ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу

Укоопспілки «Полтавський університет

економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

Вищий навчальний заклад Укоопспілки

«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій

Форма навчання денна

Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_­­\_\_\_\_\_\_\_\_

проф. Т.А. Костишина

« \_\_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на тему:**

**«Удосконалення мотиваційних компонентів в системі управління персоналом» (за матеріалами ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі / ПУЕТ)**

***зі спеціальності 051 «Економіка»***

***освітня програма «Управління персоналом і економіка праці»***

***ступеня магістра***

**Виконавець роботи: Сивко Олександра Володимирівна**

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2020 р.

**Науковий керівник к. е. н., доц. Тужилкіна Оксана Володимирівна**

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2020 р.

ПОЛТАВА 2020

**ЗМІСТ**

ВСТУП……………………………………………………………………………....3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ……………………………………...……………..6

1.1. Місце і значення мотивації в управлінні персоналом………………………………………………………………………...…6

1.2. Методичні підходи до діагностики системи управління персоналом………………………………………………………………………….18

1.3. Мотивування персоналу і типи темпераменту підлеглих…………………………………………………………………………....25

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВНЗ УКООПСПІЛКИ «ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»……………………………………………………………………….…33

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства……………………………………………………………………..…33

2.2. Аналіз кількісного і якісного складу персоналу…………………………………………………………………………....46

2.3. Оцінка мотиваційних компонентів в системі управління персоналом…………………………………………………………………….……60

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВНЗ «ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»………………………………………………………………………….70

3.1. Концептуальні підходи до удосконалення системи мотивування персоналом………………………………………………………………………….70

3.2. Зарубіжний досвід впровадження мотивації на підприємствах та установах……………………………………………………………………………78

3.3. Розробка мотиваційних пропозицій...………………………….……...87

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ…………………………………………….…….….96

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…………………………….…………..101

ДОДАТКИ……………………………………………………………..………..…110

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Нинішній етап розвитку економіки характеризується постійними змінами та нововведеннями. Перед кожним підприємством постає питання щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку та розвитку ефективної економічної діяльності.

В умовах жорсткої конкуренції підприємствам доводиться бути обізнаними, щодо нових розробок галузі, наукових ідей та досліджень, впроваджувати нові технології на виробництві, сприяти продуктивності праці, поширенню різноманітності, кількості товарів та послуг конкретного підприємства, опановувати нові форми і методи роботи з підлеглими. Саме це вимагає від кожного керівника розуміння важливості пошуку і впровадження ефективних способів мотивації для кожного окремого працівника.

Світовий досвід успішних фірм і підприємств яскраво демонструє, що їхні керівники при стимулюванні ефективності праці головним чином приділяли увагу особистим здібностям та психологічним якостям кожного працівника. Саме від керівника, його майстерності у підбору персоналу, уміння швидко адаптуватися до змін залежить ефективність діяльності усього підприємства загалом.

Для того, щоб підприємство ефективно функціонувало, повинна бути розроблена гнучка система мотивації праці, яка б спиралася не тільки на професійні компетенції, а й на психологічні особливості працівника. Саме це спонукає працівників поліпшувати професійний рівень та працювати ефективно на досягнення персональних цілей та задля перспективи розвитку підприємства.

Тому дослідження ефективності систем. мотивації персоналу та запровадження нових підходів на підприємстві є важливим і актуальним.

**Метою дипломної роботи** є комплексне дослідження теоретико-методичних засад мотивування персоналу та на основі проведеного дослідження впровадження шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління персоналом.

Відповідно до мети нами визначено **основні завдання дипломної роботи**:

визначити значення мотивації в системі управління персоналом;

визначити методичні підходи до діагностики системи мотивації персоналу;

розглянути особливості мотивації персоналу в залежності від типів темпераменту працівників;

проаналізувати господарсько-економічні показники діяльності підприємства та показники з праці;

здійснити оцінку системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві;

розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

**Об’єктом дослідження** є процес удосконалення мотиваційних компонентів в системі управління персоналом.

**Основними методами дослідження** теоретичні методи, такі як метод системно-структурного аналізу наукової літератури, соціологічні методи: бесіда та анкетування; аналіз та синтез отриманих результатів та отриманої первинної інформації, різноманітні прийоми статистико-економічного методу: статистичне спостереження, прийоми статистичного групування, порівняння, соціометричний тощо.

**Інформаційною базою** дослідження слугували чинні законодавчі акти та закони України, Статут ПУЕТ, наукові праці, статті, підручники, посібники, монографії, фінансова та статистична звітність ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі».

**Практична реалізація результатів** дипломної роботи полягає в тому, що висновки та результати даного дослідження можуть бути використані в процесі удосконалення системи мотивації в ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи розміщений на 97 сторінках. Основний обсяг роботи становить 89 сторінок і містить 38 рисунки, 26 таблиць і 11 формул. Список використаних джерел містить 66 найменувань.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

**1.1 Місце і значення мотивації в управлінні персоналом**

Питання ефективної та грамотної мотивації персоналу завжди було і залишається актуальним для керівництва на будь-якому підприємстві, тому що саме від чіткої системи мотивації залежать організаційна активність персоналу та кінцеві результати діяльності підприємства загалом.

Керівники підприємств можуть впроваджувати найкращі бізнес-плани, використовувати у роботі найсучасніші технології, проте, якщо їх підлеглі не матимуть необхідних компетенцій, не докладатимуть зусиль для досягнення поставлених завдань, то вся робота буде зведена нанівець. Неможливо ефективно управляти персоналом, достигаючи поставлених цілей без розроблення та впровадження продуктивної системи мотивації в управлінні персоналом. Саме вмотивований персонал є чинником формування конкурентоспроможних переваг підприємства [1, с. 31].

Питанням мотивації персоналу цікавились і досліджували багато як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, тому багатогранність цього поняття виявляється в багатьох значеннях і явищах.

У літературі з психології мотивація тлумачиться як процес суб’єктивної діяльності людини, що передбачає вибір нею мотивів своєї поведінки, мети поведінки та програми її досягнення; як внутрішня властивість людини, складова її характеру, що пов’язана з інтересами [1, с. 33].

В економічній літературі «мотивація» трактується з позиції впливу не тільки внутрішній, а й зовнішніх стосовно до людини чинників та їх взаємодій, що спонукає людину до діяльності задля задоволення особистих цілей і цілей організації [1, с. 33].

Квасній Л. Г., Солтисик О. О. пояснюють мотивацію як діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв’язку з будь-якою винагородою [2]. Автори наголошують, що обов’язково у персоналу повинні бути внутрішні і зовнішні мотиви – цілі щодо мотивації. Внутрішня мотивація залежить від інтересу до виконання роботи, можливості пізнати, розвивати свої вміння та здібності тощо, а зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх факторів: оплата праці, можливість професійного та кар’єрного росту, отримання соціальних гарантій, пільг тощо. Мотивація є особливим результатом поєднання внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності [2].

Доктори економічних наук Колот А. М. та Цимбалюк С. О. у своєму підручнику «Мотиваційний менеджмент» розглядають мотивацію як сферу практичної, фахової діяльності, що передбачає вироблення методів та засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих та організаційних цілей [1, с. 20].

Булатов А. трактує поняття так: «мотивація» – система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання [3, с. 204].

Левицька І. та Глива Я. визначали мотивації як рушійну силу поведінки, як прагнення людини до активної дії для задоволення своїх потреб [4, с. 26].

Посилення мотивації, ставлення до праці, трудової активності є одним з головних завдань суб’єктів управління персоналом. Комплексний зовнішній вплив на працівників для формування в них стійкої мотивації до праці можна визначити як процес мотивування [5, с. 34].

У контексті результативного управління мотивуванням персоналу є два поняття, які не можна ототожнювати, – це «мотиваційний механізм діяльності» та «система мотивування» [1, с. 22].

Мотиваційний механізм представляє собою механізм реалізації праці, тобто це комплексний цілісний інструментарій по перетворенню мотивації-потенції в мотивацію реальність, у безпосередню дію.

Мотиваційний механізм реалізує, перетворює набір факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій із лінійного дискретного значення в замкнутий постійно повторювальний процес. Стосовно економічної, потребносної мотивації, мотиваційний механізм представляє собою економічний механізм реалізації й відтворення єдності соціально-економічних функцій праці: як засобу до життя, функціонуючому на кожній стадії своєї завершеності в певній системі макро- і мікроекономічних координат. Окрім того, мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, точніше він забезпечує умови самостимулювання, перетворює мотивацію із можливості в реальність [6].

Система мотивування розглядається як комплекс складових підсистем, які містять згруповані в певному порядку мотиви. С.Й. Вовканич та О.Т. Риндзак зазначають, що «найчастіше виділяють три-чотири групи мотивів як складові ланки системи: матеріального, соціального та духовно-інтелектуального характеру. Параметри системи, як правило, є сталими» [7, с. 49].

Протягом історії кожен із вчений торкався теми мотивації. Хоча більшість мотивів, стимулів і потреб були відомі давно, але активно розроблятися теорія мотивації стала у ХХ ст. Сучасні теорії мотивації поділяються на дві групи: змістовні та процесуальні.

Згідно зі змістовними теоріями в основі поведінки людини лежать потреби та бажання їх задовольнити. Авторами змістових теорій є Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клеланд, Ф. Герцберг. Вони досліджували потреби та їх вплив на мотивацію персоналу. Процесуальні теорії відображають способи мотивування працівників та процес вибору певної моделі поведінки. До представників процесуальних теорій належать В. Врум, С. Адамс, Е.Локе, Л. Портер і Е. Лоулер [8].

Наочно змістовні та процесуальні теорії зображено на рис. 1.1.1.

**Теорії мотивації:**

***Змістовні теорії.***

Продуктивність праці робітників залежить від рівня задоволеності потреб.

- Теорія ієрархії потреб А. Маслоу;

- двофакторна теорія Ф.Герцберга;

- теорія набутих потреб Д.Мак-Клелланда;

- теорія Д. Макгрегора.

***Процесуальні теорії.***

Стимулювання діяльності працівників залежать від особистих уявлень про винагороду.

До них відносять:

- теорія справедливості Дж.Адамса;

- теорія очікувань В.Врума;

- комплексна мотивація Л.Портера і Е.Лоулера;

Рис. 1.1.1. Теорії мотивації [9]

Відповідно до теорії А. Маслоу в основі мотивації функціонування людей лежить п’ять категорій потреб, які відображені на рис. 1.1.2 в наступній ієрархії:

Рис. 1.1.2 Ієрархія потреб Абрахама Маслоу [10]

Перші дві групи потреб, згідно з теорією А. Маслоу – є первинними (вони вимагають першочергового задоволення), інші три – вторинними. Потребами першого та другого рівнів у житті керується основна маса людей, потребами третього та четвертого рівнів – значно менше, на самій верхівці – одиниці [10].

Теорія потреб Девіда МакКлелланда ґрунтується на зосереджені щодо задоволення потреб вищих рівнів. Ідея даної теорії представлена на рис. 1.1.3.

Ефективний керівник, який добре знає ввірений йому кадровий склад, вміє забезпечити досягнення успіхів колективу, оскільки його успіх неможливий без успіху кожного підлеглого йому працівника або переважної їх більшості.

Рис. 1.1.3 Теорія потреб Девіда МакКлелланда [11]

Ефективний керівник повинен дізнатися про потреби своїх підлеглих і обрати таку мотивацію, яка буде сприяти досягненню цілей і персоналу, і організації [11].

Американський психолог Клейтон Альдерфер був прибічником теорії Абрахама Маслоу, виділяючи при цьому не п'ять, а три потреби (рис. 1.1.4)

Рис. 1.1.4 Теорія потреб Клейтона Альдерфера [12]

Отже, до основних потреб, що мотивують поведінку підлеглих за К. Альдерфер належать [12]:

* потреби існування, пов’язані з фізіологічними потребами та потребами в безпеці;
* потреби зв’язку, пов’язані з соціальними потребами, бажанням працівника мати сім’ю, друзів, хороші відносини з колегами та керівниками, належати до певних груп, громадських організацій тощо;
* потреби зростання, пов’язані з прагненням людини до самовираження.

Ієрархія потреб К. Альдерфера, на відміну від ієрархії А. Маслоу, свідчить не лише про рух від нижчих потреб до вищих, а і в іншому напрямі, що показує посилення мотивів нижчих рівнів за неможливістю задоволення потреб вищих рівнів [12].

Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга – модель мотивації, яка теж заснована на потребах. Він побудував двофакторну теорію, у якій виділив дві категорії: гігієнічні чинники та мотиватори. Фактори, які утримують співробітника на роботі (гігієнічні) і фактори, які мотивують до роботи (мотиватори) [5].

Між двухфакторной теорією мотивації Фредеріка Герцберга можна провести певні паралелі з пірамідою потреб Абрахама Маслоу: гігієнічні потреби теорії Герцберга співвідносяться з нижчим рівнем потреб піраміди Маслоу, а мотивуючі фактори співвідносяться з вищим рівнем потреб відповідно. З теорії мотивації Герцберга можна зробити наступний висновок: для гарної мотивації персоналу, керівник повинен забезпечити наявність як гігієнічних, так і мотивуючих факторів [5].

Принциповою особливістю концепції Макгрегора є те, що «теорія Х» і «теорія Y» установлення залежності між стилем управління і поведінкою підлеглих [6].

Теорія «Х» передбачає, що:

- люди є лінивими, вони уникають роботи;

- людям не вистачає амбіцій, вони не хочуть брати відповідальності і

прагнуть, щоб ними керували;

- люди за своєю природою егоцентричні, байдужі до потреб організації;

- змусити людей працювати можна лише із використанням примусу,

контролю, покарання.

Але Д. Мак-Грегор зрозумів, що таке розуміння людської суті не відповідає дійсності, а система управління, що базується на даному підході, не відповідає дійсним потребам працівників та організації. Тому виникла теорія

«Y», яка передбачає, що люди не ліниві, не безвідповідальні і проявляють творчість, ініціативність, якщо вони мотивовані.

Згідно теорії «Y»:

- люди за соєю природою не є пасивними чи байдужими до організаційних потреб;

- мотивація, потенціал для розвитку, здатність думати, відповідальність,

готовність узгоджувати власну поведінку із організаційними цілями – все це присутнє в людях;

- важливим завданням управління є створення організаційних умові методів роботи для того, щоб люди могли досягти своїх власних цілей, направляючи свої зусилля на організаційні цілі.

Теорія «Х» і теорія «Y» не є взаємозамінними. Д. Мак-Грегор вважає, що в організації працюють люди категорії «Х» та категорії «Y». Керівник повинен

дотримуватись теорії «Y», враховуючи особливості працівників категорії «Х»

і допомагаючи їм перейти в категорію «Y» [13].

Наступною теорією мотивації є теорія сподівань (модель Врума). З точки зору В. Врума, мотивація є підсумковим результатом взаємодії трьох факторів: того, наскільки сильно індивід бажає отримати винагороду (валентність), і його оцінок можливостей того, що докладені зусилля приведуть до результату у формі успішного виконання робочого завдання (сподівання), а досягнення поставленої цілі буде достойно винагороджено (інструментальність), що виражається формулою (рис. 1.1.5):

МОТИВАЦІЯ

Рис. 1.1.5 Теорія сподівань В.Врума [14]

Теорія В.Врума підкреслює важливість трьох взаємозв’язків: затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність повинен уявляти потреби працівників і надавати їм адекватну їм винагороду. Причому для ефективної мотивації керівник повинен встановити співвідношення між досягнутим результатом та винагородою [15].

У теорії справедливості С. Адамса працівники суб’єктивно співставляють свою винагороду відповідно до затрачених зусиль з винагородами інших працівників, що виконують аналогічну роботу [15]. Якщо працівник вважає, що його колега отримав більшу винагороду за таку ж роботу, у нього виникає психологічна напруга, яка може призвести до пониження затрачуваних зусиль. Практичний висновок теорії справедливості Адамса полягає в тому, що поки співробітник не буде вважати, що його винагорода відповідна, він буде намагатися зменшити інтенсивність праці [15].

Комплексна теорія Потрера-Лоулера включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості [13].

Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. Задоволення - це результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням її справедливості. Задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода [13]. Один з найважливіших висновків цієї моделі полягає у тому, що результативна праця приводить до задоволення працівника, а не навпаки, як вважали раніше [16].

Отже, враховуючи різні теорії мотивації у процесі управління підприємством чи установою буде сприяти вибору ефективних стимулів, моніторингу потреб співробітників, покращенню умов праці, поєднанню зацікавленості підлеглих і продуктивності їх праці, досягненню організаційних цілей на всіх рівнях та ін.

З управлінської точки зору, мотивація трактується як функція керівництва для створення у підлеглих стимулів до праці з повною віддачею та досягнення особистих та організаційних цілей. Зміст мотиваційної функції є визначення та задоволення потреб персоналу, розроблення дієвої системи винагород за виконану роботу, використання стимулів для ефективної взаємодії колективу підприємства і керівників для створення конкурентоспроможного підприємства загалом.

Саме за допомогою дієвої системи мотивації керівництво може вирішувати такі завдання, які ми наочно зобразили на рис 1.1.6.

Функція мотивації, безумовно, пов’язана з усіма функціями менеджменту – організацією, контролем, плануванням, прийняттям рішень тощо та відіграє важливу роль у системі управлінням персоналу всього підприємства.

Рис. 1.1.6. Завдання, які можна вирішити за допомогою мотивації [розроблено автором на основі джерела 5]

Наприклад, залучення персоналу до розробки завдань мотивує людей на більш сумлінну роботу, це є одним із завдань функції планування. Системне організування спільної діяльності працівників впливає на мотивацію менеджерів, а керівникам дозволяє оцінити напрями вияву активності, що є одним із завдань функції організації. Зв’язок функції мотивації і контролю особливо досліджують на попередній і завершальній стадії роботи. За допомогою мотиваційного впливу персоналу надається конкретна спрямованість, визначаються чіткі орієнтири, стандарти поведінки, правильно виконавши які, вони отримають винагороду. А саме, оцінка виконаної роботи керівником, його похвала, зауваження та інші форми впливу стимулюють, у подальшому, до досягнення більших результатів, як висновок, більшої продуктивності у роботі.

Також існує ще тісний зв’язок між мотивацією та прийняттям рішень. Це виявляється у розгляді таких аспектів (рис. 1.1.7).

Рис. 1.1.7. Аспекти, в яких розглядається зв’язок мотивації і прийняття

рішень [17]

Отже, ефективна реалізація функцій мотивації потребує:

* усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
* розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації [17].

Недостатнє приділення уваги до мотиваційної політики персоналу, нехтування потребами і очікуваннями працівників може призвести до високої плинності кадрів, порушенню трудової дисципліни, незадовільному соціально-психологічному клімату, низькій якості та продуктивності праці, що, зрештою, негативно позначиться на конкурентоспроможності підприємства.

Існує взаємозв’язок між ефективним мотивуванням персоналу і конкурентоспроможністю підприємства, який представлений на рис.1.1.8.

Рис. 1.1.8. Зв’язок мотивування персоналу і конкурентоспроможності підприємства [розроблено автором]

Мотивація підлеглих займає важливе місце у системі управління персоналом, впливаючи на успішність діяльності установи чи підприємства, досягнення цілей та задоволення потреб співробітників. Проблема мотивації персоналу завжди була і буде актуальною, тому кожен управлінець повинен розуміти, що саме на ньому лежить відповідальність за забезпечення працівників ефективною системою мотивації. Задоволення потреб і цілей підлеглого дозволить зробити роботу продуктивнішою і отримати кращі результати у роботі, а до цього, на нашу думку, прагне кожен роботодавець.

**1.2 Методичні підходи до діагностики системи мотивації персоналу**

На сьогоднішній час основною рушійною силою будь-якого конкурентоспроможного підприємства, установи є персонал. Продуктивне управління яким є одним із найголовніших завдань. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до максимально можливого прибутку [18, с. 19]. Інструментом активування трудової діяльності людських ресурсів виступає система мотивації персоналу.

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал до ефективної праці для досягнення максимального результату роботи підприємства [19, с. 36].

Система мотивації праці є одним із завдань розвитку стратегічного управління персоналом, а працівники організації, їх навички, знання, досвід є найголовнішим джерелом ефективності, підвищенні конкурентоспроможності та мінімізація витрат праці [20]. Ось чому важливо регулярно проводити оцінку системи мотивації та використовувати нові методи стимулювання праці, а для цього обов’язково треба вміти впроваджувати методичні підходи до її діагностики.

Методичний підхід – це система методів та принципів наукового пізнання, які є спрямованими на вирішення конкретного завдання [18, с. 52].

Почати дослідження конкурентоспроможності системи мотивації слід із вивчення нормативних документів підприємства, установи, які внутрішньо регламентують процес стимулювання праці персоналу [21]. Таких як: правила внутрішнього трудового розпорядку, корпоративний кодекс, колективний договір, розпорядження, накази, положення про надання соціального та компенсаційного пакета, положення про оплату праці, преміювання та надання одноразових заохочень, інші положення та інструкції тощо.

Наступним етапом доцільно з’ясувати ефективність використання впровадженої мотиваційної системи, проаналізувавши такі показники (рис. 1.2.1).

Охарактеризуємо кожен показник ефективності використання впровадженої системи мотивації на підприємстві, установі окремо.

Рис. 1.2.1. Показники, що висвітлюють ефективність використання існуючої системи мотивації [22]

1) Зарплатомісткість. Показує суму витрат на оплату праці, що знаходиться в сумі витрат на виробництво/реалізацію одиниці продукції. Розраховується за формулою:

ЗМ = (1.1)

де ЗМ – зарплатомісткість продукції;

ФОП – сума фонду оплати праці на підприємстві

ВП (РП) – обсяг валової /реалізованої продукції у звітному періоді [23].

2) Коефіцієнт плинності кадрів. Відображає процентне співвідношення числа звільнених співробітників до середньооблікової кількості осіб в компанії, установі

= (1.2)

– коефіцієнт плинності кадрів;

– чисельність звільнених;

– середньооблікова чисельність працівників [23].

3) Коефіцієнт трудової дисципліни. Характеризує співвідношення кількості випадків порушень трудової дисципліни та середньооблікової чисельності працівників:

= (1.3)

– коефіцієнт трудової дисципліни;

– кількість випадків порушень трудової дисципліни;

– середньооблікова чисельність працівників [23].

4) Коефіцієнт ефективного використання робочого часу характеризує рівень використання максимально можливого робочого часу і визначається як співвідношення фактично відпрацьованого часу та максимально можливого фонду робочого часу:

= (1.4)

– коефіцієнт ефективного використання робочого часу;

– фактично відпрацьований час працівниками підприємства за рік;

– максимально можливий фонд робочого часу [23].

5) Продуктивність праці. Характеризує ефективність праці та визначається як відношення кількості виготовленої продукції та затрат праці на виготовлення цієї продукції:

ПП = (1.5)

ПП – продуктивність праці;

Q – обсяг виготовленої продукції;

– середньооблікова чисельність персоналу [23].

Отже, проаналізувавши дані показники, керівник може побачити чи ефективно було впроваджено мотиваційну систему в установі і вже потім удосконалювати її, якщо це потрібно.

Мотиваційна система персоналу установи охоплює систему нематеріальної мотивації та систему матеріальної мотивації, тому під час діагностики кожної з них потрібно враховувати відповідність елементів, інструментів, структуру стратегії системи мотивації цілям та етапам життєвого циклу підприємства [22].

Різниця в організаційних цілях на кожній стадії обумовлює використання різних форм мотиваційного впливу на персонал. В табл. 1.2.1 ми відобразили залежність систем матеріальної та нематеріальної мотивації від етапів життєвого циклу підприємства.

На основі досліджень зв’язку залежності між системою мотивації персоналу та етапів розвитку організації В. Г. Чумак та О. А. Горбуновою у 2013 р. було розроблено модель мотивації, яка визначається формулою:

SPM={O, , , , WG, PT}, (1.6)

де О – особливості галузі;

– життєвий цикл організації;

– життєвий цикл робітника в організації;

– життєвий цикл компетенцій працівника;

WG – категорія персоналу, до якої належить працівник;

PT – психотип працівника [22].

Таким чином, розроблена методологія дозволяє:

* сформувати комплекс оптимальних для працівників матеріальних та нематеріальних форм мотивації;
* розробити короткострокові та довгострокові плани підвищення кваліфікації конкретних працівників, професійних груп, структурних підрозділів і організації в цілому;
* виділити мотиви, націлені на модернізацію економіки та бізнесу, та в залежності від них сформувати систему мотивації персоналу [24].

Таблиця 1.2.1

Залежність системи матеріальної та нематеріальної мотивації від етапів життєвого циклу підприємства [24]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Етап життєвого циклу підприємства | Головна  мета | Особливості нематеріальної мотивації у визначеному періоді | Особливості матеріальної мотивації у визначеному періоді |
| Створення | Виживання | Перспективи кар’єрного росту; можливість отримання нового досвіду; відчуття потрібності компанії; відповідальність працюючих;  визнання результатів. | Заробітна плата не перевищує середньоринкову; відсутність премій. |
| Ріст | Прибуток  і ріст | Кар’єрний ріст; медичне страхування; оплата телефонного зв’язку; оплата проїзду; навчання за рахунок компанії; професійний і особистий розвиток; корпоративні заходи. | Заробітна плата на 5-10% вище середньоринкової; премії залежать від езультатів діяльності (від 30%-70% від загального об’єму виплат) |
| Зрілість | Ріст прибутку | Система наставництва;  організація професійних конкурсів та змагань; розширення зони відповідальності;  нагородження грамотами співробітників, які добросовісно і довго працюють; соціальні пакети в залежності від посади, цінності робітника;  корпоративні заходи | Заробітна плата дорівнює рівню середньоринкової;  стандартні премії за якісне виповнення завдань роботи |
| Занепад | Збереження досягнутих результатів | Гнучкий графік роботи;  корпоративні заходи; визначення заслуг «золотого фонду» | Участь у прибутках організації, опціони, привабливі умови оплати праці для «золотого фонду» |

Наступний методичний підхід до оцінки системи матеріальної мотивації персоналу полягає у проведенні аналізу фонду оплати праці, який включає в себе [рис. 1.2.2].

Рис.1.2.2. Складові фонду оплати праці на підприємстві, установі, які підлягають аналізу [25]

1. Аналізування структури фонду оплати праці у досліджуваному періоді. Визначення питомої ваги та суми основної заробітної плати у фонді плати, інших компенсаційних витрат, заохочень та діагностика їх динаміки. Саме це дає змогу дослідити орієнтацію мотиваційної системи персоналу [25].

2. Аналізування динаміки фонду оплати праці у досліджуваному періоді, тобто аналізування відносного та абсолютного приросту ФОП [25].

3. Аналіз середньостатистичної заробітної плати на підприємстві. Формула для розрахунку:

= (1.7)

– середня заробітна плата одного працівника;

– сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства;

– середньооблікова чисельність працівників на підприємстві [25].

Також можна обчислити конкурентоспроможність заробітної плати підлеглих досліджуваної установи на ринку праці. Для цього варто порівняти динаміку і рівень середньої заробітної плати на підприємстві із динамікою та рівнем середньої заробітної плати в галузі, регіоні та країні.

Для виявлення змін у реальних доходах працівників підприємства доцільно також порівняти індекс інфляції в країні із динамікою середньої заробітної плати на підприємстві [25].

Методичні підходи до визначення нематеріальної мотивації полягають у діагностиці рівня задоволеності працівників мотиваційним заходам. Можна використати такі форми дослідження: опитування працівників, анкетування, бесіда, неформальні бесіди, зокрема обіди керівників із підлеглими, інтерв’ю з працівниками, які звільняються, відкриті зустрічі керівників підприємства з персоналом тощо.

У процесі опитування та інтерв’ю можна уточнити заходи і методи, які використовуються для мотивації працівників певних підрозділів, професійних груп, категорій. З їх допомогою можна вирішити як працівники оцінюють діючу мотиваційну програму, зібрати пропозиції щодо внесення змін до чинної мотиваційної політики. Можна дізнатися про очікування персоналу стосовно посадового та професійного зростання, оплати праці [25].

Отже, правильно організована та проведена діагностика чинної системи мотивації на підприємстві може стати підґрунтям для вдосконалення багатьох проектів не тільки мотиваційної системи, а й систем управління персоналом загалом. Результати аналізу сприятимуть удосконаленню командної роботи, комунікацій між колегами, прийняттю ефективних рішень щодо добробуту персоналу, просуванню та зростанню професійної кар’єри, а також, що не менш важливе – проектування нової системи мотивації.

**1.3 Мотивування персоналу і типи темпераменту підлеглих**

Успіх будь-якої установи залежить від спільної праці персоналу і керівників підприємства. Керівники, як справжні лідери, не тільки повинні розробити та впровадити гнучку систему мотивації в установі, а й надати підлеглим таку підтримку у вирішенні складних завдань, щоб вони працювали і підвищували продуктивність праці.

Підібрати єдиний для всіх метод мотивації персоналу неможливо, тому що у кожного є власні інтереси та потреби. Майстерність керівника полягає у тому, щоб, розроблюючи систему мотивації праці, спиратися на психотипи працівників, а це можливо, якщо цікавитися вподобаннями співробітників, не бути байдужим до їхньої думки, вміти слухати їх і чути. Коли людина відчуває себе потрібною, то поставлені завдання будуть зроблені швидко, якісно та старанно.

Темперамент – (лат. Temperamentum – належне співвідношення рис від tempero – змішую в належному стані) – характеристика індивіда з боку динамічних особливостей його психічної діяльності, тобто темпу, швидкості, ритму, інтенсивності, що складають цю діяльність психічних процесів і станів [26].

Для кожного типу темпераменту найбільш ефективними будуть індивідуальні мотиватори праці, які відповідають особливостям їх характеру і потребам. Залежно від особливостей поведінки, підлеглих можна розділити на 4 типи, які відповідають їх темпераменту: сангвінік, меланхолік, холерик та флегматик.

Суб’єктивна характеристика кожного с них представлена у табл.1.3.1. Також ми розглянули мотиватори і демотиватори, які впливають на людину, відповідно його типу темпераменту.

Мотиватори – це чинники, що призводять до появи як зовнішньої, так і внутрішньої мотивації [27].

Демотиватори – це чинники, що діють у протилежному напрямі і призводять до зниження мотивації [28].

З табл. 1.3.1 зробимо висновки, що кожен співробітник індивідуальний і для кожної категорії працівників система мотивації буде різною.

Табл. 1.3.1

Характеристика різних типів темпераменту підлеглих [29]

|  |  |
| --- | --- |
| **Холерик**  - все робить швидко: швидко говорить, розуміє, про що мова, тому часто перебиває, швидко сприймає і запам'ятовує нову інформацію, але часто поверхнево, забуває те, що вважає неважливим, швидко думає і приймає рішення, тому часом не вникає в суть і помиляється;  - притаманна непосидючість;  - емоційний стан змінюються кілька разів на день;  - у стресі поспішність зростає разом з дратівливістю;  - не злопам'ятний, швидко відпускає образи;  - відкритий, прямий і товариський;  - працездатний, амбітний, але іноді «не бачить берегів», тому швидко вигорає;  - максималіст, який прагне до лідерства.  - може бути різким, тому, інколи, не подобається оточуючим. | **Меланхолік**  - чутливий і дуже образливий, навіть невеликі відхилення від його очікувань в життя викликають у нього стрес і розлади;  - часто скаржиться на долю і оточуючих, впевнений, що «всі шишки йому»;  - багато чого боїться, тому часто обережний;  - через страх припуститися помилки розвиває хорошу інтуїцію;  - добре відчуває людей. Це якість плюс інтуїція допоможуть побачити «підводні камені» при переговорах.  - швидко стомлюється і легко вигорає;  - не вміє відмовляти в проханнях, сильна самокритика, причому часто негативна;  - у стресовій ситуації не може працювати: починає переживати, боятися і «опускає руки». В нестабільній організації прижитися не зможе ніколи. Але при правильному управлінському підході може стати незамінним співробітником. |
| **Сангвінік**  - енергійний, але, на відміну від холерика, з хорошим самоконтролем;  - може стати трудоголіком, якщо занадто націлений на гроші або кар'єрне зростання, проте, на відміну від того ж холерика, пам'ятає і про відпочинок;  - йому подобається комунікувати і бути в центрі уваги;  - легко заводить нові зв'язки і швидко знаходить підхід до людей;  - завжди пам'ятає про свої інтереси, тому, наприклад, якщо не бачить вигоду для себе, то і за справу не візьметься;  - має успіх при виступі на конференціях і нарадах;  - часто із задоволенням бере шефство над новачками, хоча виступати в ролі постійного та уважного наставника не любить;  - рідко потребує підтримки - самостійний і незалежний;  - у складній ситуації зберігає «холодний розум» і шукає рішення проблеми, а не переживає. | **Флегматик**  - спокійна і часто повільна людина;  - довго засвоює нову інформацію і приймає рішення, але зате воно буде максимально виваженим і точно спрацює;  - вміє уважно слухати і ніколи не перебиває, але це не означає, що обов'язково слухає уважно;  - неконфліктний, закритий, без особливого інтересу до неформальних відносин в організації, при цьому може працювати в команді, хоча легко справляється і з самостійною роботою;  - гарна пам'ять, вдумливий, ґрунтовний;  - не любить інновацій, тому в творчому проекті без чітких правил загубиться;  - у стресовій ситуації він не хвилюється, зберігає самовладання і ясну голову;  - в умовах позамежного стресу він може загальмуватися і взагалі відмовитися від спілкування, рішень і дій;  - накопичує невдоволення, а коли «хащі переповнена» закочує скандал і погрожує звільнитися. |

Завданням керівника є розуміння і врахування цієї інформації при розробленні та впровадженні системи мотивації в установі. Розглянемо кожен тип темпераменту: його мотиватори і демотиватори.

Холерик – енергійна та активна людина. Швидко сприймає нову інформацію. Він прагне бути в центрі уваги, бути лідером [30].

Суб’єктивні мотиватори для холерика ми зобразили на рис. 1.3.1.

Рис. 1.3.1. Суб’єктивні мотиватори для працівників, у яких переважає тип темпераменту холерик [розроблено автором на основі джерела 30]

Суб’єктивні демотиватори для працівника з переважаючим типом досліджуваного типу темпераменту можна зазначити такі [30]:

* тиск та контроль під час виконання роботи;
* монотонність у роботі;
* відсутні перспективи у кар’єрному рості.

Перейдемо до характеристики наступного типу темпераменту підлеглого – сангвініка. Сангвінік також активна та життєрадісна людина, яка любить спілкуватися з іншими людьми. Він є оптимістом, легко сприймає зміни та пристосовується до нового. Швидко засвоює інформацію, має гарні ораторські здібності [31].

Суб’єктивні мотиватори для працівника з переважаючим типом сангвініка ми зобразили на рис. 1.3.2:

Рис. 1.3.2. Суб’єктивні мотиватори для працівників, у яких переважає тип темпераменту сангвінік [розроблено автором на основі джерела 31]

За сангвініком потрібен контроль у роботі, бо йому швидко вона набридає, часто може не довести її до кінця.

Наступний тип темпераменту – меланхолічний.

Меланхолік – чутлива, уразлива і дуже ранима людина. Він швидко втомлюється та потребує відпочинку, тяжко сприймає зміни та важко сприймає стресові ситуації, але у звичайній обстановці почуває себе спокійно. Меланхоліки дуже добре відчувають людей і можуть дати оцінку кожному [31].

Суб’єктивні мотиватори для працівника з переважаючим типом меланхоліка ми зобразили на рис. 1.3.3:

Рис. 1.3.3. Суб’єктивні мотиватори для працівників, у яких переважає тип темпераменту меланхолік [розроблено автором на основі джерела 31]

Суб’єктивні демотиватори для працівника з переважаючим типом досліджуваного типу темпераменту можна зазначити такі [31]:

* надмірна праця на роботі;
* стресові ситуації та несправедлива критика, особливо публічна;
* не стабільна робота.

Наступний і останній тип темпераменту – це флегматик. Флегматик – спокійна, врівноважена, повільна та небагатослівна людина. Довго засвоює інформацію та погано пристосовується до нового. Неконфліктний та терплячий. Будь-яку роботу буде виконувати ретельно [31].

Суб’єктивні мотиватори для працівника з переважаючим типом флегматика ми зобразили на рис. 1.3.4:

Рис. 1.3.4. Суб’єктивні мотиватори для працівників, у яких переважає

тип темпераменту флегматик [розроблено автором на основі джерела 31]

Суб’єктивні демотиватори для працівника з переважаючим типом досліджуваного типу темпераменту можна зазначити такі [31]:

* корпоративні вечірки;
* загроза немотивованого звільнення з роботи;
* необхідність інтенсивного спілкування з різними людьми, у тому числі, з новими.

Ми вважаємо, що правильно визначивши тип темпераменту співробітника, керівнику буде простіше знайти правильний та ефективний підхід до мотивації підлеглого, але потрібно врахувати, що людей з «чистим» типом темпераменту не існує, але є яскраво виражені. Дані мотиватори і демотиватори, які ми привели вище, є суб’єктивними тому, що, наприклад, на холерика -, сангвініка -, меланхоліка -, флегматика-підлеглого можуть бути важливими різні цінності.

Саме тому, на нашу думку, на підприємстві дуже важливо мати, провідного штатного психолога, який буде, допомагати керівнику правильно визначити тип темпераменту особистостей, проаналізувати анкети ранжувань мотиваторів і демотиваторів робітників, підтримувати позитивний психологічний клімат тощо. Тільки тоді керівник організації зможе впровадити дієву систему мотивування і досягти продуктивності та злагодженості праці.

Важливо, також пам’ятати: міфом є те, що можна вмотивувати людину на виконання будь – якої роботи. Якщо підлеглий працюватиме у сфері діяльності, яка не приносить задоволення і, тим паче, змушує його постійно нервувати, то ніяка мотивація не допоможе досягти високих результатів.

Мотивувати потрібно усіх працівників, особливо тих, які завжди старанно виконують роботу, тому що, без належних стимулів, через деякий час їх продуктивність буде знижуватися [32].

Інколи недосвідчені керівники створюють в установі умови суперництва між співробітниками для досягнення цілей. Але,навпаки, це має пагубний вплив, оскільки все це руйнує відносини між колегами. Маючи прагнення стати у всьому першою, людина забуває про те, що вона є частинкою колективу. Потрібно працювати як єдина команда, в якій є взаємоповага та довіра, яка рухається до поставленої мети спільно, адже саме командна робота є ефективною та дає змогу швидше отримати необхідний результат [32].

Деякі фактори негативно впливають на кінцеві результати діяльності працівників та демотивують їх, в результаті чого співробітники втрачають інтерес до виконання своїх професійних обов’язків та звільняються. Такими демотивуючими факторами є приниження, позбавлення премій, несвоєчасна виплата заробітної плати без пояснень, відсутність подяки й похвали, ігнорування керівником досягнень працівника та нових ідей, занадто складні завдання та необхідність їх виконання за короткий термін, байдужість або сильний контроль з боку керівництва, відсутність кар’єрного росту [32].

Демотивацію можуть викликати такі причини, як певні переживання через наявність особистих проблем. Необхідно не ігнорувати це, а провести бесіду зі співробітником, запропонувати допомогу, надати додаткові дні для відпочинку та вирішення проблем. Однак, якщо людина з першого дня роботи не має мотивації, то, можливо, причиною цього є те, що це не є її покликанням, тому навряд чи вона знайде зацікавленість виконувати завдання. Тому, проводячи співбесіду, керівники мають звертати увагу на те, чи є в людини бажання навчатися та пізнавати особливості роботи, чи має вона внутрішню мотивацію [32].

Отже, потрібно не допустити демотивації та вчасно розпізнати демотивованих співробітників, оскільки це може завдати шкоди та привести до негативних наслідків для підприємства. Керівники мають робити все можливе, щоб не втратити свою команду, надихати та підбадьорювати працівників для отримання якнайкращих результатів. Побачивши зацікавленість в їх праці, співробітники будуть цінувати це та бачити у своєму керівнику лідера, який дбає не лише про свою компанію, але й про інтереси та потреби своїх підлеглих.

Мистецтво управління зараз у тому, щоб знайти правильну нішу для співробітників та ефективно використовувати їхні якості у будь-якій організації.

**РОЗДІЛ 2**

**ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ВНЗ «ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності установи**

Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (далі ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі / ПУЕТ) має ІV рівень акредитації, розташований за адресою: 36014, Полтавська область, м. Полтава, вул. Коваля, буд.3.

Засновником університету є центральна спілка споживчих товариств України (Укоопспілка), ідентифікаційний код 00012635.

Полтавський університет економіки і торгівлі є юридичною особою, має печатку, штампи, самостійні баланси, рахунки в банках, власну символіку та фірмовий бланк.

Університет діє на підставі Статуту Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», затвердженого постановою правління Укоопспілки 28 лютого 2019 року, № 12 [Додаток А].

Статут ПУЕТ містить відомості про найменування університету на різних мовах, місце знаходження, мету та предмет діяльності, особливості впровадження освітнього процесу, фінансово-господарської діяльності, відомості про органи управління та їх компетентність, про порядок внесення змін до Статуту, умови реорганізації та ліквідації, також інші відомості, які пов’язані з особливостями організаційної форми.

Метою університету є забезпечення конкурентоспроможних освітніх послуг з підготовки фахівців всіх ступенів та рівнім.

Основними видами ліцензованої діяльності є:

- підготовка фахівців з вищою освітою за відповідними освітньо-професійними, освітньо-науковими, науковими програмами на початковому (короткий цикл), першому (бакалаврський), другому (магістерський), третьому (освітньо-науковий)науковому рівнях вищої освіти, успішне виконання яких є підставою для присудження відповідних ступенів вищої освіти: молодший бакалавр; бакалавр; магістр; доктор філософії; доктор наук;

- науково-досвідна, науково-технічна, науково-виробнича, інноваційна, природо-охоронна, проектно-пошукова, конструкторсько-технологічна діяльність; популяризація науки;

- проектно-пошукові, науково-технічні та інші експертизи; надання консультацій та послуг;

- організація та проведення наукових, науково-технічних, науково-методичних конференцій, симпозіумів, семінарів, шкіл та олімпіад, у тому числі міжнародних;

- атестація осіб, які здобувають ступінь молодшого бакалавра, бакалавра,

магістра, доктора філософії, доктора наук, присвоєння вчених звань доцента і професора;

- атестація наукових, педагогічних і науково-педагогічних працівників;

- підвищення педагогічної, наукової кваліфікації фахівців і післядипломна освіта;

- підготовка громадян України, іноземних громадян та осіб без громадянства до вступу у вищі навчальні заклади;

- науково-методична, культурно-освітня та культурно-просвітницька, інформаційна, консультаційна, видавнича, спортивно-оздоровча, туристично-рекреаційна діяльність, надання медичних послуг студентам та співробітникам Університету тощо.

- міжнародне співробітництво та зовнішньоекономічна діяльність у сфері

вищої освіти, науки, культури тощо;

- інші напрями діяльності, які не суперечать чинному законодавству. [Додаток А]

Оцінка показників фінансово-господарської роботи навчального закладу є одним із головних напрямів аналітичної роботи ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі». Основним джерелом аналізу даних є Баланс (Звіт про фінансовий стан) та кошторис університету. Дані документи представлені у [Б, В, Г, Д, Ж, З].

З метою дослідження фінансово-економічної діяльності проаналізуємо показники стану та руху основних засобів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» (табл. 2.1.1)

Таблиця 2.1.1

**Показники стану та руху основних засобів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. [додатки Б,В,Г]**

(тис.грн)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Відхилення 2019 р. (+,-) до: | | Темп росту, 2019 р. (%) до: | |
| 2017 | 2018 | 2019 |
| 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| Первісна вартість | 79450 | 78929 | 79407 | -43 | 478 | -0,05 | 0,61 |
| Залишкова вартість | 27676 | 26448 | 26373 | -1303 | -75 | -4,71 | -0,28 |
| Знос | 51774 | 52481 | 53034 | 1260 | 553 | 2,43 | 1,05 |
| Коефіцієнт зносу | 65,17 | 66,49 | 66,79 | 1,62 | 0,3 | 2,48 | 0,45 |
| Коефіцієнт придатності | 34,83 | 33,51 | 33,21 | -1,62 | -0,3 | -4,65 | -0,89 |

За даними табл. 2.1.1 середньорічна первісна вартість основних засобів ПУЕТ у 2017 р. становила 79450 тис. грн, а вже у 2019 р. вона зменшилася на 2,20,05 % так як у 2018 р. вона була у розмірі 78929 тис. грн. Знос на кінець 2017 р. був у розмірі 51774 тис. грн, а у 2019 він збільшився на 2,43 %, так як у 2018 р. він становив 52481 тис. грн.

Технічний стан основних засобів аналізують коефіцієнт зносу і придатності. Так, коефіцієнт зносу протягом досліджуваних років збільшувався з 65,17 у 2017 р. до 66,79 у 2019 р., а коефіцієнт придатності навпаки зменшувався з 34,83 у 2017 р. до 33,21 у 2019 р. За даною ситуацією можна зробити висновки, що в установі необхідно поступово відновлювати основні засоби шляхом закупівлі нового обладнання.

Далі проаналізуємо структуру активів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. (табл. 2.1.2)

Таблиця 2.1.2

**Структура активів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 рр. [додатки Б,В,Г]**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | | | Відхилення, (+,-) 2019 р. від: | | | |
| 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2017 р. | | 2018 р. | |
| сума, тис. грн | Питома вага, % | сума, тис. грн | Питома вага, % | сума, тис. грн | Питома вага, % | по сумі | за питомою вагою | по сумі | за питомою вагою |
| Необоротні активи | 33 325 | 46,37 | 31 797 | 40,78 | 31 003 | 37,58 | -2322 | -8,79 | -794 | -3,2 |
| Оборотні активи | 38 536 | 53,63 | 46 183 | 59,22 | 51 504 | 62,42 | 12968 | 8,79 | 5321 | 3,2 |
| Всього | 71 861 | 100,0 | 77 980 | 100,0 | 82 507 | 100,0 | 10646 | Х | 4527 | Х |

За даними табл. 2.1.2 у 2019 р. частка необоротних активів становила 37,58 % (31003 тис.грн), що на 8,79 п.п. менше, ніж у 2017 р. та на 3,2 п.п., ніж у 2018 р. Частка оборотних активів у порівнянні 2019 р. до 2017 р. зросла на 8,79 п.п. та на 3,2 п.п., ніж у 2018 р. і склала 51504 тис.грн. За даними табл. 2.1.2. можна зробити висновок, що частка оборотних активів переважала над часткою необоротних у порівнянні 2019 р. до 2017 р. Дана ситуація дозволяє стверджувати, що навчальний заклад у досліджуваному періоді, вклав більшу частину коштів в оборотні активи.

Наочно структура активів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 р. представлена на рис.2.1.1.

Аналізуючи рис. 2.1.1 найбільшу питому вагу (62,42 %) мали оборотні активи у 2019 р., у 2018 р. цей показник склав 59,22 %, а у 2017 р. питома вага оборотних активів у досліджуваному періоді була найменшою і склала 53,63 %.

Щодо питомої ваги по необоротний активам, вона була найбільшою у 2017 р. і складала 46,37 %, у 2018 р. – 40,78 %, а вже в 2019 р. показник був найменшим і складав 37,58 %.

Рис. 2.1.1. Структура активів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017 – 2019 рр. [додатки Б, В, Г]

Проаналізуємо структуру оборотних активів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 р. (табл.2.1.3)

За даними табл. 2.1.3 запаси у 2019 р. збільшилися порівняно з 2017 р. на 103 тис.грн, що складає 4,64 % питомої ваги оборотних активів 2019 р., але у порівнянні 2019 р. до 2018 р. цей показник зменшився на 26 тис.грн за рахунок зменшення коштів на запаси готової продукції та незавершене виробництво.

Позитивною тенденцією є зменшення дебіторської заборгованості. Так у порівнянні 2019 р. до 2017 р. зменшилась дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги на 132 тис. грн та на 74 тис. грн у порівнянні 2019 р. до 2018 р. Найбільшу питому вагу у 2019 р. мав показник Гроші та їх еквіваленти. Його частка становила 78,84 %, що на 6,76 п. п. більше, аніж у 2017 р. та на 3,9 п. п. більше, ніж у 2018 р. Загальна сума оборотних активів має зростаючу тенденцію. У 2019 р. порівняно з 2017 р. показник збільшився на 12968 тис. грн та на 5321 тис. грн у порівнянні 2019 р. до 2018 р. відповідно.

Таблиця 2.1.3

**Структура оборотних активів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 рр. [додатки Б, В, Г]**

(тис.грн)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | | | | Відхилення, (+,-) 2019 р. від: | | | | | | |
| 2017 | | 2018 | | | 2019 | | 2017 р. | | | | 2018 р. | | |
| сума, тис. грн | Питома вага, % | сума, тис. грн | | Питома вага, % | сума, тис. грн | Питома вага, % | по сумі | | за питомою вагою | | по сумі | | за питомою вагою |
| Запаси | 2284 | 5,93 | 2413 | | 5,22 | 2387 | 4,64 | 103 | | -1,29 | | -26 | | -0,58 |
| Дебіторська заборгованість: |  | | | | | | | | | | | | | |
| за продукцію, товари, роботи, послуги | 359 | 0,93 | 301 | 0,65 | | 227 | 0,44 | | -132 | | -0,49 | | -74 | -0,21 |
| за розрахунками | 4694 | 12,18 | 5371 | 11,63 | | 4926 | 9,56 | | 232 | | -2,62 | | -445 | -2,07 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 3137 | 8,14 | 3109 | 6,73 | | 3127 | 6,07 | | -10 | | -2,07 | | 18 | -0,66 |
| Гроші та їх еквіваленти | 27775 | 72,08 | 34611 | 74,94 | | 40607 | 78,84 | | 12832 | | 6,76 | | 5996 | 3,9 |
| Витрати майбутніх періодів | 61 | 0,16 | 65 | 0,14 | | 79 | 0,15 | | 18 | | -0,01 | | 14 | 0,01 |
| Інші оборотні активи | 226 | 0,59 | 313 | 0,72 | | 151 | 0,29 | | -75 | | -0,3 | | -162 | -0,43 |
| Всього | 38536 | 100 | 46183 | 100,0 | | 51504 | 100,0 | | 12968 | | Х | | 5321 | Х |

За допомогою табл. 2.1.4 проаналізуємо джерела фінансування оборотних активів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр.

Таблиця 2.1.4

**Джерела фінансування оборотних активів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. [додатки Б, В, Г]**

(тис.грн)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Відхилення 2019 р. (+,-) до: | | Темп росту, 2019 р. (%) до: | |
| 2017 | 2018 | 2019 |
| 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| Зареєстрований капітал | 28798 | 27923 | 27479 | -1319 | -444 | -4,58 | -1,59 |
| Додатковий капітал | 3305 | 2633 | 2532 | -773 | -101 | -23,39 | -3,84 |
| Всього власний капітал | 32103 | 30556 | 30011 | -2092 | -545 | -6,52 | -1,78 |
| Цільове фінансування | 84 | 250 | - |  |  |  |  |
| Поточна кредиторська заборгованість за: |  | | | | | | |
| товари, роботи, послуги | 122 | 88 | 157 | 35 | 69 | 28,69 | 78,41 |
| розрахунками з бюджетом | 747 | 790 | 172 | -575 | -618 | -76,98 | -78,23 |
| розрахунками зі страхування | 986 | 989 | - |  |  |  |  |
| розрахунками з оплати праці | 3 | 137 | 10 | 7 | -127 | 233,33 | -92,70 |
| одержаними авансами | 34928 | 41922 | 49428 | 14500 | 367506 | 41,51 | 17,90 |
| Поточні забезпечення | 1849 | 2282 | 2334 | 485 | 52 | 26,23 | 2,28 |
| Інші поточні зобов’язання | 1039 | 966 | 395 | -644 | -571 | -61,98 | -59,11 |
| Разом позиковий капітал | 71861 | 77980 | 82507 | 10646 | 4527 | 14,81 | 5,81 |

За даними табл. 2.1.4 в порівняні 2019 р. до 2017 р. спостерігалося суттєве зменшення коштів власного капіталу на 2092 тис. грн і на 545 тис. грн в порівнянні 2019 р. до 2018 р. Це відбулося за рахунок зменшення зареєстрованого капіталу. В порівнянні 2019 р. до 2017 р. зареєстрований капітал зменшився на 4,58 %, і на 1,59 % у порівнянні до 2018 р.

Сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги збільшилася на 35 тис.грн. у порівняні 2019 р. до 2017 р. та на 69 тис.грн. у порівнянні 2019 р. до 2018 р. Зменшувалась сума поточної кредиторської заборгованості за рахунками з бюджетом на 575 тис.грн у порівнянні 2019 р. до 2017 р. та на 618 тис.грн. у 2019 р. до 2018 р.

Сумарна вартість позикового капіталу у 2019 р. зросла у порівнянні з 2017 р. на 10646 тис.грн, і на 4527 тис.грн у порівнянні з 2018 р. Це відбулося за рахунок одержання авансів, зменшення кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, розрахунками з оплати праці та іншими поточними зобов’язаннями.

З метою висвітлення надходження і витрат університету проаналізуємо кошторис ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. [додатки Д,Ж,З]

Дані надходжень коштів до навчального закладу представлені у табл. 2.1.5. За даними табл. 2.1.5. упродовж 2017-2019 рр. спостерігалася тенденція збільшення надходжень коштів до бюджету університет з 77633, 2 тис.грн у 2017 р. до 96159,9 тис.грн у 2019 р. Темп росту 2019 р. до 2017 р. склав 23,86 %, а в порівнянні 2019 р. до 2018 р. сума надходжень до бюджету ПУЕТ також збільшилась на 13,63 % (на 11533,5 тис.грн)

Бюджет надходжень ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» складався з таких показників надходжень: надходження від плати за послуги, що надавалися бюджетними установами згідно із законодавством; інші джерела власних надходжень.

Показник надходжень від плати за послуги, що надавалися бюджетними установами згідно із законодавством включав у себе плату за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю та надходження бюджетних установ від господарської діяльності.

Частка надходжень від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством за табл. 2.1.6 у 2017 р. становила 95, 62 % від усього бюджету, у 2018 р. – 95,75 %, а у 2019 р. – 95,79 %.

Таблиця 2.1.5

**Надходження коштів до ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. [додатки Д, Ж, З]**

(тис.грн)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Відхилення 2019 р. (+,-) до: | | Темп росту, 2019 р. (%) до: | |
| 2017 | 2018 | 2019 |
| 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| **Всього надходжень** | 77633,2 | 84626,4 | 96159,9 | 18526,7 | 11533,5 | 23,86 | 13,63 |
| Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством: | 74233,2 | 81032,9 | 92109,9 | 17876,7 | 11077 | 24,08 | 13,67 |
| Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю | 62169,8 | 66462,5 | 74968,1 | 12798,3 | 8505,6 | 20,59 | 12,79 |
| Надходження бюджетних установ від господарської діяльності | 1263,3 | 14570,5 | 15141,8 | 13878,5 | 571,3 | 1098,59 | 3,92 |
| плата за оренду майна | - | - | 2000,0 | - | - | - | - |
| Інші джерела власних надходжень бюджетних установ | 3400 | 3593,4 | 4050,0 | 650 | 456,6 | 19,12 | 12,71 |
| Благодійні внески, гранти та дарунки | 1100,0 | 1093,4 | 750,0 | -350 | -3433,4 | -31,82 | -31,41 |
| Кошти, які отримуються від розміщення на депозитах тимчасово вільних коштів, отриманих за надання платних послуг | 2300,0 | 2500,0 | 3300,0 | 1000 | 800 | 43,49 | 32 |

Найбільша частка надходжень коштів за показником Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством припадає на плати за послуги згідно з основною діяльністю. Даний показник у 2017 р. склав 83,75 % , у 2018 р. – 82,02 %, а у 2019 р. – 81,39 %. Частка надходжень від додаткової діяльності у 2017 р. склала 16, 25 %, у 2018 р. 17, 98 %, у 2019 р. 16, 44 %. Позитивним було те, що у 2019 р. з’явилися надходження до бюджету у розмірі 2000 тис. грн. з орендної плати.

Таблиця 2.1.6

**Зміна питомої ваги надходжень від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» [додатки Д, Ж, З]**

(тис.грн)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | | | |
| 2017 рік | | 2018 рік | | 2019 рік | |
| Кошти, тис.грн | Питома вага, % | Кошти, тис.грн | Питома вага, % | Кошти, тис.грн | Питома вага, % |
| **Всього надходжень** | 77633,2 | | 84626,4 | | 96159,9 | |
| Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством: | 74233,2 | 100 | 81032,9 | 100 | 92109,9 | 100 |
| Плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю | 62169,8 | 83,75 | 66462,5 | 82,02 | 74968,1 | 81,39 |
| Надходження бюджетних установ від господарської діяльності | 1263,3 | 16,25 | 14570,5 | 17,98 | 15141,8 | 16,44 |
| плата за оренду майна | - | - | - | - | 2000,0 | 2,17 |

У табл. 2.1.7 представлено зміни питомої ваги показника інших джерел власних надходжень бюджетних установ у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 рр.

Так питома вага по показнику Інші джерела власних надходжень бюджетних установ у 2019 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 2,36 п.п, а в порівнянні з 2017 р. зменшилась на 0,63 п.п.

Таблиця 2.1.7

**Зміни питомої ваги інших джерел власних надходжень бюджетних установ у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 рр. [додатки Д, Ж, З]**

(тис.грн)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2017 рік | | 2018 рік | | 2019 рік | |
| Кошти, тис.грн | Питома вага, % | Кошти, тис.грн | Питома вага, % | Кошти, тис.грн | Питома вага, % |
| **Всього надходжень** | 77633,2 | 100,0 | 84626,4 | 100,0 | 96159,9 | 100,0 |
| Інші джерела власних надходжень бюджетних установ: | 3400,0 | 4,38  (100%) | 3593,4 | 4,25  (100%) | 4050,0 | 4,21  (100%) |
| благодійні внески, гранти та дарунки | 1100,0 | 32,35 | 1093,4 | 30,42 | 750,0 | 18,52 |
| Кошти, які отримуються від розміщення на депозитах тимчасово вільних коштів, отриманих за надання платних послуг | 2300,0 | 67,65 | 2500,0 | 69,58 | 2300,0 | 56,79 |

Найбільша частка надходжень коштів по показнику Інші джерела власних надходжень бюджетних установ припадає на кошти, що отримують вищі заклади від розміщення на депозитах тимчасово вільних бюджетних коштів, отриманих за надання платних послуг. Даний показник у 2017 р. склав 67, 65 % (2300,0 тис.грн), у 2018 р. – 69, 58 % (2500,0 тис.грн), а у 2019 р. – 56, 79 % (2300,0 тис.грн).

Проаналізуємо дані видатків на надання кредитів у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. (табл. 2.1.8)

Таблиця 2.1.8

**Видатки та надання кредитів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» [додатки Д, Ж, З]**

(тис.грн)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | | | Відхилення 2019 р. за питомою вагою до: | |
| 2017 | | 2018 | | 2019 | |
| 2017 | 2018 |
| Кошти, тис.грн | Питома вага, % | Кошти, тис.грн | Питома вага, % | Кошти, тис.грн | Питома вага, % |
| **Поточні видатки** | 75732,6 | 100,0 | 81821,0 | 100,0 | 93454,6 | 100,0 | -1,64 | -1,53 |  |
| Оплата праці і нарахування на заробітну плату | 52461,3 | 69,27 | 56586,7 | 69,16 | 63204,6 | 67,63 | 2,21 | 1,81 |
| Використання товарів і послуг | 21649,7 | 28,58 | 23710,5 | 28,98 | 28783,9 | 30,79 | -0,16 | 0,01 |
| Соціальне забезпечення | 471,6 | 0,62 | 371,6 | 0,45 | 430,0 | 0,46 | -0,51 | -0,4 |
| Інші поточні видатки | 1150,0 | 1,52 | 1152,2 | 1,41 | 946,0 | 1,01 | -1,64 | -1,53 |

Найбільша питома вага протягом 2017-2019 рр. спостерігалась по категорії Видатки на оплату праці і нарахування на заробітну плату. Так у 2017 р. частка становила 69, 27 %, у 2018 р. – 69, 16 %, у 2019 – 67,63 %. Найменша частка видатків припадає на категорію Соціальне забезпечення. У 2017 р. показник склав 0, 62 %, у 2018 р. – 0,45 %, у 2019 р. – 0,46 %.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновки, що ПУЕТ вкладає більше коштів в оборотні активи. Протягом досліджуваного періоду прослідковувалась тенденція до зменшення капіталу установи, що є негативним для фінансово-економічного становища, але позитивним є те, що університет не має заборгованостей. ПУЕТ намагається залучити кошти до бюджету університету, отримуючи гранти, благодійні внески, доходи від кошти, які розміщення на депозитах.

**2.2 Аналіз кількісного і якісного складу персоналу**

Успіх діяльності ПУЕТ залежить від багатьох факторів, та найвизначнішу роль у його розвитку відіграє персонал. Саме від результатів діяльності підлеглих залежить існування установи загалом [33].

Проведемо аналіз структури працівників ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 рр. (табл. 2.2.1)

Таблиця 2.2.1

**Професійно-кваліфікаційна структура персоналу ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017 – 2019 рр. [додатки К, Л, М]**

(осіб)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | | | Відхилення 2019 р. по чисельності від: | | Відхилення 2019 р. по питомій вазі від: | |
| 2017 | | 2018 | | 2019 | |
| чисельність,осіб | Питома вага, % | чисельність,осіб | Питома вага, % | чисельність,осіб | Питома вага, % | 2017 р. | 2018 р. | 2017 р. | 2018 р. |
| Керівники | 103 | 13,36 | 101 | 12,76 | 88 | 15,88 | -15 | -13 | 2,52 | 3,12 |
| Професіонали,  фахівці | 483 | 62,65 | 383 | 59,75 | 312 | 56,32 | -171 | -71 | -6,33 | -3,43 |
| Технічні службовці | 24 | 3,11 | 25 | 3,9 | 23 | 4,15 | -1 | -2 | 1,04 | 0,25 |
| Працівники | 161 | 20,88 | 132 | 20,59 | 131 | 23,65 | -30 | -1 | 2,77 | 3,06 |
| Всього персоналу  облікового складу | 771 | 100 | 641 | 100 | 554 | 100 | -217 | -87 | Х | Х |

З табл. 2.2.1 можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» спостерігалося зменшення кількості персоналу. Так загальна чисельність працівників в учбовому закладі у 2019 р. склала 554 осіб – це на 217 особи менше, ніж у 2017 р. та на 87 особи менше 2018 р. Найбільше зменшення чисельності працівників у порівнянні 2017-2019 рр. відбулося по показнику професіонали та фахівці на 171 особи (6, 33 п. п), по показнику Працівники на 30 особи та Керівники на 15 особи. Найбільше зменшення чисельності працівників у порівнянні 2018-2019 рр. відбулося по показнику професіонали, фахівці на 71 особи, керівників на 13 осіб, технічних службовців на 2 особи та працівників на 1 особу.

Наочно питому вагу загальної структури персоналу ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» по категоріях зайнятих у 2017 – 2019 рр. представлено на рис.2.2.1

Рис. 2.2.1. Питома вага структури персоналу по категоріях зайнятих ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017 – 2019 рр.

[додатки К, Л, М]

З рис. 2.1.1 можна зробити висновок, що найбільша частка питомої ваги припадала на професіоналів, фахівців у 2017 р. – 62,65 %, у 2018 р. – 59,75 %, у 2019 р. – 56,32 %; далі на категорію працівників у 2017 р. 20,88, у 2018 р. – 20,59, у 2019 р. – 23,65 і найменшу частку питомої ваги у всій чисельності персоналу мала категорія технічних службовців: у 2017 р. – 3,11 %, у 2018 р. – 3,9 %, у 2019 р. – 4,15 %.

У табл. 2.2.2 представлені дані аналізу руху персоналу ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 р.

Таблиця 2.2.2

Аналіз руху персоналу ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 р. [додатки Н, П, Р]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія працівників | Роки | | | | Відхилення 2019 р. (+,-) до: | | Темп росту, 2019 р. (%) до: | |
| 2017 | 2018 | 2019 | |
| 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| Середньооблікова чисельність, осіб | 771 | 641 | 554 | | -217 | -87 | -28,15 | -13,57 |
| Прийнято на роботу нових працівників, осіб | 47 | 65 | 71 | 24 | | 6 | 51,06 | 9,23 |
| Вибуло працівників, осіб | 177 | 152 | 88 | -89 | | -64 | -50,28 | -42,11 |
| у тому числі: |  |  |  |  | |  |  |  |
| звільнені за скороченням | 35 | 13 | - | Х | | Х | Х | Х |
| за згодою сторін | 144 | 139 | 88 | | -56 | -51 | -38,89 | -36,69 |
| Коефіцієнт обороту з прийняття | 0,06 | 0,1 | 0,13 | | 0,07 | 0,03 | Х | Х |
| Коефіцієнт обороту зі звільнення | 0,23 | 0,24 | 0,16 | | -0,07 | -0,08 | Х | Х |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,14 | 0,19 | 0,15 | | 0,01 | -0,04 | Х | Х |
| Коефіцієнт загального обороту | 0,29 | 0,34 | 0,29 | | -0,003 | -0,05 | Х | Х |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих ї звільнених | 0,27 | 0,43 | 0,81 | | 0,54 | 0,38 | Х | Х |

Згідно даних табл. 2.2.2, у 2019 р. порівняно з 2017 р. середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 217 особи, а у порівнянні з 2018 р. зменшилась на 87 особи. Упродовж 2017-2019 р. в установу було прийнято 183 особи, а вибуло – 417 працівників. Більша частина персоналу звільнялася за згодою сторін. Так, у 2017 р. показник склав 144 особи, у 2018 р. – 139 особи, у 2019 р. – 88 осіб. Позитивним є те, що у 2019 р. не було звільнено жодного працівника.

Коефіцієнт обороту з прийняття у 2019 р. склав 0,13, що на 0,07 більше, ніж у 2017 р. та на 0,03 більше, ніж у 2018 р.

Коефіцієнт обороту зі звільнення у 2019 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 0,07, а порівняно з 2018 р. – на 0,08.

Коефіцієнт плинності кадрів на установі у 2017 р. склав 0,14, у 2018 р. – 0,19, а вже у 2019 р. коефіцієнт стабілізувався і склав – 0,15.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників упродовж 2017-2019 рр. також мав певні зміни. Так у 2017 р. він склав 0,27, що на 0,16 менше, ніж у 2018 р. У 2019 р. – 0,81, що на 0,38 більше від значення 2018 р.

На рис. 2.2.2 наочно представлена динаміка середньооблікової чисельності працюючих в ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр.

Рис. 2.2.2. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 рр.

[додатки Н,П,Р]

Висока плинність кадрів викликала б зміни в економічних витратах, створювала б кадрові, організаційні, психологічні трудності. Наочно плинність кадрів та співвідношення прийнятих працівників до звільнених ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» представлено на рис. 2.2.3

Рис. 2.2.3. Коефіцієнти плинності кадрів та співвідношення прийнятих працівників до звільнених ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. [додатки Н, П, Р]

Проаналізуємо структуру персоналу ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. за статевою ознакою (табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

**Структура персоналу ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за статтю у 2017-2019 р. [додатки Н, П, Р]**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | | | Відхилення 2019 р. по чисельності від: | | Відхилення 2019 р. по питомій вазі від: | |
| 2017 | | 2018 | | 2019 | |
| чисельність,осіб | Питома вага, % | чисельність,осіб | Питома вага, % | чисельність,осіб | Питома вага, % | 2017 р. | 2018 р. | 2017 р. | 2018 р. |
| Жінки | 603 | 78,21 | 497 | 77,54 | 429 | 77,44 | -174 | -68 | -0,77 | -0,1 |
| Чоловіки | 168 | 21,79 | 144 | 22,46 | 125 | 22,56 | -43 | -19 | 0,77 | 0,1 |
| Разом | 771 | 100 | 641 | 100 | 554 | 100 | -217 | -87 | Х | Х |

За даними табл. 2.2.3 в ПУЕТ упродовж 2017-2019 рр. за статевою ознакою переважають жінки. Їх чисельність у 2017 р. складала 603 особи, у 2018 р. показник зменшився на 106 жінок і склав 497 осіб, а у 2019 р. показник склав 429 особи. Така тенденція переважання жінок відбулася через те, що в університеті відсутні фізичні навантаження.

На рис. 2.2.4 наочно показано співвідношення питомої ваги жінок та чоловіків ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр.

Рис. 2.2.4. Співвідношення питомої ваги жінок та чоловіків ВНЗ «Полтавський університет економіки та торгівлі» за 2017-2019 рр.

[додатки Н, П, Р]

Так як чисельність жінок переважає в ПУЕТ, то за даними рис. 2.2.4 і питома вага жінок переважає над чоловіками відповідно. У 2017 р. показник склав 78,21 %, у 2018 р. – 77,54 % та у 2019 р. – 77,44 %. Можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду, хоча чисельність жінок переважала над чисельністю чоловіків, чисельність і питома вага, відповідно, з кожним роком зменшувались. В цей час питома вага чоловіків мала тенденцію до збільшення 3 21,79 % у 2017 р. до 22,56 % - у 2019 р. Упродовж 2017-2019 рр. в ПУЕТ відбулися зміни і у чисельності по віковій структурі. За допомогою табл. 2.2.4 проаналізуємо зміни у віковій структурі.

Таблиця 2.2.4

**Характеристика та динаміка вікової структури ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 р. [додатки Н, П, Р]**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | | | | Відхилення 2019 р. по чисельності від: | | Відхилення 2019 р. по питомій вазі від: | |
| 2017 | | 2018 | | 2019 | |
| чисельність,осіб | Питома вага, % | чисельність,осіб | Питома вага, % | чисельність,осіб | Питома вага, % | 2017 р. | 2018 р. | 2017 р. | 2018 р. |
| Молодь до 35 років | 201 | 26,07 | 145 | 22,62 | 104 | 18,77 | -97 | -41 | -7,3 | -3,85 |
| Середній вік | 363 | 47,08 | 336 | 52,42 | 311 | 56,14 | -52 | -25 | 9,06 | 3,72 |
| Працівники пенсійного віку | 207 | 26,85 | 160 | 24,96 | 139 | 25,09 | -68 | -21 | -1,76 | 0,13 |
| Всього працівників облікового складу | 771 | 100,0 | 641 | 100,0 | 554 | 100,0 | -217 | -87 | Х | Х |

З даних табл. 2.2.4 можна стверджувати, що порівнюючи 2019 р. з 2017 р. відбулося зменшення показника молоді до 35 років на 97 осіб, працівників середнього віку на 52 особи та на 68 осіб з категорії працівників пенсійного віку. Порівнюючи 2019 р. до 2018 р. також відбулося зменшення персоналу середнього віку на 25 особи, молоді – на 41 осіб та працівників пенсійного віку – на 21 особу. Найбільша частка по віковій структурі припадає на категорію людей середнього віку і складає 56,14 % від усіх працівників. Але негативним показником є висока плинність молоді, що свідчить про проблеми, які наявні в закладі вищої освіти та пов’язані з кадровою політикою.

Проаналізуємо структуру персоналу за досвідом роботи та кваліфікаційним рівнем у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. (табл. 2.2.5)

Таблиця 2.2.5

**Структура персоналу за кваліфікаційним рівнем ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 р. [додатки К, Л, М]**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія працівників | Роки | | | | Відхилення 2019 р. (+,-) до: | | Темп росту, 2019 р. (%) до: | |
| 2017 | 2018 | 2019 | |
| 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| Середньооблікова чисельність, осіб | 771 | 641 | 554 | | -217 | -87 | -28,15 | -13,57 |
| Освіта працівників: |  |  |  |  | |  |  |  |
| початковий рівень | 31 | 37 | 32 | | 1 | -5 | 3,23 | -13,51 |
| перший (бакалаврський)  рівень) | 10 | 17 | 15 | | 5 | -2 | 50 | -11,76 |
| другий (магістерський)  рівень | 629 | 487 | 409 | -220 | | -78 | -34,98 | -16,02 |
| Професійно-технічна освіта | 29 | 25 | 22 | | -7 | -3 | -24,14 | -12 |
| За досвідом роботи: |  |  |  | |  |  |  |  |
| до 1 року | 174 | 153 | 137 | | -37 | -16 | -21,26 | -10,46 |
| від 1 до 3 років | 219 | 168 | 142 | | -77 | -26 | -35,16 | -15,48 |
| від 3 до 5 років | 213 | 177 | 146 | | -67 | -31 | -31,46 | -17,51 |
| від 5 до 10 років | 165 | 143 | 129 | | -36 | -14 | -21,82 | -9,79 |
| Коефіцієнт стабільності кадрів | 0,226 | 0,238 | 0,247 | | Х | Х | Х | Х |

Аналізуючи дані табл. 2.2.5 ми зробили висновки, що протягом досліджуваного періоду найбільша частка персоналу припала на категорію працівників, які мали другий (магістерський) рівень освіти. Так у 2017 р. показник склав 81,58 % від усієї кількості працюючих, у 2018 р. показник зменшився на 142 особи і склав 75,97 %, у 2019 р. 73,82 %. Такі показники свідчать про високу освіченість та компетентність персоналу, але по даній категорії відбулося і найбільше скорочення, що є негативним. У порівнянні 2019 р. до 2017 р. скорочення відбулося на 220 особи та на 78 осіб у 2018 р. Таке скорочення, за нашими припущеннями, могло вплинути на продуктивність та результативність освітнього процесу.

У порівнянні 2019 р. до 2017 р. кількість працюючих з бакалаврським рівнем освіти зросла на 5 осіб, а в порівнянні з 2018 р. скоротилася на 2 особи.

Також негативним було й те, що в період з 2017 р. до 2019 р. спостерігалась не велика плинність кадрів по категорії працівників з професійно-технічною освітою. У порівнянні 2019 р. до 2017 р. 7 осіб, а в порівнянні з 2018 р. 3 особи.

За допомогою рис. 2.2.5 проведемо аналіз структури працівників у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за досвідом роботи у 2017-2019 рр.

Рис. 2.2.5. Структура персоналу за досвідом роботи ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. [додатки К, Л, М]

Проаналізувавши дані рис. 2.2.5, ми дійшли висновку, що протягом досліджуваного періоду відбувалося скорочення чисельності персоналу по категорії досвіду роботи. Так, чисельність працівників з досвідом роботи до 1 року зменшилась на 37 осіб, порівнюючи 2019 р. до 2017 р. та на 16 осіб порівнюючи з 2018 р. Найбільше відхилення відбулося по чисельності працюючих від 1 до 3 років у порівнянні 2019 р. до 2017 р. на 77 осіб та на 26 осіб у порівнянні до 2018 р. Ми припускаємо, що таке скорочення, можливо, може бути наслідком затримки у кар’єрному рості та розвитку підлеглих, недостатньо розробленій, впровадженій системі мотивації.

Коефіцієнт стабільності кадрів протягом досліджуваного періоду збільшувався і склав у 2017 р. – 0, 226, у 2018 р. – 0, 238, у 2019 р. – 0, 247. Такі дані дають змогу зробити висновки, що з кожним роком більшість працівників хочуть мати стабільну роботу і залишаються працювати в навчальному закладі.

За допомогою табл. 2.2.6 проведемо аналіз освітнього рівня працівників за питомою вагою ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.2.6

**Зміна чисельності персоналу ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за рівнем освіти у 2017-2019 р. [додатки К, Л, М]**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | | | |
| 2017 | | 2018 | | 2019 | |
| чисельність,осіб | Питома вага, % | чисельність,осіб | Питома вага, % | чисельність,осіб | Питома вага, % |
| Всього працівників, які мають: | 771 | 100,0 | 641 | 100,0 | 554 | 100,0 |
| професійно-технічну освіту | 29 | 3,76 | 25 | 3,90 | 22 | 3,97 |
| початковий  рівень | 31 | 4,02 | 37 | 5,77 | 32 | 5,77 |
| бакалаврський рівень | 10 | 1,29 | 17 | 2,65 | 15 | 2,70 |
| магістерський рівень | 629 | 81,58 | 487 | 75,97 | 409 | 73,82 |

За даними табл. 2.2.6 кількість працівників з магістерським рівнем освіти переважає число працівників, які мають бакалаврський, початковий рівень та професійно-технічну освіту.

Питома вага працівників, які мають бакалаврський рівень освіти упродовж 2017 р – 2019 р. збільшувалась, так у 2017 р. показник склав 1, 29 % (10 осіб), у 2018 р. число осіб збільшилось на 7 осіб (2,65 %) і у 2019 р. показник склав – 2,70 %. Питома вага з початковим рівнем освіти у 2017 р. склала 4,02 %, у 2018 р. – 5,77 %, у 2019 р. – 5,77 %. Питома вага персоналу, які мали професійно-технічну освіту у 2017 р. склала 3,76 %, у 2018 р. – 3,90%, у 2019 р. – 3,97 %.

Наочно питому вагу працівників ПУЕТ за показником рівня освіти у 2017-2019 рр. представлено на рис. 2.2.6.

Рис. 2.2.6. Питома вага працівників ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. [додатки К, Л, М]

Фонд оплати праці ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» складається із: фонду заробітної плати на місяць та рік), доплат (за вчене звання, науковий ступінь та ін.), надбавок по видах (за почесне звання, за складність і напруженість, за вислугу років та ін.).

У табл. 2.2.7 наведено дані, які визначають зміни в оплаті праці у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.2.7

**Зміна оплати праці у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 рр. [додатки С, Т, Х]**

(тис.грн)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | Відхилення (+;-) 2019 р. до: | | Темп росту у % 2019 р. до: | |
| 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| Фонд заробітної плати на рік | 43001,1 | 45990,5 | 51586,9 | 8585,8 | 5596,4 | 19,97 | 12,17 |
| Фонд заробітної плати на місяць | 3188,9 | 2936,2 | 3539,9 | 351 | 603,7 | 11,01 | 20,56 |
| Разом надбавки та доплати | 1073,7 | 1023,8 | 1473,4 | 399,7 | 499,6 | 37,23 | 43,91 |

Фонд заробітної плати у порівнянні 2019 р. до 2017 р. збільшився на 8585,8 тис.грн (19,97 %), а в порівнянні з 2018 р. на 5596,4 тис.грн (12,17%). Також зросли надбавки та доплати працівникам порівнюючи 2019 р. до 2017 р. на 37,23 % (399,7 тис.грн), та на 2018 р. на 43,91 % (499,7). В ПУЕТ застосовується і відрядна, і погодинна (для штатних сумісників та сумісники зі сторони) оплата праці. Заробітна плата в ПУЕТ залежить від посади, виконуваних обов’язків, вченого звання тощо.

Проаналізуємо дані змін заробітної плати у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 рр. (табл.2.2.8)

Аналізуючи дані табл. 2.2.8 можемо зробити висновки: протягом 2017-2019 рр. спостерігалось поступове збільшення показника середньорічної та середньомісячної заробітної плати.

Так середньорічна заробітна плата порівнюючи 2017-2019 рр. збільшилась на 67,97 % і у 2018 р. на 29,78 %.

Таблиця 2.2.8

**Динаміка показників заробітної плати у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. [додатки С, Т, Х]**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | | Відхилення (+,-) 2018 р. до | | Темп росту 2018 р. у % до | |
| 2017 | 2018 | 2019 |  |  |  |  |
| Фонд заробітної плати на рік, тис. грн | 43001,1 | 45990,5 | 51586,9 | 8585,8 | 5596,4 | 19,96 | 12,17 |
| Середньооблікова чисельність працівників за рік, осіб | 771 | 641 | 554 | -217 | -87 | -28,15 | -13,57 |
| Середньорічна з/п, тис. грн | 55,77 | 71,75 | 93,12 | 37,35 | 21,37 | 66,97 | 29,78 |
| Середньомісячна з/п, грн | 4647,5 | 5979,2 | 7760 | 3112,5 | 1780,8 | 66,97 | 29,78 |

Наочно зміни показників середньорічної оплати праці представлені на рис. 2.2.7

Рис. 2.2.7. Показники середньорічної оплати праці ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» [додатки С, Т, Х]

Отже, слід зробити висновки, що в ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» найбільше працівників мають магістерський рівень освіти, але аналізуючи 2017-2019 рр. в установі спостерігалася плинність молодих кадрів, хоч і заробітна плата, доплати та надбавки для персоналу підвищувались, з цього можна припустити, що була недостатньо реалізована політика нематеріальної мотивації. Відповідно, доцільно було б провести моніторинг мотивації та оптимізувати дану систему заохочення працівників.

**2.3 Оцінка мотиваційних компонентів в системі управління персоналом**

Мотиваційний компонент визначають як головний в механізмі саморегуляції поведінки і діяльності людини, він посідає чільне місце в структурі особистості й пронизує всі її структурні утворення: спрямованість, характер, емоції, здібності, психічні процеси тощо. Підґрунтям мотиваційного компоненту саморегуляції є визначення проблемної ситуації, постановка пізнавальної задачі (як результату обґрунтованої проблемної ситуації), що передбачає наявність в особистості безпосереднього інтересу до діяльності, сукупність стійких мотивів, які сприяють усвідомленню особистісної значущості своєї діяльності, та прийняття рішення на основі визначення певних альтернатив [34]

Охарактеризуємо у досліджуваній установі один із методів мотивації – матеріальний. У ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» присутня така матеріальна мотивація як надбавки за почесне звання, за складність і напруженість у роботі, за вислугу років, доплати по видах за вчене звання, за науковий ступінь та ін.

Проведемо факторний аналіз для дослідження фонду оплати праці ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр.

, (2.3.1)

де N – середньорічна заробітна плата;

ФОПN –  річний фонд заробітної плати;

*N*  –  середньооблікова чисельність працівників.

; (2.3.2)

; (2.3.3)

(тис. грн)

(тис. грн)

*Перевірка:* (тис. грн)

Згідно із даними факторного аналізу фонду оплати праці у 2019 р. до 2017 р. бюджет зменшився на 12102,09 тис. грн. – це відбулося за рахунок зменшення кількості підлеглих та збільшився на 20691,9 тис. грн за рахунок збільшення середньорічної заробітної плати. Загальна сума збільшення фонду оплати праці порівнюючи 2019 р. до 2017 р. становив 6958,51 тис. грн.

Дослідимо фонд оплати праці порівнюючи 2019 р. з 2018 р.

,

де N – середньорічна заробітна плата;  
ФОПN –  річний фонд заробітної плати;  
*N*  –  середньооблікова чисельність працівників.

;

;

(тис. грн)

(тис. грн)

*Перевірка:* (тис. грн)

Згідно із даними факторного аналізу фонду оплати праці у 2019 р. до 2018 р. бюджет зменшився на 6242,25 тис. грн. – це відбулося за рахунок зменшення кількості підлеглих та збільшився на 11838,98 тис. грн. за рахунок збільшення середньорічної заробітної плати. Загальна сума збільшення фонду оплати праці порівнюючи 2019 р. до 2018 р. становив 5596,76 тис. грн.

Рівень заробітної плати у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» залежить від розміру мінімальної заробітної плати встановленою державою.

Проаналізуємо зміну мінімальної заробітної плати та заробітну плату персоналу ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2017-2019 рр. (табл.2.3.1).

Позитивним моментом є збільшення коефіцієнту випередження заробітної плати та прожиткового мінімуму. Наочно коливання коефіцієнту випередження заробітної плати та прожиткового мінімуму показано на рис. 2.3.1.

Таблиця 2.3.1

Показники заробітної плати персоналу та мінімальної заробітної плати ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2017-2019 рр. [35-37]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | |
| 2017 | 2018 | 2019 |
| Мінімальна заробітна плата (на кінець року), грн. | 3200 | 3723 | 4173 |
| Середньомісячна заробітна плата працівника, грн. | 4647,5 | 5979,2 | 7759,7 |
| Коефіцієнт випередження заробітної плати разів | 1,45 | 1,61 | 1,63 |

Рис. 2.3.1. Коефіцієнт випередження заробітної плати підлеглих ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» та мінімальної заробітної плати за 2017-2019 рр. [розроблено автором]

Заробітна плата в ПУЕТ складається із двох частин:

1. Основної заробітної плати (сталого окладу);

2. Додаткової заробітної плати (надбавки, доплати)

Основна заробітна плата представлена посадовим окладом і виплачується за виконання норм праці. Посадові оклади встановлюються у відділі кадрів університету та зазначаються у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата включає в себе надбавки та доплати за: вчене звання, науковий ступінь, складність і напруженість роботи, за вислугу років.

На нашу думку, матеріальне стимулювання праці в ПУЕТ має свої недоліки і не доопрацювання. Такі як:

1) в установі відсутня конкретність показника преміювань;

2) відсутні доплати за наднормову роботу;

3) матеріальне мотивування присутнє, як правило, у керівників навчального закладу;

Орієнтація навчального закладу тільки на систему матеріальної мотивації зумовлює збільшення витрат на персонал, що є невигідним для економічної діяльності ПУЕТ. Ось чому невід’ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація, яку потрібно впроваджувати.

У ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» присутня така нематеріальна мотивація.

1) Публічне визнання успіхів підлеглих (нагородження грамотами, сертифікатами, подяками, книгами).

2) Встановлення неповного робочого часу через зменшення тривалості робочого дня з ініціативи роботодавця на честь святкових днів та днів, які пов’язані зі святами в університеті.

3) Проведення безкоштовних тренінгів та тематичних конференцій для співробітників

4) Можливість підвищення кваліфікації.

5) Інформування підлеглих про діяльність та результати праці університету (сайт університету, дошка оголошень, загальні університетські збори тощо).

6) Створення нормальних санітарно-гігієнічних умов праці.

7) Проведення концертів та свят для працівників і студентів.

8) Впровадження знижки на навчання для співробітників та дітей співробітників

9) Нагородження за трудові досягнення туристичною поїздкою.

10) Кар’єрний ріст.

Публічне визнання успіхів підлеглих в ПУЕТ виявляється у вручанні грамот, сертифікатів на зібраннях педагогічного колективу, розповсюдженні інформації про досягнення працівників на сайті університету, у соцмережах. Цей метод нематеріальної мотивації підвищує професійну самооцінку підлеглого, дозволяє відчути важливість себе у колективі, формує бажання працювати більше, краще і якісніше.

У ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» періодично організовуються концерти до свят, організовуються безкоштовні секції танців для працівників, надається транспорт для виїзду на екскурсії колективами. Ці дані культмасові заходи сприяють покращенню морально-психологічного клімату та згуртуванню колективу, пришвидшують адаптацію нових працівників та ін. Все це в результаті підвищує рівень мотивації та продуктивності праці.

Система підвищення кваліфікації підлеглих в ПУЕТ достатньо не розвинута. ПУЕТ організовує навчання окремих груп підлеглих (окремих викладачів, доцентів) на тренінгах і це відбувається не систематично. Для персоналу, які працюють у звичайних підрозділах взагалі відсутні можливості для підвищення кваліфікації та рівня розвитку загалом. Даний метод, на нашу думку не впливає на розвиток мотивації у навчальному закладі.

Створення нормальних гігієнічних умов – один з мотиваційних компонентів, які присутні в навчальному закладі. ПУЕТ виділяє кошти на ремонти кабінетів, оснащенням необхідним приладдям. Наприклад, на зиму було закуплено, за проханням працівників, обігрівачі в кабінети.

Хоч в установі і присутній кар’єрний ріст, але він можливий не для всіх категорій працівників. Вчені доводять, що більшість підлеглих не відчувають повної задоволеності своєю роботою, так само як і не відчувають сильної незадоволеності. Однак думки різних груп людей (молодих і літніх людей, чоловіків і жінок, працівників і службовців) з приводу задоволеності роботою істотно різняться [39].

Проведення оцінювання задоволеності працею персоналу ПУЕТ повинно бути основою прийняття управлінських рішень у сфері впровадження системи мотивації та управління персоналом. Дана методика дає можливість відстежити зміни в поведінці та мотивації працівників. Вона проводиться у формі анонімної анкети за допомогою спеціально-розробленого опитувального листа.

Зразок опитувального листа для дослідження рівня індексу задоволеності працею на ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівля» представлений у табл. 2.3.2.

Оцінка проводиться за групами факторів:

- умови праці;

- система матеріального та нематеріального заохочення;

- фактор стабільності і безпеки;

- корпоративна культура;

- можливості розвитку.

Оцінювання результатів представлене по 7-бальній шкалі і виглядає так:

- 3 бала – «зовсім не згодний»;

- 2 бала – «не згодний»;

- 1 бал - «скоріше не згодний, чим згодний»;

0 балів – «нейтральне відношення/затрудняється відповісти»;

1 бал – «скоріш згодний, чим не згодний»;

2 бала - «згодний»;

3 бала – «повністю згодний» [39].

Таблиця 2.3.2

Зразок опитувального листа

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Питання** | **Ваша думка** | | | | | | |
| **-3** | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | **3** |
| *Умови праці* | | | | | | | |
| Мій графік роботи мене повністю влаштовує |  |  |  |  |  |  |  |
| Я відчуваю дискомфорт на роботі |  |  |  |  |  |  |  |
| Я задоволений умовами праці |  |  |  |  |  |  |  |
| *Фактор стабільності і безпеки* | | | | | | | |
| Мене повністю влаштовує виконання зобов'язань роботодавцем |  |  |  |  |  |  |  |
| Я відчуваю стабільність та відсутність постійних організаційних змін на роботі |  |  |  |  |  |  |  |
| Я впевнений у завтрашньому дні |  |  |  |  |  |  |  |
| *Система матеріального заохочення* | | | | | | | |
| Моя заробітна плата є стабільною і виплачується своєчасно |  |  |  |  |  |  |  |
| Заробітна плата є прозорою та зрозумілою |  |  |  |  |  |  |  |
| Я маю можливість впливати на одержувану винагороду за рахунок наявності матеріальних пільг |  |  |  |  |  |  |  |
| *Корпоративна культура* | | | | | | | |
| Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок та організацію поліпшення умов праці |  |  |  |  |  |  |  |
| У нас в навчальному закладі регулярно проводяться корпоративи, свята |  |  |  |  |  |  |  |
| Я спілкуюся з колегами за межами установи |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Можливості розвитку* | | | | | | | |
| Я маю можливість отримання нових знань, умінь, навичок |  |  |  |  |  |  |  |
| Я маю перспективи для професійного розвитку |  |  |  |  |  |  |  |
| Я маю можливість кар’єрного росту |  |  |  |  |  |  |  |

Зібравши та проранжувавши анкети розрахуємо індекс задоволеності працею за формулою по кожній категорії:

,

(2.3.4)

де N – кількість опитуваних працівників

N = a + b + c + d + e + f + g

Нами було опитано 100 респондентів ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі». Результати анкети зведені та представлені у загальній табл. 2.3.3.

Таблиця 2.3.3

Зведена таблиця результатів індексу задоволеності працею працівників ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2019 р. [сформовано автором]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Питання | Ваша думка (осіб) | | | | | | | Індекс задоволеності |
|  | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |  |
| *Умови праці* | | | | | | | | **6,06** |
| Мій графік роботи мене повністю влаштовує | 6 | 8 | 4 | 1 | 7 | 5 | 4 | -21,71 |
| Я відчуваю дискомфорт на роботі | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 4 | 63,42 |
| Я задоволений умовами праці | 3 | 8 | 5 | 5 | 6 | 5 | 2 | -23,53 |
| *Фактор стабільності і безпеки* | | | | | | | | **-26,61** |
| Мене повністю влаштовує виконання зобов'язань роботодавцем | 5 | 6 | 4 | 2 | 4 | 5 | 6 | 3,13 |
| Я відчуваю стабільність та відсутність постійних організаційних змін на роботі | 7 | 6 | 7 | 2 | 3 | 4 | 4 | -51,52 |
| Я впевнений у завтрашньому дні | 8 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | -31,43 |
| *Система матеріального заохочення* | | | | | | | | **24,98** |
| Моя заробітна плата є стабільною і виплачується своєчасно | 3 | 4 | 4 | 2 | 6 | 5 | 3 | 14,81 |
| Заробітна плата є прозорою та зрозумілою | 3 | 3 | 4 | 5 | 7 | 6 | 3 | 29,03 |
| Я маю можливість впливати на одержувану винагороду за рахунок наявності матеріальних пільг | 4 | 5 | 9 | 5 | 7 | 7 | 8 | 31,11 |
| *Корпоративна культура* | | | | | | | | **81,12** |
| Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок та організацію поліпшення умов праці | 5 | 4 | 3 | 4 | 6 | 8 | 11 | 70,73 |
| У нас в ПУЕТ регулярно проводяться корпоративи, свята | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 6 | 7 | 79,31 |
| Я спілкуюся з колегами за межами установи | 2 | 2 | 2 | 4 | 7 | 6 | 7 | 93,33 |
| *Можливості розвитку* | | | | | | | | **14,18** |
| Я маю можливість отримання нових знань, умінь, навичок | 2 | 3 | 2 | 3 | 7 | 6 | 7 | 86,66 |
| Я маю перспективи для професійного розвитку | 5 | 6 | 4 | 5 | 6 | 6 | 4 | -2,94 |
| Я маю можливість кар’єрного росту | 4 | 8 | 6 | 5 | 4 | 5 | 2 | -41,17 |

Проранжувавши дані, можна зробити висновки, що найбільший коефіцієнт, на думку персоналу, має показник корпоративної культури. Він склав 81,12. Показник з від’ємним коефіцієнтом – фактор стабільності і безпеки. Він склав – 26,61. На такий низький показник, на нашу думку, могло вплинути як зовнішні так і внутрішні фактори, наприклад, масове безробіття в країні і, як наслідок, скорочення робочих місць в університеті.

Отримані дані результатів анкетування індексу задоволеності працею персоналу ми згрупували у загальну табл. 2.3.4.

Загальний індекс задоволеності працею повинен складати не менше 35,00, а в досліджуваній установі він дорівнює 19,95 – це катастрофічно мало. У ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» потрібно терміново проводити мотиваційні заходи тому, що таке мале значення індексу дає змогу зробити висновок про те, що персонал не задоволений роботою в ПУЕТ по більшості оцінюючих факторів.

Таблиця 2.3.4

Зведена таблиця за групами факторів по рівню задоволеності працею ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» за 2019 р. [сформовано автором]

|  |  |
| --- | --- |
| **Група факторів** | **Індекс задоволеності працею** |
| Умови праці | 6,06 |
| Фактор стабільності і безпеки | -26,61 |
| Система матеріального заохочення | 24,98 |
| Корпоративна культура | 81,12 |
| Можливості розвитку | 14,18 |
| Середньоарифметичний індекс задоволеності працею | 19,95 |

Пропонуємо при розробці системи мотивації персоналу також звернути увагу на особистісні якості працівника, спираючись на тип темпераменту.

Проведення різноманітних психологічних тестів і врахування результатів ранжування їх у роботі, також можемо віднести до нематеріальної мотивації в установі. Нами було запропоновано та проведено на 100 респондентах тест Айзенка, щодо визначення типів темпераменту персоналу (додаток Ч).

Опитувальник складається з 57 тверджень, з якими можна погодитися, не погодитися або відповісти - «Не знаю». Тест дозволяє визначити один з 4 типів темпераменту: холерик, сангвінік, меланхолік і флегматик. Час для проходження тесту не є обмеженим.

Так як не існує людей з «чистим» видом темпераменту, а є яскраво виражені, опрацювавши відповіді ми отримали такі результати, які представлені на рис. 2.3.2.

Рис. 2.3.2. Кількість працівників ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» з відповідними їм типами темпераменту [сформовано автором]

За даними рис. 2.3.2 ми зробили висновки, що в установі присутні всі види темпераменту. Так найбільша кількість персоналу мають тип темпераменту – сангвінік ( 35 осіб), тип темпераменту холерик мають 29 осіб, тип темпераменту флегматик – 22 особи та найменше працівників – 14 осіб мають тип темпераменту меланхолік. Всі вони дуже різні, і ми вважаємо, що важливо мотивувати кожного підлеглого з різним типом темпераменту по різному. Тому ми вважаємо важливим і у 3 розділі пропонуємо більш детально звернути увагу на мотивацію працівників, спираючись на їх тип темпераменту.

**РОЗДІЛ 3**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВНЗ «ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**3.1 Концептуальні підходи до удосконалення системи мотивування персоналом**

Управління мотивацією персоналу у будь-якій установі в сучасних умовах передбачає використання системного підходу, що дозволяє врахувати зміни не тільки у внутрішньому, але й зовнішньому середовищі [40].

Системний підхід передбачає погляд на мотивацію, як на відкриту соціотехнічну систему, він заснований на всебічному врахуванні психологічних принципів мотиваційного процесу індивідуальної та групової діяльності, а також діючих методах мотивації залучення, утримання й ефективної праці [41].

Слабка мотивація, або ж взагалі її відсутність у підлеглих призводить до серйозних фінансових проблем, витрат часу, що може стати причиною зниження конкурентоспроможності. Знаючи мотиви, що спонукають людину до діяльності, можна і треба розробити дієву систему форм і методів управління поведінкою підлеглих. З вищесказаного зробимо висновок, що саме від ефективності мотивування персоналу установи безпосередньо залежить успішне його існування [39].

На нашу думку, щоб управління мотивацією в ПУЕТі було ефективним потрібно [42]:

* чітке усвідомлення моделі процесу мотивації потреба-мета-дія-досвід-очікування;
* знання факторів, що впливають на мотивацію;
* набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
* мотивація – спосіб задоволення, що може призвести до самозадоволення.

Вважаємо, що активно діяти можна тільки тоді, коли є впевненість, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

Щоб виробити дієву систему мотивації в ПУЕТ, спочатку потрібно визначитися із мотиваційною стратегією. В загальному сенсі поняття «стратегія» має грецьке походження, і у перекладі значить мистецтво керівництва [43, с. 639]. Під мотиваційною стратегію розуміють комплекс заходів, що спрямований на забезпечення мотивації з метою підвищення ефективності праці. Мотиваційна стратегія являє собою довгостроковий вплив на персонал з метою реалізації їх потреб та інтересів для досягнення їх власних та суспільних цілей [44].

Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії (рис. 3.1.2).

Рис. 3.1.2. Підходи до вибору мотиваційної стратегії

[сформовано автором на основі джерела 42]

Формою реалізації мотиваційної стратегії є стимулювання. Стимулювання виступає в цій стратегії як тактика: прийомом, засобом досягнення мети. Важливим аспектом при реалізації цього виду стратегії, на нашу думку, – це є знаходження балансу між матеріальною і нематеріальною мотивацією, які перебувають в тісній залежності [42].

Стратегія, яку буде обрано, повинна ґрунтуватися на бажаному стилі взаємодії працівника і керівника та аналізі ситуації.

Ефективність будь-якої мотиваційної стратегії – це формування її не «кабінетним» шляхом з відірваністю від сучасних реалій, а в тісній співпраці з тими, заради кого, власне, ця стратегія розробляється – з об’єктом мотиваційної стратегії. Ніхто не розповість краще про ті потреби, які мають працівники на своїх робочих місцях, краще, ніж вони самі. Потрібно, щоб цей діалог був відвертим, із наявною довірою [42].

Завданням керівництва ПУЕТ, на нашу думку, є вирішення двох основних завдань з управління персоналом.

1. Підвищити рівень задоволеності працівників, підсиливши їхню мотивацію до праці, внаслідок чого підвищиться трудова активність персоналу.

2. Удосконалити регулятори мотивації, що вплине на зниження рівня незадоволеності працюючих.

Регулятори мотивації, які пропонуємо вдосконалювати у ПУЕТ представлені у табл. 3.1.1.

Таблиця 3.1.1

Регулятори мотивації в установі, які можуть бути покращені [39]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Відчуття належності | 2. Робоче середовище | 3. Безпека |
| - відчуття у потребі своєї роботи;  - врахування керівництвом думки та поглядів підлеглих;  - інформування про плани та перспективи установи (підприємства) тощо. | - хороші фізичні умови праці, приємний та спокійний дизайн інтер’єру, чистота, простір, низький рівень шумів. | - визнання працівників керівництвом і колегами;  - повага;  - міцні взаємовідносини з колективом працівників. |
| 4. Інтерес і виклик | 5. Особистий ріст | 6. Винагорода |
| - перспектива росту майстерності;  - цікавість у роботі;  - вирішення більш складних робочих завдань;  - підвищена відповідальність. | - кар’єрний ріст;  - особистісний ріст;  - можливість навчатися та розвиватися;  -можливість самовиражатися. | - справедливі винагороди за результати роботи;  - надання соціальних благ;  - висока заробітна платня. |

За даними табл. 3.1.1 можна зробити висновки, що керівнику ПУЕТ, для створення дієвої мотивації праці, потрібно бути уважним до кожної сфери життя свого підлеглого. Визначення набору цінностей, рівня потреб кожного працівника та його інтересів, конкретизування та узгодження певних видів трудової діяльності з набором переваг та цінностей – потрібні для мотивації праці та забезпечення необхідного рівня трудової активності персоналу.

Під дієвою системою мотивації працівників слід розуміти таку систему, в якій застосовується сукупність взаємопов'язаних ма­теріальних та нематеріальних стимулів, що дозволяють задовольнити колективні та індивідуальні потреби пра­цівників для спонукання їх до ефективної трудової діяль­ності з метою досягнення стратегічних цілей навчальної установи [45].

Дієва мотивація праці буде тільки тоді, коли вона буде в умовах [39]:

- високого престижу праці в державі;

- при наявності високого рівня оплати;

- відсутності порівнянь в оплаті;

- при використанні високопрофесійної праці;

- при зацікавленні у підвищенні кваліфікації та високій купівельній спроможності людини.

Для того, щоб мотивація була системною, дієвою, керівнику потрібно знати і орієнтуватися у методах, за допомогою яких він зможе стимулювати своїх підлеглих.

Управління мотивацією, в загальному вигляді, здійснюється на основі економічних методів (методу грошових винагород), цільового методу і методу регулювання поведінки [40].

До методу грошових винагород відносять: премії, надбавки, доплати за роботу в святкові дні, за понаднормову роботу, оплата або компенсації за відпустку тощо. Цей вид методів може бути корисним для досягнення короткочасних підйомів продуктивності праці. Вплив на працівників лише грошовими методами не може привести до довговічному збільшенню продуктивності праці [46].

Цільовий метод – другий за силою метод підвищення мотивації. При надходженні чітких цілей у персоналу зростає мотив. Важкі цілі мають більшу мотивуючої силою і вони повинні бути прийняті працівником і збігатися з його особистими цілями. Метод управління за цілями передбачає, що кожен працівник разом зі своїм керівником обговорює цілі роботи і через деякий час підводяться підсумки. Однак необхідно враховувати ряд характеристик цілей: цілі повинні бути вимірними; реальними; контрольованими; підтримані організацією; їх результати повинні бути однозначні; повинні існувати точні терміни виконання поставлених цілей; а також система їх ранжування [47].

Метод регулювання поведінки – це застосування покарань і заохочень з метою підвищення поведінки людини. Потрібно заохочувати бажане дію, а небажане не заохочувати. Використовується правило – похвала і заохочення діють більш ефективно ніж покарання [46].

Методи здійснення управлінням мотивацією, які пропонуємо застосовувати в управлінні персоналом ПУЕТ представлені на рис.3.1.3.

Рис. 3.1.3 Методи для здійснення управління мотивацією в системі управління персоналом ПУЕТ [пропонується для запровадження у 2021 р.]

З метою посилення керованості мотиваційного процесу в ПУЕТ був, слід впровадити та дотримуватися певних умов (рис 3.1.3).

Рис 3.1.3. Умови, які необхідно створити для керованого мотиваційного процессу ПУЕТ [сформовано автором на основі джерела 42]

На нашу думку, що для аналізу дієвості впровадженої мотиваційної системи в ПУЕТ доцільно проводити регулярний мотиваційний моніторинг.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження І контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [48, с. 27].

Мотиваційний моніторинг сприяє визначенню, на даний момент, найбільш дієвих важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації [49].

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань працівників на аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації. Ключовими характеристиками при оцінці мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємодомовленості і взаємозв’язку із соціально-економічними процесами є (табл. 3.1.2):

Таблиця 3.1.2

Характеристики при оцінці мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємодомовленості і взаємозв’язку із соціально-економічними процесами [49]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики трудової діяльності і якості трудового потенціалу | Показники рівня життя | Характеристика стану суспільної думки |
| професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили в установі, в регіоні; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності працівників та їх дієвість, форми і методи нематеріальної мотивації та їх ефективність; умови й організація праці; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівника; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності. | номінальна і реальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення диплом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація, особиста безпека тощо | щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень. |

Система мотиваційного моніторингу обов’язково повинна ґрунтуватися на певних принципах, які ми зобразили на рис 3.1.4.

Принцип (лат. principium — начало, основа): 1). Основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеології; засада. 2). Особливість, покладена в основу створення або здійснення чогось. 3). Переконання, норма, правило, яким керується хтось у житті і поведінці [50].

Вважаємо, що стимулювання і мотивація підлеглих – є вирішальними факторами в управлінні персоналом. Установа може володіти сучасними технологіями та матеріальною базою, але без трудових ресурсів неможливо досягнути високої продуктивності праці.

Рис. 3.1.4. Принципи, на яких має ґрунтуватися система моніторингу

мотивації трудової діяльності працівників ПУЕТ

[розроблено автором на основі [51]

Від дієвої мотиваційної системи залежить успішне існування всієї організації. Ось чому, на нашу думку, таке розумне використання трудових ресурсів, створення соціально-психологічних комфортних умов для самореалізації підлеглих стають першочерговими завданнями в мотиваційній діяльності ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі»

**3.2 Зарубіжний досвід впровадження мотивації на підприємствах та установах**

Досліджуючи нашу тему ми не змогли пройти повз аналізування зарубіжного досвіду, щодо впровадження мотивації на підприємствах, тому що в більшості країн Західної Європи, США, Японії впровадження дієвих систем мотивації управління персоналом є одним із пріоритетних напрямів розвитку будь-якої установи і все це може успішно бути впроваджено на українських підприємствах.

Ми вважаємо, що зарубіжний досвід мотивування персоналу може стати підґрунтям для побудови ефективно-продуктивної системи мотивації у ПУЕТ, прикладом для наслідування та розвитку навчального закладу.

Наприклад, Німеччина – одна з лідерів серед країн, у яких поширений гнучкий робочий час. В цій країні впроваджені довгострокові «кредитні часові системи». Ці системи спрямовані на задоволення потреб у балансі між робочим та особистим життям та дозволять працівнику накопичувати кредитні години, щоб використати їх у більш пізній період [52].

Федеральний уряд Німеччини відзначив фірму Krieger+Schramm, що знаходиться у м. Дінгельштедт, такою, що впровадила в установі дієву систему мотивації за рахунок гнучкого графіку роботи. Так, для роботодавців не є проблемою, якщо його працівники, хоч і влаштовані на повний робочий день, можуть піти раніше на півдня, наприклад забрати дитину з дитсадка, відвідати лікаря тощо. Директорка фірми, Мануела Машке, яка являється ще експертом тарифних домовленостей навела декілька аргументів про переваги впровадження гнучкого режиму робочого часу для роботодавців.

Переваги впровадження гнучкого режиму робочого часу Мануели Машке представлені на рис 3.2.1.

В країнах Заходу активно використовуються нові види режиму робочого часу, які покликані як на врахування інтересів специфіки виробництва, так і інтереси працівників.

Рис. 3.2.1. Переваги впровадження гнучкого режиму робочого часу в установі [розроблено автором на основі [53]

Їх можна назвати гнучким робочим часом, оскільки основу їх правового регулювання складає особистий інтерес однієї зі сторін трудових правовідносин.

З метою зменшення витрат на оплату праці з кінця 60-х рр. ХХ-го ст., роботодавці стали використовувати індивідуальні угоди, в яких фіксувалось їх право змінювати часові рамки робочого часу. Більшість великих корпорацій стали переходити на гнучкі схеми робочого часу, що дозволяли зсувати час приходу на роботу і виходу з неї у загальних межах, встановлених роботодавцем. Нині індивідуалізований робочий час є звичайним пунктом у трудовому договорі та доступним не тільки для працівників, які тривалий час працюють у компанії, але й для нових співробітників [54].

Наприклад, у Нідерландах на багатьох фірмах запровадили робочий час на основі довіри. Виходячи із погоджених трудовим договором кількості годин, керівники та працівники укладають домовленості про очікування результатів, які мають бути досягнуті. Головна ідея керівника – це результати, які необхідно досягти, а не відвідування офісу. Кожен робітник може працювати новим способом роботи, якщо досягати результатів [52].

Іспанський уряд та профспілки домовилися створити на підприємствах систему накопичення робочого часу (accumulated work time) з метою покращення рівноваги між робочим та особистим життям. Відповідно до цих домовленостей працівникам надається право накопичувати певну кількість робочого часу, яку потім вони можуть присвятити особистому життю, але години, які присвячені створення балансу не повинні перевищувати 8% річного робочого часу (85 годин на рік) і повинні бути відпрацьовані протягом трьох місяців [52].

В 2007 році у Норвегії було проведено опитування працівників на декількох підприємствах, що впровадили систему гнучкого робочого часу. На питання «Чи маю я гнучкі робочі години, що полегшують поєднання роботи із сім’єю/дозвіллям?» оцінка становила 74 бали із 100 можливих, з цього можна зробити висновки про високий рівень задоволеності. На запитання: «Чи посприяв мій роботодавець тому, щоб мене влаштовувала робота та я хотів залитися і бути корисним компанії» відповіли позитивно 84 особи зі 100 [52].

В Італії на підприємствах запроваджують проекти «Розумна робота» («Lavoro Agile») Ідея в тому, що більш гнучкі умови праці сприятимуть підвищенню активності підлеглих. Працівник повинен заздалегідь визначити свій робочий день тижня, максимум 5 днів щомісяця. Під час розумного робочого дня необхідно гарантувати певний час перебування «на зв’язку». Тобто можна працювати будь-де, але бути готовим вирішувати будь-які ситуації по телефону. За підсумками анкетувань у першому півріччі 2018 року більше 94% «розумних працівників» проінформували, що вони почувають себе більш відповідальними за виконання роботи, покладеної на них. Серед респондентів спостерігалася висока мотивація та особисте задоволення [52].

Основними факторами успіху стали: кращий баланс між роботою і особистим життям, вища мотивація та особисте задоволення, розширення самостійності, орієнтований на результат підхід до роботи, менший стрес у роботі та під час поїздок до офісу, нові інструменти для спільної роботи [52].

Однією з успішних компаній у світі, з дієвою мотивацією є – Google (США). Одним з найбільш міцних переконань компанії Google є віра в те, що вони можуть домогтися дивовижних результатів від своїх співробітників, надаючи їм свободу. Кредо компанії звучить так: «Google — це, перш за все, люди». Тому керівництво створює такі умови праці, щоб підлеглі хотіли залишитися і працювати. Співробітникам Google дається велика свобода вибору того, як вони будуть підходити до управління своїм робочим часом, а також в тому, коли вони заходять піти додому або повеселитися, що може включати в себе догляд на масаж, в спортивний зал або просто участь у волейбольному матчі. Компанія запровадила 4-денний робочий тиждень, що стимулює працівників до більш ефективної праці. Робочий тиждень-ненормований, головне-щоб був результат. Крім того, компанія дозволяє кожному співробітникові приділяти 20 відсотків свого часу (1 день в тиждень) на будь-яке заняття, яке йому подобається. На початку зародження компанії Google її співзасновники Ларрі Пейдж і Сергій Брін звернулися до фахівців які спеціалізувалися на програмах з розвитку, мотивації та піклування про працівників. Завдяки співпраці з інститутом SAS було виявлено, що працівники успішні у своїй роботі і вірні, коли вони відчувають, що їх справді цінують і підтримують. Результатом стала робота культури Google з величезними та численними пільгами, нетрадиційними офісними проектами, а також дивовижною свободою, гнучкістю та прозорістю [55].

Отже, з усього вищевикладеного ми вважаємо, що мотивуюча роль гнучких графіків робочого часу для найманого персоналу полягає, перш за все, в можливості регулювати межі між часом відпочинку, з одного боку, і між робочим часом з іншого. Самостійність у плануванні індивідуального робочого часу та відсутній контроль позитивно впливає не тільки на фізичний, а і на психологічний стан працівника. До того ж, персонал може не примушувати себе працювати всупереч власним біоритмам, адже часті недосипання і перепрацювання призводять до хронічної втоми, захворювань тощо.

Роботодавець за рахунок впровадження гнучких графіків робочого часу може отримати всі можливі переваги від використання високоефективного стимулу, що відобразиться у підвищенні продуктивності праці, зменшенні втрат робочого часу, пов’язаних з запізненнями на роботу та відпрошуваннями через сімейні обставини і проблеми зі здоров’ям, покращенні соціально-психологічного клімату за рахунок мінімізації контролю і зростання взаємної довіри, скороченні плинності персоналу [56].

У 2017 р. Ганною Краснояровою – директором з персоналу у компанії «ДельтаЛізінг» (м. Владивосток) було введено систему нематеріальної мотивації по принципу «Кафетерію». В основі використання принципу кафетерію стала організація корпоративних заходів (свят) та надання вибору зі списку пільг найбільш потрібної для працівника. Директорка відзначила, що дана система мотивації дуже мобільна. І продуктивність та вмотивованість працівників за два роки підвищилась на 37 % (за даними проведення анонімних анкетувань). Головна ідея, щодо впровадження на підприємстві «ДельтаЛізінг» була така, що співробітник розділяє з роботодавцем право вибору і відповідальність, яку несе будь-яка людина, який здійснив вибір. Як наголосила Ганна, що зробити підлеглого причетним, дати можливість вибрати - ось ідея, на якій базується «принцип кафетерію», а саме по собі усвідомлення можливості вибору вже є найважливішим мотиваційним фактором [57].

Мотивація по принципу «кафетерію» може бути досить складною для проектування, створення, адміністрування та обслуговування. Також вони коштують значних грошей на створення. Але для багатьох роботодавців ці незручності компенсуються економією податків та конкурентною перевагою, що посилює залучення та збереження талантів.

На підприємствах США також є спроби використання нематеріальної мотивації – «cafeteria» plan (принцип «Кафетерію»). За планом кафетерію працівники фірм можуть користуватися трьома конкретними гнучкими перевагами, які направлені на оплату послуг різного роду страхування, що є актуальним у США, наприклад:

1) нарахування певних премій на медичне страхування без їх оподаткування;

2) надання знижки на оплату певних видів медичного обслуговування;

3) можливість обміняти невикористані пільги у грошовий еквівалент.

Існує кілька адміністративних процедур, яких необхідно дотримуватись, щоб відповідати вимогам Трудового законодавства України.

Документ плану повинен бути встановлений. У цьому документі викладаються конкретні деталі, такі як опис виплат працівникам, які охоплюються планом, правила участі, річні ліміти, виборчі процедури, право на участь та внесок роботодавця. Він також визначає рік плану.

Короткий опис плану повинен бути розповсюджений серед усіх учасників. Бенефіціар учасника повинен отримати короткий опис плану протягом 90 днів після отримання права на отримання пільг.

Постійно дотримуватися вимог, які затверджені законом. Федеральне законодавство США вимагає, щоб надані пільги не мали дискримінації для персоналу. Більшість працівників Сполучених Штатів Америки обирають пільги, які пов’язані зі страхуванням, тому що багато коштів витрачається на них [59].

Близько 64 % компаній США запровадили систему оплати за виконання завдань («Pay for Performance»). Суть якої полягає у використанні грошових виплат, премій за досягнення поставлених цілей. Винагорода персоналу, в цьому випадку, залежить від індивідуальних та групових результатів виконаної праці. Система мотивації праці «Pay for Performance» є найбільш ефективною. На підприємствах, що впровадили її спостерігалося збільшення продуктивності 5–49 %, а доходів підлеглих на 3–29 %, з цього випливає, що персонал на американських підприємствах працює більш ефективно для того, щоб отримати вищий дохід [59].

Наприклад, в Брюселі 43 % роботодавців також надають перевагу мотивації по принципу «кафетерію» [59]. 25 червня 2019 року було проведено дослідження на брюссельській фірмі Аcerta щодо влаштування працівників соціальними пакетами, які були надані фірмою. 70,5 % підлеглих вважають важливим мати можливість самостійно вирішувати зміст соціального пакету. Працівники вважають, що це зручно і вистачає часу на поєднання особистого життя та роботи, також можливість обирати пільги підвищують їх бажання бути корисними і йти назустріч керівникові.

Японська ідея мотивації полягає у довічному найманні персоналу. У Японії переважає групова психологія, психологія групизму. Згідно даної концепції, «бажане» як форма відносин не розділяє, а об'єднує індивідів з групою: індивідуальне і групове нероз’єдні [59].

Японці прагнуть всіляко підтримувати сталі групові відносини. Психологія стійких груп – це головний критерії на підприємствах Японії. Але японський персонал часто критикують і заявляють, що вони не мають індивідуальності, хоча є процес надбання індивідуальності групою, і в групі розкривається кожна особистість. Група часто самостійна та сильна. У кожного японця вбудована установка, що успіхи всієї твоєї групи – це твої успіхи.

На підприємствах Японії створені робочі групи по 4 – 6 чоловік, можливо і більше, але найоптимальнішою вважається група, яка складається з 10 – 20 підлеглих. У такій групі забезпечується взаємоконтактність. Дух змагання між окремими працівниками групи, їх суперництво не заохочується, вважається, що це вносить розлад, породжує індивідуалістичні схильності, що підривають єдність групи. А ось суперництво між групами всіляко стимулюється. Японці вважають, що в умовах групового суперництва зростають і зміцнюються всі групові чесноти, а головне – солідарність групи [60].

Японський стиль управління базується на переконанні персоналу. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини. Цей феномен визначає ряд аспектів трудової мотивації в Японії.

Загальновідомо, що персонал японських компаній відрізняється однією спільною для переважної їх більшості якістю: японські працівники віддані своїй фірмі, але через це вони часом нехтують своїми інтересами. Це виявляється у такому (рис. 3.2.2.):

Рис. 3.2.2. Модель відданості японського персоналу роботі [60]

Шведська модель мотивації персоналу характеризується наявністю сильною соціальної політики, яка спрямована на скорочення майнової нерівності в ході перерозподілу національного доходу менш забезпеченим верствам населення. Починаючи з 50-х років, шведськими профспілками проводиться політика «солідарної заробітної плати», яка ґрунтується на наступних принципах: скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати, рівна оплата за рівну працю [61].

Політика солідарної заробітної плати вирішує низку завдань. По-перше, вона стимулює процес постійного оновлення виробництва. При цьому дотримуючись принципу рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Наприклад, якщо з 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на будь-якому з цих підприємств працівники отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [61].

У Великобританії особливою рисою мотивації праці є поширення партнерських взаємовідносин між підприємцями і робітниками. Це прослідковується в активній участі персоналу у прибутку, власності, ухваленні рішень на підприємствах. Так, наприклад, працівник згідно індивідуальної або колективної угоди може надати згоду на користування фірмою своїх заощадженнями при цьому, отримувавши певний відсоток від прибутку, як матеріальне заохочення. Позитивним є участь у доходах на користь як фірми, так і підприємства. Застосовуючи таку систему участі підлеглих можна очікувати помітного підвищення продуктивності праці.

Як зарубіжні, так і вітчизняні підприємства прагнуть розвиватися, отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним. Ось чому керівникам так важливо розробляти і впроваджувати системи мотивації працівників, які допоможуть їм у цьому.

Ми вважаємо, що при розробленні системи ефективної мотивації в ПУЕТ можна спробувати використати вже накопичений світовою практикою досвід з даного питання. Орієнтиром буде досягнення позитивної динаміки європейських країн, але обов’язково потрібно ураховувати особливості українського менталітету, намагатися створити такі умови, щоб впровадження було дієвим і влаштовувало як працівника, так і керівника, а застосовані методи стимулювання дозволили розширити можливості установи. Тож у наступному розділі ми на основі всього вищезазначеного, з’ясуємо, що за мотивацію праці персоналу можливо було спробувати запровадити у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі».

**3.3 Розробка мотиваційних пропозицій з удосконалення системи управління персоналом ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі»**

Спираючись на сучасний досвід дієвих систем управління персоналом, ми дійшли висновку, що можна запровадити найраціональніші методи для посилення мотивації працівників і у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Пропонуємо для мотивації праці нематеріальними винагородами в установі запровадити такі форм и методів (рис. 3.3.1).

Рис. 3.3.1 Рекомендовані мотиваційні пропозиції для системи управління персоналом ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» у 2021 р.

[розроблено автором]

Вважаємо, що на сьогоднішній час, однією з нагальних потреб кожного працівника в установі є вільний час і сприятливий режим робочого часу. Суть гнучкого графіку в регулюванні працівником початку та закінчення загальної тривалості робочого дня. З точки зору психологічного стану особи – гнучкий робочий графік - це найбільш вдалий та «здоровий» спосіб організації робочого часу, якщо, звісно, працівник здатний до самоорганізації [62]. З огляду на все це, на нашу думку, одним із пріоритетних напрямків, щодо посилення мотивації трудової діяльності в навчальному закладі є запровадження регулювання і заохочення робочим часом [43]. Модель впровадження гнучкого робочого часу наочно ми зобразили на рис. 3.3.2.

Рис. 3.3.2. Модель гнучкого робочого часу для запровадження у ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» [63]

На нашу думку, запровадження гнучкого робочого часу в ПУЕТі буде сприяти покращенню психічного здоров’я працівників, мінімізуванню стресу. Маючи зручний та гнучкий робочий графік, поєднуючи виконання своїх обов’язків на роботі та встигаючи вирішувати особисті ситуації поза її межами працівники будуть більш задоволені, вмотивовані та продуктивні.

Наступний метод, на нашу думку, який слід запровадити в ПУЕТ для підвищення мотивації персоналу – це система по принципу «кафетерію».

Мотиваційна система «Принцип кафетерію» (cafeteria cafe) – це програма мотивації співробітників установи, в основі якої лежить свого роду «меню», в якому персоналу установи пропонуються для вільного вибору певні послуги в якості винагороди за працю. Все це передбачається бюджетом фірми. Працівники можуть вибрати бажаний вид послуг, складаючи своєрідне «меню» і періодично оновлюючи його відповідно до своїх потреб (подібно до того, як це робить відвідувач кафе) [64].

Дана система мотивації відображає ідею демократичного суспільства, основою якого є свобода слова і вибору, тому він вже давно став стандартним інструментом управління персоналом в зарубіжних країнах, який ми можемо спробувати впровадити в досліджуваній установі.

Даний принцип дозволяє керівникові застосувати індивідуальний підхід при мотивації кожного свого підлеглого, враховуючи справжні потреби і побажання свого персоналу.

Принцип «кафетерію» дозволяє кожному співробітнику вибрати необхідні соціальні пільги з урахуванням його типу темпераменту, рівня кваліфікації, посади, досвіду роботи і заслуг перед організацією. Працівники, які самостійно обирають компенсації, як правило стають більш лояльними в установі, продуктивними, адже можливість вибирати самостійно винагороду вже само по собі розглядається підлеглим як певна пільга.

Серед пільг можуть бути різні види медичного, автомобільного і майнового страхування, безкоштовні туристичні путівки, навчання іноземним мовам, абонементи у фітнес-центри, і навіть такі компенсації, як оплата дитячого садка, комунальних платежів, хімчистки [65].

Такий формат системи мотивації вигідний як працівникам, так і керівникам, оскільки він дозволяє економити значні кошти на надання незатребуваних пільг і цільовому перерозподілі бюджету. Зазвичай, в більшості випадків соціальні пакети містить однакові і не завжди актуальні набори пільг та компенсацій для усіх співробітників. Підлеглі можуть і не використовувати надані їм пільги, якщо вони не зацікавлені в них, а установа при цьому витрачає кошти на непотрібні виплати.

Система мотивації по принципу «кафетерію» повинна бути розроблена і запроваджена поетапно, спираючись на досвід компанії «ДельтаЛізінг», які впровадили даний принцип на своєму підприємстві, ми висвітлили етапи впровадження мотиваційної системи, які наочно зобразили на рис 3.3.3.

Рис. 3.3.3. Етапи впровадження мотиваційної системи по принципу «кафетерію» у ПУЕТ у 2021 р. [розроблено на основі джерела 66].

Пропонуємо в ПУЕТ запровадити на першому етапі обов’язкове проведення опитувань серед усіх працівників навчального закладу, щодо ступеню задоволеності працею та даною мотиваційною системою, яку ми розглядали у розділі 2 (табл. 2.3.2). В ході анкетування або бесіди керівник, можливо, разом з штатним психологом установи, повинні протестувати працівників на тип темпераменту, дати анкету, попросивши зазначити, якими пільгами він користувався у минулому році і, якими планує скористатися у теперішньому році. Також можна запропонувати підлеглим проранжувати пільги, які будуть надаватися установою від найбільш значимої до найменш значимої і додати (не більше 5) пільг, можливо, які відсутні у запропонованому списку.

На наступному етапі керівнику разом з бухгалтерами потрібно оцінити кожну пільгу, тобто зацікавленість установи в наданні даної пільги. Розрахувати вартість кожної пільги для ПУЕТ, врахувавши будь-які податки. На цьому ж етапі треба провести і порівняння витрат існуючої системи мотивації до нової.

На третьому етапі поступово впроваджується система мотивації по новому принципу і регулярно моніториться.

Протягом визначеного керівником періоду часу, кожен працівник повинен заробляти на свій рахунок так звані «віртуальні кошти» (бали), за які потім зможе отримати будь-який мотиваційний пакет. Алгоритм отримання та зарахування віртуальних коштів представлен на рис. 3.3.4.

Рис. 3.3.4. Алгоритм отримання та зарахування електронних коштів на «віртуальний гаманець» [складено автором на основі джерела 64]

Ми вважаємо, що у ПУЕТ потрібно впровадити надання пільг по системі мотивації принципу «кафетерію» (рис. 3.3.5.)

Рис. 3.3.6. Система мотивації ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» по принципу «кафетерію» [розроблено автором]

Основний мотиваційний пакет пільг, які можуть бути актуальними та надані до вибору усім працівникам установи представлений на рис. 3.3.7.

Рис. 3.3.8. Приклад мотиваційного пакету для всіх працівників ПУЕТ [розроблено автором]

Розроблений нами індивідуальний пакет пільг може бути запропонований керівником установи як додатковий до основного, в залежності типу темпераменту підлеглого. На нашу думку, приймаючи на роботу працівника, важливим є консультування керівника (або особи з управління персоналом) з штатним психологом про тести, які доцільно буде запропонувати людині, досліджуючи тип темпераменту, і взагалі кваліфікаційний працівник-психолог своїми знаннями допоможе керівнику розробити ефективну систему мотивації, яка буде враховувати психологічні особливості психіки кожного співробітника.

Приклади мотиваційних пакетів індивідуального характеру, який може бути представлений як додатковий до основного ми зобразили в табл. 3.3.2.

Таблиця 3.3.2

Приклади «мотиваційного меню» в залежності від типу темпераменту працівника [розроблено автором]

|  |  |
| --- | --- |
| *Набір пільг для працівника-сангвініка* | *Набір пільг для працівника-меланхоліка* |
| - надання сезонних туристичних поїздок;  - впровадження тренінгів з метою підвищення кваліфікації працівника;  - надання безкоштовних медичних консультацій;  - надання безкоштовного загального щорічного медичного обстеження;  - можливість розбити 8-годинний робочий день на часові відрізки з ненормованими перервами. | - можливість 2-3 рази на тиждень відвідувати штатного психолога;  - програма підтримки особистих інтересів - спорт, хобі, захоплення та ін.;  - можливість медичного страхування;  - можливість вести «Дошку кращих співробітників», «Дошку пошани» тощо. |
| *Набір пільг для працівника-холерика* | *Набір пільг для працівника-флегматика* |
| - можливість зміни профілю та напрямку роботи (освоєння суміжних спеціальностей);  - освоєння нових видів діяльності;  - можливість впроваджувати на робочому місці корпоративні заходи;  - надання туристичних поїздок;  - можливість розбити 8-годинний робочий день на часові відрізки з ненормованими перервами. | - надання путівки в санітарно-курортне місто;  - надання окремого тихого кабінету, або кабінету з шумоізолюванням;  - надання пільгових обідів;  - надання фіксованої перерви у роботі;  - надання можливості за 30 хв. прийти раніше на роботу, щоб налаштуватися і попрацювати у тиші та спокою і закінчити на 30 хвилин пізніше. |

Кожен працівник може обирати пільги і з основного мотиваційного та індивідуального пакету. Основною нашою ідеєю, при комплектуванні як основного, так додаткового мотиваційного пакету було допомогти керівникові у розробленні набору пільг, як для усього персоналу, так і для персоналу з відповідними типами темпераменту. Дана система мотивації персоналу по принципу «кафетерію» є інноваційна, цікавою та направлена на задоволення потреб як роботодавців, так і співробітників загалом. Вона має багато позитивних сторін, але на ряду з цим є складною у адмініструванні. Це пов’язано зі складністю вирахування податків для кожної пільги, для окремого підлеглого, затратністю у розробленні, але потрібно пробувати, тим паче, ми живемо в епоху новітніх технологій ІТ-рішень. Так, наприклад, є фірми, які допомагають, надаючи іншим компаніям, установам можливість впроваджувати будь які мотиваційні системи навіть з мобільними додатками.

Отже, можна зробити висновок, що приймаючи будь-яке рішення про розробку тієї чи іншої системи мотивації, керівник установи має правильно розрахувати свої власні сили, щоб впроваджена ним мотивація була дієвою. Два методи мотивації, які були нами приведені для впровадження: наявність гнучкого робочого часу та «принципу кафетерію» покликані заохотити працівників до продуктивності, творчості у роботі і обов’язково створити такі умови, щоб працівник відчував свою важливість.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження, можна зробити такі висновки.

Не існує загального розуміння суті поняття «мотивація». Аналіз досліджуваних понять показує, що під мотивацією варто розуміти процес впливу на працівників суб’єктом управління за допомогою комплексу засобів з метою формування необхідного типу поведінки для досягнення цілей підприємства, установи; процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил; внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

Сучасні підходи до мотивації сформувалися під впливом основних теоретичних напрямів: змістовні теорії мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія потреб К. Альдерфера, теорія потреб Д. Мак-Клелланда, двухфакторна теорія Ф. Герцберга, теорії «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора), згідно яких в основі поведінки людини лежать потреби та бажання їх задовольнити, та процесуальні теорії мотивації (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель мотивації Портера-Лоулера), які відображають способи мотивування працівників та процес вибору певної моделі поведінки.

Як показали дослідження, завдання, які можна вирішити за допомогою мотивації – це залучення та утримання кращих працівників в установу; покращення емоційно-психологічного стану підлеглих, через різні форми визнання; стимулювання продуктивної поведінки; демонстрація відношення керівництва до гідних результатів праці тощо.

Мудрий керівник повинен створити такі умови праці, щоб підлеглі розуміли цінність своєї діяльності, сприймаючи свою роботу важливою, як для установи, так і для професійного та особистісного зростання. Це все можливо при впроваджені комплексної системи мотивації. Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал до ефективної праці для досягнення максимального результату роботи підприємства або установи.

Правильно організована та проведена діагностика чинної системи мотивації в установі/на підприємстві може стати підґрунтям для вдосконалення не тільки мотиваційної системи, а й систем управління персоналом загалом. Діагностика системи мотивації починається із оцінювання її відповідності цілям та стратегії установи. Для оцінювання системи матеріальної мотивації необхідно провести аналіз фонду оплати праці, який передбачає аналіз динаміки та структури фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати на підприємстві/установі. При оцінюванні системи мотивації персоналу необхідно визначити її ефективність, зокрема показники зарплатомісткості, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт трудової дисципліни, продуктивність праці, коефіцієнт ефективного використання робочого часу. Для оцінювання системи нематеріальної мотивації можливо продіагностувати рівень задоволеності працівників мотиваційним заходам. Можна використати такі форми дослідження: опитування працівників, анкетування, бесіда, неформальні бесіди, зокрема обіди керівників із підлеглими, інтерв’ю з працівниками, які звільняються, відкриті зустрічі керівників установи з персоналом тощо.

Керівники, як справжні лідери, не тільки повинні розробити та впровадити ефективну систему мотивації в установі, а й подбати про збереження нормального психологічного стану підлеглих, на нашу думку ,можливо, це буде досягнено при розробці мотиваційної системи спираючись на особливості темпераменту працівників. Для кожного типу темпераменту найбільш ефективними будуть індивідуальні мотиватори праці, які відповідають особливостям їх характеру і потребам.

Для аналізу ми взяли один із відомих приватних університетів Полтавської області – ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» Аналіз фінансово-економічної діяльності ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» показав, що навчальний заклад достатньо забезпечений основними засобами і вони використовуються ефективно, проте через фізичне старіння обладнання необхідне його оновлення.

Найбільша частка надходжень до університету припадає на показник Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно із законодавством припадає на плати за послуги згідно з основною діяльністю. Позитивною тенденцією у 2019 р. стало й те, що університет почав отримувати додатково кошти від оренди.

Позитивним є те, що сума кредиторських заборгованостей протягом досліджуваних років зменшувалась.

ПУЕТ намагається залучити кошти до бюджету університету, отримуючи гранти, благодійні внески, доходи від кошти, які розміщення на депозитах.

Чисельність персоналу установи впродовж досліджуваного періоду зменшилась на 217 осіб. У структурі працівників переважають працівники –професіонали, фахівці. Їх питома вага становить 56,3 % від усього персоналу. Серед працівників ПУЕТ переважають жінки. Питома вага яких склала – 77,44 % від усіх співробітників.

Негативною тенденцією протягом 2017-2019 рр. було збільшення коефіцієнту плинності кадрів серед категорії працівників молодого віку. Ми припускаємо, що дана ситуація, можливо, може бути наслідком затримки у кар’єрному рості та розвитку підлеглих, недостатньо розробленій, впровадженій системі мотивації.

Система мотивації персоналу ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі» охоплює матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація включає в себе лише оплату праці. Основна заробітна плата представлена посадовими окладами для персоналу. Додаткова заробітна плата ПУЕТ охоплює доплату за виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника, за вчене звання, науковий ступінь,за складність і напруженість, за вислугу років та ін.

Найпоширенішими методами нематеріальної мотивації є: публічне визнання успіхів підлеглих (нагородження грамотами, сертифікатами, подяками, книгами); встановлення неповного робочого часу через зменшення тривалості робочого дня з ініціативи роботодавця на честь святкових днів та днів, які пов’язані зі святами в університеті; проведення безкоштовних тренінгів та тематичних конференцій для співробітників; можливість підвищення кваліфікації; інформування підлеглих про діяльність та результати праці університету (сайт університету, дошка оголошень, загальні університетські збори тощо); створення нормальних санітарно-гігієнічних умов праці; проведення концертів та свят для працівників і студентів; впровадження знижки на навчання для співробітників та дітей співробітників; нагородження за трудові досягнення туристичною поїздкою; кар’єрний ріст.

Під час діагностики системи мотивації персоналу ПУЕТ виявлено недоліки, які потрібно допрацювати:

1) в установі відсутня конкретність показника преміювань;

2) відсутні доплати за наднормову роботу;

3) система підвищення кваліфікації підлеглих в ПУЕТ достатньо не розвинута. ПУЕТ організовує навчання окремих груп підлеглих (окремих викладачів, доцентів) на тренінгах і це відбувається не систематично. Для персоналу, які працюють у звичайних підрозділах взагалі відсутні можливості для підвищення кваліфікації та рівня розвитку загалом.

З метою формування ефективної системи мотивації персоналу в ПУЕТ і спираючись на зарубіжний досвід ми пропонуємо: запровадити метод «кафетерію» та впровадити гнучкий робочий час. Маючи зручний та гнучкий робочий графік, поєднуючи виконання своїх обов’язків на роботі та встигаючи вирішувати особисті ситуації поза її межами працівники будуть більш задоволені, вмотивовані та продуктивні. Мотиваційна система по принципу «кафетерію» – програма мотивації співробітників установи, в основі якої лежить свого роду «меню», в якому персоналу установи пропонуються для вільного вибору певні послуги в якості винагороди за працю. Такий формат системи мотивації вигідний як працівникам, так і керівникам, оскільки він дозволяє економити значні кошти на надання незатребуваних пільг і цільовому перерозподілі бюджету. приймаючи будь-яке рішення про розробку тієї чи іншої системи мотивації, керівник установи має правильно розрахувати свої власні сили, щоб впроваджена ним мотивація була дієвою. Впровадження запланованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу установи з системою мотивації. Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація усіх елементів системи мотивації. Крім того, потрібно здійснювати мотиваційний моніторинг, який передбачає: визначення мети проведення моніторингу; визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напрямку і показників моніторингу, моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері, дослідження мотивів персоналу установи, оцінку результатів моніторингу

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мотиваційний менеджмент : підручник / А.М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479.

2. Квасній Л. Г., Солтисик О. О. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/eng/journal-11/18-stati-11/1216-kvasnij-l-g-soltisik-o-o-fedishin-v-v>.– Назва з екрана. – Дата звернення: 06.09.2020.

3. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А.М. Вознюк . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf>.– Назва з екрана. – Дата звернення: 14.09.2020.

4. В.Д. Курманська. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http:// [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-n/irbis\_nbuv/cgiirbis\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-n/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe). – Назва з екрана. – Дата звернення: 14.09.2020.

5. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2008. - № 4. с. 34

6. Вовканич С.Й. Активізація наукової діяльності молоді в системі інноваційного розвитку / С.Й. Вовканич, О.Т. Риндзак. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 186 с.

7. Вавнух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК у ринковій економіці / В. Вавнух // Вісник Львівського університету. – Серія: екон. – 2008. – Вип. 40. – С. 56-60.

8. М.Д.Пищак, О.Й. Лесько. Психологія управління в організації // Теорії мотивації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko\_psiholog\_upravlin\_organizaciyi/332.html.– Назва з екрана. – Дата звернення: 14.09.2020.

9. Волошин Р. Основи менеджменту. Опорний конспект / Р. Волошин. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/452/1/%d0%9e%d1%81%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b8%20%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82%d1%83.PDF>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.11.2020.

10. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия. – 1999, С.77–105.

11. МакКлелланд Д. Мотивация человека. – СПб: Питер, 2007. – 672 с.

12. Кибанов А. Я., Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, – 2003, с. 483.

13. Penc J. Zarzdzania personelem w przedsiкbiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.

14. Теорія очікувань Віктора Врума. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pidru4niki.com/14190703/menedzhment/teoriyi_motivatsiyi>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.11.2020

15. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами / П. Армстронг. – М.: Питер, 2012, 848 с.

16. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебное пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.

17. Теорія Фредеріка Герцберга. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya\_kleytona \_alderfera\_erg](https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya_kleytona%20_alderfera_erg). – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.11.2020

18. Щербак В.Г. // Розробка системи мотивації персоналу підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9951/1/OIIP2017\_P357-363.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.11.2020

19. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. І. Верхоглядова, Д. М. Ядранський, Н. А. Іваннікова – К. : Професіонал, 2008. – 384 с.

20. Стратегічне управління персоналом в умовах сучасного розвитку ринку робочої сили. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/968/1/Romaniuk%20(Vovk)%20N.I.,%20MZEDzis-51.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.11.2020

21. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності стимулювання праці. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29692/1/Herasymchuk\_bakalavr.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 06.11.2020

22. Методичні підходи до визначення мотивації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/%D0%A0%D0%B8%D1%85%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9B.%20I..pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 06.11.2020

23. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) / П. З. Капустянський. – К. : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. – 156 с.

24. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология. / Л.Ю.Шадрина. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nsuem.ru/science/publications/science\_notes/2010\_1/7.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 07.11.2020

25. Чумак, В. Г. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики / В. Г. Чумак, О. А. Горбунова // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2013. — № 3. — С. 130–135.

26. Темперамент як характеристика особистості. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/10144/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 07.11.2020.

27. Державна служба зайнятості. Визначення поняття мотиватори. особистості. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://skills.dcz.gov.ua/unit/yak-praczyuvaty-z-motyvacziyeyu//. – Назва з екрана. – Дата звернення: 09.11.2020.

28. Вікіпедія. Визначення поняття «Демотиватори». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80//. – Назва з екрана. – Дата звернення: 09.11.2020.

29. Як мотивувати співробітників по типам темпераменту. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.hr-director.ru/article/65982-qqq-16-m9-kak-motivirovat-po-tipu-temperamenta//. – Назва з екрана. – Дата звернення: 11.11.2020.

30. Як мотивувати холерика. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://gradeup.org.ua/2020/02/20/yak-motivuvati-lyudinu-z-urahuvannyam-yiyi-temperamentu///. – Назва з екрана. – Дата звернення: 11.11.2020.

31. Як мотивувати сангвініка . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://siellon.com/kak-motivirovat-cheloveka-s-uchetom-ego-temperamenta/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 11.11.2020

32. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journals/19\_ukr/68.pdf Назва з екрана. – Дата звернення: 11.11.2020

33. Мусієнко Г. В. Формування системи мотивації в умовах обмежених ресурсів. – 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/8009/1/%D0%9C%D0%A3%D0%A1%D0%86%D0%84%D0%9D%D0%9A%D0%9E%20%D0%93%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%90%20%D0%92%D0%90%D0%A1%D0%98%D0%9B%D0%86%D0%92%D0%9D%D0%90.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 15.11.2019

34. Мельник М. Мотиваційний компонент у структурі готовності обдарованих старшокласників до професійного самовизначення // Серія «Педагогіка». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pi.iod.gov.ua/images/pdf/2014\_1/7.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 15.11.2019

35. Про Державний бюджет України на 2017 рік: Закон України станом на 21 лют. 2017 р., № [1860-VIII](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1860-19#n2)/ Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1801-19>. – Назва з екрана. – Дата звернення : 19.10.2020.

36. Про Державний бюджет України на 2018 рік: Закон України станом на 13 лип. 2018 р., № [2513-VIII](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1860-19#n2)/ Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19/ed20181013>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.10.2020.

37. Про Державний бюджет України на 2019 рік: Закон України станом на 31.10.2019 р., № 265-IX/, Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19#Text>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 19.11.2020

38. Шапиро С. А. // Мотивация персонала // С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 150 с.

39. Данилевич Наталія. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/42254/2/2018v11_Danilevich_N-Shliakhy_vdoskonalennia_102-118.pdf>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 20.11.2020.

40. Управління мотивацією. На основі різних методів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/45/3150.html#:~:text=%> D0%92%20%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%83%D1%94%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80. – Назва з екрана. – Дата звернення: 20.11.2020.

41. **Кривоносова Л.М.** // Системний підхід до мотивації персоналу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-2103/>. – Назва з екрана. – Дата звернення: 12.10.2020.

42. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька , Д.П. Мельничук – К., Кондор. – 2003. – 296с.

43. Словник іншомовних слів / За ред. О.С. Мельничука. – К.: Поліграфкнига, 1975. – 776 с.

44. Бондар В. Д. Мотиваційна стратегія в контексті розвитку державного управління [Текст] / В. Д. Бондар // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія та практика: матеріали міжнародної науково–практичної конференції, (Львів, 22 березня 2007 р. ) / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академій державного управління при Президентові України. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 2. – С. 20–23. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eprints.oa.edu.ua/2390/1/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%202007.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 18.10.2020.

45. В. Б. Горбань // Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі державної служби. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\_nbuv/cgiirbis\_64.exe? C21COM=2& I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\_FILE\_DOWNLOAD=1&Image\_file\_name=PDF/ipd\_2013\_23\_14.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 30.11.2020

46. Сучасні методи мотивації. Економічні методи мотивації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.managerhelp.org/hoks-243-1.html. – Назва з екрана. – Дата звернення: 30.11.2020

47. Цільові методи мотивації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://humeur.ru/page/sostav-i-harakteristika-metodov-motivacii-personala. – Назва з екрана. – Дата звернення: 30.11.2020

48. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.

49. І.М. Бабак // Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу, Бабак І.М. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2561. – Назва з екрана. – Дата звернення: 27.11.2020.

50. Володимир Лук’янок // Словник іншомовних слів Визначення поняття «принципи». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.jnsm.com.ua/cgibin/u/book/sis.pl?Qry=%EF%F0%E8%ED%F6%E8%EF. – Назва з екрана. – Дата звернення: 27.11.2020.

51. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 141-145.

52. Гнучкі умови праці 2020 року // Міжнародний досвід // Досвід мотивації Німеччини. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Mignarodniy%20dosvid/gnuchki-umovy.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 07.12.2020

53. А. Петерс, І. Завгородня // Робочий графік у Німеччині. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.dw.com/uk/%D 0%B3%D0%BD%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B8%D0%B9%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B9%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D0%B5%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%87%D1%87%D0%B8%D0%BD%D1%96/a-16783272](https://www.dw.com/uk/%25D%200%B3%D0%BD%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B8%D0%B9%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B9%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D0%B5%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%87%D1%87%D0%B8%D0%BD%D1%96/a-16783272). – Назва з екрана. – Дата звернення: 07.12.2020

54. А. М. Соцький // Митна справа. - 2014. - № 6(2.2). - С. 279-282 // Правові основи управління робочим часом працівників. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ms\_2014\_6%282.2%29\_\_7. – Назва з екрана. – Дата звернення: 07.12.2020

55. Google Company Motivation Theory. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://www.ukessays.com/essays/business/the-two-factortheory-of frede rick-herzberg-business-essay.php. – Назва з екрана. – Дата звернення: 07.12.2020

56. Гнучкі умови праці у світі. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/197225508.pdf. – Назва з екрана. – Дата звернення: 07.12.2020

57. Мотивація по принципу кафетерію на російському підприємстві. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://hrm.ru/db/hrm/FBEC017C8DCD4D4DC32577B0006470BA/print.html. – Назва з екрана. – Дата звернення: 08.12.2020

58. The Benefits of Cafeteria Plans. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.entrepreneur.com/article/79978. – Назва з екрана. – Дата звернення: 08.12.2020

59. Світові моделі мотивації // Японська модель мотивації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.managerhelp.org/hoks-1318-1.html. – Назва з екрана. – Дата звернення: 09.12.2020

60. Особливості японської модель мотивації. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://findout.su/5x63232.html. – Назва з екрана. – Дата звернення: 09.12.2020

61. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству / И. Животова // Управление компанией. – 2012. – № 3. – С. 65–70.

62. Заохочення вільним часом на різних підприємствах. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/116/7821.html>. – Назва з екрана. – Дата звернення:01.12.2020

63. Регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу. Схема гнучкий робочий час. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studfile.net/preview/7379774/page:5/. – Назва з екрана. – Дата звернення:01.12.2020

64. Метод кафетерію. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studfile.net/preview/4239985/page:81. – Назва з екрана. – Дата звернення: 01.12.2020

65. Впровадження методу кафетерію на різних фірмах. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hr-portal.ru/story/princip-kafeteriya-dostoynyy-apgreyd-socialnogo-paketa. – Назва з екрана. – Дата звернення: 01.12.2020

66. А. Козлова // Впровадження методу кафетерію в компанії // Етапи впровадження методу кафетерію. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://hrm.ru/db/hrm/FBEC017C8DCD4D4DC32577B0006470BA/print.html. – Назва з екрана. – Дата звернення: 01.12.2020.

ДОДАТКИ