажу його роботи у розмірах, вказаних у табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Розміри одноразової допомоги

Стаж роботи	Розмір допомоги працівникам, яким встановлена почасово-преміальна система оплати праці, кількість середніх заробітків	Розміри одноразової допомоги працівникам, яким встановлена почасово-індивідуальна система оплати праці, кількість середніх заробітків
5-10 років (включно)	7	5
більше 10 до 15 років (включно)	10	8
більше 15 до 20 років (включно)	14	11
більше 20 років	16	14

- оплата роботодавцем лікування захворювань та протезування працівників, а також інших видів медичної та соціальної допомоги співробітникам, які постраждали внаслідок нещасних випадків на підприємстві;

- співробітникам, які вивільняються у зв'язку зі скороченням чисельності або штату, виплачується одноразова допомога (понад вихідну допомогу, встановлену трудовим законодавством), у розмірі не менше однієї, але не

більше трьох мінімальних тарифних ставок;

- одноразова матеріальна допомога працівникам, вперше одруженим (якщо одружуються два співробітники ПАТ «Донецькоблгаз», то виплата провадиться кожному з них);

- одноразова матеріальна допомога при народженні (усиновленні, удочерінні або оформленні опікунства) дитини (якщо дитина народжується у двох співробітників ПАТ «Донецькоблгаз», то виплата провадиться одному з них);

- компенсація (оплата) вартості путівок при організації дитячого відпочинку та їх оздоровленні, які купує роботодавець (централізовано) для дітей працівників у розмірі 95% вартості путівок;

- виплати під час виконання робіт різної класифікації – поєднання посад чи професій, понаднормової роботи, роботи в вихідні або неробочі дні, а також при роботі в умовах, що відхиляються від нормальних;

- поліпшення житлових умов працівників за допомогою програми компенсації придбання та найму житла.

З метою представництва та захисту професійних, соціально- трудових, економічних прав та інтересів молодих працівників ПАТ «Донецькоблгаз» роботодавець спільно з об'єднаною первинною профспілковою організацією створили Громадське молодіжне об'єднання працівників ПАТ «Донецькоблгаз». На підставі цього роботодавець бере на себе такі зобов'язання: сприяти цій організації в роботі з молодими співробітниками, сприятиме залученню молодих співробітників у соціально-економічне та культурне життя, а також участі молоді у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Основні засади молодіжної політики декларовані у колективному договорі.. Більшість компенсацій та пільг, прописаних у колективному договорі, що поширюються на молодих співробітників та членів їхніх сімей. Зокрема, молоді працівники мають право на:

- отримання матеріальної допомоги до народження дитини;
- оформлення іпотеки на пільгових умовах;

- отримання одноразової виплати при вступі в шлюб;
- отримання щорічної стимулюючої виплати до відпустки;
- оздоровчий відпочинок у відомчих санаторіях та курортах на пільгових умов.

Для молодих співробітників працівників ПАТ «Донецькоблгаз» колективним договором поряд з різними видами виплат, а також передбачено надання позачергових оплачуваних відпусток, приурочених до знаменних подій у такому порядку:

- при реєстрації шлюбу – 3 дні;
- при народженні дитини – 2 дні;

У колективному договорі також закріплено положення про те, що роботодавець зобов'язується створювати зручні умови для тих працівників, які поєднують роботу з навчанням. Таким працівникам видаються гарантії та часткова компенсація витрат на навчання.

Роботодавець також зобов'язується надавати гарантії працівникам у разі переведення на роботу в інші структурні підрозділи ПАТ «Донецькоблгаз», пов'язану з необхідністю переїзду працівників та членів їх сімей разом із працівником в іншу місцевість:

- компенсація витрачених коштів на проїзд будь-яким видом громадського транспорту (за винятком таксі) працівника, а також членів його сім'ї територією України;

- одноразовий стимулюючий посібник для адаптації на нового місця проживання – у розмірі місячного посадового окладу. А також одноразова стимулююча допомога на кожного члена сім'ї в розмірі 0,25 місячного посадового окладу працівника.

З метою забезпечення зацікавленості та ефективної роботи співробітників працівників ПАТ «Донецькоблгаз» у компанії поряд з матеріальними видами стимулювання, також використовуються різні види нематеріального стимулювання працівників.

До нематеріальної мотивації можна віднести такі форми впливу на

співробітників:

- побудована система адаптації новоприйнятих на роботу співробітників;
- наявність корпоративної культури, що передбачає діловий стиль одягу, символіку підприємства, випуск друкованого журналу, канцелярської продукції із символікою організації (ручки, календарі, блокноти та ін.);
- корпоративні заходи всередині відділу (День народження, проходження атестації тощо);
- проведення корпоративних заходів щодо: професійного свята Дня газовика, Нового року, Міжнародного жіночого дня 8 березня та ін. також входить до системи нематеріальної мотивації співробітників.

Також у рамках нематеріальної системи мотивації необхідно приділити увагу такому заходу, як атестація керівників, фахівців та робітничих професій ПАТ «Донецькоблгаз».

Атестація проводиться щорічно відповідно до Положення «Про проведення щорічної оцінки ефективності праці робітників ПАТ «Донецькоблгаз»

Атестація проводиться з метою оцінки ефективності праці, професійної придатності, визначення кваліфікації працівника, рівня його знань, кваліфікаційного розряду виконуваної роботи та її професійної компетенції. Від результатів проведення атестації персоналу безпосередньо залежить розмір їх посадових окладів, тарифних ставок керівників, фахівців та робітників ПАТ «Донецькоблгаз»

Профільна атестація проводиться профільною комісією після затвердження заявки при наявності 2-х літнього стажу роботи на посаді та рішення попередньої атестації про висування до профільної оцінки.

Щорічна атестація проводиться щороку в форматі співбесіди з безпосереднім керівником

Позачергова атестація здійснюється у разі призначення повторної атестації працівника або при відхиленні від вимог щодо профільної атестації

Після завершення атестації, керівники аналізують результати, оцінюють

роботу персоналу та приймають управлінські та адміністративні рішення, пов'язані з просуванням, звільненням, стимулюванням та покараннями.

Основні завдання оцінки персоналу:

- оцінка придатності співробітників до ефективної подальшої роботи;
- відповідність працівників займаній посаді;
- забезпечення справедливої заробітної плати з результатами праці;
- підвищення відповідальності за доручену роботу, дотримання виконавчої та трудової дисципліни;
- розвиток ініціативи та творчої активності;
- формування у суспільстві висококваліфікованого кадрового складу;
- створення кадрового резерву;
- виявлення та оптимальне використання потенційних можливостей та перспектив застосування працівників;
- стимулювання професійного зростання працівників;
- виявлення необхідності підвищення кваліфікації, професійної підготовки та перепідготовки кадрів.

Серед інших прийомів та методів нематеріальної мотивації співробітників, які використовуються в ПАТ «Донецькоблгаз», слід особливо виділити формування кадрового резерву.

Під кадровим резервом розуміється потенційно підготовлена частина персоналу організації, яка здатна заміщати керівників підрозділів, а також вищі посади. Для молодих фахівців, в товаристві розширили практику зарахування до кадрового резерву на заміщення посад провідних фахівців та керівників підрозділів.

Форми роботи з кадровим резервом:

- індивідуальний план підготовки;
- навчання;
- розвиток;
- атестація;
- оцінка компетенцій.

Далі наведено класифікацію резерву кадрів за різними ознак.

1. За рівнями посад:

- резерв вищих управлінських кадрів;
- резерв управлінських кадрів організації;
- резерв кадрів пдміністрації;
- резерв кадрів філій.

2. За ступенем підготовленості:

- оперативний резерв;
- перспективний резерв.

3. За напрямками діяльності:

- виробництво;
- економіка та фінанси;
- загальне управління.

Джерела комплектування кадрового резерву та умови включення до нього:

- наявність вищої освіти (згідно з кваліфікаційними вимогами);
- показники ефективності виробничої діяльності кандидата;
- володіння англійською мовою;
- вік (на момент включення).

Працівники можуть бути рекомендовані до зарахування у кадровий резерв:

- за результатами атестації;
- генеральним директором (директором філії);
- управлінням з роботи з персоналом.

Також одним із методів нематеріальної мотивації та стимулювання співробітників, які фактично застосовуються в ПАТ «Донецькоблгаз» є моральне заохочення працівників. Зокрема, заохочення – це похвала та нагородження співробітника за заслуги, ефективну роботу, активну участь у житті організації.

Зазвичай такі заохочення відбуваються в присутності колективу. Співробітнику можуть надавати пільги на заняття спортом. У кожної людини існує необхідність у визнанні. На реалізацію цієї потреби і спрямоване заохочення.

Слід враховувати, що заохочувальні заходи повинні приймати до уваги правило ефективності заохочення, яке має на увазі застосування заохочень при кожному продемонстрованому співробітником типі трудової активності, що спричинило позитивний результат.

Види заохочень співробітників закріплені у правилах внутрішнього трудового розпорядку ПАТ «Донецькоблгаз». До них відносяться:

- номінація на державну винагороду;
- присвоєння почесного звання;
- нагородження почесною грамотою;
- оголошення подяки;
- розміщення на Дошці Пошани;
- нагородження цінним та пам'ятним подарунком;
- подання до звання кращого за професією.

Існуючі види нагород в організації:

- державні нагороди;
- нагороди міністерства енергетики України;
- нагороди ПАТ «Донецькоблгаз»: почесна грамота, подяка, розміщення на Дошці Пошани, звання «Почесний працівник ПАТ «Донецькоблгаз».

Особливу роль в компанії приділяють корпоративним заходам. Це заходи щодо зміцнення командного духу всередині організації, а також це чудовий спосіб сформувати позитивні емоції у працівників.

Спільний відпочинок допомагає створити позитивну атмосферу в організації. Саме такі заходи допомагають згуртувати працівників та налаштувати їх на дружню хвилю. ПАТ «Донецькоблгаз» використовує у своїй практиці як ділові, так і святкові заходи. В якому б вигляді не проводилися корпоративні заходи, всі вони мають загальні цілі:

- згуртування колективу;
- адаптація нових співробітників;
- усунення статусних, адміністративних та психологічних бар'єрів;
- творче та особисте самовираження;
- відчуття себе невід'ємною частиною компанії;
- новий погляд на організацію;
- підвищення самооцінки.

Серед інших прийомів та методів мотивації співробітників, застосовуваних у ПАТ «Донецькоблгаз», також можна виділити соціальні пільги, до яких належить страхування здоров'я працівників та членів їх сімей, що здійснюється за рахунок підприємства. На підприємстві передбачено медичне забезпечення, санаторно-курортне лікування співробітників та членів їх сімей. Для забезпечення соціальної захищеності працівників та членів їх сімей роботодавець надає такі соціальні пільги:

- користування лікувальними закладами та оздоровчими процедурами, спрямованими на відновлення здоров'я працівників,
- продовження їхнього професійного довголіття, за рахунок використання можливостей медичних структур ПАТ «Донецькоблгаз» та на основі договорів обов'язкового та добровільного медичного страхування у порядку, що визначається відповідним положенням;
- забезпечення співробітників та членів їхніх сімей санаторно-курортним лікуванням та реабілітацією в санаторіях, профілакторіях на території України;
- сприяння покращенню житлових умов працівників;
- здійснення недержавного пенсійного забезпечення співробітників ПАТ «Донецькоблгаз» через недержавний пенсійний фонд «Газфонд»

Для молодих співробітників (молодими співробітниками вважаються до 35 років), в товаристві розширили практику зарахування до кадрового резерву на заміщення посад провідних спеціалістів та керівників підрозділів, що також є сильним стимулом.

Особлива роль відводиться освітнім програмам, а також програмам

підвищення кваліфікації. Такі програми сприймаються роботодавцем як один з методів стимулювання співробітників, а також як перспективне інвестування в людський капітал.

Висококваліфіковані співробітники є одним з ключових факторів успіху в досягненні стратегічних завдань, що стоять перед компанією. Тому компанія сприймає забезпечення постійного професійного розвитку своїх співробітників як необхідність, відповідну викликам сучасного бізнесу. Корпоративною культурою компанії також заохочується бажання та прагнення співробітників до отримання нових знань, умінь та навичок, освоєння нових технологій.

Для задоволення потреб підприємства у молодих спеціалістах, підвищення їх професійного зростання розроблено та затверджено Положення про навчання у вишах за рахунок коштів ПАТ «Донецькоблгаз». Для молодих спеціалістів проводять науково-практичні конференції, зльоти та конкурси молодих працівників з актуальних проблем діяльності товариства, проводяться культурні та спортивні події.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що у ПАТ «Донецькоблгаз» надано велику кількість різних видів стимулів та мотивації для забезпечення задоволеності та високої продуктивності праці співробітників. Щорічно індексується мінімальна тарифна ставка працівників, відповідно щорічно підвищується середньомісячна заробітна плата, преміальні виплати, а також інші види виплат на рівень, що відповідає прогнозованій інфляції. Співробітники одержують стимулюючі виплати до щорічної відпустки, а також у випадку з особливими подіями у їхньому житті, такими як реєстрація шлюбу та народження дитини, передбачені преміальні виплати. Також надається можливість пройти навчання за рахунок організації.

Висновки за розділом 2

ПАТ «Донецькоблгаз» є газотранспортним підприємством у Донбасі., основним видом діяльності якого є транспортування трубопроводами газу .

Місія компанії полягає в максимально ефективному та збалансованому

газопостачанні споживачів,

Компанія прагне бути безперервно організацією, що ефективно розвивається, відповідальним партнером з бездоганною діловою репутацією і кращим роботодавцем для співробітників. В рамках цієї мети компанія створює атмосферу довіри, взаємоповаги, відкритості та чесності; вітає нові ідеї та ініціативу; приваблює і прагне утримати найкращих співробітників, використовує на благо компанії їхні професійні знання, досвід та особисті якості. Компанія інвестує в навчання та розвиток співробітників, реалізує програми обміну досвідом та підвищення кваліфікації.

Одним із головних напрямів стратегії по роботі з персоналом у Товаристві є розвиток систем мотивації та винагороди. Основним нормативним актом, що регулює соціально-трудові відносини між роботодавцем та працівниками ПАТ «Донецькоблгаз» є колективний договір на 2021 – 2023 роки. Існуюча система винагороди включає: сукупний дохід (базова винагорода, короткострокові та довгострокові премії); загальна матеріальна винагорода (сукупний дохід + пільги); нематеріальну винагороду. Компанія досить широко та успішно застосовує матеріальні практики винагороди персоналу, надаючи своїм співробітникам заробітну плату вище за ринкову та забезпечуючи їх великим пакетом соціальних пільг.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ДОНЕЦЬКОБЛГАЗ»

3.1 Аналіз мотиваційного профілю ПАТ «Донецькоблгаз»

Мотиваційний потенціал підприємства включає мотивованих працівників, орієнтованих досягнення цілей підприємства.

Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапу:

- 1) виявлення мотиваційних потреб працівників;
- 2) вимір ступеня задоволеності виявлених потреб.

Для здійснення оцінки розглядається можливість використання такого інструменту як мотиваційний профіль. До визначення мотиваційного профілю у своїх наукових працях зверталися:

- Е. Шейн (методика «Якоря кар'єри»);
- Ш. Річі та П. Мартін (методика діагностики мотиваційного профілю особи);
- В. Герчиков (методика діагностики трудових мотивів);
- В.Мільман (методика діагностики мотиваційної структури особи);
- Д. Барбуто та Р. Сколла (методика діагностики джерел мотивації);
- А. Меграбаян (методика для вимірювання мотивації досягнення);
- Т. Елрес (методика оцінки мотивації досягнення успіху/уникнення невдач) та багато інших.

На думку британських учених Шейла Річі та Пітера Мартіна, мотиваційний профіль особистості - це поєднання найбільш і найменш актуальних для конкретної людини потреб, для її визначення тесту, з'являється можливість визначити значущість потреб та виявлення у працівників їхнього ставлення до мотиваційних чинників, яких виділено дванадцять. Дана методика дає можливість кількісно оцінити відносну значущість цих потреб для конкретної людини та графічно представити її мотиваційний профіль, який дозволяє отримати уявлення про типи співробітників, що суттєво збільшує

раціональність використання кадрового ресурсу на місцях.

Показники мотиваційного профілю за методикою Ш. Річі П. Мартіна представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Показники мотиваційного профілю за методикою Ш. Річі -
П. Мартіна

№	Показник
1	Винагорода – потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді, бажання мати роботу з соціальними пільгами та надбавками
2	Умови роботи – потреба в сприятливих умовах роботи та комфортній обстановці
3	Структурування роботи – потреба в чіткому структуруванні роботи, наявності зворотного зв'язку та інформації, що дозволяє судити про результати роботи. Потреба у зниженні невизначеності.
4	Соціальні контакти – потреба у соціальних контактах: спілкування з широким колом людей, легкий ступінь довірливості, тісний зв'язок із колегами.
5	Взаємини – потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини, невелика кількість колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довірливості.
6	Визнання – потреба у завоюванні визнання з боку інших людей, в тому щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення та успіхи індивіда.
7	Досягнення – потреба ставити для себе сміливо складні цілі та досягати їх – це показник потреби слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим.
8	Влада та впливовість – потреба у впливовості та влади, прагнення керувати іншими, наполегливе прагнення до конкуренції та впливовості
9.	Різноманітність – потреба у різноманітності, змінах, стимулюванні; прагнення уникати рутини та нудьги.
10	Різноманітність – потреба у різноманітності, змінах, стимулюванні; прагнення уникати рутини та нудьги.
11	Самовдосконалення – потреба у вдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості
12	Цікава робота – потреба у відчутті затребуваності в цікавої суспільно корисної роботи

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана із спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він висловлює свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього

є більш значущим, а який – меншим (залежно від кількості балів).

Цей тест розроблений спеціально для того, щоб виявляти фактори мотивації, які високо оцінюються працівником, а також ті фактори, яким він надає мало значення як потенційним джерелам задоволення виконуваної роботи. Він дозволяє виявити потреби та прагнення працівника і цим отримати деяке уявлення про його мотиваційні фактори. В основу цього тесту закладено зіставлення значимості низки мотиваційних чинників, що становлять важливість з точки зору управління персоналом.

У тесті необхідно розподілити 11 балів між чотирма варіантами кожного із тверджень, позначеними літерами (a), (b), (c) та (d). Усього тверджень 33, отже, виходить загалом 363 бали. Після опрацювання відповіді на тест, виходить загальний результат по кожному з 12 мотиваційних факторів. Велика кількість балів, відданих будь-якому фактору, свідчить про його високу значущість, мала кількість балів показує низький рівень потреби щодо інших чинників.

Після опису кожного мотиваційного фактору наводяться:

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

Оцінимо потреби у мотивації співробітників за описаною методикою на прикладі ПАТ «Донецькоблгаз». У тестуванні брало участь понад 70 співробітників ПАТ «Донецькоблгаз».

В табл. 3.2 представлено середній бал опитування співробітників ПАТ «Донецькоблгаз».

Таблиця 3.2 - Середній бал опитування співробітників ПАТ «Донецькоблгаз»

№ питання	а	б	в	г
1	2	3	4	5
1	5,2	3,1	1,2	1,5
2	3,5	2,3	2,6	2,6
3	2,8	2,9	4,2	1,1
4	2,5	2,2	4,5	2,8

Закінчення табл. 3.2

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

Розрахунок мотиваційних потреб робітників по факторам наведений в табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Розрахунок мотиваційних потреб працівників за факторами

Ствердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	5,2				3,1			1,2			1,5	
2		2,6	3,5			2,3						2,6
3			4,2	2,9	1,1				2,8			
4			3,5	2,5		2,2			2,8			
5	4,1	2,6	2,5								1,8	
6	4,6	2,1				2						2,3
7			3,2		2,4	2,3						3,1
8									3,5	2,1	3,3	2,2
9						3,1		2,1	1,9		3,9	
10	5,1			2,4	2,5						1	
11		3	3,5			2,3						2,2
12		2,6				3,1	2,9				2,4	
13		3,9			2,1	2*					2,2	
14	3,5			2,4						2,3	2,8	
15			4,7			2,6		1,9	1,8			
16	4,8		3,2				1,7	1,3				
17			3,1		2,2		2,8		2,9			
18			2,5				3,5			2,5	2,5	
19	4,7				2,6		1,9			1,8		
20	5,1	2,9						1,2	1,8			
21			2,6	2,2						2,4		3,8
22	4,3	3,2						1,3		2,2		
23	4,7			1,9			2,6	1,8				
24		3,5					2,5	2		3		
25		3,3		3,2					2,3		2,2	
26		3,3		2,1					2,8			2,9
27					2,5	3,8	2,5				2,2	
28					2,6		3,1		2,4			2,9
29				2,5	2,5			2,5				3,5
30				2,4	2,6	3,3			2,7			
31	2,8		2,7				3,3			2,2		
32							3,3			2,1	2,2	3,4
33					2,2		3,1			2,1		2,6
Підсумок	48,9	32,9	36,7	27	25,8	29,6	30,6,1	20,7	27,7	24,9	25,8	32,4

Середні бали в розрізі факторів, розраховані на підставі опитування працівників наведено в табл. 3.4

Таблиця 3.4 - Мотиваційні потреби працівників

Фактори	Бали
1. Винагородження	48,9
2. Умови праці	32,9
3. Умови праці	36,7
4. Структуровані роботи	27
5. Соціальні контакти	25,8
6. Взаємини	29,6
7. Визнання	30,6
8. Досягнення	20,7
9. Влада, впливовість	27,7
10. Різноманітність	24,9
11. Креативність	25,8
12. Цікава робота	32,4

За результатами проведеного опитування можна дійти висновку , що найважливішим мотиваційним чинником для опитаних співробітників є винагорода. Таким чином, для працівників матеріальна мотивація є першорядною. Інші фактори мають приблизно рівне значення, з невеликим переважанням потреби в структурування роботи, необхідності в сприятливих умовах роботи та комфортній обстановці, а також у відчутті затребуваності у цікавій суспільно корисної роботи.

Для подальшого аналізу необхідні бали, отримані в ході спеціального тестування також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймається за 1, а решта визначається шляхом відношення до нього (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Визначення значущості факторів

Показник	Номер фактору											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значущість фактору	1,0	0,7	0,8	0,6	0,5	0,6	0,6	0,4	0,6	0,5	0,5	0,7
Ступінь задоволеності	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Мотиваційний потенціал опитаних працівників (Мраб) можна розрахувати через ступінь задоволеності мотиваційних потреб за такою формулою: $M_{раб} = C_1 + C_2 + C_3... + C_{12}$. Шкала значень мотиваційного потенціалу:

1-2 – повністю незадоволений;

3-4 – більше незадоволений, ніж задоволений;

5-6 – щось середнє;

7-9 – більше задоволений, ніж незадоволений;

10-12 – цілком задоволений.

Підставивши формулу значення з таблиці 3, отримуємо значення мотиваційного потенціалу працівника:

$$M_{раб} = 0,5 + 1,0 + 1,0 + 1,0 + 1,0 + 0,7 + 0,7 + 1,0 + 0,5 + 0,5 + 0,6 + 0,9 = 9,4.$$

За шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що в середньому у опитаних працівників мотиваційні потреби перебувають у зоні «цілком задоволений».

Проаналізувавши отримані результати, ми отримали інформацію про те, що опитані працівники на даний момент є замотивованими. Але не можна бути впевненими у тому, що персонал буде мотивований завжди. У працівників може щось змінитись у їхньому особистому житті чи атмосфері в колективі, відбудеться зміна керівника чи колективу, і тоді для співробітників важливішими можуть стати інші мотиваційні потреби, які раніше здавались їм менш важливими. Тому необхідно не зупинятися на отриманих позитивних результатах, а відстежувати мотивацію кожного працівника у колективі.

3.2 Аналіз плинності кадрів ПАТ «Донецькоблгаз»

Для того щоб зрозуміти, наскільки співробітники мотивовані, а також з метою оцінки сталості кадрового складу ПАТ «Донецькоблгаз», проведемо аналіз показників руху особового складу.

Результати проведеного аналізу представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Аналіз руху особового складу підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 до 2020 р.
1. Середньооблікова чисельність, осіб	177	178	181	+4
2. Прийнято нових співробітників за рік, осіб	10	11	13	+3
3. Вибуло співробітників за рік, осіб	10	9	8	-2
- відхід на пенсію, армію та на навчання	1	1	1	0
- за власним бажанням	9	5	2	-7
- за порушення дисципліни	0	0	0	0
4. Оборот з прийняття, %	5,6	6,1	7,1	1,5
5. Оборот із вибуття, %	5,64	5,05	4,41	-1,23
6. Загальний оборот, %	11,29	11,23	11,6	+0,31
7. Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,08	2,8	1,1	-3,98
8. Коефіцієнт постійності кадрів, %	94,35	96,62	98,34	- 3,99

Нижче наведені необхідні розрахунки.

1. Коефіцієнт обороту з прийняття (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Де Чпр – чисельність прийнятого персоналу, осіб;

Чсер - середньооблікова чисельність, осіб.

$$K_{\text{пр}2020} = \frac{10}{177} \times 100\% = 5,6\%$$

$$K_{\text{пр}2021} = \frac{11}{178} \times 100\% = 6,1\%$$

$$K_{\text{пр}2022} = \frac{13}{181} \times 100\% = 7,1\%$$

2. Коефіцієнт обороту з вибуття (Кв):

.

$$K_{\text{в}} = \frac{Ч_{\text{з}}}{Ч_{\text{сер}}} \times 100\%, \quad (3.2).$$

де Чз - чисельність звільнених працівників з усіх причин

$$K_{\text{в}2020} = \frac{10}{177} \times 100\% = 5,64\%$$

$$K_{\text{в}2021} = \frac{9}{178} \times 100\% = 5,05\%$$

$$K_{\text{в}2022} = \frac{8}{181} \times 100\% = 4,41\%$$

3. Коефіцієнт загального обороту (Коб):

$$K_{\text{об}} = \frac{Ч_{\text{пр}} + Ч_{\text{з}}}{Ч_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (3.3)$$

$$K_{\text{об}2020} = \frac{10+10}{177} \times 100\% = 11,29\%$$

$$K_{\text{об}2021} = \frac{11+9}{178} \times 100\% = 11,23\%$$

$$K_{\text{об}2022} = \frac{13+8}{181} \times 100\% = 11,6 \%$$

4. Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл):

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сер}}} \times 100\%, \quad (3.4)$$

Де Чзв - чисельність звільнених за власним бажанням та з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни

$$K_{\text{пл}2020} = \frac{9}{177} \times 100\% = 5,08\%$$

$$K_{\text{пл}2021} = \frac{5}{178} \times 100\% = 2,809$$

$$K_{\text{пл}2022} = \frac{2}{181} \times 100\% = 1,1\%$$

5. Коефіцієнт постійності кадрів

$$K_{\text{пост}} = \frac{\text{Ч}_{\text{сер}} - \text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \times 100\%, \quad (3.5)$$

$$K_{\text{пост}}_{2020} = \frac{177-10}{177} \times 100\% = 94,35\%$$

$$K_{\text{пост}}_{2021} = \frac{178-6}{178} \times 100\% = 96,62\%$$

$$K_{\text{пост}}_{2022} = \frac{181-3}{181} \times 100\% = 98,34\%$$

Таким чином, можна побачити, що у період з 2020 року по 2022 рік кількість прийнятих на роботу співробітників незначно збільшилося, кількість звільнених трохи скоротилася. Коефіцієнт постійності кадрів збільшився, плинність скоротилася. Коефіцієнт плинності кадрів за аналізований період зменшився майже на 4%, що говорить про зацікавленість та задоволеність своєю роботою.

Плинність персоналу – рух робочої сили, обумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем, умовами праці, або незадоволеністю організацією конкретним працівником.

Природно те, що плинність негативно позначається на роботі підприємства, що не дає сформуватися колективу, а значить і корпоративному духу, що незмінно тягне за собою зниження виробничих показників та ефективності роботи. Тому в організації приділяється велика увага мотивації персоналу.

Плинність може бути: внутрішньоорганізаційна (пов'язана з трудовими переміщеннями всередині організації) та зовнішня (між організаціями, галузями та сферами економіки). Розрізняють природну та зайву плинність кадрів. Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу та не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби. Зайва ж плинність спричиняє значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні проблеми.

Зайва плинність персоналу негативно позначається на моральному стані працівників, що залишилися, на їх трудовій мотивації та відданості організації. Зі звільненням співробітників розвалюються зв'язки, що склалися в трудовому колективі, і плинність може придбати лавиноподібний характер.

Таким чином, плинність кадрів позначається на продуктивності праці не лише тих працівників, які мають намір йти, а й тих, які продовжують працювати, тобто а житті всієї о організації. Вона заважає створенню ефективно працюючої команди, що негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Основні причини звільнення персоналу такі:

- несправедлива структура оплати;
- нестабільні заробітки;
- тривалий або незручний час роботи;
- погані умови праці;
- деспотичне чи необ'єктивне керівництво;
- проблеми з проїздом до місця роботи;
- відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання;
- неефективна процедура відбору та оцінки кандидатів;
- неадекватні заходи щодо вступу на посаду (відсутність контролю над адаптацією).

В ПАТ «Донецькоблгаз» існує незначна плинність кадрів, що говорить про розвинену систему мотивації організації праці, об'єктивних керівників та можливості кар'єрного зростання. Не дивлячись на незручне розташування підприємства, співробітникам надаються корпоративні автобуси. На території підприємства існує власна їдальня, яка організує харчування для всього штабу працівників.

Дослідження проводилося у ПАТ «Донецькоблгаз» респондентами були співробітники цього підрозділу у кількості 75 осіб. У дослідженні використовувалося анонімне анкетування.

На запитання «Перерахуйте матеріальні стимули, що спонукають Вас до трудової діяльності» переважна більшість респондентів відповіли, що це зарбітна плпта.. На другому місці відповідь «виплати до щорічної відпустки та у зв'язку з особливими подіями у їхньому житті (весілля, день народження,

народження дитини) - 76%. На питання про нематеріальні стимули більшість відзначили «можливість кар'єрного зростання», другою популярною відповіддю став «соціальний пакет», а також «корпоративні заходи».

3.3 Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Донецькоблгаз»

Проведений аналіз показав, що загалом система мотивації персоналу в ПАТ «Донецькоблгаз» побудована достатньо ефективно. Успішно застосовуються різні види матеріальної та нематеріальної мотивації.

Разом з тим, проведене анкетування працівників дозволяє виявити напрями, які потребують вдосконалення. Серед них можна виділити кілька факторів:

1. Потреба у соціальних контактах та взаємовідносинах між співробітниками організації: міцні та довірчі відносини у колективі, спілкування з широким колом людей, тісний зв'язок з колегами.

Для того, щоб налагодити взаємини в колективі та створити згуртований колектив необхідно розробити корпоративні заходи, такі як:

- щорічна спартакіада з літніх та зимових видів спорту. Спорт - це не тільки здоровий спосіб життя, він допомагає відволіктися від проблем та знизити рівень стресу, крім того – це ще один з найпопулярніших та найефективніших способів згуртування команди. Спартакіада має змагальний характер, у співробітників з'являється можливість поспілкуватися та познайомитися з колегами з інших регіонів, створюється прагнення до досягнення спільних цілей, прояв лідерських якостей, взаємодопомога, солідарність, співпраця, дружба та взаємна підтримка.

- творчий тимбілдинг. До такого виду заходів можна віднести: відеовітання від різних підрозділів, створення колективом пісні за відомим мотивом., наприклад, до Нового року. Також можна використовувати і театральні вистави.

Барвиста зустріч кожного співробітника на вході, з фотографом, фотозоною тощо. . Усі запропоновані варіанти тимблдингу проводяться на честь різноманітних свят.

2. Потреба впливу та влади, прагнення керувати іншими, наполегливе прагнення конкуренції та впливовості.

Організація корпоративної культури, спрямованої на придбання та розвиток лідерських якостей кожного із співробітників на будь-якому робочому місці поза формальними посадами та званнями. Кожен співробітник не залежно від положення у службовій ієрархії повинен демонструвати лідерські якості – виявляти ініціативу, не боятися брати відповідальність. Рекомендовані заходи щодо даного напрямку:

- забезпечити доведення до співробітників інформації щодо напрямів лідерства та особистої ефективності у наочному вигляді, наприклад, у формі настільного календаря, який буде бути присутнім на робочому місці співробітника. На сторінках календаря за допомогою інфографіки представлені основні ідеї та фактори, що впливають на перехід від негативних звичок та неефективної поведінки до формування корисних звичок та результативного, лідерського типу мислення та поведінки. На сторінках календаря можуть бути також позначені джерела з даної тематики для самостійного вивчення - книги, статті, відео-лекції тощо (Посилання на джерела можуть бути, як прописані, так і представлені за допомогою QR-коду).

- проведення тематичних семінарів, лекцій, ділових ігор, спрямованих на розвиток у співробітниках усіх посад лідерських якостей з урахуванням Корпоративного інституту. До участі в організації даних заходів поряд із внутрішніми спеціалістами Корпоративного інституту та управління з роботи з персоналом доцільно залучати зовнішніх експертів (бізнес-коучів, викладачів університету та ін.).

Описаний підхід був вже використаний на практиці при розробленні та написанні стратегії розвитку ПАТ «Донецькоблгаз».

3. Потреба бути креативним працівником, відкритим для нових ідей.

ПАТ «Донецькоблгаз», виходячи зі своїх масштабів, структури та специфіки діяльності є досить консервативним підприємством. За кожним співробітником закріплене певне, суворо регламентоване коло обов'язків. У такій ситуації у співробітників немає великої необхідності у прояві своєї креативності. Але зараз у компанії відбуваються структурні зміни, спрямовані на впровадження нових технологій та методів управління, що тягне за собою та необхідність зміни мислення співробітників. Тому виникає потреба у розвитку креативних здібностей, відкритості до нових ідей. Для цього, насамперед необхідно створити відповідні умови для стимулювання креативності у співробітників:

- політика керівництва, спрямована на заохочення нових ідей - творчі конкурси, раціоналізаторські пропозиції, періодичне визначення та нагородження авторів найкращих ідей.

Все це може призвести до збільшення ефективності діяльності підприємства, але лише за умови формування відповідної корпоративної культури.

- організація корпоративних зустрічей. У неформальній обстановці співробітники спілкуються та діляться своїми ідеями, обговорюють можливий розвиток тієї чи іншої ідеї та розвиток організації загалом.

- залучення співробітників до участі у проектній діяльності.

Більшість робочого часу має бути присвячена основній роботі, але необхідно залишати час на проекти співробітників. Прикладом успішного впровадження даного методу компанії є щорічне проведення Чемпіонату ПАТ «Донецькоблгаз» щодо вирішення завдань методом ситуаційного аналізу "CASE-IN".

4. Потреба у вдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості.

Для постійного зростання та вдосконалення знань співробітників організації, необхідно:

- професійні навички співробітників постійно актуалізувати. В умовах стрімкого технологічного прогресу знання швидко застарівають. Одним з

найважливіших завдань Корпоративного інституту ПАТ «Донецькоблгаз» є підвищення кваліфікації та перепідготовка своїх співробітників;

- важливою частиною системи розвитку персоналу є планування кар'єри. Дуже важливо, щоб співробітник був мотивований і бачив свої перспективи, мав чітке уявлення про кар'єрне зростання – це сприяє ефективності його праці та розвитку організації;

- використання нової методики професійного розвитку – секондмент. А саме: робота в іншій філії або регіоні, що швидко допомагає набутти нового досвіду;

- корпоративні тренінги. Велика перевага такого виду вдосконалення знань та зростання співробітників – це активна форма навчання, передача знань, розвиток певних умінь.

Тренінг допомагає розвивати окремі компетенції, такі як: ведення переговорів, лідерські якості, публічні виступи.

- дистанційне навчання персоналу. Онлайн-освіта включає в себе: відео уроки та онлайн-курси, їх зручно дивитися в вільний час. Такі курси зазвичай передбачають контрольні тести та сертифікат у разі успішного проходження контрольних тестів.

Для того, щоб навчання можна було вважати ефективним, необхідно встановити атестаційні позначки, сертифікати за проходження курсів або матеріальне стимулювання. В компанії може створитися внутрішній рейтинг серед співробітників, у якому буде видно, яке та в якій кількості персонал проходив навчання протягом року. Варто зазначити той факт, що у ПАТ «Донецькоблгаз» працює величезна кількість людей різних професій й навчання вимагає будь-яка професія. Наприклад, персонал, який працює безпосередньо з доставкою газу вимагає спеціальних знань та компетенцій. На будь-якому етапі трудомісткої роботи важлива точність і узгодженість фахівців, у зв'язку з цим, фахівці газової галузі мають бути професіоналами у своїй роботі. ПАТ «Донецькоблгаз» дуже серйозно ставиться професіоналізму своїх співробітників, тому, починаючи з 2015 року, компанія співпрацює з

Міжнародним науково-технічним університетом імені академіка Юрія Бугая.. Щороку з випускників створюються цільові групи для навчання в зазначеному університеті за спеціальностями, які потрібні в газовій галузі. Корпоративний інститут, що входить до структури ПАТ «Донецькоблгаз» має всі необхідні ліцензії для провадження освітньої діяльності.

Інститут володіє всіма необхідними сучасними ресурсами та реалізує комплексну систему безперервного професійного навчання своїх працівників.

Висновки за розділом 3

У системі управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз» приділяється велика увага мотивації співробітників. Для цього застосовується декілька видів мотивації, кожен з яких націлений на формування стимулів, результати яких покликані забезпечувати ефективну працю та особисту зацікавленість працівників у розвитку організації.

За результатами проведеного аналізу мотиваційного профілю організації ПАТ «Донецькоблгаз», можна дійти висновку про те, що загалом працівники компанії на даний момент є замотивованими. Найбільш важливим мотиваційним фактором є матеріальна винагорода.

В результаті проведеного аналізу виявлено проблемні напрямки у системі мотивації ПАТ «Донецькоблгаз» та розроблені рекомендації щодо їх удосконалення:

- потреба у соціальних контактах та взаєминах між співробітниками – проведення корпоративних заходів, спартакіад між співробітниками структурних підрозділів, тимблдінгів тощо
- потреба впливу та влади – розробка матеріалів для доведення до співробітників інформації про лідерство та особисту ефективність, проведення тематичних семінарів, лекцій, ділових ігор.
- потреба бути креативним працівником, відкритим для нових ідей - політика керівництва, спрямована на заохочення нових ідей, організація

корпоративних зустрічей у неформальній обстановці, залучення співробітників до участі у проектній діяльності.

- потреба у вдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості – дистанційне навчання, корпоративні тренінги, чітке позначення співробітникам перспектив кар'єрного зростання та факторів його досягнення.

ВИСНОВКИ

У ході написання випускної кваліфікаційної роботи були вирішені поставлені завдання та досягнута мета – розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Донецькоблгаз».

Підсумком стали такі висновки та результати.

1. На сьогодні головним активом підприємства прийнято вважати людський капітал. Під людським капіталом розуміється персонал, співробітники організації, з притаманними їм знаннями, вміннями, навичками та рівнем підготовки. Ефективної продуктивності праці неможливо досягти без належного рівня стимулювання та достатньої мотивації. Таким чином, мотивація відіграє ключову роль у системі управління персоналом.

2. Існує велика кількість різних визначень поняття мотивації персоналу. Найбільш підходящим для вибудовування ефективної системи управління персоналом є наступне..

Система мотивації – це взаємозв'язок матеріальних та нематеріальних стимулів, головна мета яких полягає у забезпеченні ефективної, якісної, високопродуктивної праці працівників компанії, у залученні талановитих працівників, а також надалі їх утриманні.

3. Умовно всі основні сучасні теорії мотивації можна розділити на дві групи: змістовні та процесуальні.

4. Основним правовим актом, що регулює соціально-трудові відносини між роботодавцем та працівниками ПАТ «Донецькоблгаз» є колективний договір на 2021 – 2023 роки.

5. У системі управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз» приділяється велика увага мотивації співробітників. Для цього застосовується декілька видів мотивації, кожен з яких націлений на формування стимулів, результати яких покликані забезпечувати ефективну працю та особисту зацікавленість працівників у розвитку організації.

6. За результатами проведеного аналізу мотиваційного профілю

організації ПАТ «Донецькоблгаз», можна дійти висновку про те, що загалом працівники компанії на даний момент є замотивованими. Найбільш важливим мотиваційним фактором є матеріальна винагорода.

7. В результаті проведеного аналізу виявлено проблемні напрямки у системі мотивації ПАТ «Донецькоблгаз» та розроблені рекомендації щодо їх удосконалення:

- потреба у соціальних контактах та взаєминах між співробітниками – проведення корпоративних заходів, спартакіад між співробітниками структурних підрозділів, тимблдінгів тощо

- потреба впливу та влади – розробка матеріалів для доведення до співробітників інформації про лідерство та особисту ефективність, проведення тематичних семінарів, лекцій, ділових ігор.

- потреба бути креативним працівником, відкритим для нових ідей - політика керівництва, спрямована на заохочення нових ідей, організація корпоративних зустрічей у неформальній обстановці, залучення співробітників до участі у проектній діяльності.

- потреба у вдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості – дистанційне навчання, корпоративні тренінги, чітке позначення співробітникам перспектив кар'єрного зростання та факторів його досягнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абросімов, Н.В. Зарубіжний досвід інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації/Н.В. Абросімов// Вісник Донецького національного університету . Економіка та управління. – 2018. – № 4. - С. 100 - 112. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18365185> (дата звернення: 16.04.2023).
2. Архіпова, Н.І. Управління персоналом організації. Короткий курс для бакалаврів/Н.І. Архіпова, О.Л. Сєдова. - К.: Наука, 2016. - 224 с.
3. Афонін, А.Ю. Теорії мотивації/А.Ю. Афонін. // Інтелектуальний потенціал ХХІ століття: щаблі пізнання. - 2013. - С. 113 - 115.
4. Бочкарьова, І.А. Проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах/І.А. Бочкарьова, А.Ю. Бобильов // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. - 2013, - № 4 (19). - URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/04/2123> (дата звернення: 20.04.2023).
5. Балинська, Н.Р. Система управління кадровим потенціалом сучасної організації/Н.Р. Балинська, Н.В. Кузнєцова, О.М. Синіцина // Питання управління. - 2016. - №2 (39). - URL: <http://journalmanagement.com/issue/2016/02/28> (дата звернення 20.04.2023).
6. Балинська, Н.Р. Показники оцінки кадрового потенціалу підприємства / Н.Р. Балинська, Н.В. Кузнєцова, О.М. Синіцина // Питання управління. - 2015. - № 2 (14). – С. 127 – 138. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23850225> (дата звернення: 13.03.2023).
7. Бачин, Д.А. Модель компетенцій в управлінні персоналом/Д.А. Бачин // Сучасні наукові дослідження та інновації. – 2015. – № 3. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/03/48583> (дата звернення: 19.04.2023).
8. Вдовіченко, Д.В. Ефективні методи мотивації персоналу/Д.В. Вдовіченко // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. -2016. - № 3. - URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/03/11122> (дата звернення: 17.05.2023).
9. Ветлужьких, Є. Н. Мотивація та оплата праці. Інструменти, методика, практика/М.: Альпіна. - 2016. - 150 с.

10. Голованова, Х.Ю. Основні фактори створення успішної команди в організації/Х.Ю. Голованова // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів та аспірантів «Потенціал української економіки та інноваційні шляхи його реалізації» – 2016. – С. 305 - 308. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26588807> (дата звернення: 20.04.2023).

11. Горобець, Я.С. Вибір методів мотивації залежно від мотиваційного типу персоналу/Я.С. Горобець, Є.С. Серочудінов // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. – 2014. – № 6. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5340> (дата звернення: 19.04.2023).

12. Городничева, Н.А. Сутність та методи мотивації персоналу / Н.А. Городничева, А.В. Єрастова / / Системне управління. Електронне наукове періодичне видання. – 2011. – № 1 (1) – URL: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-1/PDF/Gorodnicheva.pdf> (дата звернення: 13.05.2023).

13. Дровнікова, К.О. До проблеми вивчення інноваційних підходів у управлінні персоналом/К.О. Дровнікова, М.А. Безсонова, Є.М. Трофименко // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. - 2015. - № 9. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/09/9691> (дата звернення: 18.04.2023).

14. Зарубіна, Є.В. Основні теорії мотивації/Є.В. Зарубіна, Л.М. Петрова / / Аграрна освіта та наука. – 2016. – № 4. – С. 41 – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28351244> (дата звернення: 22.04.2023).

15. Зарубіна, Є. В. Соціальні та культурні функції моралі / Є.В. Зарубіна // Вісник наукових конференцій. - 2016. - № 5. - С. 75 - 76.

16. Зелінська М. В. Системний підхід при відборі персоналу: Основні етапи та критерії / М.В. Зелінська, Є.С. Пронін // Науковий журнал КНЕУ – 2015. – № 108. – С. 1093 – 1106. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23376950> (дата звернення: 15.04.2023).

17. Зубарева, Є. А. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки/Є.А. Зубарева, Т. Г. Мотовиць // Електронне наукове видання «Вчені нотатки». - 2014. - № 4. - С. 544 - 547. – URL: https://pnu.edu.ru/media/ejournal/articles-2014/TGU_5_238.pdf (Дата звернення:

28.04.2023).

18. Кабанов, А.Я. Управління персоналом: теорія та практика. Організація профорієнтації та адаптації персоналу: Навчально-практичний посібник / А.Я. Кабанов, Є.В. Каштанова. - К.: Наукат, 2015. - 56 с.

19. Казарян, І.Р., Огляд зарубіжних моделей управління персоналом / І.Р. Казарян, Є.К. Ткачук // *Universum: економіка та юриспруденція*. - 2018. - № 7. - С. 29 - 35. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35170157> (Дата звернення: 30.04.2023).

20. Кокуліна, Д.М. Мотивація співробітників/Д.М. Кокуліна, Д.О. Леонов, Ю.Д. Ахмедова // *Міжнародний журнал прикладних наук та технологій "Integral"*. - №3. - 2018. - С. 176 - 180.

21. Колективний договір ПАТ «Донецькоблгаз» на 2021 – 2023 роки, затверджений конференцією працівників ПАТ «Донецькоблгаз» 21 грудня 2020 року.

22. Корзенко, Н.І. Ефективні методи мотивації та стимулювання персоналу/Н.І. Корзенко, Зобніна М.Є. // *Вісник Донецького національного університету* – 2012. – № 3. – С. 66 – 69. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26705035> (дата звернення: 03.05.2023).

23. Ладейщикова, А.А. Теоретичні аспекти побудови системи мотивації персоналу в українських організаціях / А.А. Ладійщикова, С.В. Кім // *Science Time*. - 2015. - № 6 (18). - С. 282-288. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23773348> (дата звернення: 11.04.2023).

24. Майзель, В. А. Адаптація зарубіжних HR-технологій в практиці управління персоналом на прикладі крьюінгової компанії /В.А. Майзель, Є. П. Степаненко// *Молодий учений*. – 2016. – №9. - С. 639 – 644. – URL: <https://moluch.ru/archive/113/29043/> (дата звернення: 09.05.2023).

25. Маслова, В.М. Управління персоналом: Підручник та практикум для академічного бакалаврату/В.М. Маслова. - Вінниця: Юрайт, 2016. - 492 с.

26. Маслова, Н.В. Інноваційна модель управління трудовими ресурсами організації/Н.В. Маслова // *Сучасні наукові дослідження та інновації*. – 2014. –

№ 6. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/06/35827> (дата звернення: 20.04.2023).

27. Мінева, О.К. Управління персоналом організації: технології управління розвитком персоналу: Підручник/О.К. Мінева, І.М. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. - К.: Наука, 2017. - 539 с.

28. Мошніна, Є.А. Прикладні аспекти підбору персоналу для організації Є.А. Мошніна // Сучасні наукові дослідження та інновації. - 2015. - № 12 - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/60454> (дата звернення: 20.04.2023).

29. Обривко, В.В. Сучасна мотивація на малих та середніх підприємствах/В.В. Обривко // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. - 2016. - № 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/02/10948> (дата звернення: 18.05.2023).

30. Оглоблін, В.А. Стандарти системи управління персоналом: вітчизняний та зарубіжний досвід створення та застосування / В.А. Оглоблін // Baikal Research Journal. - 2019. - № 7. - С. 40-50. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21574372> (дата звернення: 11.04.2023).

31. Плешков, А.А. Управління мотивацією персоналу та вдосконалення системи стимулювання праці організації / А.А. Плешков, Л.М. Петрова // Молодь та наука. – 2018. – № 4. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35358634> (дата звернення: 21.03.2023).

32. Полякова, Е.Д. Концепції мотивації та їх значення в управлінні / Е.Д. Полякова // Сучасні наукові дослідження та інновації. -2016. - № 11. - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/11/74279> (дата звернення: 16.04.2023).

33. Равцов, Є.І. Сучасні підходи мотивації персоналу та керівництва до ведення інноваційної діяльності всередині організації/Є.І. Равцов // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. – 2015. – № 11 – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/11/10095> (дата звернення: 18.05.2023).

34. Савенков, І. Є. Поняття та сутність мотивації та стимулювання трудових ресурсів підприємства / І. Є. Савенков // Вісник Луцького національного технічного університету Серія: Науки про суспільстві та

гуманітарні науки. – 2014. – № 1. – С. – 209 – 215. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22542873> (дата звернення: 12.05.2023).

35. Самоукіна, Н.В. Управління персоналом: вітчизняний досвід. - К: Наука, 2011. - С. 201.

36. Смирнов, В.П. Досвід аналізу системи управління персоналом у комерційної організації/В.П. Смирнов, Л.Д. Єрохіна, Є.І. Куракіна // Сучасні наукові дослідження та інновації. – 2014. – № 6. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/06/36162> (дата звернення: 20.-5.2023).

37. Софронова, О.Б. Адаптація зарубіжних технологій управління в українських компаніях / О.Б. Софронова // Вісник Сумського університету. - 2015. - № 3. - С. 58-64.

38. Селіванова, А.В. Інноваційна роль управління персоналом (HR) у розвитку сучасної компанії/О.В. Селіванова // Сучасні наукові дослідження та інновації. – 2017. – № 4. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/04/81547> (дата звернення: 19.04.2023).

39. Серебренікова, М. С. Актуальні проблеми мотивації та стимулювання праці/М.С. Серебренікова, / Н.Б. Фатєєва // Аграрна освіта та наука. – 2015. – № 1. – С. 29. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24858960> (дата звернення: 23.04.2023).

40. Синіцина, О.М. Бенчмаркінг персоналу організації/О.М. Синіцина / / Інноваційний Вісник Регіон. - 2013. № 4 - С. 39-46. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21209018> (дата звернення: 30.04.2023).

41. Соловйова, Л.В. Удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах: особливості застосування зарубіжних моделей/Л.В. Соловйова // Наука та практика регіонів. – 2018. – №4. - С. 67 - 71. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36766268> (дата звернення: 19.04.3).

42. Таланова, А.В. Основні підходи до управління персоналом організації/А.В. Таланова // Економіка, підприємництво та право. - 2014. - №1. – С. 3 – 7. – URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/32169> (дата звернення: 11.05.2023).

43. Таланова, А.В. Сучасна модель управління персоналом: особливості застосування зарубіжного досвіду/О.В. Таланова, О.А. Лимарьова // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. - 2013. - № 12 (27). - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21048316> (дата звернення: 03.03.2023).

44. Тимофєєв А.А. Менеджмент персоналу - К: Наука, 2012. - С. 176.

45. Трусов, А.В. Поняття та види мотивації персоналу / А.В. Трусова // Електронний науковий журнал "Вектор економіки". - №2 (32). - 2019. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37073959> (дата звернення: 21.03.2023).

46. Федорова, Н.В. Управління персоналом організації/Н.В. Федорова, О.Ю. Мінченкова. - М.: КноРус, 2018. - 190 с.

47. Хабібুলлін, І.І. Регламентация праці персоналу при інноваційному управлінні для підприємства / І.І. Хабібুলіна, А.А. Рабцевич // Сучасні наукові дослідження та інновації. – 2016. – № 1. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/62914> (дата звернення: 11.05.2023).

48. Чернікова, Л.І. Особливості мотиваційного процесу в організації Л.І. Чернікова, Д.С. Кеніна, О.С. Звягінцева // Economics and politics: проблем і інновацій. – 2016. – №3. – С. 22 – 31. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26450383> (дата звернення: 16.03.2023).

49. Чорноусенко, Р.Є. Адаптація зарубіжних технологій побудови системи управління персоналом у російську практику / Р.Є. Чорноусенко // Економіка та бізнес: теорія та практика. – 2019. – № 6. – С. 158 - 161. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38577869> (дата звернення: 13.14.2023).

50. Чичіль, Н.С. Методи мотивації персоналу організації / Н.С. Чичіль, І.В. Боярінова / / Алея науки. – 2017. – № 9. – URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=29448709> (дата звернення: 11.05.2023).

51. Яшкова, Є.В. Розробка внутрішньофірмових соціальних програм у системі управління персоналом/Є.В. Яшкова. Н.Л. Синьова // Сучасні наукові дослідження та інновації. – 2015. – № 3. – <http://web.snauka.ru/issues/2015/03/49061> (дата звернення: 19.04.2023).