

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

«МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Виконав:

здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
БУРДЕЛЬНИЙ Андрій Юрійович

Керівник:

Д-р екон. наук, професор
БЯЛКОВСЬКА Оксана Антонівна

Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів _____ Шкала ECTS _____

« _____ » _____ 2024 р.

Допускається до захисту:

« _____ » _____ 2024 р.

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

спеціальності «073 Публічне управління та адміністрування»

_____ Алла ЧИКУРКОВА

м. Кам'янець-Подільський – 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Бурдельний А.Ю. Мотиваційний механізм в управлінні підприємством.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам'янець-Подільський, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена розробці та обґрунтуванню теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку мотиваційного механізму в аграрних підприємствах. Доведено, що в умовах розвитку вітчизняної економіки вагоме значення мають трудові ресурси аграрних підприємств, де важливу роль у підвищенні продуктивності праці відіграє саме мотивація працівників. Систематизовано науково-теоретичні підходи до з'ясування суті поняття «мотивація». На основі узагальнення теоретичних основ виокремлено види мотивації. Охарактеризовано дієві складові мотивації праці, зокрема матеріальні, соціальні та духовні. Визначено, що матеріальна мотивація праці в аграрних підприємствах за умови економічних відносин виступає провідною, яка є джерелом задоволення основних матеріальних потреб працівників та їх родин. Доведено, що облік та узгодження цілей працівників, аграрних підприємств і суспільства є необхідною передумовою в питаннях впливу трудової мотивації на формування взаємовідносин.

Ключові слова: мотивація, механізм, управління, підприємство.

ANNOTATION

Burdelniy A. Motivational mechanism in the management of the enterprise.

Qualification work on obtaining educational qualification of "Bachelor" specialty 073 "Management". - Higher Educational Institution "Podillia State University", Kam'yanets-Podilsky, 2024.

Qualification work is devoted to the development and substantiation of theoretical and methodological principles and practical recommendations on the development of motivational mechanism in agricultural enterprises. It is proved that in the conditions of development of the domestic economy, the labor resources of agricultural enterprises are important, where the motivation of workers plays an important role in improving labor productivity. Scientific and theoretical approaches to clarify the essence of the concept of "motivation" are systematized. Based on the generalization of theoretical foundations, the types of motivation are distinguished. Effective components of work motivation, including material, social and spiritual, are characterized. It is determined that material motivation of work in agricultural enterprises, with economic relations, is the leading one, which is a source of satisfaction of the basic material needs of employees and their families. It is proved that the accounting and reconciliation of the goals of employees, agrarian enterprises and society is a necessary prerequisite for the influence of labor motivation on the formation of relationships.

Keywords: motivation, mechanism, management, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Теоретико-методологічні основи мотивації трудової діяльності персоналу підприємств	7
1.2. Теоретичні засади формування мотиваційного механізму в управлінні підприємством	17
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В АГРАРНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ	29
2.1. Оцінка людських ресурсів та визначення тенденцій у відповідності до статистичних показників у аграрній сфері України.....	29
2.2. Стратегічні орієнтири розвитку мотиваційного механізму в аграрних підприємствах.....	40
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В АГРАРНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ УКРАЇНИ.....	61
3.1. Сучасні підходи до посилення мотивації персоналу в аграрному секторі України.....	61
3.2. Формування мотиваційного механізму ефективного управління персоналом аграрного підприємства.....	70
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. За умов, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблеми мотивації набули важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише при створенні належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал аграрних підприємств до активної трудової діяльності. Найважливішими питаннями є формування сучасної трудової мотивації, створення та використання нових методів оцінки якості роботи персоналу всіх підрозділів на аграрних підприємствах, які б мотивували працівників та сприяли високій результативності. У зв'язку з цим, великого значення набуває запровадження єдиної системи оцінки складності та якості роботи персоналу, яка сприятиме стимулюванню виробничої діяльності, випуску конкурентоздатної продукції. В даному аспекті найбільш складною проблемою є якісна та кількісна оцінка ефективності роботи всього персоналу і розробка мотиваційного механізму його управління, що відповідатиме ринковим умовам господарювання і тим самим забезпечить успішну діяльність підприємств аграрної галузі як визначальної в розвитку економіки країни. Сьогодні на аграрних підприємствах із різних систем мотивації персоналу застосовують тільки їх окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісного механізму мотивації персоналу, зорієнтованого на розвиток трудової активності працівників для результативної діяльності підприємств в цілому.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці теоретично-методичних та прикладних засад мотиваційного механізму в управлінні підприємством.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких **завдань:**

- ідентифікувати теоретико-методологічні основи мотивації трудової діяльності персоналу підприємств;
- визначити теоретичні засади формування мотиваційного механізму в управлінні підприємством;
- розробити та апробувати методичні підходи і прийоми до оцінки людських ресурсів та визначення тенденцій у відповідності до статистичних показників у аграрній сфері України;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку мотиваційного механізму в аграрних підприємствах;
- розкрити сучасні підходи до посилення мотивації персоналу в аграрному секторі України;
- обґрунтувати засади формування мотиваційного механізму ефективного управління персоналом аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційного механізму в управлінні підприємством.

Предмет дослідження складає сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування та впровадження мотиваційного механізму в управлінні підприємством.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та реалізації поставлених завдань було використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, зокрема такі, як: методи синтезу і аналізу, індукції та дедукції щодо визначення змісту категорії мотивації праці; структурно-функціональний – для класифікації видів та етапів мотивації праці; статистичні та аналітичні методи, абсолютних та відносних величин, узагальнюючих характеристик – для характеристики стану і тенденцій управління мотивацією праці в аграрних підприємствах; системний підхід, методи аналізу та прогнозування, порівняльні методи, абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формування висновків щодо розвитку мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах; метод кореляційно-регресійного аналізу – для визначення

тісноти зв'язку між продуктивністю праці як основним показником ефективності мотиваційного менеджменту і незалежними змінними виробничих факторів. Крім того, в роботі використано прийоми групування і класифікації, табличного та графічного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти Верховної Ради України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, головного управління статистики у Хмельницькій області, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем мотивації праці, періодичні видання, а також аналітичні розробки автора. Розрахунки здійснювались за допомогою програмних пакетів Microsoft Excel.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення кваліфікаційної роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо впровадження положень концепції формування мотиваційного механізму в управлінні підприємством.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 92 сторінки, із них 80 сторінок основного тексту. Робота містить 14 таблиць та 9 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 102 найменування.

ВИСНОВКИ

У робіт отримано нове вирішення складного наукового завдання обґрунтування теоретико-методичних та прикладних засад формування та впровадження мотиваційного механізму. Вирішення конкретизованих завдань дослідження дозволило дійти таких основних висновків:

1. Вивчення сучасних підходів до побудови систем управління суб'єктів господарювання дозволило визначити, що до мотивуючих факторів персоналу в аграрних підприємствах належать матеріальні та моральні стимули. Врахування різних інтересів працівників аграрних підприємств зумовило доцільність класифікації видів мотивації праці, де виділено грошову, матеріальну і соціальну. Мотиваційний менеджмент безпосередньо пов'язаний із процесом управління трудовими ресурсами та є одним з головних чинників, що визначають ефективність трудової діяльності в аграрних підприємствах. В зв'язку з цим вагоме значення мають інструменти мотиваційного менеджменту, суть яких зводиться до використання економічних методів та організаційно-управлінських, адміністративних, соціальних і психологічних заходів стимулювання найманих працівників, що на основі практичної кмітливості кожного працівника і його здатності активно діяти з метою виконання завдань, отримання підприємством прибутку при виробництві аграрної продукції та понесення при цьому мінімальних затрат, формують у працівників мотиви до високопродуктивної праці, виявлення професіоналізму та майстерності з метою досягнення особистих цілей та цілей аграрних підприємств.

2. Дослідження змін у ринковому середовищі і ефективності використання людського чинника дозволило довести, що мотиваційний менеджмент безпосередньо пов'язаний із процесом управління трудовими ресурсами та є одним з головних чинників, що визначають ефективність трудової діяльності в аграрних підприємствах. Виходячи із економічної суті мотиваційного

менеджменту його розвиток окреслено як безперервний і цілеспрямований процес формування засобів впливу на працівників на всіх рівнях діяльності аграрних підприємств, який направлений на формування оптимальної структури трудових ресурсів, максимальне задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, в результаті якого відбудеться підвищення продуктивності праці, ефективності сільськогосподарського виробництва, збільшення прибутковості і рентабельності, забезпечення якості та конкурентоспроможності виробленої продукції.

3. Тенденції розвитку аграрних підприємств за аналізований період (2020-2022рр.) доводять зменшення кількості найманих працівників в аграрному виробництві. Хоча середньомісячна заробітна плата працівників в аграрних підприємствах дещо зростає, проте вона не забезпечує високої продуктивності праці, зменшення плинності кадрів. Аналіз середньомісячної заробітної плати працівників в аграрному виробництві упродовж досліджуваного періоду показав її значно нижчий рівень порівняно з економікою України в цілому. Існуючі мізерні мотиваційні та додаткові виплати в аграрних підприємствах не стимулюють збільшення продуктивності праці, покращення економічних показників їх розвитку. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва в аграрних підприємствах залишається невисоким.

4. Урахування специфіки формування систем мотиваційного менеджменту в аграрному секторі дозволило довести, що мотивацію до продуктивної зайнятості у аграрних підприємствах доцільно розглядати у контексті мотивації проживання на сільських територіях. Застосування економетричного аналізу доводить, що заробітна плата працівників підприємств аграрної сфери слугує важливим мотиваційним чинником: варіація продуктивності праці на 89,9% визначається варіацією заробітної плати. Такий підхід дозволив виявити демотиватори, змодельовати тенденції їх розвитку та оцінити вплив на продуктивність праці в аграрній сфері.

5. В роботі доведено, що мотиваційний механізм аграрного підприємства, який ґрунтується на поєднанні економічних та соціально-психологічних методів управління, є основним дієвим інструментом впливу на кожного працівника, який спрямовується на виконання персоналом поставлених завдань і спрямування його психології в потрібному руслі, що забезпечить підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва в аграрних підприємствах та якості сільськогосподарської продукції. Вивчення причинно-наслідкових зв'язків в системі мотивації персоналу дозволило удосконалити концептуальні підходи до покращення мотиваційного менеджменту, які базуються на принципах становлення ринкової економіки та закономірностях розвитку підприємств аграрного сектору, що пов'язуються з формами та способами мотиваційних механізмів, враховують умови праці, систему соціальних пілґ та гарантій, відображають комплекс організаційно-технічних та управлінських заходів, що спрямовані на реалізацію політики мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах.

6. На основі узагальнення теоретичних та практичних напрацювань розроблено модель мотиваційного механізму аграрного підприємства з урахуванням життєвих циклів аграрного підприємства, що дало змогу виділити рівні задоволеності потреб працівників на основі взаємодії та взаємодоповнення матеріального та нематеріального мотивування, вибір найприйнятніших для працівників мотиваційних засобів, що забезпечить раціональне використання наявного фінансового, кадрового, виробничого та трудового потенціалів, зниження трудомісткості робіт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альохіна О. Е. Стимулювання розвитку працівників організації. Управління персоналом. 2002. № 1. С. 50-52.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : [підручник]. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. Бізнесінформ. 2011. № 9. С. 117-181.
4. Демидова М. М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2019. № 1.
5. Демидова М.М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. Science and society. Proceedings of the 8th International conference. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 2018. Pp. 202-215.
6. Демидова М.М. Використання заходів дисциплінарного впливу в процесі мотивації працівників. Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 2-ї міжнародної наук.-практ. конф (Дніпропетровськ, 25-27.03.2014). Дніпропетровськ, 2014. С. 41-42.
7. Демидова М.М. Вплив державної політики в сфері зайнятості на мотивацію до зайнятості в сільськогосподарських підприємствах. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дніпропетровськ, 29-30 жовтня 2015р.). Дніпропетровськ, 2015. Том 2. С. 82-84.
8. Демидова М.М. Вплив зовнішніх негативних чинників мотивації на якість роботи працівників сільськогосподарських підприємств. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: тези доповідей науково-практичної

конференції (Дніпропетровськ, 04-06 березня 2015 р.). Дніпропетровськ, 2015. Том 2. С. 54-56.

9. Демидова М.М. Вплив різноманітних систем оплати праці на мотивацію працівників сільськогосподарських підприємств. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: тези доповідей науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 02-04 березня 2016 р.). Дніпропетровськ, 2016. Том 2. С. 9-

10. Єременко Л. В., Ісакова О. І. Психологія управління: конспект лекцій. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2020. 86 с.

10. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: навчальний посібник. / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.

11. Закон України. Про охорону праці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.

12. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: монографія / І. В. Іванова. К.: КНТУ, 2006. – 695 с.

13. Ілленкова М. А. Інноваційний менеджмент. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://library.if.ua/book/138/9408.html>.

14. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». 2018. № 1. С. 218-234.

15. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.

16. Колот А.М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.

17. Кондратьєва В.Ф. Моделювання ефективності використання трудового потенціалу регіону: дис. канд. екон. наук: 08.00.11. Черкаси, 2015. 187 с.

18. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. С. 389.

19. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=219>.

20. Краєвська Г.О. Мотивація проживання в сільських поселеннях України. Демографія та соціальна економіка. 2017. № 3. С. 149-161.

21. Криклій А.С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.01.01. К., 2005. 32 с.

22. Кропивко М.Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації управління розвитком агропромислового виробництва. Економіка АПК. 2010. № 11. С. 3-13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене і доповнене / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: «Конкор», 2006. – 308 с.

23. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. Журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2013. № 22. Економіка. С. 93-97.

24. Мотиваційні стимули кадрів як запорука успіху. Реферат. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15053/>.

25. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

26. Петренко Н.О., Василенко О.П. Реальна заробітна плата як фактор мотивації праці в перехідний період. Вісник КНУ: зб. наук. праць. К. 2003. С. 83-84.

27. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. Україна: аспекти праці. 2002. № 4. С. 22-26. Пономарьов М.С. Використання мотивації та матеріальне стимулювання праці з урахуванням досвіду світових тенденцій у формуванні системи соціально-економічних відносин. Трансформаційні процеси економіки: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії: колективна монографія. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2016. С. 31-80.

28. Пономарьова М.С. Удосконалення мотивації та оплати праці в галузі тваринництва. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія:

Економіка і менеджмент. 2014. Вип. 8 (61). С. 203-208. Сільченко І. А. особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91-95.

29. Статистичний збірник «Україна в цифрах» за 2018 рік. Державна служба статистики України. 2019. 43 с.

30. Статистичний збірник «Україна в цифрах» за 2019 рік. Державна служба статистики України. 2020. 44 с.

31. Статистичний збірник «Україна в цифрах» за 2020 рік. Державна служба статистики України. 2021. 44 с.

32. Статистичний збірник «Україна в цифрах» за 2021 рік. Державна служба статистики України. 2022. 46 с.

33. Статистичний збірник «Україна в цифрах» за 2022 рік. Державна служба статистики України. 2023. 32 с.

34. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. 2023. 386 с.

35. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова, С. С. Марінова // Науковий журнал «Економіка харчової промисловості». 2013. № 3. С. 28-32.

36. Цимбалюк І. М. Психологія управління. – К.: Професіонал, 2008. – 623 с.

37. Чикуркова А. Д., Грей Ю. М. Удосконалення формування мотиваційної політики на сільськогосподарських підприємствах. Електронний науковий журнал «Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка». 2020. № 32. С. 155-165.

38. Чикуркова А.Д. Методологічні підходи до вивчення мотивації праці персоналу підприємств. Збірник наукових праць ПДАТУ. 2013. Вип. 21, Т. 2. С. 52-56.

39. Чикуркова А.Д. Формування системи мотивації праці персоналу аграрного підприємства. Збірник наукових праць Харківського національного

аграрного університету імені В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2012. № 6. С. 14-22.

40. Шаповалова О.М., Чепя Ю.В. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16521/1/298-Shapovalova-511-512.pdf>.

41. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А., Голобородько Б.Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (гол. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 237-245.

42. Шваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств. Вісник ЖДТУ. № 2 (52). 2010. С. 303-306.

43. Шелешкова С., Спасенко Ю. Заробітна плата як мотиваційна складова продуктивної зайнятості. Україна: аспекти праці. 2006. № 4. С. 9-16.

44. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Додаток А

Таблиця А.1

**Змістовна структура експертного опитування управлінських кадрів
щодо дієвості соціально-економічної мотивації персоналу підприємства**

№ з/п	Блок питань	Опис питань
1	Питання з метою з'ясування загальної ситуації на підприємстві щодо ефективності праці персоналу з ознаками інноваційності	1.1. Визначте який інноваційний тип властивий Вашому підприємству: а) споживач інноваційної продукції (купує нові технології, знання тощо) б) продуцент інноваційної продукції (продукує нові технології, знання тощо) в) інноваційна діяльність відсутня, але необхідна в найближчому часі г) інноваційна діяльність відсутня і не планується в найближчому часі 1.2 Наскільки важливою є інноваційна складова діяльності Вашого підприємства для його подальшого існування? а) дуже важлива б) неважлива в) важко відповісти
2	Питання з метою з'ясування практики соціально-економічної мотивації персоналу підприємства	2.1. Які інструменти економічної мотивації застосовуються на підприємстві (можливі декілька варіантів)? а) премії, надбавки і доплати до заробітної плати б) участь у прибутку в) базовий і мотиваційний соціальні пакети г) організація тренінгів, семінарів, компенсація витрат на навчання 2.2. Які інструменти соціальної мотивації застосовуються на підприємстві (можливі декілька варіантів)? а) сприятливі та безпечні умови праці б) сприятливі умови розвитку і кар'єрного зростання в) «збагачення» змісту праці г) ефективна кооперація праці д) управління трудовою поведінкою, корпоративна культура е) надання самостійності в роботі є) делегування повноважень ж) запровадження гнучких графіків роботи, забезпечення дистанційним робочим місцем з) надання додаткового вільного часу (відпустки, вихідних) к) забезпечення територіальної мобільності л) спонукання до громадської активності
3	Питання з метою з'ясування наслідків соціально-економічної мотивації персоналу підприємства	3.1. Чи схильний Ваш персонал (має достатні знання та досвід) до інноваційної діяльності? а) так б) ні в) важко відповісти 3.2. Чи достатньо мотивований Ваш персонал до інноваційної діяльності? а) так б) ні в) важко відповісти 3.3. Дайте бальну оцінку рівню організації праці персоналу на Вашому підприємстві (організація робочого місця, режим робочого часу, безпека тощо): а) високий б) вище середнього в) середній г) нижче середнього д) низький 3.4. Дайте бальну оцінку рівню задоволення персоналом умовами організації праці – робочого місця, режиму робочого часу і безпеки: а) високий б) вище середнього в) середній г) нижче середнього д) низький

Продовження таблиці А.1

№ з/п	Блок питань	Опис питань	
6	Узагальнюючий блок питань		
6.1	Питання для загальної характеристики підприємства, де працює експерт	Розмір підприємства (чисельність персоналу), форма власності, сфера господарювання, рівень прибутковості	
6.2	Питання професійного портрету експерта	Стаж загальний і управлінської діяльності, чисельність підпорядкованого персоналу	
6.3	Питання для загальної характеристики експерта	Вік, стать, середньомісячний розмір доходу	

Джерело: побудовано автором

Додаток Б

АНКЕТА

Просимо прийняти участь в експертному опитуванні, результати якого дозволять з'ясувати практику соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах в Україні.

Опитування є анонімним. Для нас дуже важливо отримати правдиві відповіді з метою формування рекомендацій для вдосконалення мотивації праці на вітчизняних підприємствах.

Просимо виділяти один варіант відповіді крім питань, де зазначено, що можливі декілька варіантів.

1. Який розмір Вашого підприємства (залежно від чисельності персоналу)?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| а) велике (більше 250 осіб) | б) середнє (50-250 осіб) |
| в) мале (10-50 осіб) | г) мікро- (до 10 осіб) |

2. Яка форма власності Вашого підприємства?

- | | |
|---------------|------------------------------|
| а) державна | б) колективна |
| в) суспільна | г) приватна |
| д) комунальна | е) з іноземними інвестиціями |
| є) іноземна | ж) змішана |

3. Яка сфера господарювання Вашого підприємства?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| а) матеріальне виробництво | б) нематеріальне виробництво |
|----------------------------|------------------------------|

4. Чи є Ваше підприємство прибутковим?

- | |
|---|
| а) так, постійно |
| б) з нульовою рентабельністю |
| в) в одні періоди прибуткове, в інші – збиткове |
| г) ні |

5. Які інструменти економічної мотивації застосовуються на підприємстві (можливі декілька варіантів)?

- | |
|---|
| а) премії, надбавки і доплати до заробітної плати |
| б) участь у прибутку |
| в) базовий і мотиваційний соціальні пакети |
| г) організація тренінгів, семінарів, компенсація витрат на навчання |
| д) штрафи і покарання |
| е) інше _____ |

6. Які інструменти соціальної мотивації застосовуються на підприємстві (можливі декілька варіантів)?

- | |
|--|
| а) сприятливі та безпечні умови праці |
| б) сприятливі умови кар'єрного зростання |
| в) навчання, тренінги |
| г) «збагачення» змісту праці |
| д) ефективна кооперація праці |
| е) управління трудовою поведінкою, корпоративна культура |
| ж) надання самостійності в роботі |
| з) делегування повноважень |
| и) запровадження гнучких графіків роботи, забезпечення дистанційним робочим місцем |
| к) надання додаткового вільного часу (відпустки, вихідних) |
| л) забезпечення територіальної мобільності (добирання до місця праці, компенсація витрат на транспорт) |
| м) проведення спільних святкувань, корпоративних виїздів |
| н) спонукання до громадської активності |
| о) інше _____ |

7. Чи схильний Ваш персонал (має достатні знання та досвід) до інноваційної діяльності?
 - а) так
 - б) ні
 - в) важко відповісти
8. Чи достатньо мотивований Ваш персонал до інноваційної діяльності?
 - а) так
 - б) ні
 - в) важко відповісти
9. Дайте бальну оцінку рівню організації праці персоналу на Вашому підприємстві (організація робочого місця, режим робочого часу, безпека тощо):
 - а) високий рівень
 - б) рівень вище середнього
 - в) середній рівень
 - г) рівень нижче середнього
 - д) низький рівень
10. Дайте бальну оцінку рівню задоволення персоналом умовами організації праці – робочого місця, режиму робочого часу і безпеки:
 - а) високий
 - б) вище середнього
 - в) середній
 - г) нижче середнього
 - д) низький
11. Дайте бальну оцінку рівню задоволення персоналом оплатою праці:
 - а) високий
 - б) вище середнього
 - в) середній
 - г) нижче середнього
 - д) низький
12. Дайте бальну оцінку рівню задоволення персоналом можливостями професійного розвитку і кар'єрного просування:
 - а) високий
 - б) вище середнього
 - в) середній
 - г) нижче середнього
 - д) низький
13. Яка середня тривалість (кількість років) просування Вашого персоналу по кар'єрних щаблях?
 - а) висока (1-3 роки)
 - б) середня (близько 5 років)
 - в) повільна (близько 10 років)
 - г) практично відсутня
14. Чи відомо Вам про концепцію гідної праці та чи дотримуєтесь Ви її вимог на підприємстві?
 - а) так
 - б) ні
 - в) важко відповісти

15. На Ваш погляд, що спонукає керівництво Вашого підприємства застосовувати інструменти мотивації персоналу (можливі декілька варіантів)?

- а) конкуренція
- б) очікування працівників
- в) залежність прибутку підприємства від результатів праці персоналу
- г) Ваш варіант _____

16. За Вашою оцінкою, чи витрати на мотивацію персоналу є виправданими для підприємства?

- а) так і потребують збільшення
- б) так, витрати є оптимальними
- в) частково, витрати потребують незначного зменшення, при цьому результати праці не зміняться
- г) ні, витрати на мотивацію не відображаються на результатах праці персоналу

17. Чи виправданими є зусилля, які Ви докладаете (витрати часу, знань, досвіду) для мотивації персоналу?

- а) так, цілком
- б) так, але потребує вдосконалення знань, навиків мотивації, приділяти більше часу
- в) частково, залежно від типу працівника
- г) ні, витрачені зусилля не відображаються на результатах праці персоналу
- д) ні і теж не маю достатньо мотивації від керівництва для заохочування підпорядкованого персоналу

18. На Ваш погляд, що перешкоджає керівництву Вашого підприємства більш активно застосовувати інструменти мотивації персоналу (можливі декілька варіантів)?

- а) брак коштів
- б) брак компетенцій
- в) відсутність потреби додаткової мотивації персоналу
- г) Ваш варіант _____

19. Які з зазначених ефектів виникають у результаті мотивації персоналу на Вашому підприємстві (можливі декілька варіантів)?

- а) фінансові (зростає прибуток)
- б) майнові (покращується матеріально-технічне забезпечення виконання професійних обов'язків)
- в) організаційні (більш ефективне використання робочого часу)
- г) інституційні (покращуються характеристики самого персоналу, його взаємодія між собою)
- д) Ваш варіант _____

20. На Вашу думку, який інноваційний тип властивий Вашому підприємству?

- а) споживач інноваційної продукції (купує нові технології, знання тощо)
- б) продуцент інноваційної продукції (продукує нові технології, знання тощо)
- в) інноваційна діяльність відсутня, але необхідна в найближчому часі
- г) інноваційна діяльність відсутня і не планується в найближчому часі

21. Наскільки важливою є інноваційна складова діяльності Вашого підприємства для його подальшого існування?

- а) дуже важлива
- б) неважлива
- в) важко відповісти

22. Вкажіть тип Вашої управлінської діяльності:

- а) менеджер вищої управлінської ланки
- б) менеджер середньої управлінської ланки
- в) менеджер низової управлінської ланки

23. Вкажіть стаж Вашої управлінської діяльності:
- | | |
|-----------------|--------------------|
| а) менше 1 року | б) 1-5 років |
| в) 6-10 років | г) більше 10 років |
24. Вкажіть кількість персоналу, яка безпосередньо Вам підпорядкована:
- | | |
|------------------|----------------------|
| а) менше 10 осіб | б) від 10 до 50 осіб |
| в) до 250 осіб | г) більше 250 осіб |
25. Яка Ваша стать:
- | | |
|---------|---------|
| а) чол. | б) жін. |
|---------|---------|
26. Який Ваш вік: _____ років

ДУЖЕ ДЯКУЄМО ЗА ВАШІ ВІДПОВІДІ!