

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Мотивація праці управлінського персоналу на підприємстві
(на матеріалах АТ «Хмельницькобленерго»)**

Виконав: студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент за заочною формою

Козаченко Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Арзянцева Д.А.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент: Директор фінансовий
АТ «Хмельницькобленерго»

Проценко О.В.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

Анотація

Козаченко Д.В. Мотивація праці управлінського персоналу на підприємстві (на матеріалах АТ «Хмельницькобленерго»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. 81 с.

У магістерській роботі наведено вирішення актуального завдання щодо організації мотивації управлінського персоналу підприємства, що дозволило зробити такі науково-теоретичні і практичні висновки, які характеризують сутність вирішених завдань відповідно до мети дослідження.

Охарактеризовано сутність та змістове наповнення категорії «мотивації управлінської праці», здійснено систематизацію методичних підходів до оцінки ефективності мотивації праці управлінського персоналу підприємства

Здійснено дослідження системи мотивації праці управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго», проведено оцінювання рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу організації.

За допомогою методики стимулювання праці на підставі розрахунку коефіцієнта складності робіт, розробленої А. Рофе та А. Жуковим, нами запропонована модель матеріальної мотивації праці управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго».

Наведено підходи до організації системи індивідуально матеріального стимулювання на прикладі відділу збуту АТ «Хмельницькобленерго». Визначено, що базою для оцінювання результатів роботи спеціалістів відділу має стати система планування діяльності та звітності, а також виконання функціональних обов'язків.

Ключові слова: стимулювання праці, мотивація праці управлінського персоналу, ефективність системи мотивації праці, модель матеріальної мотивації праці управлінського персоналу

Abstract

Kozachenko D.V. Motivation of management personnel at the enterprise (based on materials from JSC «Khmelnyskoblenergo»). Qualification scientific work on the basis of a manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2024. 81 p.

The master's thesis provides a solution to the current problem of organizing the motivation of management personnel at the enterprise, which allowed us to draw the following scientific, theoretical and practical conclusions that characterize the essence of the solved problems in accordance with the purpose of the study.

The essence and content of the category of «motivation of managerial work» are characterized, methodical approaches to assessing the effectiveness of motivation of the enterprise's managerial personnel are systematized

The system of motivation of the managerial personnel of JSC «Khmelnyskoblenergo» is studied, the level of effectiveness of the current motivation system of the organization's managerial personnel is assessed.

Using the methodology of labor stimulation based on the calculation of the coefficient of complexity of work, developed by A. Rofe and A. Zhukov, we propose a model of material motivation of the managerial personnel of JSC «Khmelnyskoblenergo».

Approaches to the organization of the system of individual material motivation are presented using the example of the sales department of JSC «Khmelnyskoblenergo». It is determined that the basis for assessing the results of the work of the department's specialists should be the system of planning activities and reporting, as well as the performance of functional duties.

Keywords: labor stimulation, motivation of managerial personnel, effectiveness of the labor motivation system, model of material motivation of managerial personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність мотивації праці управлінського персоналу підприємства	8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності мотивації праці управлінського персоналу підприємства	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»	23
2.1. Діагностика діючої системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства	23
2.2. Оцінка ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу підприємства	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО».....	45
3.1 Розробка системи стимулювання управлінського персоналу підприємства.....	45
3.2. Обґрунтування економічної доцільності індивідуального підходу до матеріального стимулювання управлінського персоналу підприємства...	53
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування сучасних підприємств великою мірою залежить від рівня менеджменту, який визначається продуктивністю роботи управлінців. Останніми роками помітно загострюється проблема нестачі компетентних і досвідчених керівників на всіх щаблях управлінської ієрархії, що негативно впливає на розвиток компаній та їхню фінансову стабільність. Традиційні методи мотивації персоналу втрачають ефективність, що посилюється зміною вікової структури управлінського складу та переосмисленням мотиваційних пріоритетів. Усе це диктує необхідність розробки новітніх підходів до системи стимулювання праці менеджерів у межах підприємств. Ключовим чинником у стимулюванні управлінського персоналу на всіх рівнях є застосування комплексного системного підходу до мотивації. Такий підхід сприяє залученню кваліфікованих фахівців, утриманню цінних кадрів та підвищенню результативності роботи управлінців за умови раціонального використання ресурсів і оптимізації витрат.

Теоретичні аспекти мотивації управлінської праці стали предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, які зробили значний внесок у розвиток цієї наукової галузі: Алікін О. [1], Горбань В. [10], Горобець Н. [11], Данюк В. [12], Дімітрієва С. [13], Дороніна М. [15], Драч О. [16], Коваленко Т. [33], Колот А. [35-36], Лукашев С. [44], Попадинець І. [56-58], Субоч К. [73] та інші. Проте значна кількість питань, що стосуються формування механізму управління мотивацією праці менеджерів підприємств, залишається недостатньо вивченою. Особливої уваги потребують ґрунтовні дослідження, спрямовані на розробку системи показників для оцінки ефективності мотивації управлінської праці, створення дієвого механізму управління мотиваційними процесами, формування його моделі та її формалізація, а також аналіз результативності впроваджених заходів.

Вищезазначене обумовило вибір теми магістерської роботи, визначило її актуальність, мету дослідження, а також структуру та зміст роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-практичних основ удосконалення мотивації праці управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго» та забезпечення її ефективності.

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлено і вирішено наступні **завдання:**

- визначити суть мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві;
- систематизувати методи оцінки ефективності мотивації праці управлінського персоналу;
- провести аналіз існуючої системи мотивації праці управлінського персоналу;
- оцінити результативність діючої системи мотивації праці управлінського персоналу;
- розробити систему стимулювання для управлінського персоналу;
- визначити економічну обґрунтованість індивідуального підходу до матеріального стимулювання управлінського персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці управлінського персоналу підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення мотивації праці управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго».

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою магістерської роботи стали основні положення сучасної економічної науки щодо мотивації управлінської праці. У роботі застосовані методи: абстрактно-логічного, процесного й системного аналізу для уточнення понять «мотивування» і «стимулювання»; статистичного аналізу для виявлення та узагальнення мотиваторів управлінської праці; методу класифікації для визначення факторів мотивації управлінської праці, формування обмежень; порівняльного аналізу для порівняння рівня мотивації управлінської праці на

різних об'єктах дослідження; функціонального підходу для дослідження реалізації функції мотивації управлінської праці; соціологічного методу (анкетування) для збору та аналізу даних щодо мотивації та результативності управлінської праці на підприємстві; експертних оцінок для проведення консультацій щодо мотивації праці менеджерів.

Інформаційну базу дослідження склали: наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, які висвітлюють питання мотивації управлінської праці та менеджменту; фінансова та статистична звітність АТ «Хмельницькобленерго», внутрішні документи підприємств, що регламентують систему мотивації управлінського персоналу, матеріали власних спостережень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати магістерської роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету «Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії» (м. Запоріжжя, 5-6 грудня 2024 р.) [34].

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні та практичні положення магістерської роботи можуть бути використані для вдосконалення системи мотивації управлінської праці на вітчизняних підприємствах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації праці управлінського персоналу підприємства

Формування та функціонування постіндустріальної інформаційної економічної системи в Україні спричинене зростанням ролі та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, що вимагає структурної перебудови соціально-економічних, політичних і культурних інституцій. Глобалізаційні процеси у світі стимулюють запровадження нових підходів до розвитку підприємств через створення інформаційної бази та інтеграцію інформаційних технологій у управління бізнес-процесами сучасних організацій.

Працю менеджерів можна ідентифікувати з поняттям управлінської праці (табл. 1.1), що певною мірою пов'язане з категорією управління як об'єкта або сфери його застосування. Сутність управління, його функції та специфіка визначаються задачами, які воно вирішує, та предметом, засобами і організацією самої роботи з управління [50]. Під управлінською працею найчастіше розуміють виконання організаційних, координаційних та регулюючих дій. Тобто, якщо діяльність - це процес досягнення мети, то праця – це практичні дії для її досягнення. Управлінська праця є різновидом розумової праці, оскільки не створює конкретних матеріальних благ, але є невід'ємною складовою праці робітників і, отже, визначається як виробнича.

При розробці системи мотивації здійснюється пошук правильних підходів і методів впливу на об'єкт мотивації, які спонукають працівника до високопродуктивної праці. В. Кусакін запропонував наступну шкалу мотиваційних факторів (табл. 1.1) [41].

Таблиця 1.1. Мотиви, що спонукають людину працювати

Рівень	Основні мотиви	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття - найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100%, тим сильніше в нього буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
III рівень	Особиста вигода	Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче він отримати: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо.
IV рівень	Гроші	Гроші - це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя

Джерело: [41]

Тип особистої референції значно впливає на роботу управлінського персоналу, визначаючи переважання власної або чужої думки при прийнятті рішень та самооцінці менеджера [13]. Менеджера з зовнішнім типом референції порівняно легко мотивувати і вплинути на формування його точки зору, тоді як для особи з внутрішнім типом визначальними є власні думки і дії. Прийняття управлінських рішень і діяльність базуються на особистому досвіді, професіоналізмі, знаннях та навичках. Переконати таких менеджерів змінити свою точку зору часто буває складно або навіть неможливо. Змішаний тип референції є найбільш універсальним, оскільки в ньому один із чистих типів проявляється більше за інший [80, с. 195].

Система стимулів з короткостроковим впливом забезпечує лише тимчасовий ефект і пов'язана з матеріальними та нематеріальними потребами і звичками людей [48]. Здебільшого, об'єкт мотивації управлінської праці сам обирає ті причини, які спонукають його працювати в організації: індивідуальні потреби, мотиви, бажання щодо посад і умови праці [69, с. 160]. Тому комплексне та цілеспрямоване врахування цих факторів дозволяє досягти найвищих показників розвитку для об'єкту дослідження. За допомогою

мотивації ділові відносини трансформуються в міжособистісні, пропагуючи партнерство та співпрацю.

Розглянемо складові факторів зовнішньої мотивації управлінської праці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Система факторів зовнішньої мотивації управлінської праці

Аспект мотивації	Фактори мотивації	Складові факторів мотивації	
Організаційний аспект (організаційна мотивація)	Фактори задоволеності умовами праці	Соціально-економічні умови (тривалість робочого часу і робочого року, оплата і стимулювання праці, кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників)	
		Санітарно-гігієнічні умови (температурний режим, загазованість, запиленість, забрудненість повітря, освітлення, шум, вібрація тощо)	
		Організаційні умови (робочий режим праці, забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами)	
		Соціально-побутові умови (забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями, медичним і санаторно-курортним обслуговуванням тощо)	
Економічний аспект (економічна мотивація)	Фактори задоволеності рівнем оплати праці	Середня та мінімальна заробітна плата	
		Середня та мінімальна пенсія	
		Середня грошова допомога тощо	
Соціально-психологічний аспект (моральна мотивація)	Фактори задоволеності стилем керівництва	Психофізіологічні та особистісні характеристики менеджерів колективу, особливості їх темпераментів, характерів, потреб тощо	
		Соціально-психологічні особливості колективу: моральний клімат, згуртованість, підготовленість до роботи, дисциплінованість тощо	
		Психофізіологічні та особистісні якості керівника колективу. В особі керівника поєднуються всі об'єктивні, зовнішні впливи, що відображають особливості керованого ним колективу. Через них формується неповторний стиль керівництва	
		Компетентність керівника – це та якість його особистості, що допомагає свідомо виробляти найраціональніший стиль керівництва на основі досвіду, наукового та загального культурного кругозору	
		Обізнаність керівника з особливостями колективу, яким він керує, допомагає йому обрати стиль, що відповідає конкретним умовам, в яких працюють колектив і його керівник	
	Фактори рівня емоційної атмосфери в колективі		Система міжособистісних відносин(симпатія, антипатія, дружба)
			Психологічні механізми взаємодії між людьми (наслідування, співпереживання, сприяння)
			Система взаємних вимог, загальний настрій, загальний стиль спільної трудової діяльності, інтелектуальна, емоційна і вольова єдність колективу
	Фактори задоволеності від роботи		Задоволеність управлінців працею та її окремими елементами (фізичним навантаженням, станом обладнання, організацією праці, технікою безпеки, значущістю продукції, змістом праці, працею загалом)
			Індекси й показники ставлення до праці (ступінь виконання змінних завдань, трудова дисципліна, ступінь трудової віддачі, ступінь активності у підвищенні кваліфікації, відповідальність за використання робочого часу)
Ієрархія найбільш значущих мотивів, що визначають загальну задоволеність працею (перспективи підвищення кваліфікації, заробіток, стан обладнання)			

Сформовано автором на основі [14, 13, 58]

Ефективність використання методів мотивації залежить від набору засобів та інструментів, що застосовуються в управлінській праці. Мотиваційні засоби управлінської праці можна класифікувати на дві групи:

базові засоби мотивації, які задовольняють потреби першого рівня, та додаткові засоби мотивації, що забезпечують можливості для реалізації духовного та інтелектуального потенціалу керівника.

До базових засобів належать вдосконалення системи матеріального заохочення, модернізація системи оцінки праці, а також формування системи активізації керівників. Додаткові засоби включають розвиток корпоративної стратегії, удосконалення корпоративного стилю, моральне стимулювання, поліпшення системи комунікації та планування професійної кар'єри [38, с. 2].

Пропонований інструментарій [57] слід використовувати для мотивації управлінської праці на основі комплексу динамічних потреб, які визначають напрямок використання потенціалу керівника. При аналізі потреб необхідно враховувати різні рівні управління. Ми удосконалимо модель управління процесами задоволення первинних і вторинних потреб [32, с.87], орієнтовану на потреби трьох рівнів управління: верхнього, середнього та нижчого, через систематизацію методів за характером їх впливу (табл. А.1 додатку А).

Правильно організована система мотивації є ефективним управлінським інструментом, якщо вона забезпечує: узгодження особистих цілей керівників з цілями організації та персоналу; зниження витрат на пошук, підбір і адаптацію керівного персоналу; утримання висококваліфікованих спеціалістів; та вирішення найважливіших питань щодо управління персоналом [74].

Основні принципи мотивації управлінського персоналу включають: 1) врахування актуальних потреб управлінського персоналу при формуванні системи винагород; 2) встановлення взаємозв'язку між винагородою та трудовим внеском; 3) дотримання принципу справедливого розподілу доходів; 4) створення можливостей розвитку управлінських потреб відповідно до потреб підприємства; 5) врахування індивідуальних особливостей кожного працівника; 6) динамічність та гнучкість у зміні пріоритетів мотивації управлінського персоналу. Ці принципи дозволяють визначити види мотивації за різними характеристиками: джерелом виникнення мотивів, спрямованістю

на досягнення цілей суб'єкта господарювання, формою задоволення потреб (рис. 1.1.).

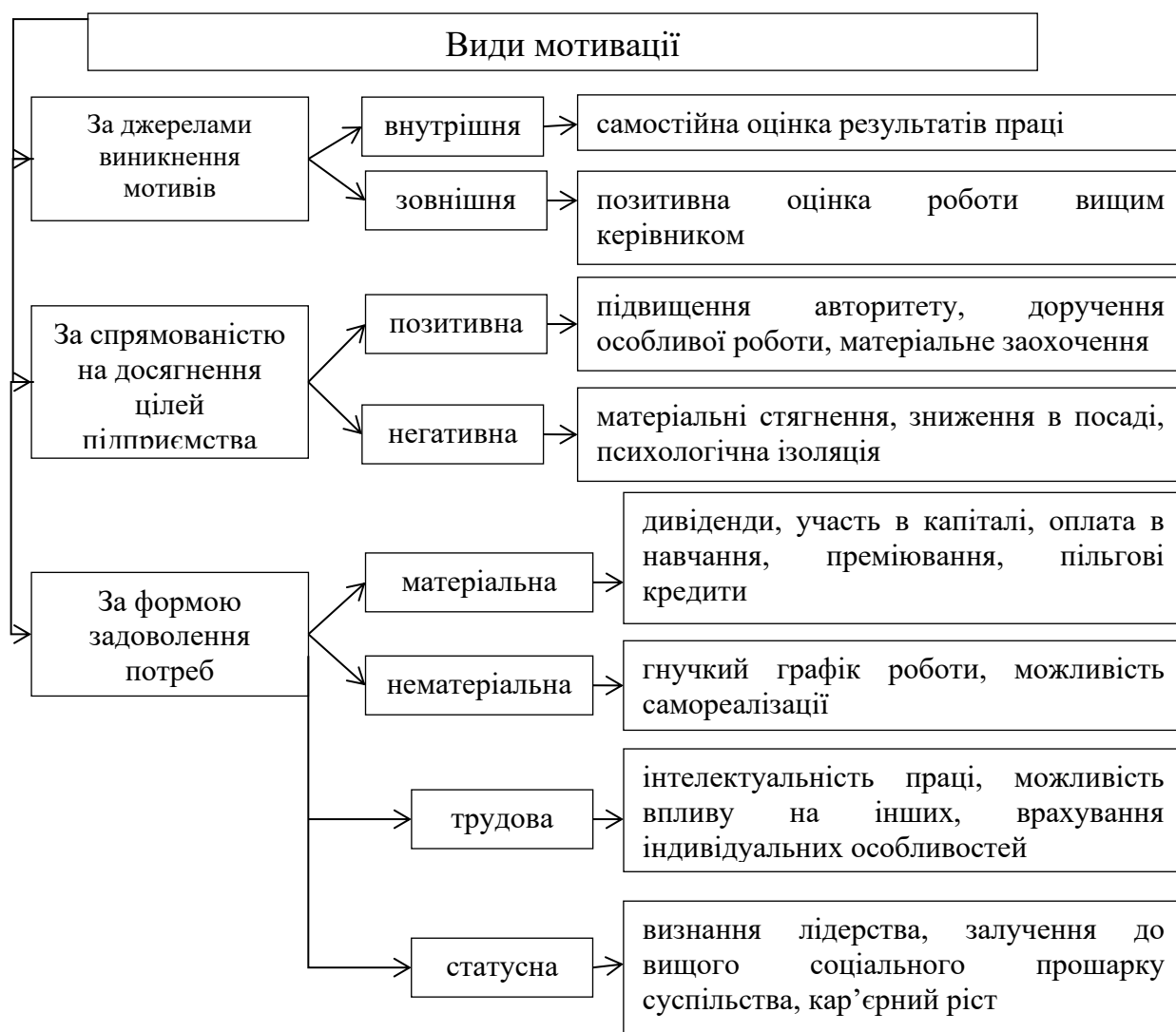


Рисунок 1.1. – Види мотивації персоналу

Примітка. Складено автором на основі [8; 15; 19].

Позитивна мотивація включає матеріальні заохочення у вигляді премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливих завдань тощо. Демотивація, у свою чергу, передбачає матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічну ізоляцію працівника, створення атмосфери нетерпимості, переведення на посаду нижчого рівня.

До матеріальних засобів мотивації належать: рівень заробітної плати, оклад, премії, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми грошових і

негрошових виплат. Нематеріальна мотивація включає навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки за різні досягнення тощо.

На основі рис. 1.1 можна виділити матеріальні та нематеріальні форми мотивації управлінського персоналу (рис. 1.2), при цьому остання включає трудову і статусну мотивацію щодо задоволення потреб менеджерів.



Рисунок 1.2 – Форми мотивації управлінського персоналу
Примітка. Складено автором на основі [52, с.200]

Матеріальна мотивація є основною формою стимулювання в організаціях, оскільки вона безпосередньо впливає на добробут працівників. Однак, її вплив обмежується законодавчими рамками та на рівні системи мотивації підприємств, що визначається формуванням бюджетів витрат на оплату праці, які не завжди відповідають закону розподілу за кількістю та якістю праці. Таким чином, у сучасних економічних умовах зростає роль нематеріальної мотивації управлінської праці.

Окрім традиційних методів матеріальної та нематеріальної мотивації, які широко застосовуються більшістю інституцій у системах оплати і мотивації управлінської праці, у епоху глобалізації та інформаціалізації економіки поширюються нетрадиційні методи. Це підтверджує необхідність їх застосування в сучасних умовах обмеженості фондів матеріального стимулювання та зростання залежності результатів діяльності від професійності, компетентності, ініціативності та інтенсивності менеджерської праці.

До нетрадиційних методів мотивації відносяться: 1) методи негрошової мотивації; 2) методи задоволення актуальних очікувань у суспільстві; 3) методи, що враховують потреби різних груп і типів менеджерів (див. рис. А.1 додатку А). Ці методи дозволяють конкурентно залучати найбільш компетентних управлінців з ринку праці, утримувати ключових функціональних менеджерів та стимулювати ефективність управління за умов мінімальних змін у фондах оплати праці та стимулювання.

Загалом управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення і збагачення робіт та методу співучасті. Коучінг, наприклад, є співпрацею керівника і підлеглого щодо постановки реальних і цікавих цілей, стимулювання саморозвитку підлеглого при самостійному виборі способів і методів та пошуку необхідних ресурсів для досягнення цілей.

Виникнення методів задоволення актуальних очікувань у суспільстві пов'язане з необхідністю динамічного розвитку системи мотивації, щоб заохочення не стали буденними, передбачуваними і не трансформувалися у незмінні форми. Водночас економічний закон справедливого розподілу та індивідуальний підхід до мотивації працівників для оптимізації витрат вимагають особистісного орієнтування управління мотивацією менеджерської праці, що можна реалізувати через системний підхід.

Матеріальна мотивація виступає формальною оцінкою внеску менеджерів у діяльність компанії, однак не враховує їхні особисті якості й

компетенції. Набір цінностей, що зосереджується на цьому аспекті, повинен сприяти відданості працівників підприємству та формуванню сприятливих внутрішньо-організаційних відносин і клімату в колективі. Це досягається за допомогою інструментів нематеріальної мотивації, які задовольняють особисті потреби управлінського персоналу [35, с. 165]. Нематеріальна мотивація – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи та підвищенні економічної безпеки підприємства [12, с. 142-145].

Форми нематеріальної мотивації праці: кар'єрний ріст, підвищення кваліфікації та безперервність навчання [18 с. 58-61]; психологічний клімат у колективі; ергономічність праці; демократичність керівництва [79, с.178], корпоративна культура [67, с. 34-38]; самостійність у прийнятті управлінських рішень; гнучкість робочого графіку; визнання досягнень [43, с. 37-41]; довіра працедавця [33, с. 62]; подяка; підтримка ініціатив; турбота з боку компанії; згуртованість колективу, - є засобами підвищення лояльності до підприємства.

На основі характеристики суті мотивації та систематизації інформації про дану дефініцію встановлено наступне: 1) існують три основні варіації мети мотивації: досягнення особистих цілей, досягнення колективних цілей, а також досягнення особистих цілей через колективні; 2) під мотивацією слід розуміти процес спонукання або стимулювання, формування потреби чи виникнення мотиву; 3) мотивація є функцією менеджменту, яка породжує спеціальний вид управлінської діяльності – стимулювання ефективності менеджерської праці; 4) управління мотивацією праці слід розглядати як процес цілеспрямованого впливу на працівника через застосування стимулів і мотивів з метою підвищення ефективності його діяльності (як кількісних, так і якісних показників).

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності мотивації праці управлінського персоналу підприємства

Складність оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу обумовлюється: 1) необхідністю встановлення актуальних потреб; 2) складністю визначення міри задоволення мотивів діючою системою мотивації управлінської праці; 3) важливістю ідентифікації явних і прихованих мотиваторів; 4) труднощами оцінювання керованості мотиваторів; 5) взаємозалежністю та взаємообумовленістю впливу різних мотиваторів, його різноспрямованістю; 6) суб'єктивністю оцінювання через особистий досвід менеджерів; 7) різні мотиватори мають неоднаковий вплив на кожного управлінця; 8) індивідуальністю системи цінностей кожної особи тощо.

Критеріями для оцінки результатів роботи управлінського персоналу, які характеризують ефективність їх мотивації праці, вважаємо наступні: індивідуальні результати виконання роботи, поведінкові характеристики (своєчасність подання звітності, стиль лідерства, методи ухвалення рішень) та особисті якості працівників (надійність, добросовісність, упевненість у власних силах, досвід роботи) [54].

Аналіз існуючих наукових концепцій дозволив виокремити базових три групи методів оцінювання мотивації управлінської праці: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні) [72]. Кількісні методи оцінювання включають бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, систему графічного профілю тощо. Серед якісних (описових) методів для оцінювання ефективності мотивації управлінської праці можна виділити систему усних і письмових характеристик, метод еталону, матричні та біографічні методи, методи групової дискусії тощо. Серед комбінованих методів найбільш застосованими є метод стимуляційних оцінок, групування працівників та тестування.

Заслуговує уваги методика, запропонована Т. Желюк, яка використовується для діагностики індивідуальної ефективності роботи менеджера. Вона передбачає оцінювання роботи державного службовця за критеріями якості роботи, які включають показники виконання обов'язків і завдань, професійну компетентність (професійні знання, уміння, навички, оперативність мислення), а також етику поведінки (дипломатичність, стиль спілкування, співробітництво) [72].

Найчастіше ефективність мотивації праці управлінського персоналу промислових підприємств оцінюється за інтегральними показниками (соціальним та економічним), які включають індивідуальні (одичні) показники ефективності дії мотиваторів, що безпосередньо або опосередковано впливають на продуктивність праці персоналу [46].

Значна частина науковців оцінює ефективність праці менеджерів, використовуючи різноманітні показники, серед яких виділяють синтетичні (відображають ефективність діяльності апарату управління підприємства) та індивідуальні або приватні (характеризують ефективність індивідуальної праці менеджера) [49].

Заслуговує на увагу підхід, якого дотримується В. Нарейко, який розглядає вплив менеджерів на виконання завдань та досягнення цілей підприємства через їхню взаємодію з працівниками. Тому ефективність мотивації та їхньої праці потребує оцінки особистих якостей, поведінки та індивідуальних результатів виконання завдань [70, с.60-63].

Ефективність мотивації управлінського персоналу полягає в результативності його праці щодо координації діяльності персоналу, що опосередковано характеризується фінансово-економічними показниками функціонування підприємства [49, с. 62]. Продуктом управлінської праці є спрямований вплив на працю людей для досягнення цілей управління. Отже, ефективність мотивації праці менеджерів визначається рівнем результатів господарювання, хоча їхній вплив охоплює ширшу сферу, ніж праця робітників.

Система показників включатиме за такого підходу дві групи:

1. Загальні фінансово-економічні показники результатів діяльності підприємства та менеджменту, які включають середньооблікову чисельність працівників, чисельність управлінського персоналу, фонд оплати праці, товарну продукцію в порівнюваних цінах, обсяг продукції (робіт, послуг), собівартість продукції (робіт, послуг).

2. Показники складу та мотивації управлінського персоналу, які охоплюють структуру управлінського персоналу за різними ознаками, показники ефективності управлінської праці, задоволеність системою мотивації тощо.

Оцінку ефективності мотивації окремого управлінського працівника слід здійснювати за такими критеріями: стиль лідерства, методи прийняття рішень, своєчасна підготовка документації, особисті якості тощо. До особистих якостей відносять наступні характеристики: упевненість у власних силах, стаж роботи, надійність, добросовісність, а також психологічні чинники, такі як тривожність. Ці критерії є менш стабільними порівняно з індивідуальними результатами, оскільки їх вплив на результати роботи є менш прогнозованим.

Ефективність мотивації праці менеджера визначається не за кількістю, а за результатами праці інших людей, на які впливає творчість, креативність, новаторство, спрямовані на вдосконалення і розвиток [78].

На основі результатів дослідження варто виділити наступні типи систем оцінювання мотивації управлінського персоналу: перші ґрунтуються на результатах господарювання підприємств (показники включають: фонд оплати праці, середня заробітна плата, середньоспискова чисельність менеджерів, продуктивність праці, обсяг товарної продукції, чисельність працівників, собівартість, втрати від браку, втрати робочого часу, рентабельність підприємства тощо); другі – базуються на критеріях результативності, специфіці, якості та складності управлінської праці, що описують показники: продуктивність праці, співвідношення темпів зростання

продуктивності праці та середньої заробітної плати, частка витрат на оплату праці в собівартості реалізованої продукції, коефіцієнт складності праці, трудомісткість продукції тощо; третій тип характеризують форми і методи роботи з персоналом, тому основу системи показників становлять плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, структура керівників за професійною, кваліфікаційною, віковою та іншими ознаками, витрати на одного керівника тощо.

Оцінку суб'єкта мотивації управлінського персоналу слід проводити в розрізі наступних критеріїв: керівництво (менеджер, група керівників, працівники системи (апарату) управління); канони управління (достатній науково-теоретичний рівень знань та вмінь для раціонального вирішення поставлених задач); техніка управління (сукупність технічних засобів управління); технологія управління (сукупність систем, методів, функцій); організаційна структура (форма зв'язків між рівнями і ланками); інформація (систематизація: інформаційні продукти, інформаційні вироби, інформаційні системи), продукти управлінської праці (рішення, впливи) [10]. Усі наведені елементи характеризуються різними показниками, що формують системне уявлення про рівень управлінської праці на підприємстві.

Критерій «керівництво» описується наступними показниками: 1) кількість керівників на кожному рівні управління (вищій, середній, нижчий); 2) середня заробітна плата керівників за рівнями управління; 3) структура управлінського персоналу за рівнями менеджменту; 4) відношення чисельності управлінського персоналу до загальної чисельності персоналу, %; 5) витрати на утримання одного менеджера, що обчислюється за формулою:

$$\frac{\text{Витрати на утримання одного менеджера}}{\text{Витрати на утримання апарату управління звітного періоду, грн.}} = \frac{\text{Чисельність працівників апарату управління, люд.}}{\text{Чисельність працівників апарату управління, люд.}}, \quad (1.1)$$

6) рівень підготовки працівників системи управління, який характеризує кількість керівників з вищою управлінською освітою; 7) продуктивність праці менеджерів – це обсяг продуктів праці (товарів, продукції, виробів) на одного

працівника системи управління, грн.

Канони (релевантна інформація — знання, вміння) відображаються у програмах соціально-економічного розвитку на певний період, меті та місії (кредо, образі), системі цілей (дереві цілей), стратегії розвитку, тактиці її реалізації, принципах управління, концепції розвитку і вдосконалення управління, а також у бюджеті тощо. Оцінювання ефективності проводиться за основними показниками господарювання (план/факт), що дозволяє зіставити заплановані цілі з досягнутими результатами, оцінити рівень виконання завдань та ефективність управлінських рішень.

Критерій «техніка управління» характеризують показники: 1) індекс росту озброєності управлінської праці, який визначають за формулою:

$$\text{Індекс росту озброєності управлінської праці} = \frac{\text{Рівень технічної озброєності управлінської праці в звітному році (чи плановому періоді)}}{\text{Рівень технічної озброєності управлінської праці базового періоду}}; \quad (1.2)$$

2) коефіцієнт використання засобів механізації управлінської праці, що відображає ступінь завантаження засобів механізації і визначається залежністю:

$$\text{Коефіцієнт використання засобів механізації управлінської праці} = \frac{\text{Фактичний час використання засобів механізації управлінської праці, год.}}{\text{Сумарний нормативний (розрахунковий) час використання засобів механізації управлінської праці, год.}}; \quad (1.3)$$

3) коефіцієнт технічної оснащеності управлінської праці в умовах даної організації (підсистеми, підрозділу):

$$\text{Коефіцієнт технічної оснащеності управлінської праці} = \frac{\text{Залишкова балансова (фактична) вартість технічних засобів, тис. грн.}}{\text{Проектна (нормативна) вартість технічних засобів з врахуванням прогресивних норм озброєності, тис. грн.}}; \quad (1.4)$$

Для аналізування критерію «технологія управління» застосовують систему показників: 1) кількість функцій керівника (підрозділу, ланки, рівня

управління, системи управління) за певний період часу; 2) кількість управлінських задач менеджера (підрозділу, ланки, рівня, системи управління); 3) кількість функціональних комплексів задач керівника (підрозділу, ланки, рівня, системи управління); 4) коефіцієнт якості виконання управлінських функцій (якість роботи підрозділу, ланки, виконавця), і визначається залежністю:

$$\text{Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій} = 1 - \frac{\text{Загальна сума втрат часу через несвоєчасне (неякісне) виконання певної функції за певний період, год.}}{\text{Загальний фонд робочого часу, год.}} \cdot \quad (1.5)$$

«Організаційну структуру», як критерій управління мотивацією праці менеджерів, описують наступні показники: 1) коефіцієнт економічності – відповідність фактичної структури (чисельності працівників системи управління) інноваційній (нормативній, органічній, адаптивній) структурі (чисельності системи управління) у відповідності встановленим цілям і місії організації; 2) форма структури: бюрократична чи органічна; 3) кількість рівнів управління; 4) кількість ланок управління на кожному рівні; 5) спеціалізація (розподіл праці); 6) департаменталізація (кооперація); 7) зв'язки (комунікації); 8) масштаб керованості оцінюють за ступенем завантаженості керівника певного рівня (обчислюється як співвідношення фактичної кількості підлеглих до нормативної). Чим менша кількість рівнів, ступенів, ланок управління і чим більше відповідає фактична чисельність підлеглих встановленим нормативам, тим ближче значення до одиниці); 9) права (відповідальність); 10) централізація (децентралізація) – співвідношення зайнятих в системі управління керівників (важливості рішень) до кількості (важливості рішень) на нижніх рівнях системи управління; 10) диференціація (інтеграція).

Критерій «інформація» характеризують наступні показники: 1) кількість документів на структурний підрозділ; 2) коефіцієнт виконання (ступінь виконання наказів, команд); 3) інформатизація управління; 4) коефіцієнт розширення джерел інформації; 5) коефіцієнт використання інформації

(ступінь корисного використання інформації або інформаційної ємності); 6) коефіцієнт якості управлінської документації (рівень уніфікації, - які визначають за формулами:

$$\text{Кількість документів на структурний підрозділ} = \frac{\text{Загальна кількість вхідних і вихідних документів на підприємстві (місяць, рік), шт.}}{\text{Кількість структурних підрозділів (відділів, служб) системи управління, шт.}}, \quad (1.6)$$

$$\text{Коефіцієнт виконання} = \frac{\text{Кількість фактично виконаних наказів, команд, заходів за певний період, одиниць}}{\text{Загальна кількість наказів, команд, заходів, які повинні бути виконані за певний період (включаючи невиконані за попередні періоди), одиниць}}, \quad (1.7)$$

$$\text{Інформатизація управління} = \frac{\text{Кількість фактичної інформації (звітів, форм, повідомлень), одиниць}}{\text{Кількість необхідної інформації в процесі реалізації управління (звітів, форм, повідомлень), одиниць}}, \quad (1.8)$$

$$\text{Коефіцієнт розширення джерел інформації} = \frac{\text{Кількість джерел інформації в звітному чи плановому періоді, одиниць}}{\text{Кількість джерел інформації в базовому періоді, одиниць}}, \quad (1.9)$$

$$\text{Коефіцієнт використання інформації} = \frac{\text{Кількість активно впроваджених інформаційних повідомлень у виробничий процес за відповідний період (місяць, рік), одиниць}}{\text{Загальна кількість інформаційних повідомлень за той же період (відділ, служба, організація), одиниць}}, \quad (1.10)$$

$$\text{Коефіцієнт якості управлінської документації} = \frac{\text{Кількість видів уніфікованих, стандартизованих, типових і трафаретних документів, одиниць}}{\text{Загальна кількість документів на підрозділ за певний період, одиниць}}, \quad (1.11)$$

Критерій «рішення» ідентифікують за такими характеристиками: 1) характеристика прийняття управлінських рішень, яка включає аналіз процесу їх формування, методи та підходи до їх прийняття; 2) процедура розробки і прийняття управлінських рішень – детальне описання етапів підготовки, прийняття та реалізації рішень, залучення відповідних учасників, аналіз альтернатив і оцінка наслідків; 3) питома вага інноваційних рішень у загальній

кількості рішень за певний період, що визначає частку новаторських рішень та їх вплив на загальні показники роботи підприємства; 4) інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень – оцінка якості та обсягів інформації, що використовується для обґрунтування рішень, рівень доступності даних, їх актуальність та достовірність.

Таким чином, при оцінюванні ефективності управлінської праці доцільно використовувати систему показників та критеріїв, які відображають не лише якість, але й результативність праці управлінського персоналу. Такий підхід до кількісного менеджменту дозволяє через безперервну діагностику своєчасно реагувати на «вузькі місця» та розробляти ефективні напрямки для інтенсивного розвитку мотивації управлінської праці. Це допомагає адаптувати стратегії та тактики, підвищити ефективність рішень і забезпечити сталий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

2.1. Діагностика діючої системи мотивації праці управлінського персоналу підприємства

Публічне акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» створено на підставі рішення загальних зборів акціонерів шляхом перетворення державного енергопостачального підприємства «Хмельницькобленерго» у державну акціонерну енергопостачальну компанію «Хмельницькобленерго» з подальшим перейменуванням у публічне акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» (далі – АТ «Хмельницькобленерго»).

Метою діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом, та наступний його розподіл між АТ «Хмельницькобленерго» та акціонерами [68].

Передача, постачання, розподілення електроенергії та торгівля електроенергією є основними видами діяльності АТ «Хмельницькобленерго».

Предметом діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є:

- постачання електричної енергії за регульованим тарифом;
- передача електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами;
- виробництво електричної енергії;
- експлуатація електрогенеруючих, електроенергетичних об'єктів, споруд, устаткування, в тому числі теплових електричних станцій або інших альтернативних та нетрадиційних джерел енергії;

– виготовлення, монтаж технологічного обладнання, електропроводки і арматури, реставраційні, ремонтні та інші роботи з електрообладнанням та іншими об'єктами промислового та непромислового призначення;

– виконання ремонтних, монтажних, пусконаладжувальних робіт, робіт з технічного обслуговування, випробування та опосвідчення електрообладнання підстанцій та ліній електропередачі.

Відповідно до мети діяльності АТ «Хмельницькобленерго», що визначена Статутом, Товариство може здійснювати інші види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством. Види діяльності, для здійснення яких потрібна наявність ліцензій або дозволів, здійснюються АТ «Хмельницькобленерго» тільки за наявності відповідних ліцензій або дозволів.

На балансі компанії знаходиться 33403,1 км повітряних ЛЕП 110/0,4 кВ, 1362,2 км кабельних ліній 110/0,4 кВ, 18004 силових трансформаторів на знижувальних підстанціях 10 кВ потужністю 1487,8 МВа, 174 знижувальних підстанції 35-110 кВ потужністю 1765,1 МВа, 3967 вимикачів: масляних, вакуумних та навантажених, встановлених на об'єктах електричних мереж 110 кВ. Налічується понад 395 одиниць автотракторної техніки і спецмеханізмів, використовується 55 ремонтно-виробничих і ремонтно-експлуатаційних баз.

Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Хмельницькобленерго» наведено в табл. Б.1 додатку Б.

Таким чином, показник чистого доходу має тенденцію до щорічного зростання в середньому на 10% в порівнянні з попереднім роком. Негативним є явище щорічного збільшення показника собівартості постачання послуг, адже у зв'язку з цим зростатиме вартість послуг для населення. Збільшення цього показника пов'язане насамперед із збільшенням вартості електроенергії на оптовому енергоринку України, а також знищенням об'єктів енергогенерації в Україні та пошкодженням ліній енергопостачання.

Наведені дані свідчать про незначні відхилення чисельності працівників на підприємстві, яка, починаючи з 2019 р. скорочується з кожним роком. У

2023 р. чисельність працюючих становила 1256 осіб, що на 111 осіб менше рівня базового року.

Показник чистого прибутку є найважливішим фінансовим показником, оскільки є джерелом подальшого розвитку підприємства. На жаль він не є стабільним на підприємстві і кожного року змінюється. За підсумками фінансово-господарської діяльності у 2023 році організацією отримано чистий прибуток у розмірі 36887 тис.грн., з яких частина направляється на розвиток виробництва та виплату дивідендів.

Середньорічна вартість основних засобів, показує ту вартість засобів праці, які беруть участь у виробництві протягом тривалого періоду і переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції, має тенденцію до постійного збільшення.

Фондовіддача показує ефективність використання основних фондів, тобто, яка величина доходу, отриманого від реалізації продукції, припадає на 1 грн, вкладену у основні фонди, що використовуються для виробництва цієї продукції. Цей показник не був стабільним до 2022 року, тому що мав тенденцію до зменшення але вже у 2022-2023рр.

Аналізуючи стан фінансово-господарської діяльності Товариства та фактори, які вплинули на формування кінцевих результатів, треба відмітити, що існує позитивна динаміка розвитку, тенденція до стабілізації діяльності через отримання прибутку, покращення розрахунків за електроенергію, зменшення технологічних витрат.

До основних видів послуг енергопостачальної компанії «Хмельницькобленерго» відносяться послуги з передачі та постачання електричної енергії споживачам Хмельницької області. Динаміку обсягу та структури реалізації (виробництва) основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2019-2023рр. наведено в табл. Б.2.

Товариство закуповує електроенергію за оптовими цінами в ДП «Енергоринок», надає їй споживчих якостей за допомогою технічних засобів та реалізує споживачам Хмельницької області за регульованими

тарифами, встановленими НКРЕ. У 2023 році відмічено збільшення корисного відпуску електричної енергії власного споживання та товарної проодукції порівняно з 2019 р, що пов'язано зі збільшенням споживання сільським господарством, промисловими підприємствами, бюджетними установами, непромисловими підприємствами тощо.

За підсумками діяльності 2023 року АТ «Хмельницькобленерго», незважаючи на складнощі в економіці країни і регіоні, зумовлені війною, а також враховуючи період складних ключових перетворень в Україні та реформування в енергетиці відмічається позитивна динаміка формування прибутку товариства, про що свідчать результати фінансово-господарської діяльності: збільшення реалізованих послуг на 607241 тис.грн. Однак прибутковість діяльності товариства скоротилась майже на 57%, що відобразилось на рівні рентабельності товариства.

Для оцінювання мотиваційних характеристик управлінської праці та збору об'єктивної інформації про стан мотивації було проведено анонімне анкетування серед управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго» (додаток В). Анкета включала 20 питань, кожне з яких пропонувало кілька варіантів відповідей. Результати дослідження показали наступне:

Гендерний склад управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго» демонструє переважання чоловіків (73,33%) серед керівних кадрів, тоді як частка жінок становить лише 26,67%. Аналіз стажу роботи менеджерів показав, що більшість управлінців займають керівні посади від 5 до 10 років на підприємстві, із середнім стажем роботи в 8,33 роки. Всі респонденти мають вищу освіту.

Задоволеність існуючою системою мотивації висловили лише 20% респондентів, в той час як 63,33% висловили незадоволеність, а решта 16,67% не змогли визначитися. Як основні демотивуючі фактори управлінці визначили недооцінку індивідуального внеску кожного, психологічний тиск, відсутність об'єктивності в оцінці виконаної роботи.

Основними критеріями мотивації на АТ «Хмельницькобленерго» є заробітна плата та самореалізація (до 20%), самостійність у роботі та творчість (до 16,67%), комфортні умови праці і престижність підприємства (близько 10%). Згідно з класифікацією факторів, що впливають на мотивацію управлінської праці, найвагомими є організаційні (60%), матеріальні (30%) і моральні (10%). Серед умов, що сприяють мотиваційному клімату, керівники виділили особисті якості (50%), професійно-кваліфікаційний рівень (33,33%) та складність робіт (16,67%).

За результатами опитування, якість роботи на АТ «Хмельницькобленерго» значною мірою залежить від кваліфікації та освіти (60%), стажу роботи (26,66%) і винахідницької активності (13,34%). Управлінський персонал підприємства у якості пріоритетних мотивуючих факторів виокремив такі особисті якості, як працездатність (56,67%) і компетентність (43,33%).

Керівники АТ «Хмельницькобленерго» для стимулювання виділили такі особисті якості: відповідальність за виконану роботу (50%), самостійність при виконанні завдань (20%), змістовність праці (16,67%), інноваційність і творчість (13,33%). Серед стимулів праці менеджерів керівники віддають перевагу досягненню успіху (50%), можливості приймати управлінські рішення і контролювати процес (по 30% кожен), а також кар'єрному росту та спілкуванню в процесі роботи (по 20% кожен).

Рівень оплати праці управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго» респонденти оцінили наступним чином: достатній – дозволяє заощаджувати гроші щомісяця (66,67%), недостатній – грошей ледь вистачає (16,67%), критичний – абсолютно не вистачає коштів для задоволення потреб (16,68%).

Проаналізуємо динаміку фонду оплати праці управлінського персоналу на підприємстві за 2019-2023 рр. за допомогою таблиці 2.1. Наведені в таблиці 2.1 дані демонструють, що фонд оплати праці управлінського персоналу у 2023 р. порівняно з 2019 р. збільшився 40,19% і склав 36,8 млн. грн., що

сталось в основному за рахунок зростання фонду основної заробітної плати управлінського персоналу на 13,28% та фонду додаткової заробітної плати у 2,8 рази, у т.ч. за рахунок зростання розміру надбавок та доплат (у 1,9 рази), премій і винагород більш ніж в 1,8 рази. Крім того, має місце збільшення розміру заохочувальних та компенсаційних виплат у 1,4 рази та збільшення виплати матеріальної допомоги на 36,27%.

В цілому ж склад фонду оплати праці свідчить про значну частку додаткових виплат та винагород, які отримують працівники організації. Проаналізуємо більш детально систему преміювання персоналу організації.

Проведемо аналіз структури заохочувальних виплат у фонді оплати праці управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго» (рис. 2.1). З наведеного малюнку видно, що найбільшу питому вагу серед заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді оплати праці управлінського персоналу відіграють надбавки та доплати (22,41%), (премії та винагороди (10,07%), далі слідує заохочувальні та компенсаційні виплати (1,39%).

Запропонована система стимулювання дозволяє зробити висновок про належну увагу керівництва до системи матеріального стимулювання. Однак, на нашу думку, на підприємстві нівелюються питання нематеріальної мотивації праці. Крім того, до складу інших заохочувальних і компенсаційних виплат повинні включатися: винагорода за підсумками роботи за рік або за підсумкові результати, яка виплачується за виконання річних планів підприємства і спрямована на стимулювання групових інтересів, орієнтуючи колектив працівників на досягнення кінцевих результатів діяльності; трудові і соціальні пільги працівникам, тобто оплата додаткових пільг і компенсацій, не передбачених законодавством; винагороди за відкриття, винаходи, раціоналізаторські пропозиції; матеріальна допомога. Ці заходи посилять мотиваційний клімат, зроблять умови праці привабливішими та сприятимуть підвищенню загальної продуктивності і задоволеності працівників.

Таблиця 2.1. Динаміка фонду оплати праці управлінського персоналу за 2019-2023 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2019 р. до 2023 р.	
		2019	2020	2021	2022	2023	в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	264378,00	253864,00	286247,00	329475,00	350857,00	86479,00	32,71
	у т.ч. фонд оплати праці управлінського персоналу, тис.грн.	26302,42	25386,40	30669,32	32702,23	36873,51	10571,09	40,19
	у % до фонду оплати праці	9,95	10,00	10,71	9,93	10,51	0,56	-
2.	Фонд основної заробітної плати управлінського персоналу, тис.грн.	17499,00	16346,30	15598,42	17100,00	19823,20	2324,20	13,28
	у % до фонду оплати праці управлінського персоналу	66,53	64,39	50,86	52,29	53,76	-12,77	-
3.	Фонд додаткової заробітної плати управлінського персоналу, всього, тис.грн.	8427,30	8613,61	14592,46	14948,19	16537,77	8110,47	96,24
	у тому числі:							
	–надбавки та доплати	3866,95	3754,81	7283,50	7101,52	8263,92	4396,97	113,71
	–премії та винагороди	4560,35	4858,80	7308,96	7846,67	8273,85	3713,50	81,43
	у % до фонду оплати праці управлінського персоналу	32,04	33,93	47,58	45,71	44,85	12,81	-
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн.	376,12	426,49	478,44	654,04	512,54	136,42	36,27
	у тому числі:							
	–матеріальна допомога	376,12	426,49	478,44	654,04	512,54	136,42	36,27
	–соціальні пільги	-	-	-	-	-	-	-
	у % до фонду оплати праці управлінського персоналу	1,43	1,68	1,56	2,00	1,39	-0,04	-

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітності АТ «Хмельницькобленерго» [21-25]

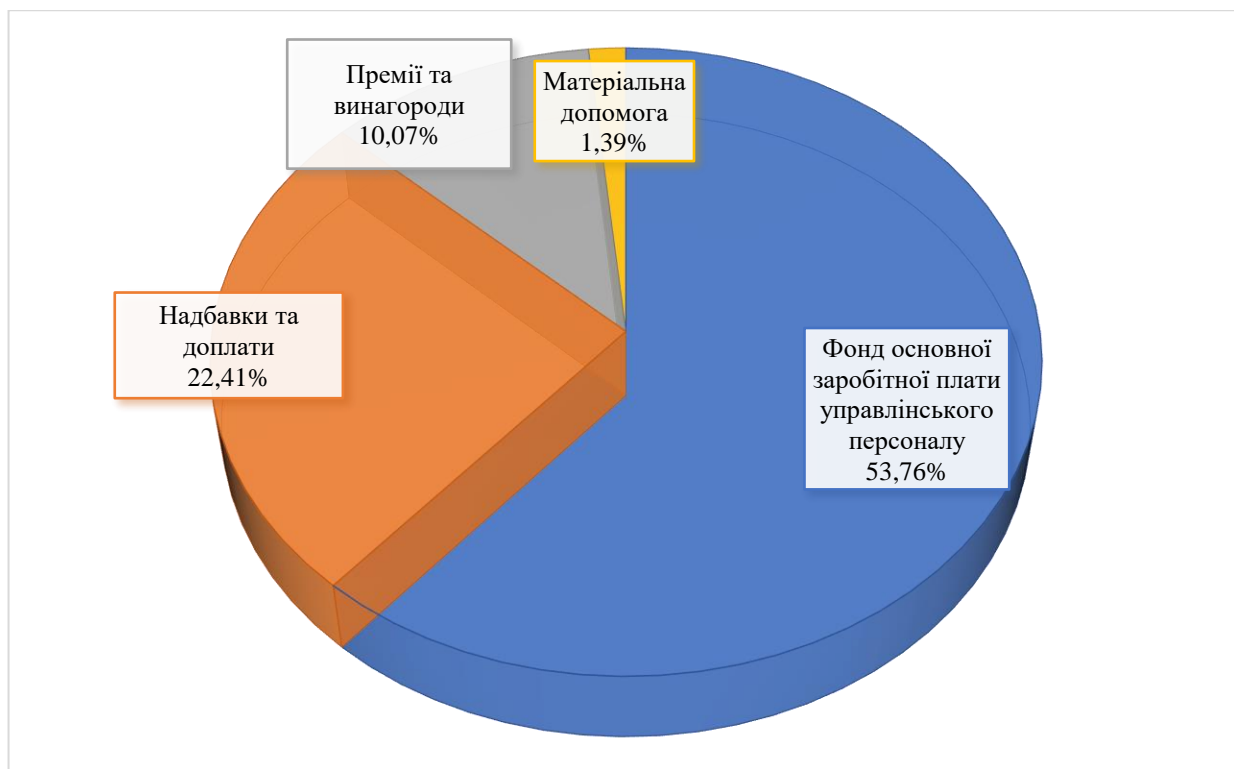


Рисунок 2.1. - Структура заохочувальних виплат у фонді оплати праці управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго» у 2023 р.
Примітка. Складено автором на основі даних табл. 2.1

Вагомим стимулом для менеджерів є імідж підприємства, оскільки управлінці АТ «Хмельницькобленерго» виявляють відмову від зміни свого місця роботи (83,33 %). Результати проведеного дослідження показали неоднорідність структури управлінського персоналу за різними кваліфікаційними ознаками та мотиваційними факторами. Таким чином, ефективність мотивації суттєво залежатиме від однорідності цільових груп менеджерів підприємств.

Загалом мотивація праці управлінців АТ «Хмельницькобленерго» є недостатньо ефективною, оскільки 63,33 % респондентів незадоволені нею. Однак 88,33% керівників демонструють відмову від зміни місця роботи, а 66,67 % опитаних задоволені рівнем заробітної плати, мають змогу заощаджувати щомісяця.

Мотивація праці управлінського персоналу є базовим елементом забезпечення стійкого функціонування підприємства, виступаючи рушійною силою для підвищення продуктивності праці, його економічної стабільності.

Проведений аналіз мотивації управлінської праці за допомогою анкетування дозволив визначити пріоритетні фактори мотивації, мотиватори та стимули. Під час аналізу результатів анкетування було виявлено виділення однакових груп факторів, мотиваторів і стимулів в межах одного рівня управління. Тому доцільно зазначити відмінність мотивації управлінської праці на різних рівнях управління. Адже з кар'єрним ростом управлінського персоналу змінюються мотиваційні потреби керівників, тому механізм управління мотивацією праці менеджерів повинен своєчасно реагувати на зміну мотиваційних потреб управлінських кадрів.

Для отримання об'єктивної інформації про стан мотивації управлінської праці на різних рівнях управління було проведено тестування керівників АТ «Хмельницькобленерго». Опитування управлінського персоналу підприємства проводилося шляхом заповнення респондентами (керівниками різних рівнів управління) анкети. За основу було взято дослідження двох британських вчених Ш. Річі та П. Мартіна щодо побудови мотиваційного профілю особистості, який складається з 12 факторів, що ідентифікують причини, які спонукають керівників до вибору поведінки на робочому місці [57] (додаток Г).

Розглянемо перелік мотиваційних факторів запропонованих вище вказаними вченими: 1 – заробітна плата та премії; 2 – умови праці; 3 – структурованість роботи; 4 – ефективні соціальні контакти; 5 – взаємовідносини; 6 – визнання заслуг; 7 – прагнення до досягнень; 8 – влада і впливовість; 9 – різноманітність і зміни; 10 – креативність; 11 – самовдосконалення; 12 – цікава і корисна робота [46].

Отримані дані дозволили побудувати мотиваційний профіль кожного керівника. Оскільки дослідження було спрямоване на визначення мотиваційних профілів на різних рівнях ієрархії управління, дані були згруповані відповідно до посад керівників. Для отримання узагальнених результатів було розраховано середні показники для кожного фактора, що

дозволяє краще зрозуміти мотиваційні потреби різних груп управлінського персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Результати оцінки мотивації управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго»

№	Фактор	Оцінки							
		Низовий - рівень		Середній рівень		Вищий рівень		Середнє-значення	
		бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
1	Заробітна плата і премії	44,14	2	37,09	4	31,72	4	37,65	2
2	Умови праці	26,04	8	37,99	3	22,3	10	28,77	7
3	Структурованість роботи	35,7	4	44,1	1	31,72	5	37,17	3
4	Соціальні контакти	23,74	9	23,65	10	25,45	7	24,28	10
5	Взаємовідносини	20,76	11	13,06	12	17,87	12	17,23	12
6	Визнання заслуг	28,65	6	34,89	5	32,65	3	32,06	5
7	Прагнення до досягнень	31,51	5	25,18	9	37,5	2	31,39	6
8	Влада і впливовість	17,69	12	15,83	11	22,67	9	18,73	11
9	Різноманітність і зміни	27,05	7	26,54	8	22,1	11	25,23	9
10	Креативність	23,22	10	32,24	6	24,22	8	26,56	8
11	Самовдосконалення	39,63	3	31,48	7	29,47	6	33,52	4
12	Цікава і корисна робота	44,24	1	39,67	2	37,77	1	40,56	1

Примітка. Складено автором на основі даних опитування управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго»

Також розглянемо мотиваційні фактори відповідно до ранжування, яке було проведено під час дослідження. Рангом визначається фактор, який отримав найбільшу кількість балів (ранг 1), і той, який отримав найменшу кількість балів (ранг 12).

До низько мотивуючих факторів керівники технічного рівня віднесли: прагнення до досягнень, влада і впливовість, взаємовідносини та соціальні контакти (табл. 2.2).

Візуалізація загального мотиваційного профілю менеджерів відображає загальний стан мотиваторів, а при ієрархічному аналізі чітко спостерігається

відмінність пріоритетності мотиваторів на різних рівнях управління підприємства. На основі цієї візуалізації формується матриця мотиваційних факторів за рангом мотиваторів різних рівнів управління, що дозволить розробити дієву програму заходів.

Узагальнена матриця мотиваційних факторів для АТ «Хмельницькобленерго» формалізована в табл. 2.3, де відображено ранги мотиваторів за рівнями управління на підставі середнього значення аналізованих нафтогазових підприємств в межах одного рівня управління. Таке групування дозволить ефективніше порівняти мотиватори управлінської праці між рівнями управління та виокремити загальний профіль мотиваторів управлінської праці нафтогазових підприємств.

Таблиця 2.3. ведена матриця мотиваційних факторів для ієрархії управління АТ «Хмельницькобленерго»

Мотиваційні фактори			
Низовий -рівень	Середній рівень	Вищий рівень	Узагальнені дані
Цікава і корисна робота	Структурованість роботи	Цікава і корисна робота	Цікава і корисна робота
Заробітна плата і премії	Цікава і корисна робота	Прагнення до досягнень	Заробітна плата і премії
Самовдосконалення	Умови праці	Визнання заслуг	Структурованість роботи
Структурованість роботи	Заробітна плата і премії	Заробітна плата і премії	Самовдосконалення
Прагнення до досягнень	Визнання заслуг	Структурованість роботи	Визнання заслуг
Визнання заслуг	Креативність	Самовдосконалення	Прагнення до досягнень
Різноманітність і зміни	Самовдосконалення	Соціальні контакти	Умови праці
Умови праці	Різноманітність і зміни	Креативність	Креативність
Соціальні контакти	Прагнення до досягнень	Влада і впливовість	Різноманітність і зміни
Креативність	Соціальні контакти	Умови праці	Соціальні контакти
Взаємовідносини	Влада і впливовість	Різноманітність і зміни	Влада і впливовість
Влада і впливовість	Взаємовідносини	Взаємовідносини	Взаємовідносини

Примітка. Складено автором на основі даних опитування управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго»

Отже, матриця мотиваційних потреб ієрархії управління демонструє, що загальний мотиваційний профіль не відображає потреби на різних рівнях управління. Діагностика виявила, що кожен рівень управління має власну ієрархію потреб. Тому для ефективного функціонування мотиваційного механізму управлінських кадрів доцільно враховувати, на якому рівні управління знаходиться керівник. Наступним етапом дослідження стане побудова діаграми мотиваційного профілю менеджерів різних рівнів управління. Для цього визначатимемо значимість кожного фактора на різних рівнях управління та ступінь їхнього задоволення. Максимальний бал для кожного фактора приймається за 1, тоді інші фактори оцінюються відносно нього і зводяться до десяткових дробів [56]. Отримані дані подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Важливість факторів мотивації на рівнях управління АТ «Хмельницькобленерго»

№	Фактор мотивації	Рівні управління			Середнє значення
		Низовий рівень	Середній рівень	Вищий рівень	
1.	Заробітна плата і премії	1	0,5	0,4	0,8
2.	Умови праці	0,6	0,1	0,6	0,5
3.	Структурованість роботи	0,6	0,3	0,9	0,7
4.	Соціальні контакти	0,4	0,5	0,6	0,6
5.	Взаємовідносини	0,2	0,1	0,4	0,3
6.	Визнання заслуг	0,3	0,6	0,9	0,7
7.	Прагнення до досягнень	0,6	0,8	0,9	0,9
8.	Влада і впливовість	0,3	0,4	0,8	0,6
9.	Різноманітність і зміни	0,6	0,8	0,5	0,8
10.	Креативність	0,2	0,8	0,6	0,6
11.	Самовдосконалення	0,5	0,6	0,9	0,8
12.	Цікава і корисна робота	0,5	1	1	1

Примітка. Складено автором на основі даних опитування управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго»

Для визначення ступеня задоволеності різними факторами на різних рівнях управління, кожному респонденту пропонується заповнити таблицю, в якій керівник має оцінити рівень задоволеності кожним з дванадцяти

визначених факторів за шкалою від 0 до 1 з кроком 0,1. Число 0 позначає повну незадоволеність, тоді як число 1 означає повну задоволеність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Ступінь задоволеності мотиваційними факторами за рівнями управління

№	Фактор мотивації	Рівні управління			Середнє значення
		Низовий рівень	Середній рівень	Вищий рівень	
1.	Заробітна плата і премії	1	0,4	0,1	0,5
2.	Умови праці	0,6	0	0,6	0,4
3.	Структурованість роботи	0,8	0,6	1	0,8
4.	Соціальні контакти	0,4	1	0,6	0,6
5.	Взаємовідносини	0,3	0,1	0,1	0,1
6.	Визнання заслуг	0	1	0,3	0,4
7.	Прагнення до досягнень	0,7	0,6	1	0,7
8.	Влада і впливовість	0,1	0,5	0,4	0,3
9.	Різноманітність і зміни	0,9	1	0,2	0,7
10.	Креативність	0,2	0,8	0,5	0,5
11.	Самовдосконалення	0,5	0,2	0,8	0,5
12.	Цікава і корисна робота	0,5	0,3	1	0,6
Мотиваційний потенціал менеджерів		6	6,5	6,6	6,1
Мотиваційний потенціал менеджерів (з урахуванням вагомості)		0,30	0,34	0,44	0,38

Джерело: удосконалено і розраховано автором

Мотиваційний потенціал менеджерів на вищому рівні склав 6,6 балів, на середньому – 6,5 балів, а для низовому рівню – 6,0 балів. Це свідчить про середній рівень задоволеності управлінців системою мотивації в АТ «Хмельницькобленерго». Негативним аспектом є те, що традиційний підхід до обчислення мотиваційного профілю не враховує вагомість впливу мотиваторів. За результатами дослідження показники мотиваційного потенціалу менеджерів, визначені за 12-бальною шкалою, мають середній рівень для ТОП-рівня, але низький для інших та загальну укрупнену оцінку для всіх підприємств. Це пояснюється врахуванням вагомості чинників, що стимулюють працю менеджерів.

Ступінь незадоволеності мотиваційними факторами менеджерів та потенціал управління мотивацією праці наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Ступінь незадоволеності мотиваційними факторами менеджерів за рівнями управління

№	Фактор мотивації	Рівні управління			Середнє значення
		Низовий рівень	Середній рівень	Вищий рівень	
1	2	3	4	5	6
1.	Заробітна плата і премії	0	0,3	0,36	0,4
2.	Умови праці	0,24	0,1	0,24	0,3
3.	Структурованість роботи	0,12	0,12	0	0,14
4.	Соціальні контакти	0,24	0	0,24	0,24
5.	Взаємовідносини	0,14	0,09	0,36	0,27
6.	Визнання заслуг	0,3	0	0,63	0,42
7.	Прагнення до досягнень	0,18	0,32	0	0,27
8.	Влада і впливовість	0,27	0,2	0,48	0,42
9.	Різноманітність і зміни	0,06	0	0,4	0,24
10.	Креативність	0,16	0,16	0,3	0,3
11.	Самовдосконалення	0,25	0,48	0,18	0,4
12.	Цікава і корисна робота	0,25	0,7	0	0,4
Потенціал управління мотивацією праці		6	5,5	5,4	5,9
Потенціал управління мотивацією праці (з урахуванням вагомості)		0,18	0,21	0,27	0,32

Джерело: розроблено і обчислено автором за результатами дослідження

У випадку нульового рівня незадоволеності окремого мотиватора функціонал враховує наявність інших невідомих факторів, що не включені до його складу, тому його значення менші за максимально можливі. Використання ступеня незадоволеності реалізацією окремих мотиваторів у процесі мотивації праці менеджерів дозволяє виявляти та аналізувати можливий резерв його удосконалення. Це надає змогу визначати потенціал управління мотивацією праці менеджерів на основі ступеня їхньої незадоволеності мотиваційними факторами. Аналіз складових за мотиваторами підтвердив необхідність удосконалення механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу шляхом впровадження заходів регулювання заробітної плати і премій, визнання заслуг, влади і впливовості,

самовдосконалення та цікавої та корисної роботи. Це відповідає результатам II-го квадранта діаграми загального мотиваційного профілю менеджерів АТ «Хмельницькобленерго» (рис. 2.2).

Вагомість впливу факторів	II квадрант					III квадрант				
	1,0					12				
	0,9						7			
	0,8				1,11		9			
	0,7				6			3		
	0,6			8	10	4				
	0,5				2					
	0,4									
	0,3	5								
	0,2									
	0,1									
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
	I квадрант					IV квадрант				
Ступінь задоволеності потреб та інтересів										

Рисунок 2.2 – Діаграма загального мотиваційного профілю менеджерів АТ «Хмельницькобленерго»

Примітка. Складено автором на основі даних опитування управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго»

Загальний мотиваційний профіль управлінських кадрів АТ «Хмельницькобленерго» (рис. 2.2) показує, що наступні мотиватори мають важливе значення, але низький рівень задоволеності: влада і впливовість, визнання заслуг, самовдосконалення, цікава і корисна робота. Водночас, структурованість роботи, соціальні контакти, прагнення до досягнень, різноманітність і зміни, цікава робота – є добре реалізованими мотиваторами для мотивації праці менеджерів у АТ «Хмельницькобленерго» за існуючою практикою.

Аналіз незадоволеності мотиваційними факторами показав необхідність удосконалення системи мотивації праці менеджерів за рахунок впровадження заходів для ТОП-рівня, спрямованих на регулювання визнання заслуг та влади і впливовості. Для менеджменту на середньому рівні необхідно більше уваги приділити мотиваторам самовдосконалення та цікавої і корисної роботи. На

низовому рівні простежується порівняно низький потенціал управління мотивацією праці, тому заходи мають бути сконцентровані на реалізації мотиваторів влада і впливовість, а також визнання заслуг.

Отже, проведений аналіз вказує на те, що кожний рівень управління має різні незадоволені потреби, які відрізняються і потребують індивідуального комплексного підходу. Тому при формуванні механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу необхідно враховувати ієрархічність управління.

2.2. Оцінка ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу підприємства

Концепція управління персоналом підприємства повинна передбачати розробку та реалізацію підходу до формування ефективного механізму мотивації управлінського персоналу, спрямованого на збільшення результативності діяльності організаційних формувань. Важливим питанням залишається ефективне використання управлінських ресурсів, а також розробка заходів для підвищення результативності управлінської праці.

Механізм мотивації має враховувати актуальні цілі розвитку підприємства та працівника, сприяти розкриттю здібностей працівників і досягненню ними високих результатів праці як шляху до підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Система оцінки механізму мотивації праці має включати регулярні удосконалення та коригування, що дозволяє забезпечити досягнення певного кінцевого результату. На мікрорівні (рівні підприємства) цей результат полягає в досягненні цілей як діяльності підприємства, так і індивідуальних цілей працівника, а на макрорівні (рівні держави) – в забезпеченні добробуту суспільства, соціального розвитку, покращення екології та підвищення якості життя.

Рівень мотивації можна оцінити через досягнення працівником своїх індивідуальних цілей (ступінь досягнення особистих цілей розвитку) та через

розвиток цінних для підприємства якостей у працівника (ступінь досягнення цілей розвитку підприємства). Завдання методики оцінки полягає у вимірюванні ступеня розвитку індивідуальних цінностей і можливостей працівників, формування почуття залученості до цілей компанії, а також відповідності особистих цілей працівника цілям підприємства.

Доцільним є підсилення методологічного аспекту вивчення явищ і процесів на підприємствах за критеріями рівня результативності мотиваційного механізму:

досягнення цілей працівника: оцінка задоволеності умовами робочого місця, керівництвом, змістом праці, психологічним кліматом у колективі, професійним розвитком, розвитком ділових якостей працівників; задоволеність нематеріальною мотивацією, матеріальною мотивацією, соціальними потребами, обізнаність працівників про систему мотивації, оцінка зовнішніх факторів впливу;

досягнення цілей підприємства: кваліфікаційно-професійного рівня, лояльності до організації, сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, трудової дисципліни, інноваційної активності та сприйнятливості, виконання виробничих завдань, плинності кадрів.

Результати проведеного аналізу методів оцінки мотивації праці та оцінки персоналу дозволили узагальнити та розробити систему показників для оцінки ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго». Методика визначення показника рівня ефективності представлена відповідно до розширених і доповнених критеріїв через оцінку досягнення цілей підприємства та працівника. Математичний вираз показника представлений формулою 2.1:

$$K_{p.m.} = (K_{ц.прац.} + K_{ц.підпр}) / 2, \quad (2.1)$$

де $K_{p.m.}$ – показник рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу;

$K_{ц.прац.}$ – коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку управлінських працівників;

$K_{ц. підпр.}$ – коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства.

– Для оцінки рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу пропонується використати такі критерії:

– показник до 0,5 бала – вказує на низький рівень ефективності мотиваційної системи управлінського персоналу;

– показник від 0,51 до 0,60 бала – свідчить про ефективність, яка не досягає середнього рівня;

– показник від 0,61 до 0,8 бала – характеризує середній рівень ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу;

– показник від 0,81 до 0,90 бала – демонструє високу ефективність мотиваційної системи управлінського персоналу, яка перевищує середній рівень;

– показник від 0,91 до 1 бала – означає високий рівень ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу.

Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку управлінських працівників пропонуємо оцінювати за формулою 2.2:

$$K_{ц. прац.} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7 + K_8 + K_9 + K_{10} + K_{11}}{11}, \quad (2.2)$$

де K_1 – коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця;

K_2 – коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом;

K_3 – коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі;

K_4 – коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці;

K_5 – коефіцієнт професійного розвитку;

K_6 – коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу;

K_7 – коефіцієнт задоволеності нематеріальною мотивацією;

K_8 – коефіцієнт задоволеності матеріальною мотивацією;

K_9 – коефіцієнт рівня обізнаності працівників про систему мотивації;

K_{10} – коефіцієнт задоволення соціальних потреб;

K_{11} – коефіцієнт оцінки зовнішніх факторів впливу [33].

Даний коефіцієнт має відобразити рівень задоволеності працівників реалізацією мотиваційного механізму на підприємстві. Показники $K_1 - K_{11}$ були розроблені нами на основі відповідей, отриманих під час експертного опитування 10 управлінських працівників підприємств. Для оцінки часткових коефіцієнтів використовувалася бальна шкала від 1 до 3, де:

3 – високе значення показника;

2 – середнє значення показника;

1 – низьке значення показника.

При розрахунку коефіцієнтів $K_1 \dots K_{11}$ бали, отримані в результаті опитувань по кожному з часткових коефіцієнтів, шумувались та ділились на максимально можливу суму балів для даного коефіцієнта:

$$K_1 = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_{i_{\max}}} \cdot \frac{1}{n}, \quad (2.3)$$

де K_i - сума експертних балів опитуваних осіб по оцінюваному критерію (показник має аналогічне значення для всієї таблиці);

$K_{i_{\max}}$ - максимально можливий бал по оцінюваному критерію (показник має аналогічне значення для всієї таблиці);

n – кількість опитаних осіб.

Оцінки даних коефіцієнтів, отримані на основі експертного опитування управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго», наведено в таблиці 2.7.

Проведене опитування виявило значення показника, яке є нижчим за середній рівень, зокрема через доволі низькі оцінки таких коефіцієнтів, як професійний розвиток, оцінка ділових якостей та особистого потенціалу, а також задоволеність нематеріальною мотивацією праці, що вказує на необхідність вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві.

Таблиця 2.7. Показники досягнення цілей індивідуального розвитку управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго»

Назва коефіцієнта	Експерти/оцінки										Сума балів	Розрахункове значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	18	0,60
Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом	3	2	2	3	3	3	1	3	3	2	25	0,83
Коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі	2	2	1	3	2	2	3	3	2	1	21	0,70
Коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці	1	2	1	1	2	3	1	1	2	1	15	0,50
Коефіцієнт професійного розвитку	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	13	0,43
Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників особистого потенціалу	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	13	0,43
Коефіцієнт задоволеності нематеріальною мотивацією	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	13	0,43
Коефіцієнт задоволеності матеріальною мотивацією	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	17	0,57
Коефіцієнт рівня обізнаності працівників про систему мотивації	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	26	0,87
Коефіцієнт задоволення соціальних потреб	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	15	0,50
Коефіцієнт оцінки зовнішніх факторів впливу	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	26	0,87
Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку управлінських працівників												0,61

Примітка. Складено автором на основі даних експертного опитування управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго»

Коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства пропонуємо оцінювати за формулою 4:

$$K_{\text{ч.лідер}} = \frac{K_{12} + K_{13} + K_{14} + K_{15} + K_{16} + K_{17} + K_{18}}{7}, \quad (3)$$

де K_{12} – коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників;

K_{13} – коефіцієнт лояльності до організації;

K_{14} – коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу;

K_{15} – коефіцієнт інноваційної активності та сприйнятливості;

K_{16} – коефіцієнт трудової дисципліни;

K_{17} – коефіцієнт плинності управлінських кадрів;

K_{18} – коефіцієнт виконання управлінських завдань [56].

Даний коефіцієнт повинен показати, наскільки існуюча система мотивації управлінської праці сприяє реалізації цілей підприємства та при необхідності має коригуватися. Показники $K_{12} \dots K_{18}$ формуються на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго». Результати оцінки даних коефіцієнтів наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Показники досягнення цілей розвитку АТ «Хмельницькобленерго»

Назва коефіцієнта	Експерти/оцінки										Сума балів	Розрахункове значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	15	0,50
Коефіцієнт лояльності до організації	2	3	1	3	2	2	3	2	3	3	24	0,80
Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	20	0,67

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт інноваційної активності та сприйнятливості	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	14	0,47
Коефіцієнт трудової дисципліни	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	25	0,83
Коефіцієнт плинності управлінських кадрів	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	25	0,83
Коефіцієнт виконання управлінських завдань	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	21	0,70
Коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства												0,69

Примітка. Складено автором на основі даних експертного опитування управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго»

Проведене опитування свідчить про посередній рівень досягнення загальних організаційних цілей. Найнижчі оцінки отримали коефіцієнти, що характеризують кваліфікаційно-професійний рівень працівників, а також інноваційну активність і сприйнятливість. Водночас високий рівень оцінюється у трудовій дисципліні працівників підприємства, а плинність управлінських кадрів залишається на низькому рівні. Отже, розрахуємо показник рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу: $Kp.m. = (0.61 + 0.692) / 2 = 0.65$.

Таке значення показника визначає середній рівень ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу. Однак існують певні недоліки, які варто врахувати під час удосконалення системи заохочення управлінського персоналу підприємства. Зокрема, необхідно поліпшити нематеріальну мотивацію, соціальний захист управлінських працівників, стимулювання професійного розвитку та підвищення кваліфікації, а також заохочувати інноваційну активність. Отримана оцінка може стати основою для заходів з підвищення рівня вмотивованості працівників шляхом удосконалення системи навчання, курсів підвищення кваліфікації, покращення якості трудового життя та інших аспектів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

3.1. Розробка системи стимулювання управлінського персоналу підприємства

Формування ефективної системи мотивації управлінського персоналу має бути тісно пов'язане з цілями розвитку підприємства та особистісного зростання працівників. Визначення показника рівня ефективності цієї системи дозволяє не лише оцінити дієвість мотиваційних заходів, що застосовуються на підприємстві, а й служити основою для її подальшого удосконалення та коригування. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників, а також зростанню їхньої трудової віддачі. Періодичне оцінювання ефективності системи мотивації управлінського персоналу за допомогою розроблених коефіцієнтів допоможе виявити та усунути недоліки в мотивації праці, сприяючи досягненню балансу інтересів усіх учасників господарського процесу.

АТ «Хмельницькобленерго» зіткнулося з ситуацією, коли працівники гарантовано отримують фіксовану або з незначними відхиленнями суму заробітної плати, визначену штатним розкладом. Однак ця система оплати праці переважно базується на тарифній схемі. Це може призводити до високого навантаження на окремих працівників, які виконують завдання, що не завжди відповідають їхній оплаті праці. Удосконалення системи нормування робіт може допомогти забезпечити справедливу відповідність між виконаними завданнями та компенсацією, що отримується працівниками.

Для створення ефективної системи мотивації та забезпечення основного матеріального мотиваційного чинника важливо регулярно оцінювати трудову діяльність (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Розробка системи мотивації управлінської праці в АТ «Хмельницькобленерго» на базі оцінювання результатів трудової діяльності

Примітка. Узагальнено автором на підставі проведеного аналізу [11].

За допомогою методики стимулювання праці, розробленої на основі коефіцієнта складності робіт, запропонованої А. Рофе та А. Жуковим, можна побудувати модель оцінювання складності управлінських завдань (табл. 3.1) [11]. Розрахунок інтегрованої оцінки складності кожного окремого завдання виконується за допомогою формули:

$$K_{скл} = (\sum a_i \times x_{ij}) / 10 \quad (3.1)$$

де a_i – вагомість факторів;

x_{ij} – значущість критеріїв.

Таблиця 3.1. Модель оцінювання складності завдань управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})
1. Рівень творчості	0,20	Праця: - творча (x11) - алгоритмічна (x12) - репродуктивна (x13)	0,5 0,3 0,2
2. Рівень новизни	0,15	Праця: - нова (x21) - повторювана нерегулярно (x22) - повторювана регулярно (x23)	0,5 0,3 0,2
3. Рівень інноваційності	0,25	Робота: - нова, з інноваціями (x41) - повторювана нерегулярно, з елементами інновацій (x42) - без інновацій (x43)	0,5 0,3 0,2
4. Рівень самостійності виконання	0,25	Виконання роботи: - повністю самостійне (x31) - під загальним керівництвом керівника або відповідно до інструкції (x32) - під безпосереднім керівництвом керівника (x33)	0,5 0,3 0,2
5. Рівень спеціалізації	0,15	Праця: - різномірна за всіма завданнями підрозділу (x51) - різномірна за окремими завданнями підрозділу (x52) - однорідна вузькоспеціалізована (x53)	0,5 0,3 0,2

Примітка. Узагальнено автором

Обсяг роботи визначається на основі облікових даних, що підкреслює важливість впровадження системи обліку кадрів, робочого часу тощо для забезпечення об'єктивної оцінки діяльності управлінського персоналу та його внеску в результати роботи підприємства. Якісні показники управлінської праці встановлюються відповідно до стандартів і нормативних вимог щодо результатів діяльності. У межах цього підходу якість праці покращується за рахунок скорочення часу, необхідного для усунення недоліків, тобто завдання виконуються у тому вигляді, як було заплановано.

Модель оцінювання масштабу керівництва в АТ «Хмельницькобленерго» представлена в таблиці 3.2. ця модель враховує різні аспекти роботи управлінського персоналу, включаючи складність завдань, обсяг робіт, час на виконання та якість результатів.

Таблиця 3.2. Модель оцінки управлінських задач АТ «Хмельницькобленерго»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})
1	2	3	4
Рівень управління	0,25	Посада: - вищий рівень керівництва (x ₁₁) - середній рівень керівництва (x ₁₂) - лінійний рівень керівництва (x ₁₃)	0,5 0,3 0,2
Кількість підлеглих працівників	0,35	Чисельність підрозділу: - більше ніж 15 осіб (x ₂₁) - від 10 до 15 осіб (x ₂₂) - менше ніж 10 осіб (x ₂₃)	0,5 0,3 0,2
Ступінь відповідальності	0,4	Відповідальний: - за колектив (x ₄₁) - за роботу колективу (x ₄₂) - тільки за себе (x ₄₃)	0,5 0,3 0,2

Примітка. Узагальнено автором

Коефіцієнт масштабу керівництва розраховується таким чином:

$$K_{mk} = (\sum a_i \times x_{ij})/10, \quad (3.2)$$

де a_i – вагомість факторів;

x_{ij} – значущість критеріїв.

Масштаб розглядається як ієрархічна структура персоналу та відповідний рівень відповідальності, а також як кількісні показники діяльності. В таблиці 3.3 представлена загальна модель мотивації праці управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго». Зазначені критерії оцінювання факторів мотивації можуть лише частково відображати її специфіку. Однак їх набір може змінюватися залежно від спеціалізації підрозділу, виду діяльності тощо.

Таблиця 3.3. Пропонована модель мотивації праці управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Фактори	Критерії оцінювання факторів	Значущість критеріїв
1	2	4	5
1.	Мотиваційний потенціал: Кмп = Офакт / Омах	Різноманітність навичок	0,1
		Значущість роботи	0,1
		Винахідливість	0,1
		Самостійність	0,1
		Розумові здібності	0,1
		Працьовитість	0,15
		Охайність	0,05

Продовження табл. 3.3

1	2	4	5
2.	Виробнича активність: Ква = Офакт / Омах	Продуктивність праці	0,15
		Якість роботи, що виконується	0,15
		Рівень кваліфікації	0,1
		Дотримання технологічного процесу	0,1
		Трудова дисципліна	0,05
		Ставлення до технічних засобів	0,05
3.	Соціальна активність: Кса = Офакт / Омах	Комунікабельність	0,1
		Відносини з колегами	0,1
		Відносини з керівництвом	0,1
		Відносини з підлеглими	0,1
		Участь у колективних заходах	0,1
4.	Творча активність: Кта = Офакт / Омах	Ставлення до нововведень	0,5
		Участь у раціоналізаторстві	0,5

Примітка. Узагальнено автором

На основі наведеного пропонуємо здійснювати розрахунок премії для управлінського персоналу (за умови, що максимальний розмір премії може досягати 100% посадового окладу) наступним чином:

$$P = \text{БПО} * (0,3 (K_{mn} + K_{va} + K_{ca} + K_{ta}) / 4 + 0,4 * K_{скл} + 0,3 * K_{mk}), \quad (3.3)$$

де P - величина премії, грн.;

БПО – базовий посадовий оклад, грн.

K_{mn} – коефіцієнт мотиваційного потенціалу працівника;

K_{va} – коефіцієнт виробничої активності працівника;

K_{ca} – коефіцієнт соціальної активності працівника;

K_{ta} – коефіцієнт творчої активності працівника;

$K_{скл}$ – коефіцієнт корисності, який визначається за формулою:

K_{mk} – коефіцієнт оцінки масштабу керівництва.

Як ми зазначали раніше, потреби людини можуть змінюватися під впливом різних подій. Щоб уникнути повторних складних первинних опитувань, можна визначити мотиваційний потенціал працівників. Якщо його значення залишається незмінним, повторне опитування не є необхідним. Однак, якщо мотиваційний потенціал знижується, це сигналізує про

необхідність проведення повного опитування для виявлення конкретних потреб у задоволенні.

На основі запропонованої моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб, ми вимірюємо мотиваційний потенціал кожного управлінського працівника, підрозділу або підприємства загалом. Це значення є ключовим для керівництва, оскільки воно відображає готовність працівників виконувати свої обов'язки якісно та досягати поставлених цілей організації. Мотиваційний потенціал можна використовувати як важливий критерій оцінки ефективності системи мотивації, а також як основу для ухвалення стратегічних управлінських рішень. Результати мотиваційного моніторингу мають стати основою для розробки конкретних рекомендацій щодо посилення трудового потенціалу управлінських працівників і стимулювання їх до високопродуктивної діяльності.

Застосуємо пропоновану модель на прикладі посади головного інженера АТ «Хмельницькобленерго». Спершу ми здійснимо оцінку складності робіт (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Модель оцінки складності завдань головного інженера АТ «Хмельницькобленерго»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів праці (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1	2	3	4	5
1. Рівень творчості	0,20	творча (x ₁₁)	0,5	5
		алгоритмічна (x ₁₂)	0,3	4
		репродуктивна (x ₁₃)	0,2	5
		Сума		4,7
2. Рівень новизни	0,15	нова (x ₂₁)	0,5	4
		повторювана нерегулярно (x ₂₂)	0,3	2
		повторювана регулярно (x ₂₃)	0,2	5
		Сума		3,6
3. Рівень інноваційності	0,25	нова, з інноваціями (x ₄₁)	0,5	5
		повторювана нерегулярно, з елементами інновацій (x ₄₂)	0,3	4
		без інновацій (x ₄₃)	0,2	7
		Сума		5,1

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
4. Рівень самостійності виконання	0,25	повністю самостійне (x31)	0,5	9
		під загальним керівництвом керівника або відповідно до інструкції (x32)	0,3	8
		під безпосереднім керівництвом керівника (x33)	0,2	6
		Сума		8,1
5. Рівень спеціалізації	0,15	різнорідна за всіма завданнями підрозділу (x51)	0,5	9
		різнорідна за окремими завданнями підрозділу (x52)	0,3	5
		однорідна вузькоспеціалізована (x53)	0,2	2
		Сума		6,4
Коефіцієнт складності робіт				0,574

Примітка. Розраховано автором за даними АТ «Хмельницькобленерго»

Оцінювання масштабу керівництва головного інженера АТ «Хмельницькобленерго» наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Модель оцінки масштабу керівництва головного інженера АТ «Хмельницькобленерго»

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1	2	3	4	
1. Рівень управління	0,25	Посада:		
		вищий рівень керівництва (x ₁₁)	0,5	10
		середній рівень керівництва (x ₁₂)	0,3	-
		лінійний рівень керівництва (x ₁₃)	0,2	-
Сума				5
2. Кількість підлеглих працівників	0,35	Чисельність підрозділу:		
		більше ніж 15 осіб (x ₂₁)	0,5	10
		від 10 до 15 осіб (x ₂₂)	0,3	-
		менше ніж 10 осіб (x ₂₃)	0,2	-
Сума				5
3. Ступінь відповідальності	0,4	Відповідальний:		
		за колектив (x ₄₁)	0,5	-
		за роботу колективу (x ₄₂)	0,3	10
		тільки за себе (x ₄₃)	0,2	-
Сума				3
Коефіцієнт масштабу керівництва				0,42

Примітка. Розраховано автором за даними АТ «Хмельницькобленерго»

Загальну модель мотивації праці представимо в таблиці 3.6. Наведені критерії оцінювання факторів мотивації можуть лише частково відобразити специфіку мотивації праці, однак їх набір може варіюватися в залежності від спеціалізації підрозділу, виду діяльності та інших факторів.

Таблиця 3.6. Пропонована модель мотивації праці Головного інженера АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Фактори	Критерії оцінювання факторів	Значущість критеріїв	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1	2	3	4	5
1.	Мотиваційний потенціал	Різноманітність навичок	0,1	10
		Значущість роботи	0,1	10
		Винахідливість	0,1	8
		Самостійність	0,1	7
		Розумові здібності	0,1	9
		Працьовитість	0,15	10
		Охайність	0,05	8
Кмп = Офакт / Омах				0,9
2.	Виробнича активність	Продуктивність праці	0,15	9
		Якість роботи, що виконується	0,15	9
		Рівень кваліфікації	0,1	8
		Дотримання технологічного процесу	0,1	10
		Трудова дисципліна	0,05	9
		Ставлення до технічних засобів	0,05	8
Ква = Офакт / Омах				0,89
3.	Соціальна активність	Комунікабельність	0,1	8
		Відносини з колегами	0,1	7
		Відносини з керівництвом	0,1	9
		Відносини з підлеглими	0,1	8
		Участь у колективних заходах	0,1	10
Кса = Офакт / Омах				0,84
4.	Творча активність	Ставлення до нововведень	0,5	8
		Участь у раціоналізаторстві	0,5	7
		Кта = Офакт / Омах		0,75

Примітка. Узагальнено автором

Тепер розрахуємо розмір премії для головного інженера АТ «Хмельницькобленерго», з урахуванням того, що його базовий посадовий оклад складає 18623 грн.:

$$\begin{aligned}
 П &= БПО * (0,3 (K_{мп} + K_{ва} + K_{са} + K_{та}) / 4 + 0,4 * K_{скл} + 0,3 * K_{мк}) = \\
 &18623 * (0,3 * (0,9 + 0,89 + 0,84 + 0,75) / 4 + 0,4 * 0,574 + 0,3 * 0,42) = 11343,3 \text{ грн.}
 \end{aligned}$$

Отже, розмір премії, нарахованої за результатами застосування запропонованої моделі, має становити 60,9% від базового посадового окладу, тоді як середній розмір премії по підприємству складає близько 30%. Таким чином, застосування запропонованого підходу до мотивації праці управлінського персоналу дозволяє враховувати не тільки мотиваційний потенціал працівника, але й складність виконуваної роботи та рівень керівництва. Це безумовно є підставою для збільшення матеріальної винагороди за управлінську працю.

3.2. Обґрунтування економічної доцільності індивідуального підходу до матеріального стимулювання управлінського персоналу підприємства

З метою удосконалення матеріального стимулювання управлінського персоналу підприємства доцільно визначити контрольні критерії оцінювання діяльності персоналу. Стимулювання управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго» слід здійснювати на основі чітких критеріїв праці: обсягів реалізації продукції й виконання основних та допоміжних функцій, з наступним розподілом фонду заробітної плати, виходячи із затверджених внутрішніх критеріїв оцінювання. Для цього внутрішні критерії повинні бути чіткими, прозорими й такими, що легко піддаються обліку та контролю. Якщо працівник буде чітко знати, за що він отримує заробітну плату й винагородження (а не тільки позбавляється її), він зможе ефективніше регулювати свою діяльність. Таким чином, система базується не тільки на виробничих показниках, а й на функціях, що реально виконуються, тобто на навантаженні працівника [80].

Наведемо підходи до організації системи матеріального стимулювання на прикладі відділу збуту АТ «Хмельницькобленерго», оскільки його навантаження неритмічне, але піддається чіткому регламентуванню й може бути виражене конкретними цифрами. Виходячи із цих вимог, запропоновані

такі показники, які можуть використовуватись при оцінці ефективності діяльності підрозділу в цілому та його працівників, зокрема:

1. Запланований обсяг реалізації. Планується на основі маркетингового прогнозу.

2. Запланований дохід. Планується на основі маркетингового й економічного прогнозу.

3. Коефіцієнт суб'єктивної собівартості підрозділу, який розраховується на основі показників витрат підрозділу, котрі залежать від керівництва.

4. Організаційні показники. Відповідають виконанню основних посадових вимог керівника, передбачених контрактами або посадовими інструкціями.

Процес застосування нової системи матеріального стимулювання передбачає:

1. Проведення комплексного аудиту діяльності відділу збуту.

2. Оформлення документально функціональних, інформаційних та інших відносин між підрозділами відділу й між ним та іншими структурними підрозділами підприємства з метою створення діючої (а не формальної) документації, що регламентує діяльність підрозділів та окремих працівників:

– положення про відділ;

– посадові інструкції, які відображають особистий внесок кожної посади в роботу підрозділу;

– функціональні інструкції, які включають норми та критерії тих чи інших функцій;

– положення про оплату праці відділу збуту.

3. Прийняття та затвердження критеріїв оцінювання кожної посадової особи.

4. Введення в дію системи щомісячних звітів (нарядів) на кожного працівника за прийнятими критеріями.

Заробітна плата працівників відділу збуту має включати кількісні та якісні критерії оцінювання. Та до кількісних показників пропонуємо віднести:

1. Обсяг реалізації робіт/послуг. Контрольним показником обсягу реалізації є обсяг оплачених реалізованих послуг та виконаних робіт за обліковий період.

2. Обсяги замовлених послуг. Норми розраховують на основі маркетингового прогнозу збуту з урахуванням середньодобового обсягу замовлених послуг з енергопостачання.

3. Стан дебіторської заборгованості. Розмір дебіторської заборгованості не повинен перевищувати встановленого нормативу (з урахуванням договірних зобов'язань щодо строків оплати з користувачами послуг підприємства).

До якісних показників (технологія діяльності) відносимо:

1. Обслуговування клієнтів.
2. Збір і аналіз інформації про ринкову ситуацію.
3. Якість маркетингового прогнозування.
4. Складання звітності.

Базою для оцінювання результатів роботи фахівців відділу збуту має слугувати система планування діяльності та звітності, а також виконання функціональних обов'язків. Заробітна плата для відділу нараховується відповідно до досягнення запланованих результатів. Внутрішній розподіл заробітної плати відбувається відповідно до оцінки індивідуального внеску менеджерів у загальний результат. Розподіл відповідальності базується на територіально-адміністративному закріпленні спеціалістів за конкретними зонами обслуговування підприємства. Кожного спеціаліста в зоні його відповідальності оцінюють за такими критеріями:

1. Стан критичної дебіторської заборгованості в зоні відповідальності, грн/місяць.
2. Обсяг замовленої продукції контрагентами в зоні відповідальності.

3. Якісні показники виконання функціональних обов'язків (згідно з посадовими інструкціями).

Хоча кількісні показники легко відслідковуються, якісні показники не піддаються прямій оцінці. Для їхнього обліку та об'єктивного розрахунку коефіцієнту премії пропонується використовувати метод градації. Його суть полягає в тому, що для кожного показника розробляють стандарти – спеціальні шкали оцінювання. Ці стандарти визначають обов'язкові функції, виконання яких безпосередньо впливає на результати діяльності як окремого співробітника, так і відділу в цілому. Приклад розрахунку коефіцієнту премії окремого співробітника наведено у табл. 3.7 і 3.8.

Таблиця 3.7. Оцінювання діяльності менеджера зі збуту АТ «Хмельницькобленерго» на основі виконання обов'язкових функцій

Функції	Не виконує	Виконує несвоєчасно	Частіше за все виконує	Виконує завжди	Виконує ініціативно
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт значущості функції	0	0,1	0,5	1	2
Оперативний аналіз змін основних параметрів співробітництва (динаміка, обсяг, асортимент, взаєморозрахунки, задоволеність тощо) – за зонами відповідальності			1		
Регулярне, згідно з графіками та маршрутами, відвідування контрагентів – за зонами відповідальності		1			
Регулярне, згідно з графіками та маршрутами, відвідування потенційних контрагентів – за зонами відповідальності				1	
Надання інформації активним та потенційним клієнтам про роботи та послуги підприємства, умови співробітництва тощо				1	
Організація договірних процесів, отримання та перевірка необхідних документів				1	
Підготовка та узгодження документації щодо умов співробітництва (специфікації, прайс-листи тощо)		1			
Супровід договірних процесів і відстеження правильності та своєчасності введення в дію договірних зобов'язань службами та підрозділами підприємства (дотримання строків, правильності підготовки документів тощо)			1		
Своєчасне інформування клієнтів про зміни умов поставок (ціни, строки й графіки тощо – телефоном, електронною поштою, письмово, особисто)		1			
Формування й підтримання особистих стосунків з клієнтами з метою закріплення лояльності до підприємства					1
Контроль за станом дебіторської заборгованості та своєчасне інформування керівництва про можливі затримки оплати, а також інші фактори, що впливають на платоспроможність клієнтів				1	
Прийняття оперативних заходів із забезпечення своєчасної оплати продукції, що поставлена					1
Розміщення та поновлення рекламних матеріалів		1			
Прийняття, фіксація й передача керівництву претензій замовників щодо якості послуг			1		

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
Проведення планових (систематичних) опитувань клієнтів, кінцевих споживачів та інших учасників споживчого ланцюга з метою визначення якісних характеристик послуг		1			
Проведення планових (систематичних) і спеціальних аудитів з метою визначення якості послуг			1		
Збір реклаमाцій клієнтів		1			
Збір зразків інформаційних, рекламних та POS-матеріалів конкурентів			1		
Наявність оперативного плану на звітний період					1
Ведення реєстри за встановленими формами претензій, скарг та рекламацій клієнтів підприємства				1	
Своєчасне надання звіту про результати моніторингових заходів		1			
Своєчасне надання звіту про динаміку клієнтів			1		
Фактична оцінка	0	0,7	2,5	10	6
Коефіцієнт трудовитрат	19,2 (фактична оцінка)/ 42(максимальна кількість балів) = 0,46				

Примітка. Розраховано автором

Розрахунок коефіцієнту премії здійснюється за такою формулою:

$$Kn = K_V + K_{деб} + K_{труд}, \quad (3.4)$$

де K_V – коефіцієнт відхилення фактичного обсягу послуг від запланованого;

$K_{деб}$ – коефіцієнт відхилення фактичного обсягу критичної дебіторської заборгованості від запланованого;

$K_{труд}$ – коефіцієнт трудовитрат [48].

Зведена таблиця розрахунку коефіцієнту трудової участі за всіма контрольними параметрами набуває такого вигляду (табл. 3.8).

Таблиця 3.8. Розрахунок коефіцієнту трудової участі для менеджера відділу збуту

Контрольні параметри	Запланований норматив	Факт	Коефіцієнт, %
Обсяг замовлених послуг (середньодобовий), грн	32000	29000	$(\text{Факт}/\text{план}-1)$ $0,93-1 = -0,07$
Дебіторська заборгованість, грн.	10000	12000	$(1-\text{план}/\text{факт})$ $=1-1,2=-0,2$
Коефіцієнт трудовитрат	0,46		
Коефіцієнт премії	0,19		

Примітка. Розраховано автором

Таким чином, заробітна плата працівника відділу збуту буде розраховуватись за формулою:

$$ЗП = \text{Посадовий оклад} \cdot (1 + Kn) \quad (3.5)$$

Запропонована схема зручна тим, що не вимагає додаткових розрахунків, пов'язаних із залученням додаткового робочого часу та персоналу, оскільки коефіцієнт премії враховує всі аспекти досягнень працівника протягом місяця. Середньому працівники відділу збуту отримують премію на рівні 30% від посадового окладу. Проте показники діяльності відділу не завжди відповідають плановим показникам. Розрахуємо економію фонду оплати праці менеджера відділу збуту, якщо він демонструватиме аналогічні показники виконання завдань (табл. 3.9).

Таблиця 3.9. Розрахунок коефіцієнту трудової участі для менеджера відділу збуту

Показники	Посадовий оклад	Премія (30%)	Коефіцієнт премії (0,19)
За місяць	12150	3645	2308,5
За рік	145800	43740	27702
Єдиний соціальний внесок	32076	9622,8	6094,44
Економія по ФОП	-	-	19566,4

Примітка. Розраховано автором

Очікуваний економічний ефект буде 19566,4 грн. на рік на одному співробітнику. Однак за умови демонстрації кращих показників діяльності працівник матиме можливість отримати значно вищу зарплату і спостерігатиметься зворотній ефект – зростання фонду оплати праці. Проте в цьому випадку підприємство отримає інші види ефектів: виконання і перевиконання показників збутової діяльності, зростання обсягів реалізації робіт і послуг, поява нових ринків збуту та стабілізація роботи з партнерами, скорочення дебіторської заборгованості (а отже і потенційних витрат від уповільнення її оборотності).

Запропонована система матеріального стимулювання має як позитивні, так і негативні сторони. До позитивних сторін такої системи варто віднести:

1. Досить низька ресурсоємність та часові витрати.

2. Розрахунки здійснюються на основі стандартних форм звітності й не вимагають яких-небудь особливих підготовчих, контрольних чи навчальних заходів, а також залучення додаткових кадрових ресурсів.

3. Простота і прозорість. Усі цифри й висновки не вимагають адаптації до розуміння їх неспеціалістами (керівництвом, профспілковими органами й самими працівниками).

4. Відносна об'єктивність. Оцінювання здійснюється, крім усього іншого, виходячи з реальних сфер відповідальності та додаткових функцій працівника, на які він може впливати.

5. Стимулювання конкуренції всередині трудового колективу. Під час порівняння показників виникає природне відчуття суперництва.

6. Можливість поширення описаних умов стимулювання на тих працівників, чия діяльність не підлягає точному обліку й може бути виражена в загальних результатах діяльності підприємства та у виконанні (повноті та якості) посадових функцій.

7. Можливість та необхідність подальшого розвитку системи.

За своїм змістом така система належить до позитивного стимулювання – стимулювання за досягненнями, а не штрафними санкціями. Вона заснована, скоріше, на виконанні певних умов, ніж на досягненні прогресивних результатів: виконанні плану реалізації; отримання запланованого доходу; не перевищенні встановлених нормативів витрат; виконанні функціональних обов'язків.

На основі вищесказаного можна зробити висновок, що найефективнішим засобом підвищення мотивації працівників для досягнення виробничих результатів у поточних умовах діяльності підприємства є диференціація та індивідуалізація заробітної плати. У разі офіційного впровадження запропонованої системи фонд оплати праці та заробітна плата залежатимуть від загальних результатів діяльності підприємства. Таким чином, зміни в фонді оплати праці будуть обґрунтовані економічними факторами, а не суб'єктивними причинами. Система оцінювання та

нарахування заробітної плати на основі конкретних показників сприяє зміщенню акцентів від негативної мотивації до позитивної — від мотивації, орієнтованої на уникнення порушень, до мотивації, спрямованої на досягнення результатів.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було розроблено рішення важливого наукового завдання щодо організації мотивації управлінського персоналу підприємства, що дозволило сформулювати такі науково-теоретичні і практичні висновки, які відображають суть вирішених завдань відповідно до мети дослідження.

1. На основі характеристики суті мотивації управлінської праці та систематизації інформації про дану дефініцію встановлено наступне: 1) об'єктивно існують три варіації мети мотивації: досягнення особистих цілей, досягнення колективних цілей та досягнення особистих цілей через колективні; 2) під мотивацією слід розуміти процес спонукання або стимулювання, формування потреби чи виникнення мотиву; 3) мотивація є функцією менеджменту, що породжує особливий вид управлінської діяльності – стимулювання ефективності менеджерської праці; 4) управління мотивацією праці слід розглядати як процес цілеспрямованого впливу на працівника шляхом застосування стимулів і мотивів підвищення ефективності його діяльності (кількісних та якісних показників).

2. Проведений аналіз дозволив розвинути теоретико-методичні засади оцінювання та прогнозування мотивації праці управлінського персоналу шляхом декомпозиції системи показників і критеріїв за рівнями ієрархії управління та мотивації праці менеджерів, що забезпечує системність аналітичного способу діагностики мотивації управлінської праці. Отримані результати досліджень характеризують залежність стану мотивації праці менеджерів від впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ мотивації, що є цілісною системою мотивів, мотиваційних та особистісних установок, диспозицій, ціннісно-змістових груп менеджерів суб'єкта господарювання.

3. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Хмельницькобленерго» засвідчив, що показник чистого доходу має тенденцію до щорічного зростання в середньому на 10% в порівнянні з

попереднім роком. Негативним є явище щорічного збільшення показника собівартості постачання послуг, адже у зв'язку з цим зростатиме вартість послуг для населення. Збільшення цього показника пов'язане насамперед із збільшенням вартості електроенергії на оптовому енергоринку України, а також знищенням об'єктів енергогенерації в Україні та пошкодженням ліній енергопостачання. Мають місце незначні відхилення чисельності працівників на підприємстві, яка, починаючи з 2019 р. скорочується з кожним роком. За підсумками фінансово-господарської діяльності у 2023 році організацією отримано чистий прибуток у розмірі 36887 тис.грн., з яких частина направляється на розвиток виробництва та виплату дивідендів.

Дослідження системи мотивації праці управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго» дозволяє констатувати переважання матеріального стимулювання. Зокрема, встановлено, що найбільшу питому вагу серед заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді оплати праці управлінського персоналу відіграють надбавки та доплати (22,41%), премії та винагороди (10,07%), далі слідують заохочувальні та компенсаційні виплати (1,39%). За результатами проведеного дослідження констатовано суттєві відмінності між мотиваційними профілями менеджерів різних рівнів управління АТ «Хмельницькобленерго». На основі ранжування факторів мотивації за важливістю побудовано матрицю факторів мотивації, яка засвідчила неефективність використання загального мотиваційного профілю, бо кожен рівень менеджменту має свою ієрархію потреб. Це зумовлює суттєві розбіжності в значеннях вагомості впливу та ступеня задоволеності мотиваційними факторами за рівнями управління.

4. Проведене оцінювання рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу організації виявило її середній рівень. На основі узагальнення існуючих підходів до оцінки ефективності систем мотивації персоналу було обрано метод розрахунку показника рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу. Цей метод включає коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку управлінських працівників та

коефіцієнт досягнення цілей розвитку підприємства. В результаті експертного опитування 10 управлінських працівників АТ «Хмельницькобленерго» ми розрахували показник рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу. Отримане числове значення визначає середній рівень ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу.

5. Запропоновано модель матеріальної мотивації праці управлінського персоналу АТ «Хмельницькобленерго» за допомогою методики стимулювання праці, розробленої А. Рофе та А. Жуковим. Ця модель передбачає розрахунок премії з урахуванням показників складності праці, масштабу керівництва та мотиваційного потенціалу працівника. Система оцінки включає показники складності праці, масштабу керівництва, мотиваційного потенціалу, а також виробничої, творчої та соціальної активності управлінських працівників. Застосування цієї моделі для визначення розміру премії дозволяє враховувати як поточні результати виконання управлінських функцій, так і коригувати матеріальну винагороду в залежності від складності управлінських завдань та обсягу відповідальності, покладеної на працівника..

6. Підтверджено, що найбільш ефективним засобом підвищення мотивації працівників до досягнення виробничих результатів у поточних умовах діяльності підприємства є диференціація та індивідуалізація заробітної плати. Диференціація та індивідуалізація системи оплати праці тісно залежать, з одного боку, від конкретних показників діяльності, з іншого – від прогнозування збуту та планування діяльності оперативного персоналу. Наведено підходи до організації системи індивідуально матеріального стимулювання на прикладі відділу збуту АТ «Хмельницькобленерго». Визначено, що базою для оцінювання результатів роботи спеціалістів відділу має стати система планування діяльності та звітності, а також виконання функціональних обов'язків. Згідно з досягненням запланованих результатів відбувається нарахування заробітної плати на відділ; усередині відділу розподіл заробітної плати відбувається згідно з оцінкою індивідуального

внеску менеджерів у загальний результат. Доведено, що очікуваний економічний ефект (економія) буде 19566,4 грн. на рік на одному співробітнику. Однак за умови демонстрації кращих показників діяльності підприємства працівник матиме можливість отримати значно вищу зарплату і спостерігатиметься зворотній ефект – зростання фонду оплати праці.

Розроблені в цій роботі положення, які були вдосконалені до рівня практичних рекомендацій, можуть бути застосовані як в діяльності АТ «Хмельницькобленерго», так і в інших суб'єктах господарювання при розробці систем мотивації управлінського персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алікіна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. К.: Алерта, 2010. 734 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» на 31 грудня 2019 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». – Хмельницький, 2019. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» на 31 грудня 2020 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». – Хмельницький, 2020. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» на 31 грудня 2021 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». – Хмельницький, 2021. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» на 31 грудня 2022 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». – Хмельницький, 2022. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» на 31 грудня 2023 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». – Хмельницький, 2024. 2 с.
7. Бесєдіна Г. Є. Якість управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Х., 2019. 226 с.
8. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект: монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2014. 257 с.
9. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : Навч.

посібник. К. : ІСДО. 2015. 120 с.

10. Горбань В. Особливості використання мотиваційного потенціалу підприємств західного регіону України. *Ефективне державне управління: Збірник наукових праць*. 2012. № 30. С.453-460.
11. Горобець Н.М. Підходи до оцінювання трудової мотивації сільськогосподарських працівників. *Наукові праці Полтавської держ. аграрної академії*. Серія: Екон. науки. 2012. Вип. 4. Т. 2. С. 99-104.
12. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. В. М. Данюк,.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
13. Дімітрієва С. Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я : [наук. журнал]*. 2018. № 216. С. 46-49.
14. Дмитриенко Г. А. Мотивация и оценка персонала. К.: МАУП, 2002 246 с.
15. Дороніна М. С. Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання. Харків: АдВА™, 2010. 240 с.
16. Драч О. І. Оцінка і стимулювання персоналу в механізмі управління машинобудівним підприємством: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 О. І. Драч Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2016. 236 с.
17. Драч О. І. Теорія стимулювання: сучасний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5, Т 1. С. 122-125.
18. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2020. Вип. 20. С. 188-193.
19. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* ред. О. В. Коваленко. Запоріжжя, 2014. Вип. № 6. С. 152-158
20. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський ун-т, 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.]. 640 с.
21. Звіт із праці АТ «Хмельницькобленерго» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.

22. Звіт із праці АТ «Хмельницькобленерго» за січень-грудень 2020 р. :
Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
23. Звіт із праці АТ «Хмельницькобленерго» за січень-грудень 2021 р. :
Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
24. Звіт із праці АТ «Хмельницькобленерго» за січень-грудень 2022 р. :
Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.
25. Звіт із праці АТ «Хмельницькобленерго» за січень-грудень 2023 р. :
Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.
26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
АТ «Хмельницькобленерго» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019.
2 с.
27. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
АТ «Хмельницькобленерго» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020.
2 с.
28. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
АТ «Хмельницькобленерго» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021.
2 с.
29. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
АТ «Хмельницькобленерго» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022.
2 с.
30. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
АТ «Хмельницькобленерго» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023.
2 с.
31. Кірсанова Т. О. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві Т. О. Кірсанова, Н. А. Дяченко Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2017. №4. с. 48 57
32. Князева Н. О. Модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг Н.О. Князева, Н.О. Задорожнюк. Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2008. 217 с.

33. Коваленко Т. Л. Фактори соціально-економічної мотивації персоналу оператора зв'язку [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. О., 2010. 209 с.
34. Козаченко Д.В. Нестандартні методи мотивації персоналу підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету «Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії»* (м. Запоріжжя, 5-6 грудня 2024 р.). Запоріжжя, 2024.
35. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Вид. 2-ге, без змін К.: КНЕУ, 2006. 340 с.
36. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
37. Комаричина В.В. Оцінка рівня якості трудового життя (в 3 Томах) Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. Серія : Економічні науки. 2006. Вип. 19. С. 368-379.
38. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Національний університет біоресурсів і природокористування України. URL: http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/natural/Vkhdtusg2013_13825.pdf
39. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посіб. Кондор. 2003. 296 с.
40. Кузьмін О. Є., Георгіаді. Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2016. 368 с.
41. Лазеба Є. С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки.* 2022. №1, Т. 3. С. 81-85.
42. Лівощко Т.В. Соціально-економічна сутність мотивації праці *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*; ред. А. М. Ткаченко. Запоріжжя, 2012. Вип. № 3 . С. 83 89.

43. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №3 (7). С. 58 61.
44. Лукашев С.В. Технологія мотивація працівників підприємств. *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2015. № 5. С. 496-499.
45. Любомудрова Н. П. , Яворська Н. Р. Оцінювання ефективності мотивації праці управлінського персоналу з урахуванням економічних, соціальних і засадничих мотиваторів *Сучасні проблеми економіки і менеджменту* : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 1012 листоп. 2011 р. : присвяч. 45-річчю Ін-ту економіки і менедж. та 20-річчю Ін-ту післядиплом. освіти Нац. ун-ту «Львів. політехніка» Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2011. С. 306-307.
46. Малиненко В. Е. Методи оцінки результатів роботи і мотивація персоналу. *Проблеми науки*. 2008. № 7. С. 17 21.
47. Маскон І. В. Управління компанією. К., 2000. 570 с.
48. Михайличенко В. Є. Динаміка мотиваційної структури студентів вищих технічних навчальних закладів і значення цілепокладання у цьому процесі. К., 2017. С. 76 82.
49. Нарейко В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С.60 63.
50. Озірська С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців. *Вісник УАДУ*. № 3-4. К.: УАДУ, 1997. С. 34 44.
51. Осовський О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України. URL: : <http://www.nbu.gov.ua>.
52. Павлова І. І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* . 2013. № 2. С. 197 202. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_32.

53. Паламарчук Л. С. Словник української мови. Українська мова: енциклопедія. К.: «Укр. енцикл.», 2004. 612 с.
54. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи *Формування ринкової економіки*: зб. наук. праць. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К. : Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214-223.
55. Петрушенко М. М. Щодо питання про зміст менеджменту як концепції та соціально-економічного процесу. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2011. № 2. С. 59-67.
56. Попадинець І. Р. Модель мотивації управлінської праці під впливом факторів. *«Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку»*, (Київ, 6-7 березня 2018 р.): Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. ч. 2. С. 85-88.
57. Попадинець І. Р. Моніторинг рівнів ієрархії мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств. *«Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтегральних процесів: теорія, методологія, практика»*, (Хмельницький, 2-4 жовтня 2014 р.): Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Хмельницький: ХмЦНП, 2014. С.241-242.
58. Попадинець І. Р. Факторно-параметричний підхід до аналізу мотивації управлінської праці. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки*. 2019. № 4, Т. 2 (216). С. 159-164.
59. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго» за 2019 р.: Форма №5. Хмельницький, 2019. 10 с.
60. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго» за 2020 р.: Форма №5. Хмельницький, 2020. 10 с.
61. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго» за 2021 р.: Форма №5. Хмельницький, 2021. 10 с.
62. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго» за 2022 р.: Форма №5. Хмельницький, 2022. 10 с.

63. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго» за 2023 р.: Форма №5. Хмельницький, 2023. 10 с.
64. Процик І. С. Мотивування керівників в системі управління підприємством: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л., 2007. С. 4.
65. Риндзак О. Т. Мотиваційні механізми активізації політики зайнятості в Україні (на прикладі Львівської області): Дис... канд. екон. наук: 08.09.01 НАН України; Інститут регіональних досліджень. Л., 2022. 234арк.
66. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. К., 2023. 387 с.
67. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6. Т. 2. С. 178 181.
68. Статут АТ «Хмельницькобленерго»: затверджено зборами акціонерів від 17.07.2017 р. № 278-ст. Хмельницький, 2017. 24 с.
69. Стахів О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу URL: <http:jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4108>
70. Стахів О. Система оцінювання управлінської праці в контексті контролю якості за міжнародним стандартом ISO 9001 *Персонал*. 2021. № 9. С.68-72.
71. Степанюк Н. С., Деякі аспекти оцінки управлінської праці в сучасних організаціях. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал. Розвиток економіки*. URL: http:archive.nbuv.gov.ua/portalsoc_gumsre2018_2130.pdf
72. Стрельчук Є. М. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 8 (86). С. 124-130.
73. Субоч К. П. Теоретичні аспекти мотивації творчої праці К. П. Субоч. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3, Т. 1. С.60 63.

74. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. К. : МАУП, 2014. 368 с.
75. Устенко А. О. Цільова підсистема системи управління А.О. Устенко Бізнес Інформ. 2014. № 6. С. 360-364.
76. Устенко А. О., Малинка О. Я. Теорія систем і системний аналіз в менеджменті: Навчальний посібник А.О. Устенко. Івано-Франківськ: Фоліант, 2012. 328 с.
77. Хукаленко П. Л. Всебічна об'єктивна оцінка фахового рівня персоналу, як стимул до покращення показників у роботі. *Фінансовий контроль*. 2014. № 4. С. 49-51.
78. Чайка Г. Л. Праця менеджера в системі управління: навч. посіб.. К. : Знання, 2021. 469 с. 6
79. Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2019. № 8. С. 62-66.
80. Popadynets I. Innovation approach to the improvement of motivation system of managerial work. Association 1901 "SEPIKE". 2014. № 1. P. 193-197.

Виконав: студент
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2024 р.

Підпис

Д.В. Козаченко

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2024 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Таблиця А.1. Інструментарій управління мотивацією праці менеджерів через внутрішні потреби

Складова моделі	Рівні управління	Характеристика	Методи	
			активізують	задовольняють
1	2	3	4	5
Потреби	top	потреби самовираження	відраджень, можливість роботи в іншому колективі	вільний графік, трудові пільги, творче середовище для прийняття рішень
	middle	потреби поваги	ротація, конкурси, змагання	відповідальність за результати, проектна діяльність, охорона в офісі, автостоянка
	lower	соціальні потреби	профорієнтація, професійний, посадовий ріст	доступність ресурсів, організація місць для неформальних зустрічей і спілкування людей, соціальні програми
Інтереси	top	регулюючі	демонстрація прикладу, коучинг	представницькі функції, покращення умов праці
	middle	спрямовуючі	громадське обговорення дій та особистих характеристик, звернення за порадою і допомогою	доступ до інформації, ергономічна робоча інфраструктура
	lower	спонукаючі	планування кар'єрного зростання, мінімальний час між оцінкою роботи і її оплатою	підвищення кваліфікації, навчання, безпека праці, корпоративне страхування життя
Мотиви	top	самоактуалізація	пропаганда загальних ідей, цілевстановлення, збільшення середнього віну	індивідуальний трудовий контракт, необмежений доступ до інформації
	middle	безпека, збереження статусу в управлінській ієрархії	наставництво, випробувальний термін, атестація, тестування, оцінка, накази, розпорядження щодо кадрових змін	випробовування в різних проектах та на різних ділянках бізнес-процесів
	lower	життєвий комфорт	посильне трудове навантаження, регламент праці та відпочинку, умов роботи, низький рівень добробуту	атрибути і корпоративні матеріальні ресурси, медична страховка, повне покриття оплати лікарняних листів, «додатковий соціальний пакет»
Поведінка	top	характер особистості	загальний "ворог" на стороні, дотримання особистої дистанції	взаємопідтримка у колективі, корпоративна культура, доступність і прозорість інформації
	middle	самооцінка і самоконтроль особистості	індивідуальне спілкування з керівником, тренінги командоутворення	час на самоосвіту, індивідуальні завдання, високий інтелектуальний рівень
	lower	стандартне виконання дій	атестація, оцінка діяльності, наявність стандартів, положень, що регламентують дії	забезпечення спецодягом, корпоративна символіка, корпоративний кодекс, правила взаємодії

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
Винагороди	top	морально-виховна	групові обговорення і переживання емоцій	особиста увага керівника до кожного, система бонусів, незалежність винагороди від результатів
	middle	соціально-психологічна	зв'язок розмірів винагород з результатами праці	корпоративні заходи, спілкування, премії за результати діяльності, грамоти, подарунки, відкладені бонуси
	lower	економічна і соціальна	змагання, тестування	грошові виплати, доплати, накопичувальне страхування
Цілі	top	самостійність	об'єднуючі інформаційні потоки, участь у постановці цілей	грошові виплати, регламентована, гарантована відпустка, виплати на оздоровлення
	middle	набір навиків, визначення завдань, значимість завдань	постановка й розподіл завдань, участь у постановці цілей	підбір (в підрозділ, проект) працівників за принципом поділу особистісних цінностей, об'єктивна та своєчасна оцінка результатів праці, саморозвиток і кар'єрне зростання
	lower	базовий об'єм роботи – особисті і виробничі результати	навантаження збалансоване із, можливостями, зв'язок рівня оплати праці із виробничими результатами	кар'єрний ріст, підвищення вагомості повноважень, відзначення особистих досягнень у роботі

Примітка. Узагальнено автором

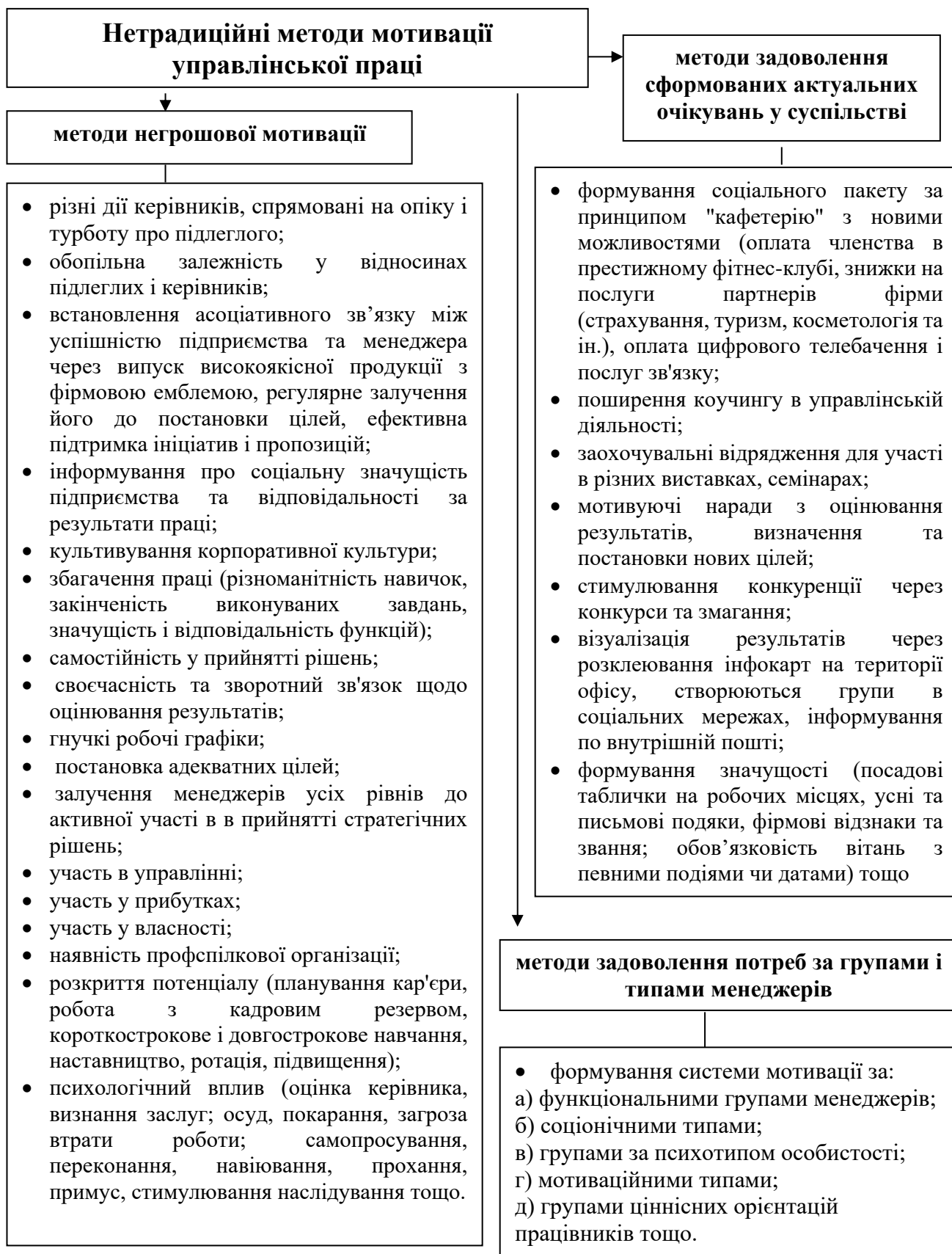


Рисунок А.1 – Нетрадиційні методи мотивації управлінського персоналу
Примітка. Систематизовано автором

Таблиця Б.1. Основні техніко-економічні показники АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту 2022 р. до 2018 р., %
		2019	2020	2021	2022	2023	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	1383911	1731437	1783380	1887266	1991153	143,88
2.	Середньоспискова чисельність, осіб:						
	- працівників	1367	1210	1092	1209	1256	91,88
	- робітників	1231	1089	975	1089	1124	91,31
3.	Середньорічний виробіток, тис.грн:						
	- одного працівника	1012,37	1430,94	1633,13	1561,01	1585,31	156,59
	- одного робітника	1124,22	1589,93	1829,11	1733,03	1771,49	157,58
4.	Фонд оплати праці, тис.грн	264378	253864	286247	329475	350857	132,71
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	16116,68	17483,75	21844,25	22709,88	23278,73	144,44
6.	Собівартість реалізованих послуг, тис.грн	1296316	1666261	1724580	1866212	1949525	150,39
7.	Чистий прибуток (збиток) всього, тис.грн	85711	62371	57347	20188	36887	43,04
8.	Витрати на 1 грн. реалізованих послуг, грн	0,94	0,96	0,97	0,99	0,98	104,53
9.	Рентабельність продукції, робіт, послуг, %	6,61	3,74	3,33	1,08	1,89	28,62
10.	Рентабельність продажу, %	6,76	3,91	3,41	1,13	2,14	31,60
11.	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	2101548	2216822	2482840	2606982	2763401	131,49
12.	Фондовіддача, грн./грн.	0,66	0,78	0,72	0,72	0,72	109,42

Примітка. Розраховано автором за даними АТ «Хмельницькобленерго»

Таблиця Б.2. Динаміка обсягу та структури реалізації (виробництва) основних видів послуг на підприємстві за 2019-2023 рр.

Назва продукції (послуг)	2019 р.		2020р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхи-лення 2023р. від 2019р. (+, -), тис. грн.	Відхи-лення 2023 р до 2019 р., %
	обсяг продукції, тис.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Поста-чання (розподі-лення) електрик-ної енергії	1303090,60	94,16	1625473,06	93,88	1660683,56	93,12	1785353,95	94,60	1911307,33	95,99	608216,74	1,83
2. Інша діяльність	80820,40	5,84	105963,94	6,12	122696,55	6,88	101912,38	5,40	79845,22	4,01	-975,19	-1,83
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1383911,00	100,00	1731437,00	100,00	1783380,11	100,00	1887266,33	100,00	1991152,55	100,00	607241,55	0,00

Примітка. Розраховано автором за даними АТ «Хмельницькобленерго»

Інструментарій діагностики мотивації праці менеджерів
АТ «Хмельницькобленерго»

Анкета

Прізвище, ім'я, по батькові _____
Стать _____ Посада _____ Стаж роботи _____

Освіта:

Варіанти	Поставте позначку
Середня спеціальна	
Повна вища	
Маю науковий ступінь кандидата наук	
Маю науковий ступінь доктора наук	
Навчаюсь в аспірантурі	
Закінчив аспірантуру	

Вік:

Варіанти	Поставте позначку
до 20 років	
21 – 25 років	
26 – 30 років	
31 – 35 років	
36 – 40 років	
41 – 45 років	
46 – 50 років	
51 – 55 років	
56 – 60 років	

1 Чи влаштовує вас діюча на підприємстві система мотивування працівників?

Відповіді	Поставте позначку
Так	
Ні	
Абсолютно не влаштовує	
Важко відповісти	

2 Вкажіть, будь-ласка, недоліки системи мотивування працівників вашого підприємства _____

3 Які фактори впливають на рівень мотивації на Вашому підприємстві?

Варіанти	Поставте позначку
Моральні (грамоти, подяки...)	
Матеріальні (заробітна плата, премії, доплати...)	
Психологічні (взаємовідносини з колегами, сприятливий психологічний клімат...)	
Організаційні (умови праці, графік роботи...)	

4 Які мотиви відіграють найбільший вплив на ефективність Вашої праці?

Варіанти	Поставте позначку
Заробітна плата	
Надбавки	
Доплати	
Самостійність у роботі	
Комфортні умови праці	
Самореалізація	
Творчість	
Престиж підприємства	
Соціальна безпека	

5 Які виплати для Вас є найбільш привабливими?

Варіанти	Поставте позначку
Проїзд на місце роботи і додому	
Страхування і кредитування житла	
Обіди	
Абонемент до спортивних клубів	

6 Щоб мотивація була ефективною першочерговим фактором є...

Варіанти	Поставте позначку
Професійно-кваліфікаційний рівень	
Особистісні якості керівних кадрів	
Продуктивність робіт	
Складність робіт	

7 Якість роботи в першу чергу залежить від...

Варіанти	Поставте позначку
Кваліфікація і освіта	
Стаж роботи	
Фактор винахідництва і раціоналізаторства	

8 Які якості слід мотивувати першочергово?

Варіанти	Поставте позначку
Працездатність	
Компетентність	
Наполегливість	
Творчість	
Ініціативність	
Комунікабельність	

9 На Вашу думку, стимулювати перш за все треба за...

Варіанти	Поставте позначку
Змістовність праці	
Відповідальність за виконану роботу	
Самостійність при виконанні робіт	
Інноваційність і творчість	

10 Результативність своєї роботи Ви оцінюєте за...

Варіанти	Поставте позначку
Кількість виконаних робіт	
Якість виконаних робіт	
Своєчасність виконаних робіт	

11 На Вашу думку, продуктивність вимірюється...

Варіанти	Поставте позначку
Кількість своєчасно виконаних робіт	
Кількість якісно виконаних робіт	
Загальна кількість виконаних робіт	
Кількість доручених робіт	
Присутність до роботи	

12 Вам приносить задоволення на роботі цінують...

Варіанти	Поставте позначку
Добрі відносини зі співробітниками	
Гарні стосунки з підлеглими	
Визнання та одобрення результатів	
Присутність певної соціальної політики	
Прекрасні відносини з керівництвом	

13 Найбільше Вас приваблює в роботі...

Варіанти	Поставте позначку
Стабільність розвитку підприємства	
Гарантована зайнятість	
Впевненість і майбутньому	

14 Вам імпонує, що у роботі є можливість у...

Варіанти	Поставте позначку
Просування по службі	
Досягнення успіху	
Можливість приймати управлінські рішення	
Спілкування в процесі роботи	
Контроль за станом процесу	

15 Мотивація буде ефективною, якщо на підприємстві будуть реалізовані наступні критерії підвищення результативності роботи:

Варіанти	Поставте позначку
Матеріальний і моральний знос основних фондів	
Соціальні трудові критерії	
Фінансово-економічні критерії	
Організаційно-корпоративні критерії	
Економічно-екологічні критерії	

16 Наскільки, на вашу думку, реалізуються ваш особистий потенціал, а також потенціал ваших колег (підлеглих)?

Чинники	Особистий потенціал					Потенціал колег (підлеглих)				
	100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	100 %	75 %	50 %	25 %	0 %
Інтелектуальні здібності										
Знання										
Творчість										
Новаторство										
Ініціатива										
Моральні і духовно-культурні цінності										

17 Проранжируйте основні складові управлінського потенціалу керівника, згідно Вашої практики (1-неважливо, 10-дуже важливо)

Варіанти	Поставте позначку
Комунікабельність	
Організаторські здібності	
Управлінська праця	
Креативність	
Інтелект	
Стиль керівництва	
Локус контролю (виникнення невдачі приписується собі або зовнішнім факторам)	
Асертивність (здатність людини відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини)	
Агресивність	
Вектор спрямованості (на себе, на колектив, на роботу)	

18 Як би ви оцінили свій щомісячний дохід?

Варіанти	Поставте позначку
Вистачає, можу щомісяця відкладати гроші	
Грошей ледь вистачає	
Абсолютно не вистачає	

19 Чи хотіли б Ви підвищити рівень своєї кваліфікації та з якою метою?

Варіанти	Поставте позначку
Ні	
Так, хотілося б, для отримання вищої заробітної плати	
Так, хотілося б, для кар'єрного росту	
Інше (вказіть)	

20 Чи хотіли би ви найближчим часом змінити місце роботи?

Варіанти	Поставте позначку
Ні	
Так, хотілося б працювати в іншій установі, але за своєю спеціальністю	
Так, хочу реалізувати себе в інших видах діяльності	
Інше (вказіть)	

ДЯКУЄМ ЗА СПІВПРАЦЮ

Додаток Г

Методика: Вивчення мотиваційного профілю особистості
(Ш. Річі і П. Мартін)

ТЕСТ

Уважно прочитайте кожне твердження. Оцініть в балах його значимість, розподіливши 11 балів між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Для оцінки кожного з варіантів (а, б, в, г) в рамках наведених тверджень використовуйте всі 11 балів. Впишіть свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей, в якій номери горизонтальних рядків відповідають номерам тверджень. Знайдіть в кожному рядку буквене позначення варіанта і поставте поруч його оцінку. Слідкуйте, щоб всі 11 балів були розподілені. На питання треба відповідати швидко, не роздумуючи довго.

1. Я вважаю, що міг би внести великий внесок на такій роботі, де ...
 - а) хороша заробітна плата та інші види винагород;
 - б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами по роботі;
 - в) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої переваги як працівника;
 - г) у мене є можливість вдосконалюватися і рости як особистість.
2. Я не хотів би працювати там, де ...
 - а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
 - б) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
 - в) те, чим я займаюся, виглядає мало корисним і малоцінним;
 - г) погані умови роботи, занадто шумно або брудно.
3. Для мене важливо, щоб моя робота ...
 - а) була пов'язана зі значною різноманітністю і змінами;
 - б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
 - в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;
 - г) дозволяла мені добре пізнати тих людей, з якими я працюю.
4. Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка ...
 - а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
 - б) навряд чи була б помічена іншими людьми;
 - в) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається;
 - г) була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій.
5. Робота мені подобається, якщо ...
 - а) я чітко уявляю собі, що від мене вимагається;
 - б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;
 - в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;
 - г) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.
6. Вважаю, що мені б сподобалося, якщо ...
 - а) були б хороші умови роботи, і було відсутнє б тиск на мене;
 - б) у мене був би дуже хороший оклад;
 - в) робота в дійсності була б корисна і приносила мені задоволення;
 - г) мої досягнення і робота оцінювалися б гідно.

7. Я не вважаю, що робота повинна ...

- а) бути слабо структурованої, так що незрозуміло, що ж слід робити;
- б) надавати занадто мало можливостей добре пізнати інших людей;
- в) бути малозначимою і малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;
- г) залишатися невизнаною або її виконання має сприйматися як само собою зрозуміле.

8. Робота, що приносить задоволення ...

- а) пов'язана зі значною різноманітністю, змінами і стимуляцією ентузіазму;
- б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості і розвиватися як особистість;
- в) є корисною і значущою для суспільства;
- г) дозволяє мені бути креативним (проявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.

9. Важливо, щоб робота ...

- а) визнавалася і цінувалася організацією, в якій я працюю;
- б) давала б можливість для персонального розвитку і вдосконалення;
- в) була пов'язана з великою різноманітністю і змінами;
- г) дозволяла б працівнику впливати на інших.

10. Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо ...

- а) в процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
- б) оклад і винагорода не дуже хороші;
- в) я не можу встановлювати і підтримувати добрі відносини з колегами по роботі;
- г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості.

11. Найкращою є така робота, яка ...

- а) забезпечує хороші робочі умови;
- б) дає чіткі інструкції та роз'яснення з приводу змісту роботи;
- в) передбачає виконання цікавих і корисних завдань;
- г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.

12. Ймовірно, я не буду добре працювати, якщо ...

- а) є мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх;
- б) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;
- в) важка робота не отримує визнання і відповідної винагороди;
- г) на робочому місці пильно, брудно або шумно.

13. При визначенні службових обов'язків важливо ...

- а) дати людям можливість краще пізнати один одного;
- б) надати працівникові можливість ставити цілі і досягати їх;
- в) забезпечити умови для прояву працівниками творчого начала;
- г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14. Ймовірно, я не захочу працювати там, де ...

- а) у мене буде мало самостійності і можливостей для вдосконалення своєї особистості;
- б) не заохочуються дослідження і прояви наукової цікавості;

в) дуже мало контактів з широким колом людей;

г) відсутні гідні надбавки і додаткові пільги.

15. Я був би задоволений, якщо ...

а) була б можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками;

б) робота надавала б широке розмаїття і зміни;

в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;

г) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.

16. Робота менше задовольняла б мене, якщо ...

а) не дозволяла б ставити і домагатися складних цілей;

б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;

в) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;

г) я практично не міг би впливати на рішення, що приймаються і на те, що роблять інші.

17. Я вважаю, що посада повинна надавати ...

а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;

б) можливість краще пізнати своїх колег по роботі;

в) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил;

г) різноманітність, зміни і заохочення.

18. Робота приносила б менше задоволення, якщо ...

а) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого вкладу;

б) здійснювалася б ізольовано, т. е. я мав би працювати на самоті;

в) був відсутній б сприятливий внутрішній клімат, в якому я міг би професійно зростати;

г) не давала б можливості впливати на прийняття рішень.

19. Я хотів би працювати там, де ...

а) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;

б) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;

в) є гідна система надбавок і додаткових пільг;

г) можна висувати і апробувати нові ідеї та проявляти креативність.

20. Навряд чи я захотів би працювати там, де ...

а) не існує різноманіття або змін в роботі;

б) у мене буде мало можливостей впливати на рішення, що приймаються;

в) заробітна плата не дуже висока;

г) умови роботи недостатньо хороші.

21. Я вважаю, що приносить задоволення робота повинна передбачати ...

а) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;

б) можливість виявляти креативність (творчий підхід);

в) можливість зустрічатися з цікавими людьми;

г) почуття задоволення і дійсно цікаві завдання.

22. Робота не буде приносити задоволення, якщо ...

а) передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;

б) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;

в) не буде можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;

г) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.

23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені ...

- а) безліч контактів з широким колом цікавих мені людей;
- б) можливість встановлення і досягнення цілей;
- в) можливість впливати на прийняття рішень;
- г) високий рівень заробітної плати.

24. Я не думаю, що мені подобалася б робота, якщо ...

- а) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;
- б) мало шансів впливати на інших людей;
- в) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
- г) я не міг би виявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.

25. У процесі організації роботи важливо ...

- а) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
- б) створити умови для прояву самостійності;
- в) передбачити можливість різноманітності і змін;
- г) забезпечити широкі можливості контактів з іншими людьми.

26. Швидше за все, я не захотів би працювати там, де ...

- а) умови роботи некомфортні, т. е. шумно, брудно і т. д.;
- б) мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;
- в) робота не є цікавою або корисною;
- г) робота рутинна і завдання рідко змінюються.

27. Робота приносить задоволення, ймовірно, коли ...

- а) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
- б) існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості;
- в) можна ставити перед собою складні і сміливі цілі;
- г) існує можливість краще пізнати своїх колег.

28. Мені б не сподобалася робота, яка ...

- а) не була б корисною і не приносила б почуття задоволення;
- б) не містила б в собі стимулу до змін;
- в) не дозволяла б мені встановлювати дружні відносини з іншими;
- г) була б неконкретної і не ставила б складних завдань.

29. Я б виявив прагнення працювати там, де ...

- а) робота цікава і корисна;
- б) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини;
- в) мене оточували б цікаві люди;
- г) я міг би впливати на прийняття рішень.

30. Я не вважаю, що робота повинна ...

- а) передбачати, щоб людина більшу частину часу працював в поодиночці;
- б) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
- в) перешкоджати встановленню взаємовідносин з колегами;
- г) складатися в основному з рутинних обов'язків.

31. Добре спланована робота обов'язково ...

- а) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;
- б) має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки;
- в) передбачає можливість ставити цілі і досягати їх;

г) стимулює і заохочує висунення нових ідей.

32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо ...

а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;

б) було б мало можливостей для прояву креативності;

в) допускалася б лише мала частка самостійності;

г) сама суть роботи не видавалася б корисною або потрібною.

33. Найбільш важливими характеристиками посади є ...

а) можливість для творчого підходу і оригінального нестандартного мислення;

б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;

в) можливість встановлювати гарні взаємини з колегами;

г) наявність значущих цілей, яких покликаний досягти працівник.