

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ»

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр**

Здобувачка

Анастасія АРШИНОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

АРШИНОВІЙ АНАСТАСІЇ АНДРІЙВНІ

1. Тема роботи: **«Розвиток системи мотивації та стимулювання персоналу»**

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від _____ 2022 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи:** 3 лютого 2023 р.

3. **Вихідні дані до роботи:** аналіз управління мотивацією трудової діяльності персоналу КП «Теплоенерго» та розробка і обґрунтування пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Теоретичні аспекти мотивації та стимулювання

2. Аналіз системи мотивації та стимулювання трудової діяльності працівників КП «Теплоенерго»

3. Удосконалення системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в КП «Теплоенерго»

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1. Організаційна структура КП «Теплоенерго»

2. Діаграма Ісікава - підвищення рівня залученості співробітників в роботу

3. Середній рівень мотивації співробітників компанії

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми і об'єкту досліджень в роботі, визначення завдань і плану робіт	Листопад 2021	
2	Робота з літературними джерелами. Написання першого розділу роботи	Грудень – Квітень 2022	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності господарства та опрацювання другого розділу роботи	Травень – Жовтень 2022	
4	Опрацювання і оформлення третього розділу	Листопад - Грудень 2022	
5	Робота над висновками та пропозиціями	Січень 2023	
6	Підготовка до захисту роботи	Лютий 2023	

Здобувачка _____
(підпис)

Анастасія АРШИНОВА
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник,
к.е.н., доцент _____
(підпис)

Леся МЕЛЬНИК
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Розвиток системи мотивації та стимулювання персоналу»

Кваліфікаційна робота містить: 75 с., 3 рис., 7 табл., 5 додатки, 50 літературних джерела.

Об'єкт дослідження процес мотивації та стимулювання персоналу комунального підприємства.

Предмет дослідження підвищення рівня мотивації та стимулювання персоналу, направлених на підвищення ефективності діяльності КП «Теплоенерго».

Метою роботи є удосконалення системи мотивації та стимулюванні трудової діяльності персоналу на комунальному підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей в кваліфікаційній роботі використані наступні методи дослідження: статистичні методи; монографічний метод; діаграма Ісікави; психологічні методи; аналізу і синтезу. При обробці досліджуваних показників була використана програма Microsoft Excel.

Одержані результати мають практичне значення, яке міститься в розробці і впровадженні проектних розрахунків по підвищенню рівня мотивації та стимулювання персоналу, який забезпечить КП «Теплоенерго» можливість працювати ефективніше.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Мотивація, стимулювання, менеджмент, кадрова служба, управління.

KEYWORDS

Motivation, stimulation, management, personnel service, management system.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ	8
1.1. Мотивація як процес стимулювання досягнення результату	8
1.2. Теорія стимулювання мотивації	12
1.3. Відмінні риси між стимулом та мотивацією	15
1.4. Важливість мотивації працівників на робочому місці	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КП ТЕПЛОЕНЕРГО	25
2.1. Загальна характеристика діяльності КП Теплоенерго	25
2.2. Основні принципи та особливості роботи кадрової служби компанії КП Теплоенерго	31
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В КП ТЕПЛОЕНЕРГО	38
3.1. Шляхи підвищення мотивації на підприємстві КП Теплоенерго	38
3.2. Розробка і обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу КП Теплоенерго	60
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найважливіших функцій керівництва є формування бажання серед співробітників працювати якнайкраще. Тому роль лідера полягає в тому, щоб пробуджувати інтерес до роботи співробітників.

Завдання, що стоїть перед сучасним керівником, полягає в тому, як мотивувати співробітників демонструвати поведінку, яка відповідає цілям або завданням організації, таким як скорочення витрат, збільшення доходів і задоволення клієнтів. Мотивація виникає всередині співробітників, і мотиваційні фактори відрізняються для кожної людини в організації.

Постійним викликом, з яким стикається керівництво, є мотивація працівників. Коли менеджери аналізують своїх співробітників, вони завжди виявляють, що деякі люди незмінно перевершують інших, які мають такі ж навички, ефективність і здібності.

Ретельний аналіз часто виявляє, що в деяких ситуаціях людина з видатними талантами постійно випереджає когось із меншими талантами. Безпосередньою причиною, здається, є те, що останні працівники добровільно докладають більше зусиль і стараються більше, щоб досягти своїх цілей.

Начальники часто називають цих працюючих мотивованими працівниками. Щоб з'ясувати, чому працівники поведуться так, ми повинні поглянути на людину та її потреби.

Мотивація визначається як активація та спрямування енергії. Це стосується спонукання людини або групи людей, кожен зі своїми особливими потребами та особистістю, працювати над досягненням цілей організації, одночасно працюючи над досягненням своїх власних цілей.

Практичне значення полягає в тому, що проблема мотивації персоналу на сучасному етапі, в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища, визначає розвиток існуючого або розробку нового механізму мотивації для кожного підприємства залежно від напрямку його діяльності та здійснюваних процесів. З

огляду на це було проведено практичне дослідження у формі опитування, обробки анкет та узагальнення результатів, що представлено у дипломі.

Мета кваліфікаційної роботи: полягає в удосконаленні системи мотивації та стимулюванні трудової діяльності персоналу на комунальному підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

- узагальнити теоретичні і методичні засади мотивації та стимулювання;
- здійснити аналіз діяльності суб'єкта дослідження;
- обґрунтувати впровадження нових мотиваційних заходів, удосконалення управління кадрами підприємства, забезпечення підвищення ефективності мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві;
- розробити і запропонувати підприємству методи для підвищення мотивації працівників на робочому місці.

Предмет дослідження: підвищення рівня мотивації та стимулювання персоналу, направлених на підвищення ефективності діяльності КП «Теплоенерго».

Об'єкт дослідження: процес мотивації та стимулювання персоналу комунального підприємства.

Суб'єкт дослідження: Комунальне підприємство Теплоенерго, м. Дніпро.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей в кваліфікаційній роботі використані наступні методи дослідження: статистичні методи; монографічний метод; діаграма Ісікави; психологічні методи; аналізу і синтезу. При обробці досліджуваних показників була використана програма Microsoft Excel.

Інформаційною базою досліджень стали: законодавчо-нормативні документи, навчально-методична література, наукові публікації в фахових періодичних виданнях, фінансово-бухгалтерська звітність КП «Теплоенерго» за період з 2017 по 2021 рр.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження лежить в розробці методів підвищення мотивації на підприємстві КП Теплоенерго. Також на основі аналізу теоретичних і методичних підвалин розроблена така система, яка

зацікавить кожного працівника, незалежно від його місця в ієрархічній структурі, що закономірно сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії в цілому.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень відбулися доповіді на науково-практичних конференціях: «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», (м.Дніпро, 20-21 листопада 2021 року.); «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», (м. Дніпро, 8-9 листопада 2022 року.)

Основні положення проведеного дослідження направлені в КП Теплоенерго для обґрунтування оновлення бізнес-процесів.

Структура роботи. Складові частини кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних літературних джерел з 50 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 75 сторінки тексту, який включає 7 таблиць, 3 рисунки, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ

1.1. Мотивація як процес стимулювання досягнення результату

Мотивація співробітників, безсумнівно, є головною проблемою більшості керівників. Доречним питанням тут є: як можна спонукати співробітників служити організаційним цілям як частині їхніх власних цілей і наполегливо працювати для їх досягнення? Відповідь полягає в належній мотивації. Мотивація — це інтерактивний процес, що впливає на внутрішні потреби або спонукання, які стимулюють, спрямовують і підтримують поведінку.

Процес мотивації починається з внутрішніх спонукань і потреб, які спонукають (примушують рухатися) індивіда працювати для досягнення певних цілей, які людина обирає, вірячи, що вони задовольняють внутрішні потяги та потреби. Коли ці цілі досягнуті, людина свідомо чи несвідомо оцінює, чи варті зусилля.

У тій мірі, в якій індивід сприймає зусилля як винагороду, поведінка докладання зусиль посилюється і індивід буде продовжувати або повторювати той самий тип поведінки. Промислові психологи відзначили, що підкріплення або те, що відбувається в результаті поведінки, впливає на інші потреби та прагнення працівників, оскільки весь процес повторюється.

Люди часто мають кілька мотивів для будь-якої однієї поведінки. Мотивація може бути зовнішньою, коли людину надихають зовнішні сили — інші люди чи винагороди. Мотивація також може бути внутрішньою, коли натхнення приходить зсередини — бажання вдосконалюватися в певній діяльності. Внутрішня мотивація спонукає людей сильніше, а досягнення приносять більше задоволення.

Однією з рамок, які використовуються для розуміння мотивації, є ієрархія потреб, запропонована американським психологом Абрахамом Маслоу в 1943 році. Згідно з Маслоу, люди за своєю суттю мотивовані покращувати себе та рухатися до вираження свого повного потенціалу — самоактуалізації — шляхом

поступового зустрічання та задоволення кількох рівнів. потреби від найбільш фундаментальних, таких як їжа та безпека, до потреб вищого порядку в любові, приналежності та самооцінці.

Згодом Маслоу розширив цю теорію, включивши в неї потребу в самоперевершенні: люди досягають вершини розвитку та знаходять найвищий сенс життя, звертаючи увагу на речі, що виходять за межі себе. Хоча універсальність теорії Маслоу була поставлена під сумнів, багато хто вважає, що вона містить фундаментальні істини про людську мотивацію.

Мотивація може виникати з різних джерел. Людей можуть спонукати зовнішні стимули, такі як мотивація працювати за винагороду, або внутрішнє задоволення, наприклад мотивація створювати витвори мистецтва у вільний час. Інші джерела мотивації включають цікавість, автономію, підтвердження своєї особистості та переконань, створення позитивного образу себе та бажання уникнути потенційних втрат.

Безсумнівно, мотивація працівників є надзвичайно важливою для керівників, головним чином через роль, яку мотивація працівників відіграє в продуктивності.

Оскільки люди є найважливішим ресурсом організації, їхню поведінку необхідно вивчати, аналізувати та правильно інтерпретувати. Іншими словами, потрібно вивчати поведінку людей разом з їхньою роботою, їхніми організаціями та різними іншими впливами.

Поведінкові процеси мають першочергове значення в організації. Без організаційних людей і поведінки, яку вони демонструють, організації ніколи не могли б виникнути. Серед процесів поведінки мотивація, як правило, вважається стратегічно важливою.

Механізм виникнення мотивації.

Менеджер - це унікальна професія, в якій можна досягти великих висот в управлінні і організації бізнесу, що зазвичай відбивається в кар'єрному зростанні. Але, щоб досягти цього зростання, необхідна мотивація.

Багато хто задається питанням, що ж спонукає людину діяти на благо організації. Мотивація відіграє важливу роль в будь-якій цілеспрямованій

діяльності. Вона направляє людину на вчинення ряду корисних дій в досягненні певних цілей компанії.

У процесі мотивації можна виділити 6 етапів:

1. У людини виникають потреби;
2. Пошук різних шляхів для задоволення потреб;
3. Знаходження цілей для задоволення потреб;
4. Втілення цих цілей;
5. Винагороди за втілення цих цілей;
6. Людина продовжує працювати до того, поки не виникне нова мета.

У кожної людини мотивація індивідуальна і здійснюється такими факторами: добробутом, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, потребами. Ці фактори, можливо, є найбільш необхідними для появи мотивації.

Мотивація має дві форми: винагорода і покарання. Ці дві форми припускають рівновагу або зміни роботи. Вони пов'язані з кінцевим результатом і відображають особистий внесок людини в роботі, створюючи бажання у людини працювати ще краще.

Кожен менеджер для успішного керівництва повинен представляти до чого прагнуть і чого уникають його підлеглі, як на них впливати і які результати варто очікувати. Керівник повинен знати, як мотивувати своїх підлеглих, щоб робота приносила моральне і матеріальне задоволення.

Зразкові способи мотивації підлеглих:

- Премія за винахідливість;
- Премія за колективний договір;
- Премія за трудовий контракт;
- Річні премії;
- Премія за позитивні відгуки клієнтів;
- Премія за активність.

Успіх вибору системи мотивації залежить від унікальності професії і цілей організації. Кожен співробітник повинен розуміти і уявляти, від чого залежить його

прибуток і як він може домогтися його збільшення. Успіх організації залежить від саморозвитку і самореалізації кожного співробітника.

Існує багато позитивних ефектів від використання мотивації. По-перше, це дисципліна і працьовитість, які в першу чергу дають можливість співробітникам проявити себе в досягненні визначених цілей, як особистих, так і колективних. По-друге, мотивація впливає на психіку людини, він стає більш впевненим і стабільним, що покращує продуктивність праці.

Мінуси мотивації полягають в дуже тонкому психологічному механізмі, в якому – головне знати міру впливу на співробітника. Наприклад, співробітники негативно сприймають всілякі дослідження і перевірки на рівні анкетних даних.

Пройти шлях від рядового менеджера до керівної посади дуже непросто, і в цьому велику роль відіграє мотивація. Якщо менеджер вболіває за своє виробництво і добробут співробітників, у нього є шанс піднятися по кар'єрних сходах не тільки в досягненні своїх цілей, а й в досягненні великих і ефективних виробничих цілей компанії.

Якщо в компанії працює кілька менеджерів, між ними повинен бути завжди взаємозв'язок, дружелюбність, взаємовиручка і розумна конкуренція, що приносить тільки користь для розвитку компанії і добробуту співробітників. Заздрість і лицемірство - вороги колективу і розвитку компанії.

Іноді люди здаються на півдорозі до досягнення мети, це найчастіше слабкі люди, у яких немає мотивації. Але є і ті, які будуть йти через вогонь і воду, щоб досягти своїх вершин. Найчастіше такі люди стають дуже впливовими і, дивлячись на них, мимоволі хочеться повторити їх успішний шлях, самому хочеться робити якісь дії для досягнення мети.

Мотивація - найважливіша функція менеджменту, яка однозначно визначає ефективність роботи людей.

Відсутність мотивації призводить до таких негативних наслідків, як неефективна робота та високий рівень прогулів і плинності кадрів. Насправді справжньою відповіддю на проблеми нудьги та невдоволення працівників на

роботі є мотивація. Це пояснює, чому менеджери, орієнтовані на результат, приділяють велику увагу мотивації.

В основному продуктивність визначається трьома речами: здатністю, мотивацією та середовищем. Щоб мати можливість виконувати роботу ефективно, людина повинна знати, як виконувати роботу (здатність), повинна мати бажання виконувати роботу (мотивація) і мати належне середовище, матеріали та інструменти для виконання роботи (середовище). Якщо будь-який із цих трьох факторів недостатній або відсутній, ефективна продуктивність неможлива.

Керівник може мати найкваліфікованішого підлеглого у світі і забезпечити його (її) найкращими інструментами та обладнанням, якщо підлеглий не мотивований на виконання. За належної мотивації всі працівники робили б мінімум, необхідний для того, щоб заробляти собі на життя, і зберегти свою роботу без змін, і нічого більше.

1.2. Теорія стимулювання мотивації

Теорія стимулювання мотивації - це поведінкова теорія, яка передбачає, що людей мотивує потяг до стимулів та підкріплення. Теорія стимулювання також пропонує людям поводитися так, як вони вважають, призведе до винагороди та уникають дій, які можуть спричинити покарання.

Працівники можуть поводитися по-різному в подібних ситуаціях залежно від наявних стимулів. Наприклад, працівник може більше працювати над проектом, щоб отримати хороший відгук або уникнути поганого відгуку, ніж якщо він взагалі не отримує відгук. Їх мотивацією є бажання отримати винагороду або уникнути покарання шляхом огляду результатів роботи в кінці проекту.

Значення одного стимулу може змінюватися залежно від часу та обставин. Люди можуть по-різному оцінювати подібні стимули. Психологічні та соціальні фактори можуть зіграти певну роль у визначенні того, хто має мотивацію до різних стимулів. Стимули працюють лише як мотиваційні інструменти, якщо люди цінують нагороду, яку вони отримують за свої дії.

Стимули на робочому місці, як і в інших аспектах життя, також можуть бути позитивними чи негативними:

- Позитивні стимули: забезпечення позитивного запевнення, що працівник отримає те, що бажає, в обмін на те, щоб якісно виконувати свою роботу. Приклади позитивних стимулів включають визнання, підвищення, та ін.;
- Негативні стимули: виправлення помилки або знеохочення певної поведінки. До негативних стимулів належать догани, зниження в посаді, зменшення заробітної плати та інші види покарання.

Існують різні заохочення на робочому місці: грошові та негрошові - це дві основні категорії стимулювання праці. Грошові заохочення є простими - багато співробітників працюють більше, якщо вони мають шанс отримати підвищення або мають вищу зарплату. Фінансова компенсація може бути психологічно корисною, але вона також допомагає працівникам відчувати себе в безпеці в компанії та своїх ролях.

Негрошові заохочення включають цілий ряд видів:

- безпека роботи;
- визнання;
- професійний розвиток;
- підвищення.

Безпека роботи - це одна із форм негрошового стимулювання, яка може мотивувати людей на роботі. Наприклад, отримання повноважень або закінчення випробувального терміну може призвести до того, що хтось почуватиметься більш захищеним та мотивованим робити внески у компанію чи організацію. Як тільки вони відчують, що їх внески важливі, вони можуть більше працювати, щоб допомогти бізнесу досягти успіху. Можна посилити безпеку робочих місць, даючи щорічні огляди ефективності, в яких пропонуєте позитивні підкріплення та конструктивні відгуки.

Визнання - також є важливою формою негрошових заохочень на робочому місці. Роботодавці можуть запропонувати винагороду за наполегливу працю, досягнення мети або співпрацю з компанією протягом стількох років. У багатьох

випадках компанії пропонують грошову винагороду разом із визнанням. Премія "Працівник місяця" - загальне визнання, яким користуються багато компаній. Інший тип малого визнання може включати вихвалення працівника під час засідання команди. Публічна похвала працівника за його наполегливу працю може також показати іншим членам команди трудовий настрій, якому вони повинні прагнути дотримуватися [7-10].

Можливості професійного розвитку також можуть стимулювати працівників. Розвиток їх навичок може стати важливим мотиватором. Роботодавці можуть запропонувати відшкодування вартості навчання, направити працівників на конференції чи семінари або розробити внутрішню програму навчання для розвитку навичок. Також можна розпочати програму відстеження, коли співробітники відділу працюють з колегами в іншій галузі компанії, щоб дізнатись більше про організаційний процес.

Підвищення – це можливість просування по службі що є важливим мотиватором на робочому місці. Акції пропонують можливість для зростання та прогресу і можуть бути дуже ситними та спонукальними. Вони також допомагають працівникам досягти успіху у своєму професійному розвитку. Коли працівник отримує підвищення, у нього, як правило, вищий рівень безпеки роботи.

Розуміння того, як основні цінності впливають на мотивацію, може допомогти досягти успіху у кар'єрі. Основними цінностями є ідеали, переконання та особиста етика, якими керується процес прийняття рішень. Визначення основних цінностей може допомогти краще зрозуміти, на які типи стимулів найкраще реагувати. Потім можна використовувати ці стимули, щоб мотивувати себе до досягнення своїх професійних цілей. Розуміння своїх основних цінностей також може допомогти знайти роботу та компанії, які тісніше відповідають ідеалам, що зробить щасливішими та продуктивнішими на роботі.

Щоб визначити свої основні цінності, враховуйте наступне:

1. Улюблена частина про поточну роботу;
2. Аспекти роботи, які роблять найщасливішими;
3. Те, чого з нетерпінням чекаєте протягом робочого дня.

Визначивши свої основні цінності, можна у відповідь внести корективи у своє робоче життя. Наприклад, якщо виявити, що спонукають негрошові заохочення, можна попросити свого менеджера про підвищення або про можливості, пропоновані компанією для професійного розвитку.

Спостереження. Значення стимулу може змінюватися з часом і в різних ситуаціях, - зазначає автор Стівен Л. Франсуа у своєму тексті "Психологія: досвід відкриття" [27].

Психологічні, когнітивні та соціальні фактори можуть зіграти свою роль у тому, які стимули хтось вважає спонукальними та в якій мірі. Наприклад, людину можуть мотивувати працювати з величезним чеком заробітної плати як заохочення, тоді як іншу людину, яка вже має гроші, можна мотивувати іменем, а не славою.

Стимули є потужними лише в тому випадку, якщо людина приділяє важливе значення винагороді, яку вона збирається отримати за свої дії. Крім того, винагорода повинна бути реалістичною та досяжною. Наприклад, людину може не спонукати скласти звіт про презентацію на 100 сторінках за півгодини, оскільки це нереально.

За допомогою стимулів можна змусити людей брати участь у певній поведінці, але їх також можна використовувати для того, щоб люди перестали виконувати певні дії.

Приклади:

- Хороші оцінки - це стимули, які спонукають учнів до старанного навчання. Стимулами також може бути виграш в кінці року.
- Дівчину-підлітка можна спонукати прибирати в будинку, обіцяючи нову сукню, де сукня є стимулом [10-12].

1.3. Відмінні риси між стимулом та мотивацією

Можливо, головна відмінність між цими двома словами полягає в тому, що мотивація може надходити зсередини, тоді як стимуляція завжди надходить ззовні.

Коли відчуваєш мотивацію, то дійсно хочеться щось зробити. Або тому, що саме відчуття потреби це зробити, або тому, що хтось або щось надихає на це.

Слово мотивація може стосуватися як почуття, яке відчуваєте всередині, так і акту мотивації когось. Дієслово мотивувати означає дати комусь привід щось зробити.

- Я не виконав завдання, але це було не через відсутність мотивації. Це було через брак часу.
- Мої учні вважають, що в школі ми вчимо їх лише непотрібним речам. Їм потрібна справжня мотивація, щоб продовжувати навчання.
- Кріс мотивував свого сина успішніше навчатися в школі, даючи йому один долар за кожную хорошу оцінку.
- Що спонукало вас залишити роботу?
- Кожного року нам підвищують заробітну плату, що дуже мотивує.

Мотивувати також означає зробити когось ентузіазмом:

- Тренер мотивував команду виступом перед матчем.

З іншого боку, коли щось стимулює, перестаєте бути бездіяльними і починаєте займатися діяльністю. Дієслово стимулювання означає спонукати до активності або викликати у когось інтерес робити щось.

- Малюки потребують багато стимулів для здорового психічного розвитку. Вони не повинні просто дивитися телевізор цілий день.
- Підлітки проводять багато часу в соціальних мережах, тому що потребують постійної стимуляції.
- Уряд знижує податки, сподіваючись стимулювати економіку.

Що стосується стимулів і мотивації - як визначити відмінності? Вони, як правило, йдуть рука об руку як одне ціле, але, як загадка, вони не працюють один без одного і є окремими сутностями.

Мотивація - це поведінка. Подібно до того, як бажання з'їсти останній KitKat або думка (Мені потрібно потрапити в тренажерний зал) - це процес поведінки, що

веде до дії. Від слова мотив, мотивація - це процес, який ми використовуємо для досягнення цілей.

Термін мотивація відноситься до факторів, які активізують, спрямовують і підтримують цілеспрямовану поведінку. Мотиви – це чому поведінки - потреби або бажання, які визначають поведінку і пояснюють те, що ми робимо. Насправді ми не помічаємо мотиву; швидше, ми робимо висновок про його існування, ґрунтуючись на спостережуваній нами поведінці [20].

Це драйв, який змушує нас встати з дивана на бігову доріжку або залишитися на роботі довше. Так само, як сила волі, самоконтроль і стримування спонукань, мотивація не є установкою. Деяких людей мотивують різні речі, і мотивація однаково незручна, тому що вона підходить як для несвідомого, так і для свідомого прийняття рішень.

Стимули - це інструменти. Ключовою думкою, яка стоїть за будь-яким «стимулом», має бути те, що стимули - це інструменти, якими можна скористатися для дії, і що вони можуть бути мотиваційними, але все полягає в балансі. Занадто велика увага приділяється зовнішнім стимулам, можна б підштовхнути людей до зовнішньої мотивації керованої лише пряником, тут не побачити зростання, пристрасті та результатів, яких вони допомагають досягти.

Наприклад, якщо любити свою роботу, то пройти зайву милю, укласти дивовижні угоди, можна і не отримуючи винагороду, це сплине до спостерігання, як за яструбом, але не помічати або проігнорувати – привиде до спаду. Стимул може ненадовго загубитися, але все одно буде винагорода за те, у чому отримується задоволення. Не фіксуючи та не схиляючись до основних причин, якими мотивується людина - її бажання мати певну роботу, допомагати людям, бути гордим - і замість цього всі покладаються на стимули, нічим не кращі, якби не пробували.

Іншими словами, стимул не є штукатуркою - і момент, коли мотивація стає зовнішньою, під керівництвом одного пряника - без урахування задоволення, яке рухає, може бути важко повернутися в ритм.

Коли ми говоримо про те, як стимули можуть вплинути на мотивацію, ми схильні дивитись на хорошу сторону (чудовий вихідний день, день народження, подарункова карта), але ми також забуваємо, що для деяких людей стимулом та мотивацією може бути палиця. Справа в тому, що легше випустити правильний рівень пряника, ніж ризикувати переборщити з паличкою.

Слідкуйте за ефектом надмірного обґрунтування. Складність полягає в тому, що мотивація сама собою зумовлена. Це означає, що можна б запропонувати колосальну зарплату, цілий ряд переваг і пільг - але якщо не вдається скористатися справжніми цілями та бажаннями людини, не вдається їх сильно рухати. Іншими словами, схиліть чашу терезів і почніть пропонувати надмірну винагороду, і зможете зменшити внутрішню мотивацію.

Це називається ефектом надмірного обґрунтування - де те, що раніше було внутрішньою мотивацією, стає звичною роботою. Можливо, побачити це у людей, які роблять своє хобі своєю кар'єрою і розуміють, що їх радість від завдання згасає. Теорії також передбачають, що коли люди отримують надмірну винагороду, вони як правило, приділяють більше уваги цим зовнішнім винагородам, а не власним задоволенням від діяльності.

Ось чому такі слова, як визнання, досягнення, розвиток та свобода виникають раз у раз. Коли мова заходить про зміну поведінки, це не метод поставив та забув. Кожна людина має потреби та бажання, які потрібно відкрити, і існує безліч шляхів для цього. Ось чому навчання та розвиток є настільки ключовими, чому добробут та здоров'я на робочому місці має значення, і чому навіть зміна робочого простору, чи організація волонтерства, чи зміна роботи згадується знову і знову.

Стимули як і раніше важливі. З іншого боку, не можна назвати зарплату і гнучку роботу «мотиватором» і залишити все як є. Досить розумна теорія Герцберга припускає, що такі речі, як відповідна оплата, справедливий, чіткий, гнучкий робочий графік і додаткові пільги, такі як охорона здоров'я, є факторами гігієни, важливими навіть для ідеї існування мотивації на робочому місці, але вони не призводять до позитивного задоволення для співробітників, та є довгостроковими і не можуть розглядатися як мотивація, якими могло б бути

почуття досягнення, зростання, визнання і значущості роботи. Переваги стимулу - це відсутні шматочки головоломки. Вони роблять роботу блискучою - вони розвивають ентузіазм, підвищують лояльність і утримання, а також дають шанс на успіх і розвиток. Програма може генерувати позитивне усне повідомлення, що завжди є цінним, коли мова йде про репутацію компанії.

Звіт журналу HBR (Harvard Business Review) показує, що винагорода продавців є найкрупнішою інвестицією в маркетинг для більшості компаній B2B «бізнес бізнесу». Загалом лише американські компанії витрачають на це понад 800 мільярдів доларів щороку - утричі більше, ніж витрачають на рекламу.

Вся справа в розумному управлінні - щоб одні й ті ж особи не перемагали знову і знову. Отже, ваші співробітники середнього рівня або навіть незайняті співробітники мають шанс битися. Тож усі підсилюють свої зусилля - не лише заради пряника, але навіть незважаючи на це.

Справжня, обізнана прихильність як до гігієнічних факторів, так і до стимулів та пільг окупиться в довгостроковій перспективі, а також приверне до вашої компанії інших цінних співробітників, щоб створити вашу кращу команду [13-15].

1.4. Важливість мотивації працівників на робочому місці

Мотивація, без сумніву, є найкращим потенційним джерелом підвищення продуктивності та прибутковості. Але це не обов'язково означає більші витрати енергії з боку працівника. Швидше, це означає, що здібності співробітників будуть використовуватися ефективніше з тими ж або навіть меншими — витратами зусиль. Це, у свою чергу, може призвести до більшого задоволення від роботи.

Основою мотиваційної моделі є потреби людини. Потреби стосуються недоліків, які людина відчуває в певний час. Потреби можуть бути фізіологічними — такими як потреба в їжі, повітрі, воді, сонячному світлі тощо, або психологічними — зв'язок з іншими чи почуття власної гідності. Потреби породжують стимул, який призводить до потреб. Потім людина намагається розвинути поведінку або набір поведінки для досягнення мети.

Незалежно від того, чи працює ваша компанія в кращому стані чи на шляху до зростання, мотивація персоналу є дуже важливою. У той момент, коли він знизиться, невдовзі можуть з'явитися дохід і обсяг виробництва. Сьогоднішнє швидко мінливе бізнес-середовище вимагає, щоб ефективний менеджер був як добре організованим адміністратором, так і таким, що добре розуміється на розумінні основних потреб людей та їх поведінки на робочому місці. Завоювання прихильності, розвиток талантів та забезпечення мотивації та продуктивності співробітників вимагають відкритого спілкування та довіри між менеджерами та персоналом.

Є такі 10 способів стимулювати мотивацію працівників:

1. Зрозумійте їхню поведінку.

Люди на роботі, звісно, схильні приймати інстинктивні моделі поведінки, які спрямовані на самозахист, а не на відкритість та співпрацю. Це пояснює, чому емоції є сильною силою на робочому місці та чому керівництво часто бурхливо реагує на критику і зазвичай прагне контролювати, а не ризикувати. Таким чином, щоб усунути таку точку зору та підвищити мотивацію співробітників, найкраще впливати на поведінку, а не змінювати особу. Наполягаючи на тому, що очікування від своїх співробітників, лише погіршите ситуацію.

2. Переконайтеся, що потреби людей нижчого рівня задоволені.

Люди мають різні потреби. Прикладами потреб нижчого рівня є заробітна плата, гарантії зайнятості та умови праці. Щоб підвищити мотивацію співробітників, потрібно задовольнити ці основні потреби. Отже, незадоволеність працівників майже завжди пояснюється незадоволенням основних потреб. Задоволення, з іншого боку, впливає із задоволення потреб вищого рівня, таких як підвищення відповідальності та особистісне зростання. Коли потреби співробітників задоволені, скоріш за все, мотивація буде очевидною.

3. Заохочуйте гордість.

Люди повинні відчувати, що їхній внесок цінний і унікальний. Якщо менеджер, прагне використовувати цю гордість за інших і пишається своєю

здатністю працювати з персоналом із позитивними результатами. Це, у свою чергу, стимулюватиме співробітників.

4. Слухайте уважно.

У багатьох сферах роботи менеджера, від нарад та оцінок до телефонних дзвінків, вміння слухати відіграє ключову роль. Вміння слухати заохочує співробітників і, отже, приносить користь. Тому постарайтеся зрозуміти ставлення людей, уважно слухаючи і ставлячи запитання, а також даючи можливість висловити себе.

5. Зміцнюйте впевненість.

Більшість людей рано чи пізно страждають від невпевненості у собі. Багато видів занепокоєння, які торкаються людей в організаціях, можуть підживлювати таку невпевненість, а невпевненість перешкоджає мотивації працівників. Таким чином, ваша протитрута полягає в тому, щоб зміцнити довіру, даючи визнання, високорівневі завдання та повну інформацію. При цьому не тільки не оновиться мотивація співробітників, а й підвищиться продуктивність.

6. Заохочуйте контакт.

Багато керівників люблять ховатися за зачиненими дверима офісу, зводячи контакти до мінімуму. Таким чином менеджеру легко, але важко бути лідером. Набагато краще тримати двері офісу відчиненими і спонукати людей відвідувати, коли двері відчинені. Намагайтеся щосили спілкуватися з персоналом у неформальній обстановці. Майте на увазі, що встановлення взаєморозуміння з персоналом ефективно підвищить мотивацію працівників.

7. Використовуйте стратегічне мислення всіх працівників.

Дуже важливо інформувати людей про стратегічні плани та їхню власну роль у реалізації стратегій. Докладіть зусиль, щоб поліпшити їх розуміння і завоювати їх схвалення, оскільки це вплине на продуктивність і підвищить мотивацію співробітників.

8. Розвивайте довіру.

Якість та стиль керівництва є основними факторами в отриманні мотивації та довіри співробітників. Чітке прийняття рішень має поєднуватись із спільним,

колегіальним підходом. Це тягне за собою довіру людей та явну та відкриту оцінку їхнього внеску. Достатньо просто дати співробітникам можливість показати, що можна їм довіряти, щоб підвищити їхню мотивацію.

9. Делегування рішень.

Передача повноважень, щодо прийняття рішень, знижує тиск на вище керівництво. Це мотивує людей на нижчих рівнях, бо дає їм довіру. Крім того, оскільки рішення приймається ближче до місця дії, воно з більшою ймовірністю буде правильним. Отже, заохочуючи їх вибирати свої власні методи роботи, приймати рішення та покладаючи на них відповідальність за досягнення узгодженої мети, стимулюються співробітники.

10. Оцінка мотивації.

Вибираючи методи оцінки роботи персоналу, завжди слідкуйте за тим, щоб кінцевий результат позитивно впливав на мотивацію співробітників та підвищував їхню самооцінку. Реалістичні цілі, позитивний зворотний зв'язок та вміння слухати є ключовими факторами.

Якщо дотримуватись цих простих кроків з підвищення мотивації співробітників, будьте впевнені, що будуть хороші робочі відносини з персоналом і в той же час підвищиться продуктивність компанії. Просто майте на увазі, що люди працюють, щоб отримати хороші результати для компанії. Їхні показники успіху нерозривно пов'язані з тим, як вони спрямовуються, оцінюються, винагороджуються, довіряються та мотивуються керівництвом.

Як виміряти і підтримувати мотивацію співробітників

Важко призначити метрику для вимірювання мотивації співробітників. Єдиний справжній спосіб виміряти це — знати, як насправді почуваються працівники. Деякі професіонали використовують програмне забезпечення для залучення співробітників, інші організовують часті 1-1 зустрічі.

Щорічні опитування проводяться надто рідко, занадто важко їх виміряти та надто довго. До того моменту, коли просите відгук у щорічному опитуванні, працівники можуть жити з цими проблемами протягом року, і вони можуть мати

шкідливий вплив на бізнес. Замість цього рекомендується шукати конфіденційний інструмент для вимірювання пульсу.

Це дозволит проводити короткі часті опитування, а відділу кадрів буде легше швидко збирати важливі відгуки про те, що спонукає співробітників, і реагувати на них. Як бізнес-лідеру або співробітнику відділу кадрів, працівникам може бути важко бути чесними під час особистих співбесід, тому конфіденційні запитання є чудовим способом отримати повне уявлення про бізнес.

Найкращі рішення відображатимуть ваші результати на інформаційній панелі в режимі реального часу, що дозволить швидко вимірювати тенденції та виявляти проблеми, перш ніж вони стануть серйознішими. Це також дозволяє зрозуміти, що мотивує співробітників і що, на їхню думку, може їх стримувати, щоб можна було швидко впровадити рішення. Також є можливість регулярно перевіряти їх, щоб побачити, чи щось покращилося чи змінилося.

Показ того, що про них дбають, слухають та діють відповідно до речей, які для них дійсно важливі, зрештою збереже мотивацію.

Добре продумана система мотивації персоналу визначає успіх організації. Чіткість цілей і критеріїв оцінки, прозорий і зрозумілий розрахунок оплати праці роблять співробітників відповідальними за результати роботи, сприяють успішній реалізації планів і досягненню цілей компанії.

Методи матеріального заохочення повинні бути вигідними як для компанії, так і для співробітників. Отримуючи грошову винагороду, працівник усвідомлює свою цінність праці в організації, що безпосередньо впливає на його самооцінку, соціальний статус, а отже, ефективність його роботи стає більш ефективною. Грошовими винагородами можуть бути премії, підвищення зарплати або виняткова оплачувана відпустка.

Не менш важливим є нематеріальне стимулювання. Прикладами такого виду заохочення є просування по службі, надання службового автомобіля чи приватного кабінету, вираження подяки, нагородження почесною грамотою, медаллю, можливість підвищення кваліфікації, участь у корпоративних заходах, присвоєння загальноприйнятого або прийнятого в Україні звання.

Найефективнішим методом підвищення продуктивності праці є додаткова доплата за стимулювання здорового способу життя працівників. Цими виплатами можуть бути грошові винагороди, які виплачуються працівникам, які не перебували на лікарняному, і тим, хто займається спортом.

Стимулювати співробітників краще не надто часто, приділяючи їм час для підвищення ефективності, оскільки для досягнення високих досягнень у роботі потрібен час.

Модернізація корпоративної культури підвищить якість роботи співробітників у досягненні загальних цілей компанії. Керівництво має більше привілеїв, ніж персонал, у створенні сприятливого організаційного клімату, що сприяє внутрішній інтеграції.

На сучасному етапі розвитку системи управління нововведенням у нематеріальному стимулюванні є (командоутворення). Командоутворення розвиває почуття причетності до спільної справи. Побудова команди – це термін, який зазвичай використовується в бізнес-контексті та застосовується до широкого кола дій для створення та підвищення ефективності команди. Іншими словами, тимбілдінг – це комплекс заходів, спрямований на згуртування співробітників за допомогою спільного відпочинку, корпоративних заходів, тренінгів та інших заходів.

Аналіз методів стимулювання та мотивації дозволяє підвищити ефективність праці. Мотивація персоналу є ключовою умовою ефективності та піднесенню сучасної компанії.

Висновки до розділу 1:

1. Мотивація і стимулювання персоналу — це взаємозалежні процеси в системі управління. При цьому мотивація краще, так як створює внутрішній настрій на результат, в той час як стимулювання нерідко має негативне забарвлення. Головна відмінність між мотивацією та стимуляцією полягає в тому,

що мотивація може надходити зсередини, тоді як стимуляція завжди надходить ззовні.

2. Керівник повинен знати, як мотивувати своїх підлеглих, щоб робота приносила моральне і матеріальне задоволення. Мотивація - найважливіша функція менеджменту, яка однозначно визначає ефективність роботи людей. Стимули працюють лише як мотиваційні інструменти, якщо люди цінують нагороду, яку вони отримують за свої дії.

3. Добре продумана система мотивації персоналу визначає успіх організації. Чіткість цілей і критеріїв оцінки, прозорий і зрозумілий розрахунок оплати праці роблять співробітників відповідальними за результати роботи, сприяють успішній реалізації планів і досягненню цілей компанії.

4. Стимулювати співробітників краще не надто часто, приділяючи їм час для підвищення ефективності, оскільки для досягнення високих досягнень у роботі потрібен час. Якщо дотримуватись простих кроків з підвищення мотивації співробітників, то будуть хороші робочі відносини з персоналом і в той же час підвищиться продуктивність компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КП ТЕПЛОЕНЕРГО

2.1. Загальна характеристика діяльності КП Теплоенерго

Теплоенерго виробляє теплову енергію, транспортує її магістральними та тепловими мережами і постачає населенню, підприємствам, організаціям та

установам, незалежно від форми власності, відповідно до укладених договорів та угод.

Метою створення та діяльності КП "Теплоенерго" є здійснення господарської діяльності для досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку.

Теплоенерго також надає послуги з централізованого опалення та гарячого водопостачання. Воно також видає споживачам технічні умови на підключення та відключення до теплових мереж. Підвищення тиску питної води - збір, очищення та постачання (експлуатація та обслуговування установок підвищення тиску холодної води).

КП Теплоенерго Дніпровської міської ради на балансі 491 котельня, в експлуатації 436 котельнь, загальною потужністю 2 354,6 Гкал/годину, в яких встановлено, 2 195 одиниць теплових мереж (у двотрубному обладнанні та 576,9 км насосного обчислення) діаметром від 800 мм до 32 мм, та 1 310 одиниць котлів.

Підприємство виготовляє енергію для задоволення потреб в опаленні житлового фонду загальною площею 11 768 820 м² (3425 житлових будинків) 173 дитячих закладів, 215 шкіл, 79 лікарень. Котли працюють на природному газі, електроенергії та пелетах.

Міська рада протягом 2016-2021 років значно поліпшила питання фінансування на оновлення, реконструкцію, заміну обладнання теплового господарства міста.

За період 2016-2021 років було виконано за підтримки міської ради наступне:

- заміна 56 км аварійних та ветхих теплових мереж;
- капітальний ремонт 140 котлів, що вичерпали свій термін експлуатації та знаходились в аварійному стані;
- була виконана заміна 440 одиниць насосного обладнання на котельнях та ТРП на більш енергоефективні;
- було виконані роботи з відновлення теплової ізоляції 166 км теплових (заміна зношеної застарілої мінвати та покриття рубероїдом на мінеральну вату та зовнішнім покриттям нового покоління);

– було побудовано пелетну котельню на спеціалізовану багатoproфільну лікарню № 1 за адресою вул. Титова, 293.

Для фахівців підприємства створено якісні умови для виконання своїх обов'язків. Ведеться постійна робота з оновлення спецодягу та закупівлі найсучаснішого обладнання, інструментів для обслуговування теплового господарства підприємства.

Таблиця 2.1

Діючі тарифи на підприємстві

Споживачі послуг	грн/Гкал без ПДВ	грн/Гкал з ПДВ
Юр. особи	1451,10	1741,32
Фіз. особи	Надання послуг з централізованого опалення	1579,51
Бюджетні організації	1483,50	1780,20
Релігійні організації	1450,38	1740,46
Інші споживачі	1345,11	1614,13

В наступній таблиці (табл.2.2), можна побачити тарифи, які задовільняють потреби підприємства.

Наразі діє тариф на теплову енергію, її виробництво, транспортування, постачання та надання послуг з постачання теплової енергії відповідно до потреб населення, бюджетних установ, інших споживачів та релігійних організацій затверджені постановою НКРЕКП № 90 від 14 січня 2020 року (зі змінами внесеними постановою НКРЕКП від 30.11. 2020 року № 2257).

Таблиця 2.2

Економічно обґрунтовані тарифи підприємства

Споживачі послуг	грн/Гкал без ПДВ	грн/Гкал з ПДВ
Юр. особи	1773,07	2127,68
Фіз. особи	Послуга з постачання теплової енергії	2127,68
Бюджетні організації	1825,00	2190,00
Релігійні організації	1825,00	2190,00
Інші споживачі	1825,00	2190,00

На теперішній час виконується капітальний ремонт теплових мереж за адресами:

- просп. Слобожанський, 65-67, 0219 довжиною 315 м;
- просп. Богдана Хмельницького, 113, 0133 довжиною 505 м.

У лютому заплановано виконання робіт з відновлення теплової ізоляції мереж, термін завершення яких залежить від погодних умов, за наступними адресами:

- вул. Гладкова, 45-47 ;
- від котельні по вул. Привокзальна, 8Д ;
- вул. Мерзленка, 19 ;
- від котельні по вул. Липова, 9-11, вул. Іларіонівська, 9 ;
- пров. Крушельницької, 10 Т, вул. Терещенківська, 2, 4-8, 22, 24 ;
- вул. М. Лисиченко, 5-11 ;
- вул. Новоселівська, 12 ;
- Січеславська Набережна, 10-10 А ;
- вул. Калинова 98-100А ;
- на території СШ №44 по вул. С.Ковалевської, 6 ;
- Донецьке шосе, 104-106, 107, 120 ;
- просп. Миру, 93-95 ;
- вул. Новоорловська, 20 ;
- від котельні по вул. Батумська, 21 Д ;
- просп. Калнишевського 29б, 29а ;
- вул. Бажова, 28.

З 1 січня 2021 року збільшення тарифу на послугу розподілу природного газу АТ Дніпрогазу до 0,93 грн за 1 м.куб на місяць без ПДВ, в діючих тарифах для виробництва теплової енергії для бюджетних установ, потреб населення та інших споживачів (крім населення) та релігійних організацій враховано вартість послуги з розподілу за 1 м.куб природного газу у розмірі 0, 590 грн, без ПДВ.

Варто зазначити, що тарифи у всіх містах України встановлює спеціальний орган - Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики і комунальних послуг. Вона враховує величезну кількість критеріїв.

1. Збільшилася вартість електроенергії, яка необхідна для виробництва і транспортування тепла в будинку Дніпрян. В діючому тарифі (1 579,51 грн за Гкал) закладена ціна ще 2020 року, яка за фактом зараз 1 741,32 грн.
2. Зросла ціна палива. До 1 грудня 2020 року 1 тис. Кубометрів природного газу коштувала 3 948 грн, ціна на послугу з розподілу - 550 грн. Коли витрати на природний газ коректувалися, враховувалася прогнозована ціна на грудень 2020 року - 5 826 грн за 1 тис. кубічних метрів (6 990 грн з ПДВ), а розподіл - 590 грн. Фактично ж в грудні ціна за тисячу «кубів» блакитного палива, без транспортування і податків, склала 6 103 грн.
3. Витрати на оплату праці теж збільшилися. В діючому тарифі прожитковий мінімум враховувався на рівні 2 086,17 грн. Але з 1 грудня 2020 року він зріс на 8% і становить 2 270 грн.

Крім того, подорожчала і вода для технологічних потреб. Раніше вона коштувала 9, 17 грн за кубічний метр, а зараз-10,65 грн. Тариф на водовідведення теж змінився: з 6,21 грн на 7,20.

Але, незважаючи на всі перераховані вище фактори, тариф в Дніпрі найнижчий в Україні і не зміниться до кінця опалювального сезону.

Підприємство має чотири центри обслуговування, які надають повну інформацію та складається з потужностей трьох теплових електростанцій. Можна перевірити всю інформацію про (сальдо, нарахування, пільги, субсидії, тариф, тощо). Для підтримання ефективної комунікації та забезпечення персоналізованого і оперативного підходу до кожного клієнта компанія встановила графік роботи менеджерів.

Довідка КП Теплоенерго станом на 25.01.2021 р.

Заборгованість КП Дніпроводоканал ДМР перед КП Теплоенерго складає 21,5 млн. грн., з них:

- 5,7 млн. грн.- за спожиту теплову енергію;
- 15,14 млн. грн. за підкачку;
- 0,66 млн. грн. згідно рішення суду.

Станом на 25.01.2021 р. загальна заборгованість за спожитий природний газ перед НАК «Нафтогаз України» складає 2 735,39млн. грн., з яких:

- 390,88 млн. грн.-борг за штрафні та фінансові санкції;
- 135,17 млн. грн. - реструктуризований борг.

КП Теплоенерго в повному обсязі виконує зобов'язання по договорах реструктуризації заборгованості за природний газ перед НАК Нафтогаз України.

Станом на 25.01.2021 р. заборгованість за розподіл природного газу перед ПАТ Дніпрогаз складає 1,34 млн. грн., яка до кінця місяця буде погашена [36-37].

Порівняльний аналітичний баланс КП Теплоенерго за 2017-2019 р.р. (Додаток В). Дивлячись на цю таблицю можна зробити такий висновок, що підприємство КП "Теплоенерго" з 2017 по 2019 р.р. збільшило свої необоротні активи та оборотні активи. Власний капітал набагато зменшився. Поточні зобов'язання підприємства збільшились.

Фінансовий стан КП Теплоенерго станом на 2020 рік. Валютою КП Теплоенерго є українська гривня, валюта середовища, в якому відбуваються всі комерційні транзакції.

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2020 року за формою 2:

1. чистий дохід за період від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 1 340 934 тис. грн.
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт; послуг) -- 1 777 050 тис. грн. (адміністративні витрати -20 179 тис. грн.)
3. Чистий фінансовий результат (збиток) --513 300 тис. грн.

Основними причинами дефіциту є підвищення цін на електроенергію, зростання заробітної плати, вартості матеріалів та виробничих послуг.

Кількість працівників протягом року коливається в широких межах, що пов'язано зі специфікою виробничого процесу. Середньооблікова чисельність

постійних працівників становить 1902 особи, включаючи робітників та обслуговуючий персонал; 1575 осіб із середньомісячною заробітною платою 11 912,90 грн.

2.2. Основні принципи та особливості роботи кадрової служби компанії КП Теплоенерго

Проведення ефективної кадрової політики на підприємстві є актуальним питанням в динамічному економічному середовищі. Персонал будь-якої організації є основною категорією в системі управління ринком. Створення ефективної кадрової політики є ключовим завданням управління сучасним підприємством будь-якої галузі. Для управління персоналом підприємства необхідно не тільки проводити наукові дослідження кадрової політики, а й розробляти конкретні методичні та практичні рекомендації.

В Україні спостерігається поступове скорочення кількості зайнятих. Потреба в кваліфікованих кадрах зростає. Це свідчить про те, що в Україні існує певна проблема кадрової політики. Роботодавці залучають некваліфікований персонал. Це дозволяє їм платити мінімальну зарплату. Тому управління кадровою політикою на підприємствах набуває актуальності та великого значення.

Єдиного визначення кадрової політики немає. Це поняття використовується за напрямками:

- управління кадровими підрозділами;
- робота з персоналом, пов'язана з трудовою діяльністю конкретного працівника;
- загальне керівництво всім персоналом підприємства;
- управління поведінкою працівників на всіх етапах виробничого процесу;
- управління працею;
- управління трудовими ресурсами.

Вважається, що основні підходи до визначення поняття кадрової політики зовсім різні. Але спільним для них є:

- безпосередній вплив на певну групу людей, які здійснюють свою трудову діяльність на підприємстві;
- цей вплив пов'язаний з цілями і завданнями підприємства;
- вплив і управління стимулюють рух і використання трудових ресурсів.

Пропонується визначення: кадрова політика – це загальна стратегія, яка поєднує в собі всі форми роботи з персоналом, а також розробку планів, згідно з якими має використовуватися робоча сила. Для досягнення цілей у кадровій політиці необхідно реалізувати конкретні стратегії:

1. стратегію відбору персоналу,
2. стратегію найму персоналу,
3. стратегію мотивації персоналу.

Відділ кадрів КП "Теплоенерго" очолює заступник генерального директора.

Відділ кадрів має три основні напрямки роботи:

1. пошук та підбір персоналу;
2. оперативне управління людськими ресурсами;
3. кваліфікація, навчання та переклад.

Розглянемо функції співробітників кадрової служби компанії.

Таблиця 2.3

Функції відділів кадрової служби компанії КП Теплоенерго

Напрямок роботи / посади	Кіл-сть, чол	Функції
Заступник генерального директора з управління персоналом	1	Загальне керівництво виробок кадрової служби
Пошук і найм співробітників	2	<ul style="list-style-type: none"> • Збір та обробка інформації про потреби в персоналі. • Планування персоналу. • Розробка і систематизація вимог до співробітників. • Розробка і реалізація методів пошуку нових співробітників. • Проведення співбесід. Оформлення співробітників на роботу.

Оперативне управління кадрами	2	<ul style="list-style-type: none"> Облік і звітність по кадрам компанії. Контроль якості роботи співробітників. Оцінка мотивації співробітників. Розробка програм мотивації. Соціальна підтримка співробітників компанії.
Атестація, навчання і переклади	2	<ul style="list-style-type: none"> Розробка програм атестації Планування та реалізація програм навчання Підготовка документів щодо переведення співробітників.
Разом	7	

HR-відділ компанії характеризується активною участю HR-служби в розробці, формуванні та досягненні стратегічних цілей компанії, на додаток до рутинної роботи, яку виконують співробітники відділу.

Структура КП Теплоенерго Дніпровської міської ради станом на 01.12.2020р.

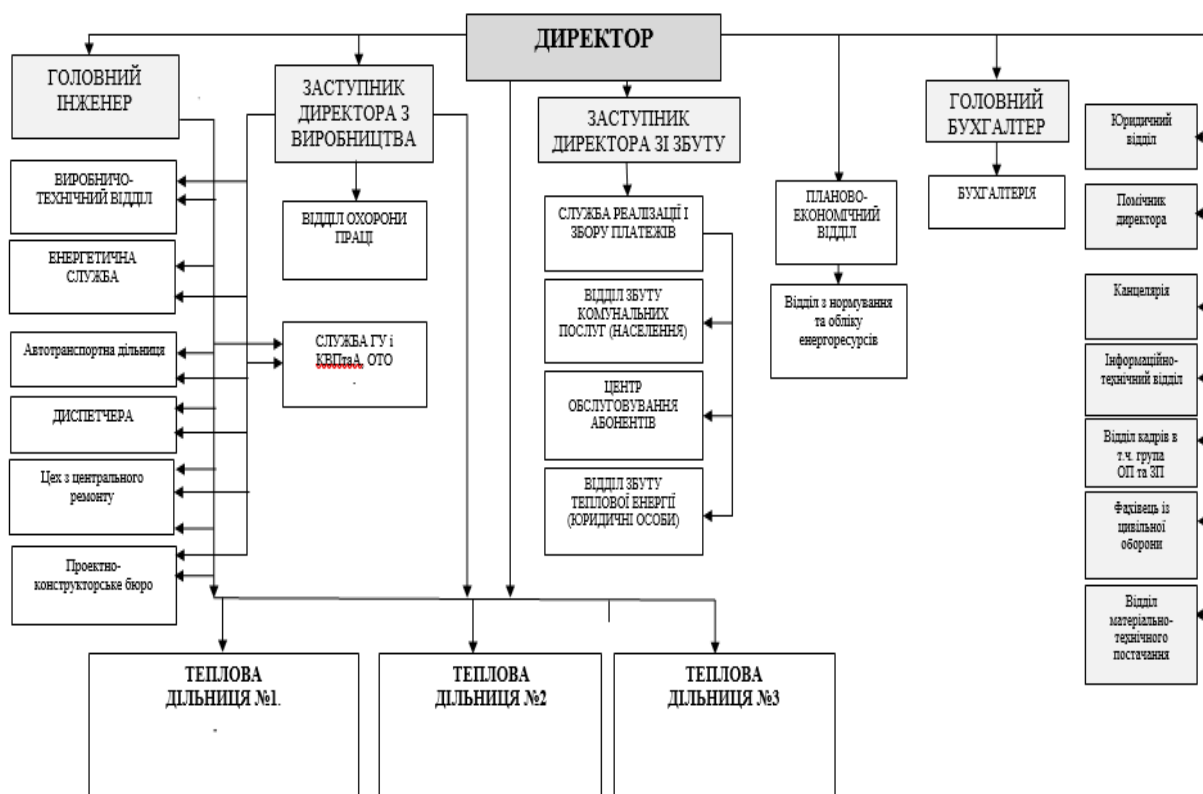


Рис. 2.1. Організаційна структура КП Теплоенерго

Діаграма причини-наслідки Ісікави – це діаграмний метод аналізу та формування причинно-наслідкових зв'язків, інструмент у формі риб'ячої кістки для систематичного виявлення та нанесення на карту причин та проблем. Ця техніка спочатку застосовувалася в рамках управління якістю для аналізу проблем якості та їх причин.

Коли є серйозна проблема, важливо вивчити всі причини, які можуть її викликати, перш ніж почнете думати про рішення.

Таким чином, можна вирішити проблему повністю, з першого разу, а не просто усувати її частинами і запускати її знову і знову.

Причинно-наслідковий аналіз дає корисний спосіб зробити це. Ця заснована на діаграмах техніка, підштовхує до розгляду всіх можливих причин проблеми, а не тільки найбільш очевидних.

Для виявлення проблеми і причин чому відбуваються ці проблеми, можна використовувати діаграму Ісікави.



Рис. 2.2. Діаграма Ісікава - підвищення рівня залученості співробітників в роботу

Аналізуючи діаграму Ісікави можна сказати, що кожний відділ потребує зміни в їх організації. Для підвищення рівня залученості співробітників в роботу, треба багато часу та сили. В самій діаграмі можна побачити і самі рішення проблеми. Якщо ці причини реалізувати в компанії, то рівень залученості значно збільшиться.

Методи дослідження мотивації та мотивів персоналу компанії мають велике значення. Важливість вивчення мотивації працівників, особливо у спільній діяльності, доведена численними психологічними дослідженнями. Однак визначити підґрунтя поведінки чи вчинків людини є непростим завданням, оскільки воно пов'язане як з об'єктивними, так і з суб'єктивними труднощами. HR-фахівці, як правило, проводять поверхневий аналіз мотивації працівників, але такий аналіз дає занадто мало розуміння ментального світу та мотиваційних сфер працівників і, перш за все, не може передбачити поведінку працівника в інших ситуаціях.

Щоб дослідити ментальний склад працівників, потрібно знайти відповіді на такі запитання:

- які потреби (схильності, звички) характерні для цього співробітника;
- якими способами, за допомогою яких засобів він вважає за краще задовольнити ту чи іншу потребу;
- які обставини чи умови зазвичай провокують таку поведінку;
- які риси особистості, ставлення та темперамент мають найбільший вплив на мотивацію до певних типів поведінки;
- чи можуть працівники діяти за власною ініціативою, чи це потребує втручання з іншого боку;
- чи є існуючі потреби та почуття обов'язку/відповідальності найсильнішими факторами, що впливають на мотивацію;
- як і спрямованість особистості.

На більшість з цих питань можна відповісти, лише дослідивши мотиви та особистість працівника за допомогою різних методів. При цьому слід порівнювати причини поведінки, заявлені працівником, з поведінкою, яку він насправді демонструє.

Для вивчення мотивувань і мотиваторів використовуються бесіди, опитування, анкетування. Усні і письмові опитування співробітника про причини і мета реального вчинку або поведінки - це найшвидший спосіб визначити різні мотивації, особистісні схильності, потреби, інтереси та орієнтації, на яких ґрунтується діяльність. Інтерв'ю асоціюється з мотивацією, тобто словесним обґрунтуванням та поясненням працівниками причин своїх дій. Однак мотивація і мотивування часто не збігаються або збігаються лише частково.

По-перше, працівники можуть не до кінця розуміти основні фактори, які спонукали їх до того чи іншого вчинку.

По-друге, причини мотиву можуть бути навмисно викривлені, щоб не виглядати аморальними чи недобровільними в очах інших або самих себе.

Більш надійним методом є метод анкетування. В анкетному методі респонденти представляють себе відповідно до запропонованого завдання в конкретній ситуації, в якій вони, як передбачається, поводитися певним чином, і пояснюють причини своєї поведінки. Цей метод пов'язаний з описом проблемної ситуації і дозволяє виявити у відповідях досліджуваних стійкі та домінуючі установки, погляди та судження, які можуть призвести до подібної поведінки в реальному житті та її обґрунтування проекцією. В опитувальнику працівники приписують свою позицію уявному суб'єкту, а це означає, що вони мають таку модель поведінки і, ймовірно, чинитимуть так само.

Таким чином, незважаючи на свій імідж, анкетування як метод дослідження може максимально наблизитися до реальних мотивацій співробітників! [17-20].

Висновки до розділу 2

1. Підприємство виробляє теплову енергію для забезпечення потреб в опаленні житлового фонду. Міська рада протягом 2016-2021 років значно поліпшила питання фінансування на оновлення, реконструкцію, заміну обладнання теплового господарства міста.

2. Основними причинами збитків є зростання цін на електроенергію, підвищення заробітної плати, вартості матеріалів та послуг виробничого характеру. Варто зазначити, що тарифи у всіх містах України встановлює спеціальний орган - Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики і комунальних послуг. Вона враховує величезну кількість критеріїв.

3. Кількість працівників протягом року суттєво змінюється у зв'язку зі специфікою виробничого процесу. Для вивчення мотивувань і мотиваторів використовуються бесіди, опитування, анкетування. Більш надійним представляється метод анкетування, при якому випробовуваний, представляє себе відповідно до запропонованого завданням.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В КП ТЕПЛОЕНЕРГО

3.1. Шляхи підвищення мотивації на підприємстві КП Теплоенерго

Надійна практика найму, спрямована на залучення, навчання, утримання і винагороду співробітників, вона повинна відображати чітке розуміння співробітників, що становлять робочу силу. Опитування співробітників - відмінний засіб для отримання такої інформації. Однак для правильного проведення одного з цих опитувань потрібні місяці планування, а також ретельного виконання та подальших дій. Неправильна інтерпретація результатів або бездіяльність у відповідь на зворотний зв'язок може мати руйнівний вплив на моральний дух співробітників.

Терміни та періодичність опитувань працівників. Організаціям слід регулярно проводити опитування співробітників - більшість компаній вирішують щорічно просити своїх працівників про відгуки. Запит регулярних відгуків показує працівникам, що компанія насправді піклується про те, як вони сприймають своє робоче середовище. Вибираючи час проведення опитування, слід брати до уваги кілька речей. Як правило, найкраще уникати канікул, щоб забезпечити максимальну реакцію працівників. Планування опитування на історично повільні періоди організації також є доцільним, щоб співробітники мали необхідний час, щоб присвятити його опитуванню. Нарешті, можливо, було б добре уникати проведення опитування під час циклів, які можуть спотворити результати як позитивно, так і негативно. Бонусний сезон або періоди високого стресу можуть надати нереальну картину нормальної задоволеності співробітників, якщо метою є нормальні результати роботи за рік [31-33].

Роботодавці часто вагаються вимірювати ставлення співробітників під час падіння бізнесу, реорганізації, зменшення кількості зусиль із залученням підрядників, оскільки вони припускають, що працівники просто скажуть, наскільки

вони незадоволені; однак, організаційні експерти припускають, що такий час може надати ідеальну можливість реєстрації на опитування. Простий акт прохання про вступ під час критичних моментів може надіслати позитивне повідомлення робочій силі.

Однак, коли організація переживає серйозні корпоративні зміни (наприклад, масові скорочення штатів чи значне злиття або реструктуризація), проведення опитування може не рекомендуватися, оскільки співробітники, як правило, бувають дещо стримані та боязні в такі часи. Щоб отримати чесний відгук, повинна бути атмосфера довіри. Якщо ні, то опитування може насправді принести більше шкоди, ніж користі.

Дизайн теж займає важливе місце в опитуванні. Перш ніж проводити опитування нового співробітника, потрібно витратити деякий час на вивчення попередніх опитувань та їх результатів якщо вони є. Багатьом компаніям корисно створити багаторівневу, багатофункціональну команду, яка б розглянула ключові цілі організації для проведення опитування перед його розробкою. Робоча група повинна розглянути питання проектування та стратегії, такі як:

- Чому ми проводимо опитування, тобто, що ми хочемо знати, що ми сподіваємось отримати?
- Що ми вимірюємо і чому?
- Хто створить запитання?
- Кого попросять взяти участь в опитуванні?
- Коли ми проведемо опитування?
- Чи будуть повідомлені всі результати, і як?
- Хто нестиме відповідальність за внесення змін, зумовлених результатами опитування?
- Чи є запитання попередніх опитувань, які слід включити ще раз?
- Чи є питання попередніх опитувань, які потрібно переписати, оскільки вони були розмитими або заплутаними?

Окрім регулярного проведення опитувань, роботодавці повинні переконатися, що структура опитування даватиме інформацію, яка ізолює проблеми та допомагає керівництву вирішувати їх. Роботодавці все частіше опитують співробітників щодо бізнес-стратегії та напрямів, узгодження цілей, орієнтації та задоволеності споживачів, утримання працівників та питань якості життя. Визначити ступінь задоволеності в кожній із цих та інших областей практично неможливо.

Після проінформування керівників та менеджерів відділ кадрів може розпочати спілкування з усіма працівниками, пояснивши причини опитування. Прийняття рішення про те, як повідомляти опитування або його результати, значною мірою залежить від культури організації та різних видів спілкування, які легко доступні, таких як навчання, зустрічі персоналу, керівництво з питань політики та процедур, інтранет компанії, електронна пошта, інформаційні бюлетені, листівки, нові навчальні матеріали з орієнтації працівників та індивідуальні листи до працівників.

Дані, отримані за допомогою таких механізмів зворотного зв'язку працівників, як опитування, є справжніми подарунками, які заслуговують на увагу. Після аналізу результатів опитування, вищі керівники повинні повідомляти результати всім працівникам, як частину числового представлення результатів. Це підвищить достовірність та прозорість спілкування. Крім того, організації можуть полегшити процес спілкування, надаючи результати у форматі, який є простим і легким для дотримання.

Інтерпретація результатів опитування не слід приймати за номінал - навіть за ті, що мають позитивний кінець спектру. Наприклад, позитивний бал у конкретному підрозділі чи підрозділі може означати або те, що конкретний менеджер робить хорошу роботу, або що він або вона не притягує працівників до відповідальності. Фахівці з персоналу також повинні порівняти результати своєї організації з організаціями, подібними до них, або з національними нормами працівників.

Подальші опитування, в ідеалі процес проведення опитування співробітників є замкнутим циклом, при цьому життєвий цикл постійно переходить від

калібрування та спілкування (час, який організації витрачають на виявлення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз) до тренінгу, співпраці та постійного вдосконалення (час прийняти коригувальні дії та провести пульсові перевірки) для відзначення та визнання прогресу. Потім процес починається заново.

Важливо зберегти результати будь-якого проведеного опитування, щоб мати порівняльні дані. Якщо щорічні результати не зберігаються та не переглядаються щороку, як організація може знати, як вона рухається з часом? Багато роботодавців також хотіли б порівняти свої результати з результатами подібних організацій, які, як правило, легше заповнюються сторонніми постачальниками, які ведуть такий тип даних. Тест порівняння із загальними опитуваннями працівників також корисний [34].

На додаток до інформації, яка може бути сформована в результаті опитування співробітників, деякі організації також вирішують розпочати стратегічні бесіди з деякими працівниками для більш глибокого вивчення ключових питань. Прихована сила цих розмов полягає в тому, що мова йде не про дані, а про діалог, і вони, як правило, змушують співробітників почуватися цінуваними. Усі працівники повинні розуміти, що їхні роботодавці будуть ставитися до їх думок гідно та з повагою.

Компанія може з існуючого персоналу, який відповідає за кадрову політику, зробити команду, яка б займалася опитуванням та його результатами один раз на місяць. Ця робота не відволікатиме від основної праці, та допоможе покращити мотивацію в компанії. Компанії не треба буде шукати нових людей на посаду і витрачати зайві кошти.

Як приклад, Опитувальний лист наказом Міністерства освіти України співробітника можна побачити в Додатку А та Анкета Атестація можна побачити в Додатку Б.

Типи оцінок, що використовують менеджери кадрів або відділи можуть проводити оцінювання, щоб передбачити майбутню продуктивність співробітників. Певні оцінки особливо корисні, коли особу розглядають як

кандидата на відкриту посаду в малому бізнесі. Оцінювання може сказати компанії, чи здатний потенційний працівник виконувати роботу та чи має він відповідний набір навичок. Інші оцінки зосереджені на особистості потенційних і поточних співробітників і їх мотивації виконувати роботу.

1. Когнітивна та особистісна оцінка. Менеджер з персоналу або відділ малого бізнесу може провести когнітивні тести для оцінки як знань, так і інтелекту, перш ніж запропонувати кандидату роботу. Результати тестів можуть дати роботодавцям зрозуміти, чи має кандидат інтелектуальний потенціал для роботи. Результати тестування також можуть показати, чи особистісні риси людини відповідають вимогам роботи. Наприклад, надзвичайно інтровертна людина може не найкраще підходити для роботи, яка вимагає тривалого контакту з клієнтами. Оцінка особистості може виявити сильні сторони особи, а також її потенційно шкідливі характеристики з точки зору посади.

2. Мотиваційна оцінка. Щоб переконатися, що потенційний працівник підійде для організації, менеджер з персоналу може провести мотиваційну інвентаризацію та оцінку організації. Мотиваційний інвентар оцінює, чого хоче людина, хоча мотивація може змінюватися з часом. Ідея полягає в тому, щоб знайти людей, мотивація яких узгоджується з цілями організації. Коли відбувається така відповідність, працівники прагнуть досягти високого рівня продуктивності. Результати тестування можна також використовувати для консультування з питань кар'єри, якщо є вакансії.

3. Оцінка за стандартами ефективності. Чіткі посадові інструкції з конкретними очікуваннями щодо ефективності для кожної посади допомагають компаніям оцінювати продуктивність співробітника. Менеджер з персоналу може нести відповідальність за розробку посадових інструкцій і стандартів ефективності, які виражаються такими термінами, як результати, якість, вартість і кількість. Тоді керівники відділів або менеджери можуть регулярно перевіряти співробітників.

4. Організаційні оцінки розглядають сфери діяльності компанії, щоб дізнатися, що працює, а що ні. Ці оцінки проводяться, щоб дізнатися про умови, в яких окремі працівники виконують свою роботу. Людські ресурси розглядають такі

речі, як організаційна структура, робочий процес, результати та задоволеність клієнтів. Результати тестування використовуються для пошуку можливостей для підвищення відданості та залученості з боку співробітника.

Бурхус Фредерік Скіннер вивчав спостережувану поведінку разом із її причинами та наслідками. Він показав, як люди, які отримали позитивне підкріплення, швидше за все, повторять дію. Коли малий бізнес пропонує різні стимули, продуктивність працівників і якість обслуговування зростають. Це форма позитивного підкріплення. Інша поведінка в організації, наприклад особистість співробітника та стиль керівництва, є хорошим прогнозом того, як співробітники працюватимуть. Роботодавці використовують навички поведінкових співбесід, щоб оцінити здатність кандидата досягти успіху в майбутньому.

Дослідження організаційної поведінки розглядає індивідуальну та групову динаміку. Він спрямований на розуміння поведінки в організаціях, щоб розвинути навички прогнозування поведінки людей. Це може допомогти контролювати поведінку, яка не є вигідною для компанії. Вплив на поведінку може допомогти вплинути на рівень продуктивності. Приємне чи неприємне робоче середовище пов'язане з продуктивністю праці.

Мотивація співробітників – це метод, який спрямований на фізіологічну потребу та призводить до підвищення продуктивності. Роботодавець може прагнути покращити мотивацію, надавши працівникам можливість приймати рішення або вирішувати проблеми на робочому місці. Деякі роботодавці також пропонують працівникам можливість мати гнучкий графік або брати участь у навчальних програмах.

Стиль керівництва, який обирає роботодавець або керівник, може викликати різну реакцію співробітників. Більшість лідерів використовують не одну форму лідерства, а різні форми для різних ситуацій. Авторитарний лідер приймає рішення за членів команди, не консультуючись з ними, тоді як демократичний лідер дозволяє членам команди висловити свою думку перед прийняттям рішення. Лідер (нехай так буде) взагалі не втручається, але дозволяє співробітникам як частині команди приймати багато рішень.

Найкращий прогноз для того, як працівник збирається діяти, - це подивитися на те, як працівник повадився в минулому. Роботодавець залучає співрозмовника до діалогу, щоб обговорити, як можна було вирішити ситуації в минулому. Працівник повинен мати можливість розповісти, як минулий досвід пов'язаний з роботою.

Керівники визначають сильні сторони співробітників, порівнюючи стандарти продуктивності з тим, як працівники виконують свої посадові обов'язки та завдання. Сильні сторони, які заслуговують на оцінку продуктивності, включають професійні навички, здібності та характеристики. Однак визначення сильних сторін – це лише початок. Коли керівники визначають сильні сторони співробітників, вони дізнаються про сфери, в яких вони досягли успіху, і більше про сфери, де вони можуть покращити продуктивність.

1. Навички та вміння. Професійна майстерність, безперечно, є важливою перевагою, про яку варто згадати в оцінці ефективності. Співробітники з відмінними професійними навичками або професійними навичками демонструють свій досвід у виконанні функціональних аспектів своєї роботи. Наприклад, адміністративний помічник повинен володіти офісними програмами та програмним забезпеченням, щоб надавати підтримку керівникам і директорам. Прикладом навичок дипломованої медсестри є володіння клінічними процедурами.

2. Етика та чесність. Особисті характеристики, такі як трудова етика, ділова етика та доброчесність, є сильними сторонами, які вимірюються в рамках оцінки ефективності. Хоча кількісне вимірювання особистих характеристик є складним, фактичне вимірювання відбувається на основі оцінок колег і відгуків клієнтів. Наприклад, працівник може вказати на свої незмінно високі оцінки відгуків клієнтів. Працівникам, які демонструють високий рівень чесності, зазвичай легко завоювати довіру інших – чи то колег, чи зовнішніх контактів, таких як клієнти, клієнти чи колеги за межами робочого місця.

3. Технічні знання про роботу. Знання роботи відрізняються від вимірювання професійних навичок. Знання роботи вимагає розуміння практик, пов'язаних із загальною продуктивністю, а також того, як і коли застосовувати

певні практики, правила чи положення. Менеджер з людських ресурсів демонструє силу в області знань про роботу, використовуючи відповідні найкращі практики в галузі людських ресурсів, розуміючи тенденції зайнятості та застосовуючи законодавство про працю та зайнятість у робочих ситуаціях. Знання роботи вимагає, щоб працівник був у курсі новин, які впливають на його професію та кар'єру, що свідчить про зусилля, спрямовані на створення його репутації, а також внесок у роботу його роботодавця.

4. Сумлінність і око на якість. Сумлінні співробітники піклуються про якість роботи та задоволення клієнтів. Вони демонструють це, гарантуючи, що кожен крок, який вони роблять під час призначених проектів, виконується належним чином і дає найкращий результат. Наприклад, працівник відділу продажів телефонує клієнтам після кожного продажу, щоб визначити, чи задоволений клієнт продуктом або послугою.

5. Відданість успіху компанії. Є кілька способів, якими працівник може продемонструвати прихильність. Два популярних способи включають постійну співпрацю з компанією під час нестачі та створення довгої історії успіху під час роботи в компанії. Компанії, які перебувають на стадії розвитку, значною мірою залежать від співробітників, які віддані організації. Фактично зростання компанії залежить від співробітників, здатних візуалізувати її успіх і використовувати свої таланти для досягнення власних професійних успіхів, а також цілей компанії.

Роботодавці використовують базові тести для перевірки нових кандидатів і оцінки поточних працівників, які прагнуть просування по службі. Тести вимірюють когнітивні здібності, фізичну спритність, особистість та інші риси й характеристики, необхідні для прийняття обґрунтованого рішення про прийом на роботу чи просування по службі. Кожен тест має функції, які можуть допомогти передбачити поведінку на робочому місці, наприклад надійність, лідерство та здатність ефективно виконувати завдання.

1. Тести здібностей працівників вимірюють базові навички та когнітивні здібності. Тести базових навичок вимірюють кваліфікацію співробітників у певних сферах. Роботодавці проводять тести на знання комп'ютера та математики, а також

тести, які вимірюють навички спілкування, такі як правопис, граматики та словниковий запас. Деякі тести оцінюють вільне володіння англійською або іншими мовами. Ці тести призначені для визначення здатності міркувати, пам'яті, точності та швидкості. Тести на здібності допомагають роботодавцям визначити кандидатів, які володіють навичками, необхідними для продуктивної роботи на певній посаді.

2. Особистісні тести — це оцінки, які визначають ймовірність того, що працівник буде проявляти певні типи поведінки. Ці тести також визначають шанси працівника досягти успіху в певній посаді на основі типів особистості, необхідних для цієї ролі. Ці тести також вказують, чи буде працівник проявляти несприятливу поведінку, наприклад прогули. Особистісні тести оцінюють такі фактори, як емоційний контроль, толерантність, впевненість і конкурентоспроможність, ставлячи стратегічно розроблені запитання. Інші тести просять учасників вибрати слово чи фразу, які найкраще описують їхню нормальну поведінку. Тест створює профіль особистості на основі відповідей людини.

3. Тести продуктивності оцінюють здатність кандидата виконувати робочі завдання. Ці тести часто проводяться у формі моделювання. Вони оцінюють навички та знання працівника щодо певної функції чи роботи. Тести продуктивності допомагають визначити, чи кваліфікований працівник для певної роботи, і вони передбачають ймовірність того, що кандидат зможе виконати посадові обов'язки.

4. Багато професій вимагають значних фізичних здібностей. Пожежники, поліцейські та працівники швидкої медичної допомоги повинні бути фізично підготовленими та володіти значною силою, щоб оптимально виконувати свої службові обов'язки. Фізичні тести вимірюють силу та витривалість. Ці тести часто вимагають від кандидатів перенесення предметів на певну відстань або протягом певного часу. Тести також вимагають від кандидатів піднімати предмети різної ваги. Деякі тести аналізують витривалість під час бігу підтюпцем або спринту. Інші тести вимірюють силу верхньої частини тіла за допомогою підтягувань, віджимань або інших вправ.

Тести оцінювання використовуються роботодавцями різними способами, щоб переконатися, що кандидати на роботу, а також поточні працівники мають необхідні навички для виконання різних робіт в організації. Багато з цих оцінок проводяться через Інтернет і можуть бути налаштовані відповідно до потреб роботодавця. Для малого бізнесу ці оцінки можуть швидко визначити кандидатів на вакансії та скоротити витрати на процес найму та відбору.

Тести оцінювання можуть надавати різноманітні функції для оцінювання поточних і потенційних працівників. Функції можуть включати перевірку навичок читання, математики та технічних здібностей, а також спритності. Інші характеристики можуть включати оцінку психологічних та особистих рис.

У більшості випадків оцінку основних навичок можна завершити протягом 30–45 хвилин. Оцінка особистості та психології часто вимагають більше часу. Деякі оцінки можуть тривати кілька годин, і їх може проводити лише досвідчений і висококваліфікований фахівець. Багато оцінок також розраховують час, який кандидати потребують для кожного питання. Ця функція може оцінити здатність кандидата виконувати завдання, пов'язані з обов'язками на посаді.

Багато роботодавців використовують стандартне оцінювання, яке оцінює поєднання освіти, навичок і особистісних якостей претендента. Цей тип оцінювання оцінює базову інформацію про загальні якості кожного кандидата та те, як ці якості вписуватимуться в цінності та цілі організації. Стандартне оцінювання часто дає дуже різні результати для кожного кандидата. Деякі результати можуть дискваліфікувати кандидатів, наприклад, академічні здібності, але інші результати можуть дозволити роботодавцю оцінити потенційний кар'єрний шлях кандидатів на роботу.

Багато організацій, які надають ці інструменти, можуть налаштувати оцінювання відповідно до потреб і цілей малого бізнесу, а також можуть налаштувати оцінювання для кожної роботи чи відділу в організації. Це може призвести до додаткових витрат, але часто додає цінності, зменшуючи витрати на наймання спеціалізованих працівників.

Вибираючи стандартну або типову оцінку, враховуйте загальні поточні та майбутні цілі організації, а також основні навички, необхідні для кожної посади в організації. Після вибору стандартного інструменту оцінки оцініть навички поточних працівників, щоб визначити навички та здібності, необхідні потенційним працівникам, щоб допомогти організації досягти поточних і майбутніх цілей. Оцінка поточних співробітників забезпечить інструмент порівняння для вибору кандидатів.

Оцінка продуктивності приносить користь не тільки працівникам. Організації, які використовують результати оцінки ефективності для визначення сильних сторін і можливостей, також можуть отримати вигоду. Оцінка продуктивності може дати вказівку на сфери потреби в навчанні, а також напрямок для розвитку лідерства, підвищення продуктивності та планування наступності.

Результати оцінки продуктивності можна оцінити, щоб визначити сфери високої продуктивності всіх співробітників, за відділом або за демографічною ознакою. Стандартизовані оцінки продуктивності дозволяють компаніям узагальнювати, обчислювати та аналізувати результати, щоб показати, де продуктивність є високою. Ці сильні сторони можуть служити еталоном і можливостями для обміну найкращим досвідом для інших сфер організації.

Оцінка результатів атестації може дати керівникам, відділам кадрів та організаціям інформацію про те, де може знадобитися додаткове навчання та розвиток, каже Лін Гренсінг-Пофал, автор книги «Основи людських ресурсів». Наприклад, результати можуть свідчити про те, що працівники колективно мають низькі бали за пунктами, пов'язаними з використанням технологій або обслуговуванням клієнтів. Вони можуть стати цільовими напрямками для створення та впровадження навчальних програм, спрямованих на підвищення компетентності та продуктивності працівників. Результати також можна оцінювати на рівні особи, департаменту та відділу.

Оцінка продуктивності може дати інформацію про співробітників з лідерським потенціалом або потребами в розвитку лідерства. В обох випадках керівник і відділ кадрів можуть розробити програми та втручання, щоб надати

співробітникам можливість реалізувати свої лідерські здібності або розвинути навички. Оцінка продуктивності може служити вхідною інформацією для планування наступності шляхом виявлення співробітників із певними компетенціями, які, як відомо, організації знадобляться їй у майбутньому через плинність кадрів і вихід на пенсію; він може підкреслити зовнішні фактори, що впливають на потребу в нових навичках.

Щоб максимізувати використання оцінювання продуктивності таким чином, важливо, щоб оцінювання було стандартизовано, а результати оцінювання переглядалися, оцінювалися та аналізувалися для визначення компетенцій і потреб розвитку в усіх відділах.

З меншою кількістю співробітників, ніж у великих підприємствах, вимірювання продуктивності є особливо актуальним для малих підприємств. Вимірювання ефективності роботи корисно для прийняття відповідних рішень щодо працевлаштування, наприклад утримання або просування по службі високоефективних співробітників або звільнення працівників, чия продуктивність не відповідає очікуванням вашої компанії. За словами експерта з кадрів Карли Джонсон у березні 2001 року в статті під назвою «Переконайтеся, що працівники вимірюють» для «HR Magazine», за відсутності надійної форми управління продуктивністю та механізму надання співробітникам зворотного зв'язку ваші працівники можуть втратити мотивацію. За словами Джонсона, ваша здатність залучати кваліфікованих кандидатів і утримувати цінних співробітників зменшується без хорошої системи вимірювання ефективності.

Малі підприємства часто наймають працівників із широким набором навичок, які дозволяють їм працювати в кількох ролях, наприклад офіс-менеджер, який також виконує певні завдання з роботи з персоналом. Тому для малого бізнесу особливо важливо регулярно вимірювати ефективність роботи, щоб оцінити, чи успішно працюють співробітники, які виконують різні ролі. Низька чи навіть посередня робота може значно вплинути на малий бізнес. Вимірювання продуктивності має стосуватися функціональних знань або знань працівника про роботу та його основних компетенцій. Результати цих вимірювань дозволяють

керівникам і менеджерам визначити, чи відповідає продуктивність співробітника очікуванням компанії.

Виходячи з посади працівника, вимірювання знань про роботу може вимагати оцінки технічної, клінічної або функціональної експертизи. Наприклад, критерії ефективності для дипломованих медсестер включають оцінку їхнього клінічного досвіду, такого як введення ліній PICC для введення внутрішньовенних ліків або навичок медсестри в інтубації пацієнтів із звуженими дихальними шляхами. Так само розробника ІТ-додатків можна оцінити за його знаннями кількох мобільних операційних систем, таких як Android, Blackberry OS та iOS.

Виробництво є ще одним фактором для вимірювання продуктивності співробітників, який особливо корисний у виробничому середовищі, де працівники мають цілі щодо продуктивності на основі їх продуктивності. Це вимірювання, мабуть, найпростіше з усіх, оскільки продуктивність працівника можна виміряти кількісно на основі швидкості або темпу виробництва працівника. Наприклад, фабричних робітників оцінюють відповідно до їх знання деталей, логістики та процесу складання, а також того, скільки одиниць вони можуть виготовити.

Співробітники використовують ключові компетенції для виконання своїх робочих функцій. Основні компетенції, такі як комунікативні навички, здатність вирішувати проблеми, лідерські здібності та процеси аналітичного та критичного мислення, необхідні практично для будь-якої посади. Однак оцінка професійних знань працівника окремо та окремо від його основних компетенцій може бути неефективною для вимірювання загальної продуктивності. Роботодавці повинні оцінювати, наскільки добре працівники використовують свої основні компетенції для виконання своїх службових обов'язків. Наприклад, оцінка роботи керівника вимагає вивчення його комунікаційних і лідерських навичок, щоб визначити, наскільки він ефективний у навчанні своєї команди використанню складної техніки. Основними компетенціями керівника є комунікативні та лідерські навички; функціональна експертиза керівника - це знання про різні види обладнання. Обидва мають бути оцінені разом для значущої оцінки продуктивності.

Оцінка професійних рис і характеристик співробітника складна без визначення того, які риси найбільш цінні для організації. Малий бізнес може цінувати надійність як одну з найважливіших характеристик співробітника, оскільки працівники, які працюють у малому бізнесі, можуть відповідати за одну або кілька функціональних сфер. Коли вони відсутні або на них неможливо покластися, тоді ці сфери бізнесу страждають. Офіс-менеджер, який займається адміністративними завданнями компанії, а також функціями управління персоналом, повинен бути надійним. Якщо він цього не зробить, це вплине на функціональність як HR-діяльності, так і на загальне виконання адміністративних функцій компанії.

Обговорення типів психологічних тестів, взагалі, може бути складним. Дійсно, визначення найкращих психологічних тестів, які використовуються на робочому місці, може здатися складним завданням.

Існують сотні психологічних тестів, які допомагають роботодавцям приймати рішення. Але, по суті, існує лише три різних типи психологічних тестів, які використовуються на робочому місці. Коли дізнаєтесь, які типи психологічних тестів доступні та найкращі для бізнесу, або, точніше, які типи психологічних тестів для промислового середовища чи психологічного тесту для працевлаштування найкраще підходять для малого бізнесу, вибрати правильний стане незмірно простіше. .

Багато місцевих і міжнародних компаній як у приватному, так і в державному секторах використовують тести перед працевлаштуванням, а також тести всередині своєї робочої сили, часто психологічні тести для працевлаштування, такі як тести здібностей і особистості.

З точки зору роботодавця або власника, чи керівника малого бізнесу, психологічний тест для працевлаштування може допомогти визначити, чи стане претендент на роботу хорошим додатком до компанії. Наймання працівника може бути дорогим процесом для малого бізнесу, а наймання не того працівника може стати катастрофою.

Психологічний тест при працевлаштуванні дає власнику бізнесу шанс визначити, чи підходить претендент компанії. Чи має він правильний темперамент чи здібності? Чи є у нього витривалість або психічний настрій виконувати компетентну роботу для компанії? Існують різні типи психологічних оцінок, які допоможуть відповісти на ці запитання перед тим, як компанія найме нового працівника.

Психологічний тест, який проводять працівникам, які вже працюють у компанії, допомагає роботодавцям не лише сприяти кращому спілкуванню між працівниками, але й визначати, яких працівників просувати та на які посади, а також до яких команд їх розміщувати. Знання типів доступних оцінок на робочому місці може бути ключовим компонентом, який допоможе компанії найняти або просувати по службі відповідних працівників відповідно до їхніх робочих потреб і бізнес-культури.

Психологічні тести на робочому місці є підрозділом усіх психологічних тестів, які самі по собі мають певні характеристики. Насправді є п'ять характеристик майже всіх психологічних тестів, онлайн платформа, яка допомагає студентам і професіоналам ділитися актуальною інформацією про психологію.

5 основних характеристик хорошого психологічного тесту:

1. **Об'єктивність:** Тест повинен бути вільним від суджень щодо здібностей, навичок, знань, рис чи потенціалу, які необхідно виміряти та оцінити.
2. **Надійність:** тест повинен надати узгоджені результати при проведенні різними особами або групами протягом різних періодів часу. Це означає, що тест повинен бути надійним.
3. **Валідність:** тест повинен вимірювати те, що він має намір виміряти. Наприклад, коли розробляється інтелектуальний тест для оцінки рівня інтелекту, він повинен оцінювати інтелект людини, а не інші фактори.
4. **Норми:** Тест має вимірювати середню успішність групи (наприклад, групи абітурієнтів). Це дає картину середнього стандарту конкретного зразка. Для малого бізнесу, наприклад, власник або менеджери фірми хотіли б бути впевнені, що тест показує, хто з кандидатів є середнім (або нормою), а також вище норми.

5. Передбачуваність: Тест має бути передбачуваним у часі, необхідному для завершення. Тест не повинен бути надто довгим і складним для відповідей і балів

Ця остання характеристика особливо важлива для бізнесу, який проводить психологічний тест для працевлаштування. Наприклад, відділ кадрів повинен знати, скільки часу знадобиться абітурієнту із середнім і навіть вище середнього рівня, щоб скласти тест.

Для малого бізнесу може бути корисно зрозуміти, як претендент пройшов би психологічний тест на роботу. Іншими словами: яким би був процес проходження такого тесту з точки зору претендента на роботу?

Психологічний тест для роботи, який часто називають психометричним тестом, є стандартним науковим методом, який використовується для вимірювання розумових здібностей і стилю поведінки людини. Ці тести призначені для визначення придатності кандидатів до ролі на основі необхідні особистісні характеристики та здібності. Іншими словами, психологічний тест для вакансій призначений, як зазначалося, щоб побачити, наскільки добре кандидат впишеться в бізнес-організацію та наскільки добре від неї можна очікувати, що вона виконуватиме роботу та добре впишеться в культуру компанії.

У останньому розділі книги під назвою «Пізнай себе» Бірнісон пропонує чотири тести для самооцінки, які дозволяють кандидату оцінити себе з точки зору рис (таких як лідерство чи бажання слідувати та дотримуватися напрямку), рушійних сил (таких як фактори, які мотивувати людину працювати й досягати успіху), компетенції (такі як винахідливість, а також здатність і бажання планувати, наполегливо працювати та бути підзвітним).

Бірнісон каже, що найкращий спосіб пройти психологічний тест для роботи — це спочатку зрозуміти свої сильні сторони, спонукання, мотивацію та слабкі сторони, щоб побачити, чи добре підходите до посади, яку пропонує компанія. Заздалегідь самооцінка є ключем до успішного проходження психологічного тесту на роботу. Наприклад, якщо після серії самооцінювання, знаєте, що віддаєте перевагу з'являтися о 8 ранку, виконувати вказівки вищестоящих, виконувати свою

роботу компетентно й акуратно, а потім виходити о 5 вечора, ймовірно, не бути відповідним кандидатом на керівну посаду високого рівня.

Однак якщо прокидається о 4 ранку і не можете дочекатися, щоб прийти на роботу до 6 ранку, делегувати завдання, допомагати іншим розвиватися та досягати успіху, а також бути відданим реалізації успішного бачення та місії для компанії, то цілком можете бути хорошим кандидатом на керівну посаду високого рівня.

Незалежно від типу психологічного тесту, який використовує малий бізнес на робочому місці, ключовим є використання інструменту, який допомагає фірмі знайти кандидата, який найкраще відповідає організаційній структурі та культурі. Типи психологічних тестів на робочому місці можуть відрізнятися, але ключовим є розуміння того, який тип оцінки робочого місця найкращий для бізнесу.

Незалежно від того, чи використовуєте біографічні дані, когнітивні здібності чи особистий тест, чи інструмент, який поєднує ці елементи, використання правильного психологічного тесту може допомогти найняти чи просувати потрібних кандидатів і уникнути катастрофи, пов'язаної із залученням не того працівника, який може легко працювати нижче і навіть завдати шкоди моральному духу фірми.

Проведення оцінки продуктивності або оцінки співробітників проливає світло на професійні навички, професіоналізм і трудову етику співробітників. Оцінки оцінюються на основі спостережень керівника, кількості та якості роботи співробітника, а також того, наскільки добре працівник взаємодіє з колегами та керівництвом. Є кілька сфер, за якими оцінюють співробітника, і суб'єктивні сфери, такі як навички міжособистісного спілкування, набагато складніші, ніж оцінювати працівника просто на основі її продуктивності. Навички міжособистісного спілкування такі ж важливі, як і продуктивність, якщо розглядати роботу в цілому.

Співробітники, яким важко будувати хороші міжособистісні стосунки з колегами, як правило, вважаються людьми, які погано працюють з іншими. Інші співробітники можуть навіть скаржитися на поведінку свого колеги, якщо це середовище, де регулярне спілкування з іншими є обов'язковим. Під час атестації

поясніть співробітнику, що ви, як його керівник, називаєте навички міжособистісного спілкування. Дайте співробітнику визначення цієї риси та наведіть конкретні приклади того, як його взаємодія з колегами не відповідає стандартам продуктивності.

Заохочуйте співробітника брати участь в обговоренні оцінки його роботи. Можуть існувати проблеми чи занепокоєння, про які не знаєте, які спричиняють недоліки працівника в цій сфері. Якщо відчуваєте, що працівнику незручно пояснювати причину чи пояснювати це, ставте запитання, щоб отримати відповідь. Може існувати вагома причина, чому працівник не демонструє необхідних навичок міжособистісного спілкування. Існує ймовірність того, що він погано підходить для своєї поточної посади. Якщо ця проблема є короткочасною або епізодичною, можливо, він відчуває стрес, не пов'язаний з роботою, який спричинив зміну його поведінки.

Доступна низка ресурсів, які допоможуть вашому співробітнику розвинути або вдосконалити навички міжособистісного спілкування. Тести часто використовуються для оцінки характеристик, які неможливо розвинути під час навчання, але набуваються протягом тривалого періоду часу або навіть протягом усього життя (наприклад, риси особистості, глибокі знання професії). Навички міжособистісного спілкування безперечно підходять до цієї категорії. Якщо буде визначено, що працівник справді підходить для своєї поточної посади, зробіть інвестиції, щоб привести працівника до вдосконалення. Крім того, що підготуєте його до кращої оцінки продуктивності, тим самим продемонструєте, що ваша компанія дійсно інвестує в майбутнє співробітників. За потреби прийміть рішення про тип і курс навчання та підвищення кваліфікації, який буде найкращим вибором для працівника.

Замість того, щоб чекати наступної щорічної оцінки ефективності, домовтеся про проміжну дату для вимірювання вдосконалення працівника. Нагадайте співробітницю, що підтримуєте його зусилля.

Рівень роботи людини, або продуктивність, часто безпосередньо пов'язаний з характером або видом роботи, яка доручається працівнику. Ефективність можна

підвищити шляхом кращого підбору робочих місць між працівниками. Наприклад, посада, яка вимагає механічного виконання завдань, марнує ініціативного працівника, тоді як творчій команді може бракувати натхнення через співробітника, який зосереджується лише на кінцевому результаті.

Спробуйте підібрати своїх найкращих і найталановитіших працівників до робіт, які є найбільш затребуваними у вашому бізнесі. Тверда відповідність типу посади особистості та трудовій етиці працівника допомагає впоратися з труднощами, одночасно забезпечуючи довгострокову винагороду для підприємства.

Характер роботи працівника найкраще визначити як тип роботи, яка доручається працівнику, тоді як рівень продуктивності відноситься до якості виконаної роботи. Ці дві концепції пов'язані, оскільки рівень продуктивності оцінюється на основі характеру роботи.

Характер роботи працівника найкраще визначити як вид роботи, яку він виконує. Це може стосуватися основних щоденних завдань, які виконуються в рамках роботи, а також інших нерутинних завдань, які можуть знадобитися. У сукупності характеристики цих завдань складають характер роботи працівника. Характер цієї роботи можна коротко описати в посаді працівника.

Наприклад, менеджер з персоналу – це людина, яка керує відділом з персоналу та виконує всі завдання, необхідні для такої посади.

Рівень роботи працівника відноситься до якості його роботи порівняно з іншими працівниками, які працюють подібного характеру. Рівень роботи пов'язаний із характером роботи працівника, оскільки він показує, наскільки добре працівник виконує завдання, необхідні для посади. Рівень роботи співробітника може оцінюватися об'єктивно або сприйматися керівниками більш суб'єктивно.

Складність роботи, яку виконують працівники, і характер роботи також безпосередньо пов'язані. Усі організації структуровані по-різному, але майже в усіх організаціях більш складну роботу виконують ті, хто на вищому кінці харчового ланцюга. Це менеджери та керівники, відповідальні за управління

вашою організацією. Природа цих ролей та їхня робота зазвичай складніша, ніж робота, яку виконують особи початкового рівня.

Праця працівника може бути оцінена однаково, незалежно від характеру виконуваної роботи. Оцінка працівника проводиться відносно його посади в компанії. Хоча не обов'язково оцінюєте співробітника початкової ланки так само, як керівника, з точки зору конкретних завдань, більшість компаній мають певний тип усталених критеріїв, за якими вони оцінюють продуктивність співробітників.

Про співробітників можна сказати, що вони виконують задовільну роботу, чудову роботу або навіть роботу нижче рівня, якщо робота не відповідає очікуваним стандартам компанії. Це засіб вимірювання рівня роботи працівника, на відміну від її характеру.

Оцінювання продуктивності є лише одним із компонентів загальної системи управління ефективністю роботи роботодавця. Вони призначені для вимірювання ефективності роботи співробітників за допомогою регулярних оцінок, конструктивного зворотного зв'язку, планів покращення та неформальних зустрічей між керівниками та працівниками щодо цілей роботи та за необхідності вказівок щодо обов'язків і відповідальності. Подальші оцінки виконують не менш важливу мету у трудових відносинах, тому що вони не дозволяють роботодавцям опускати руки, запевняючи своїх працівників, що компанія готова інвестувати в їхній успіх. Дії для подальшої оцінки продуктивності:

1. Заплануйте наступну зустріч із новими працівниками приблизно через 30–60 днів після початку роботи. До цього часу вони завершили орієнтацію новопеченого працівника, познайомилися з колегами, з якими вони найбільше спілкувалися, і зрозуміли стиль роботи та очікування керівника. Це не обов'язкова зустріч для суто обговорення результатів роботи – це важливо, оскільки це продовження вітального повідомлення, яке вони отримали під час ознайомлення та процесу адаптації, і демонструє вашу зацікавленість у зміцненні стосунків між роботодавцем і працівником.

2. Ставте запитання під час цієї ранньої подальшої оцінки, щоб переконатися, що робота відповідає очікуванням працівника, коли він прийняв

пропозицію про роботу. Перевірте його знання про робочі правила, політику та процеси компанії. Це проактивний захід для того, щоб дізнатися, чи розуміє він стандарти ефективності організації та чи прийняли мудре рішення щодо найму, оскільки отримаєте уявлення про те, чи комфортно йому стає на новій посаді та чи адаптується до культури робочого місця.

3. Доручіть керівникам і менеджерам, які проводять щорічну оцінку ефективності, контролювати роботу співробітників, чия оцінка може не відповідати стандартам ефективності компанії. Наприклад, якщо навички працівника з використанням програмного забезпечення, необхідного для виконання її посадових обов'язків, не відповідають належному рівню, керівник повинен був відзначити це в оцінці продуктивності та порекомендувати коригувальні заходи, такі як професійні навички або навчання комп'ютеру. Подальша оцінка — через 30-60 днів — має важливе значення для визначення того, чи працівник отримує користь від керівництва та навчання, яке він отримав під час щорічної оцінки.

4. Слідкуйте за тим, щоб співробітники дізналися про підвищення їх заробітної плати або заробітної плати на основі продуктивності. Якщо вашій організації довелося відкласти підвищення з причин, пов'язаних з продуктивністю або бюджетом, переконайтеся, що працівникам належне підвищення набуло чинності та що обіцяна сума відповідає тому, що їм було обіцяно під час наради з оцінки ефективності. Це свідчить про те, що організація виправдовує очікування своїх працівників щодо матеріальних винагород, що, у свою чергу, часто задовольняє очікування працівників щодо ефективного керівництва, яке піклується про їх благополуччя.

3.2. Розробка і обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу КП Теплоенерго

У даній роботі використовується методика оцінки мотивації співробітників «Ціннісні орієнтації», розроблена М. Рокічем.

Ця методика є адаптацією методики, розробленої М. Рокічем, і використовується для дослідження системи цінностей особистості. Автор поділяє ці цінності на термальні, або ціннісні цілі, та інструментальні, або ціннісні засоби. Термальні цінності визначаються як віра в те, що кінцева мета існування індивіда варта того, щоб до неї прагнути, як в особистому, так і в суспільному плані, тоді як інструментальні цінності визначаються як віра в те, що певний спосіб дій є бажаним у будь-якій ситуації, як в особистому, так і в суспільному плані. До теперішніх цінностей належать щасливе особисте життя, мир у всьому світі тощо. Інструментальні цінності - це чесність, раціональність тощо.

Респондентів просять висловити своє ставлення до кожного з 38 варіантів цінностей, позначивши (3) - дуже важлива, (2) - важлива, (1) - не дуже важлива або (0) - зовсім не важлива у відповідній комірці бланка відповідей. На заповнення анкети у Вас є до 20 хвилин. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Бланк для визначення мотивації співробітника

Список «термальних цінностей»	Група	бали	Список «інструментальних цінностей»	Група	бали
Активна, діяльність життя	да		Акуратність	ж	
Здоров'я	ж		Життєрадісність	ск	
Краса природи і мистецтва	сі		Просування по службових сходах	да	
Матеріально забезпечене життя	ж		Відповідальність	да	
Спокій в країні, світі	сі		Самоконтроль	да	
Пізнання, інтелектуальний розвиток	ск		Сміливість у відстоюванні своєї думки	да	
Незалежність суджень і оцінок	да		Терпимість до думок інших	ск	
Щасливе сімейне життя	к		Чесність	к	
Впевненість в собі	к		Вихованість	к	

Життєва мудрість	к		Старанність	да	
Цікава робота	к		Раціоналізм (вміння приймати обдумані рішення)	да	
Любов	к		Працьовитість	ж	
Наявність вірних і хороших друзів	к		Побутовий комфорт	ж	
Суспільне визнання	ск		Отримання високої оплати праці	ж	
Рівність (в можливостях)	сі		Отримання якісної освіти	ж	
Свобода вчинків і дій	сі		Тверда воля і чіткість виконання прийнятих рішень	да	
Творча діяльність	ск		Широта поглядів	к	
Отримання задоволень	к		Можливість участі в культурних подіях (театри, музеї)	ск	
Стабільність в економіці і політиці	сі		Досягнення поставленої мети	ж	

Всі питання поділяються на такі групи

- Життєзабезпечення (ж) - бажання забезпечити матеріальний добробут, високий рівень життя, здоров'я тощо.
- Комфорт (к) - бажання забезпечити комфорт вдома та на роботі, відсутність стресів, стабільний психологічний та емоційний стан.
- Соціальні інститути (сі) - прагнення до гідних умов життя, високого рівня розвитку інфраструктури, політичної та економічної стабільності.
- Ділова активність (да) - прагнення до самореалізації, прагнення до підвищення авторитету серед колег, можливість підвищення професійного рівня.
- Соціальна корисність (ск) - спілкування з друзями, можливість участі у громадському житті тощо. Обробка відповідей здійснюється на бланку:

Таблиця 3.2

Бланк відповідей

Дата _____ Вік _____ Стать _____	
Професія / посада	
Прізвище, ім'я та по батькові	
Група питань	Набрані бали
Життєзабезпечення	
Ділова активність	
Комфорт	
Соціальна корисність	
Соціальний інститут	

Домінуюча ціннісна орієнтація дає змогу визначити залученість або у сферу праці, або у сферу сімейного життя та дозвілля. Якісний аналіз результатів дає можливість оцінити ідеали, ієрархію життєвих цілей і цінностей, які людина вважає нормами поведінки.

Для визначення рівня мотивації працівників компанії можна провести опитування співробітників. За результатами цього опитування можна отримати певні висновки.

Наприклад, результати охоплюють 90% працівників компанії. Для того, щоб систематизувати результати опитування, працівники компанії були розподілені за категоріями.:

1. вище керівництво: генеральний директор, заступник генерального директора.
2. вищий менеджмент: директори, керівники департаментів.
3. середній менеджмент: керівники відділів та груп.
4. професіонали з вищою освітою: канцелярський персонал, старші технічні спеціалісти.
5. фахівці з середньою спеціальною освітою: канцелярський та технічний персонал.

6. фахівці із загальною середньою освітою: технічний персонал, робітники загального профілю.

7. фахівці з неповною середньою освітою: загальні робітники.

На основі цієї анкети були отримані наступні результати:

Таблиця 3.3

Середній рівень мотивації співробітників КП Теплоенерго

Структура мотивації	рівень мотивації
Життєзабезпечення	19
Ділова активність	17
Комфорт	20
Соціальна корисність	10
Соціальний інститут	8

На основі цих результатів, можна зробити таку діаграму, яка детальніше покаже на що мотивовані співробітники:

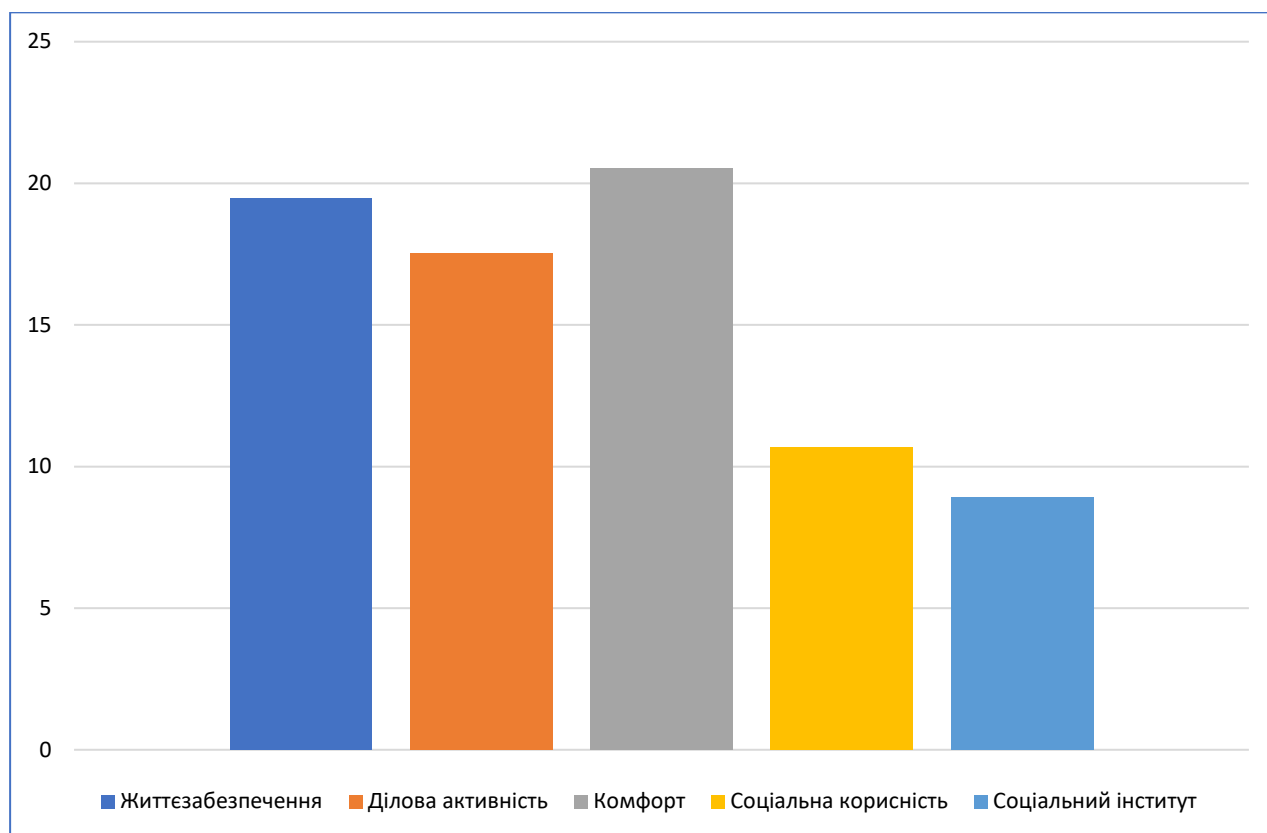


Рис 3.1. Середній рівень мотивації співробітників компанії

Опитування показало, що працівники компанії найбільше мотивовані комфортом та життєзабезпеченням, а ділова активність посідає лише третє місце, що свідчить про низьку кореляцію між добробутом працівників та розвитком компанії. Мотивація до суспільної корисності та соціальних інститутів є вкрай низькою.

В результаті цього дослідження було зроблено висновок, що необхідно впроваджувати нові системи мотивації персоналу компанії. Нові заходи з мотивації персоналу повинні включати в себе пункти, перелічені в Додатку Д.

Процес впровадження нового комплексу мотиваційних заходів потребує чіткого моніторингу результатів, і якщо якийсь із заходів не спрацьовує, слід запроваджувати нові. Крім того, комплекс заходів має бути системним і виключати неузгодженість між заходами.

Необхідна роз'яснювальна робота, оскільки деякі працівники можуть звільнитися через нерозуміння суті нових схем мотивації та чинних правил роботи.

Винагорода працівників має бути справедливою. Якщо керівництво припускається помилок при винагородженні працівників, це може підірвати зусилля з впровадження нових програм.

Комплекс заходів має охоплювати всі сфери мотивації, включаючи фінансову, нефінансову та розширення прав і можливостей. [20-25].

Фінансова винагорода поділяється на:

1. виплачується готівкою за досягнення поставлених цілей. Іншими словами, кожен працівник має робочий план, і бонус кожного працівника визначається індивідуально відповідно до його успіхів чи невдач.

2. участь у прибутках. Це означає, що топ-менеджмент отримує відсоток від чистого прибутку компанії за підсумками фінансового року.

Нефінансова винагорода поділяється на:

1. Оплата лікарняних, відпусток, безкоштовні обіди, пільгові проїзні. Тобто, всі працівники компанії користуються наданими компанією пільгами.

2. можливість пройти навчання за рахунок компанії. Це означає, що кожен працівник має право подати заявку на внутрішнє та зовнішнє навчання для

професійного розвитку та подальшого кар'єрного зростання. Керівництво приймає рішення на основі результатів роботи працівника.

3. корпоративні свята. Це означає, що Новий рік, 8 березня, День здоров'я (влітку) та дні народження компанії слід святкувати спільно.

Делегування поділяється на:

1. винагороди керівників за результатами оцінювання працівників. Це означає, що керівник намагається підвищити професійний рівень підлеглого протягом трьох місяців, делегуючи йому частину своїх обов'язків. Наприкінці кварталу на прохання працівника проводиться оцінювання і, в разі успіху, керівник отримує винагороду, а працівник зараховується до резерву на підвищення.

Комплекс заходів щодо підвищення мотивації співробітників компанії можна побачити в Додатку Д.

Які критерії притаманні співробітникам компанії за цими методами, можна побачити в Додатку Е.

Грошові виплати за виконання поставлених цілей мають такі критерії:

- своєчасний догляд за обладнанням котельної.
- швидке та якісне ремонтування.
- уважна відповідальність за матеріальну базу компанії.
- своєчасна перевірка робітників на знання правил охорони праці і консультації.

- доброякісне керування робітниками компанії.
- відповідальне ставлення до технічних засобів і засобів цивільної оборони.
- якісне прибирання.
- уважний відбір персоналу.
- відповідальне і уважне ставлення до клієнтів.
- впровадження сучасних інформаційних технологій в компанію.

Участь в прибутку має такі критерії:

- рішення правових проблем.
- ефективне керування.

- правильне підрахування рахунків компанії.
- допомога керівництву в управлінні компанією.
- відповідають за поставлені їм задачі.
- вчасно повідомляти та наполягати населенню про своєчасні платежі.

Оплата лікарняних, відпусток, безкоштовні обіди, пільгові проїзні мають лише один критерій, певний стаж роботи.

Можливість проходження навчання за рахунок компанії має один критерій, стимул та прагнення до кар'єрного росту.

Винагорода керівника за результатами атестації співробітника має один критерій, прагнення підняти професійний рівень підлеглих.

Приблизна сума, яку отримують співробітники компанії на підприємстві, відштовхуючись від методів мотивації (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Методи мотивації для кожного виду діяльності співробітників компанії (зарплата)

Метод мотивації	Вид діяльності	Зарплата (сума, тис. грн.)
1. Фінансова винагорода		
1.1 Грошові виплати за виконання поставлених цілей		
	робітники (оператор котельні, ТП, АХВО)	6000-8000
	робітники (ремонтний персонал)	8000-10000
	робітники (комірник, сторож, підсобні робітники)	6000-8000
	Відділ охорони праці	10000-12000
	керівник, спец (нач, гол. інженер, майстер, інжен.)	20000-30000
	Фахівець із цивільної оборони, інженер з технічного нагляду	12000-15000
	Прибиральник службових приміщень	6000-8000
	Відділ кадрів	10000-12000
	Оператори диспетчерської служби	8000-10000
	Інформаційно - технічний відділ	10000-12000
1.2. Участь в прибутку		
	Юридичний відділ	12000-15000
	Директор, заст. дир.	25000-30000
	Бухгалтерія	10000-12000

	Головний інженер, заст. дир з виробництва	15000-20000
	Зав.канцелярії, секретар керівника, діловод, помічн дир	10000-12000
	Служба реалізації та збору платежів	10000-12000
2. Нефінансова винагорода		
2.1.Оплата лікарняних, відпусток, безкоштовні обіди, пільгові проїзні		
	Усі робітники компанії та керівництво	170000
2.2.Можливість проходження навчання за рахунок компанії		
	Усі робітники компанії	110000
3. Делегування		
3.1.Винагорода керівника за результатами атестації співробітника		
	Працівники вищої ланки	70000

Оплата праці станом на 2020 рік Станом на 31 грудня 2020 року в "Теплоенерго" працювало 3 052 постійних працівники, з них 101 особа з інвалідністю відповідно до чинного законодавства. У 2020 році витрати на оплату праці постійних працівників склали 271 919 тис. грн (разом з резервами, сформованими на виплату відпусток та інших виплат). Цифра була такою 329 251 тис. грн за фінпланом, а відрахування на соціальні заходи склали 58 406 тис. грн (70 645 тис. грн за фінпланом).

При розрахунку витрат на заплановані заходи необхідно зробити кілька припущень:

1. витрати на деякі види діяльності прогнозуються на основі досвіду компанії та звітів, поданих у попередні роки.
2. робочі витрати включають витрати на оплату праці працівників, залучених до реалізації Програми.
3. витрати на програму розраховані на один рік [25-30].

Висновки до розділу 3

1. В процесі реалізації нового комплексу заходів, щодо підвищення мотивації, необхідно чітко відстежувати результати, при провалі одного із заходів необхідно впроваджувати нове. Надійна практика найму, спрямована на залучення, навчання, утримання і винагороду співробітників, вона повинна відображати чітко

розуміння співробітників, що становлять робочу силу. Опитування співробітників - відмінний засіб для отримання такої інформації. Організаціям слід регулярно проводити опитування співробітників - більшість компаній вирішують щорічно просити своїх працівників про відгуки.

2. Коли організація переживає серйозні корпоративні зміни (наприклад, масові скорочення штатів чи значне злиття або реструктуризація), проведення опитування може не рекомендуватися, оскільки співробітники, як правило, бувають дещо стримані та боязні в такі часи. Перш ніж проводити опитування нового співробітника, потрібно витратити деякий час на вивчення попередніх опитувань та їх результатів якщо вони є.

3. Окрім регулярного проведення опитувань, роботодавці повинні переконатися, що структура опитування даватиме інформацію, яка ізолює проблеми та допомагає керівництву вирішувати їх. Після аналізу результатів опитування вищі керівники повинні повідомляти результати всім працівникам як частину числового представлення результатів. Важливо зберегти результати будь-якого проведеного опитування, щоб мати порівняльні дані.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація і стимулювання персоналу — це взаємозалежні процеси в системі управління. При цьому мотивація краще, так як створює внутрішній настрій на результат, в той час як стимулювання нерідко має негативне забарвлення. Мотивація співробітників дуже важлива для успішної організації, тому компанії слід зосередитись на ній, щоб зберегти конкурентоспроможність на ринку та уникнути деяких проблем, таких як високий товарообіг працівника, що вплине на бізнес. Таким чином, ефективні мотиваційні техніки слід практикувати на робочому місці.

2. На основі цього дослідження зроблено висновки про необхідність запровадження нової системи мотивації персоналу компанії. В ході роботи було досліджено процес мотивації персоналу, її оцінку та аналіз на підприємстві. Удосконалені системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу на комунальному підприємстві. Завдяки цьому дослідженню компанії зможуть зрозуміти кращі способи мотивації працівників та важливість мотивації працівників на робочому місці. Як результат, незадоволеність працівників збільшиться, тоді вони будуть мотивовані на робочому місці.

3. Результати цього дослідження показали, що такі мотиваційні фактори, як досягнення, визнання, відповідальність та просування, відіграють важливу роль у мотивації працівників на робочому місці. Існує імотиватор, про який не згадується в цьому дослідженні, а саме про зростання співробітників, наприклад, програма навчання, що надається компанією. Співробітники почуваються цінованими, коли компанія надає навчальні програми для зміцнення своїх навичок, вони будуть мотивовані докладати зусиль для досягнення організаційних цілей. Крім того, сама робота також може спонукати співробітників працювати. Тому роботодавець повинен зробити роботу цікавою і дозволити їм насолоджуватися робочим місцем, щоб мотивувати їх.

4. Нарешті, внесок цього дослідження полягає в тому, що воно, безумовно, принесе користь роботодавцям, адміністраторам та компаніям, які не мають достатньо мотивованих працівників, направляючи їх на кращі способи мотивації своїх працівників на робочому місці для успішного ведення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альохіна О.Е. «Стимулювання розвитку працівників організації» *Управління персоналом*. 2022. №1. С. 50-52.
2. Анісімов В.М. *Кадрова служба і управління персоналом організації*, 2003..
3. Армстронг П. *Практика управління людськими ресурсами*, 2012, С. 848.
4. Аршинова А.А. *Теоретичні аспекти мотивації*, Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», Дніпро, 20-21 листопада 2021.
5. Аршинова А. Мельник Л., *Корпоративна культура в малому бізнесі*, Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації, м. Дніпро, 8-9 листопада 2022.
6. Аширов Д.А. *Трудова мотивація: Підручник. посібник для вузів*, 2005.
7. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. *Ефективна економіка*. 2016. № 9.
8. Бурмістров А., Газенко Н. «Які методи підвищення мотивації персоналу є найбільш дієвими?» *Управління персоналом*. 2002. №7. С. 48-49.
9. Бухалков М.І., та ін. *Управління персоналом на підприємстві: Підручник для вузів*, 2005.
10. Бондарчук В. В., Люта І. Я. *Стратегічний менеджмент*; Навчальний посібник. Львів, 2003, С.134.
11. Веснін В.Р. *Управління персоналом в схемах: Підручник. посібник для вузів*, 2007.
12. Воронкова В.Г. *Управління людськими ресурсами: філософські засади*, Навч. Посібник, Київ, 2006. С.139-157.
13. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. *Управління персоналом: навч. посіб.* К.:Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
14. Гончарук В.А. *Розвиток підприємства М: Вища школа*, 2001.
15. Глухів, В.В. *Основи менеджменту*. М.: Наука, 2015, 311с.
16. Десслер Г. *Управління персоналом*. М.: Біном. Лабораторія знань, 2004.

17. Дуракова І.Б.. *Управління персоналом*, Підручник, 2009, С.. 41-44.
18. Егоршин А.П. *Мотивація трудової діяльності*: Підручник. посібник для вузів Н.Новгород: НІМБ, 2003.
19. Ільїн Є.П. *Мотивація і мотиви* - СПб, 2003.
20. Кабаченко Т.С. *Психологія в управлінні людськими ресурсами*, 2003.
21. Кібанов А.Я., Дуракова І.Б. *Управління персоналом організації: добір і оцінка при наймі, атестація*: Підручник. посібник для вузів, 2005.
22. Ковальов А.Г.. *Мотиви поведінки і діяльності*, М .: Прес, 2000.
23. Коул.Дж. *Управління персоналом в сучасних організаціях*, М.: Вершина, 2002.
24. Колот А. М. *Мотивація персоналу*, Підручник, 2002, 337с.
25. Кибанова А.Я., *Управління персоналом організації*, 2000.
26. Лазарева В.С., *Як мотивувати продуктивну роботу персоналу*, 2001.
27. Малу П.А. *Управління персоналом*. М .: Альфа-Пресс, 2005.
28. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основи менеджменту*, 2000.
29. Мітін А.Н. *Антикризове управління персоналом організації*, 2005.
30. Миколаїв Д.О. *Проблеми управління персоналом в умовах кризи*: Гірський інформаційно-аналітичний бюлетень, 2011, С. 113-124.
31. Мельничук Д. П., Богоявленська Ю.В. *Сучасні персонал-технології в управлінні людським капіталом організації*: Вісник соціально-економічних досліджень, 2008, 266 с.
32. Мягких І.М. *Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України*, Актуальні проблеми економіки, 2011, С. 210-211.
33. Одегов Ю.Г. *Управління персоналом в структурно - логічних схемах*: Підручник для вузів. М .: Академічний Проект, 2006.
34. Пономарьов І.П. *Мотивація роботою в організації*: Монографія М, 2004.
35. Саакян А.К., Зайцев Г.Г. *Управління персоналом в організації*, Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів, 2002.

36. Самоукина Н.В. *Управління персоналом*, 2003.
37. Соломанідіна Т.О., Соломанідін В.Г. *Мотивація трудової діяльності персоналу*, Журн. Управління персоналом, 2005.
38. Стівен Л. Ф. *Психологія: досвід відкриття*, 2004.
39. Соколов Я. В. *Основи теорії бухгалтерського обліку* .М: Фінанси і статистика, 2000, сс. 496.
40. Уайтлі Ф. *Мотивація М* .: Вільямс, 2006.
41. Хекхаузен Х. *Мотивація і діяльність: У 2-х т. Т.І. -М* .: Лотос, 2003.
42. Чирков А. *Мотивація і управління в каналі збуту*, 2004.
43. Чернишова А. В. *Мотивація стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства*, 2016, С. 141-144.
44. Фалмер Р.М. *Енциклопедія сучасного управління*, 2000.
45. Федулова Л. *Тенденції розвитку менеджменту в ХХІ ст.*, 2002, С. 50-54.
46. Шاپіро С.А. *Мотивація і стимулювання персоналу*, 2006.
47. Шаталова Н.І. *Управління персоналом на виробництві*, Навч. посібник для ВНЗ. М .: Юніті-Дана, 2003.
48. Федосєєв В.М., Капустін С.М. *Управління персоналом організації*, Навч. посібник для вузів. М .: Іспит, 2004.
49. Комунальне підприємство "Теплоенерго" [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://teploenergo.dp.ua>
50. Комунальне підприємство "Теплоенерго" дніпровської міської ради [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/komunalne-pidpriemstvo-teploenergo-dniprovskoi-miskoi-radi>

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальний лист наказом Міністерства освіти України співробітника

1. Прізвище, ім'я, по батькові

2. Рік народження і число

3. Посада

4. Сімейний стан

5. Стаж роботи на даній посаді

6. Які знання і в якій області ви хотіли б поглибитися і розширитися?

7. Яку спеціалізацію за фахом і які методи ви хотіли б вивчити?

8. Де б ви відповідно вашим здібностям і інтересам хотіли попрацювати?

9. Чи задоволені ви своєю роботою, якщо "ні", то що вам заважає?

10. Ваші зауваження та пропозиції щодо кадрового, організаційного та технічного життя компанії _____

" ____ " _____ 20__ р. атестується _____

Додаток Б

Анкета "Атестація"

Прізвище, ім'я, по батькові наказом Міністерства освіти України

	оперативних питань, але довести справу, що вимагає витрат часу і зусиль, до кінця він не здатний. Все починає і кидає на самоплив	
2.7	Навіть в простих випадках здатний проявити наполегливість і завзятість у досягненні мети	
3. Уміння відстоювати свою точку зору		
3.1	Виключно упертий, не змінить своєї точки зору, якщо впевнений у своїй логічній правоті, буде відстоювати її до кінця	
3.2	Досить-таки упертий, неохоче змінює свою думку навіть в тих випадках, коли воно йде врозріз з логікою справи	
3.3	Кілька упертий, неохоче змінює свою думку, але, переконавшись у необхідності іншого рішення або в своїй помилці, змінює його	
3.4	В своїй думці прагне до об'єктивності, необхідну обставинами, проявляючи необхідну гнучкість, але в той же час без особливих причин його не змінює	
3.5	Без особливих причин думку не змінює, але, якщо на нього зробити певний, аргументований тиск, відстоювати свою думку не буде	
3.6	Якщо на нього натиснути, він легко змінює свою думку, навіть усвідомлюючи правильність прийнятого рішення	
3.7	Вкрай легко погоджується з будь-якою думкою, навіть без особливого тиску	
4. Уміння розбиратися в питаннях		
4.1	Може миттєво схопити суть питання, не плутаючись у другорядному, і виділити головне	
4.2	Здатний швидко розібратися в питаннях, виділити вузлові моменти	
4.3	Завжди прагне зрозуміти суть справи, хоча і не швидко, але здатний відокремити головне від другорядного, знайти вузлові проблеми	
4.4	Хоча і не завжди схоплює суть проблеми, але в процесі роботи здатний знайти необхідний вихід	
4.5	Квапливий, іноді другорядне приймає за головне, плутається в дрібницях	
4.6	Зазвичай, з працею до нього доходить суть справи, а й при цьому плутається в дрібницях, опускаючи головне	
4.7	Абсолютно не може виділяти вузлові моменти. «Застрає» на другорядному і дрібних питаннях	
5. Вміння координувати і взаємодіяти		
5.1	Легко може встановити необхідні контакти, скоординувати дії людей або підрозділів, вміло узгодити їх інтереси	
5.2	Хороший координатор, здатний знаходити прийнятні	

	рішення для узгодження інтересів різних працівників або підрозділів	
5.3	Не завжди здатний самостійно встановити необхідні контакти, але прагне все налагодити і скоординувати, і у нього це виходить	
5.4	В питаннях координації прагне діяти в основному через вище керівництво, уникаючи контактів з виконавцем	
5.5	В питаннях координації дій прагне спиратися на офіційні документи, запити, уникаючи контактів з працівниками	
5.6	Не може справлятися з питаннями координації без особливих зіткнень і відхилень, діє малоефективно	
5.7	Не здатний координувати дії інших людей. Типовий виконавець	
6. Вміння контролювати працю		
6.1	Здатний тримати під контролем масу справ і деталей, вчасно реагувати на будь-яке відхилення	
6.2	Здатний і вміє здійснювати правильний контроль за вузловими питаннями, а й дрібниць намагається не випустити з уваги	
6.3	Зазвичай тримає під контролем тільки основні питання, нехтуючи тим що вважає дрібницею	
6.4	Здатний контролювати хід справ на основі регламентів та інструкцій без особливих відхилень	
6.5	Не завжди здатний здійснювати контроль за ходом справ, часто розкидається і упускає головне	
6.6	Впливності постійно бере до уваги питання, які вимагають постійного контролю. Часто хапається за що попало	
6.7	Сам вимагає постійного контролю з боку керівника і колег	
7. Поведінка в напруженій ситуації		
7.1	Здатний швидко зорієнтуватися в напруженій, складній ситуації, прийняти необхідне рішення та взяти відповідальність на себе	
7.2	Здатний до дій в напруженій, складній ситуації і може взяти відповідальність на себе	
7.3	Здатний відповідати і діяти в разі потреби в напруженій, складній ситуації	
7.4	Здатний до дій в напруженій, складній ситуації, але не завжди візьме на себе відповідальність	
7.5	Не завжди здатний до ефективних дій в напруженій, складній ситуації, хоча відповідальності не уникає	
7.6	Навряд чи ризикне брати відповідальність і рішуче діяти в напруженій, складній ситуації	
7.7	Постарається всіляко ухилитися від участі або відповідальності в такій ситуації	

8. Ставлення до роботи		
8.1	Дуже любить свою роботу і уболіває за свою справу. Віддає роботі весь свій час та сили	
8.2	Уболіває за свою справу, прагне до ефективного вирішення будь-яких питань	
8.3	До роботи ставиться з інтересом, намагається все зробити сумлінно	
8.4	До роботи ставиться як до обов'язку і усвідомленої необхідності, особливого старання не проявляє, але і не підводить	
8.5	Відношення його до роботи складне й суперечливе: то загоряється і готовий на все, щоб домогтися результату, то байдужий і пасивний	
8.6	До роботи ставиться без інтересу, виконує «від і до»	
8.7	До роботи байдужий, змирився з нею як з необхідністю, пасивний	
9. Професійні знання і вміння		
9.1	Професіонал, відмінно знає свою справу. Постійно прагне знайти що-небудь нове, застосувати у себе. Розширює свій кругозір	
9.2	Добре знає свою справу. Ніколи не упустить можливість дізнатися і спробувати що-небудь нове. Прагне до професійного росту	
9.3	Непогано розбирається і діє в колі своїх обов'язків. Намагається підтримувати необхідний професійний рівень	
9.4	Його знання і навички дозволяють йому вирішувати необхідні питання без особливих відхилень. Про своє професійне зростання особливої турботи не проявляє	
9.5	Свою справу знає. Намагається підтримувати свої професійні знання і навички на сучасному рівні	
9.6	Особливого прагнення розширити свій професійний кругозір не проявляє. Живе старим багажем знань	
9.7	Не думає про своє професійне зростання. Знання і вміння застаріли	
10. Ставлення до критики		
10.1	До критики ставиться об'єктивно, хоча іноді глухий до зауважень колег	
10.2	Самокритичний та до критики колег ставиться об'єктивно, хоча не завжди до них дослухається	
10.3	Критику приймає, хоча якщо що і змінює, то насилу	
10.4	Критику сприймає тільки від керівництва. Критику колег не терпить	
10.5	До критики ставиться байдуже – «як з гуся вода»	
10.6	Зайве самокритичний і приймає будь-яку критику, навіть	

	необґрунтовану	
10.7	До будь-якої критики нетерпимий і мстивий, злопам'ятний	
11. Порядність і чесність		
11.1	Дуже порядна та чесна людина. Ніколи не поступається правами людини і християнськими заповідями	
11.2	Порядна і чесна людина відносно роботи, оточуючих і грошей	
11.3	Взагалі-то порядна людина, в чужу кишеню не полізе, зовні дисциплінована	
11.4	Його чесність і порядність залежить від обстановки і зовнішньої оцінки на роботі і в сім'ї	
11.5	Порядна тільки по відношенню до себе і близьким, «гребе все під себе»	
11.6	Дуже часто поводить себе непорядно і нечесно як по відношенню до людей, так і до грошей	
11.7	Вкрай непорядна, нечесна, брехлива і недисциплінована людина	
12. Використання робочого часу		
12.1	Все життя його присвячене роботі. Приходить на роботу раніше, а йде значно пізніше закінчення робочого дня. Використовує кожну хвилину робочого часу	
12.2	Рационально використовує робочий день. Ніколи не спізнюється на роботу і не йде з роботи завчасно	
12.3	Приходить і йде з роботи строго за розпорядком дня. Ніколи не затримується. В основному рационально використовує робочий час	
12.4	Зазвичай не спізнюється на роботу і йде вчасно. В присутності керівництва імітує трудову діяльність, у відсутності - займається особистими справами, хоча найчастіше все встигає зробити в строк	
12.5	Не завжди приходить на роботу вчасно, буває, йде завчасно додому. На роботі все прагне зробити поспіху, нерационально використовуючи робочий час	
12.6	Часто спізнюється на роботу або йде завчасно, мало та неохоче займається основними обов'язками. Працює «збійно»	
12.7	Практично не займається основною роботою, розглядаючи її як посягання на особистий час (курить, читає, грає, слухає радіо і т.д.)	
13. Досвідченість		
13.1	Виключно великий державний, життєвий і виробничий досвід, щедро допомагає колегам і підлеглим	
13.2	Має великий досвід роботи, практичними знаннями, які має далеко не кожен, допомагає іншим	

13.3	Має великий досвід в житті, в роботі, за посадою, однак не завжди передає його підлеглим і колегам	
13.4	Виробничий досвід і практичні знання невеликі, але це компенсується особистісними якостями людини	
13.5	Досвід роботи і практичні навички малуваті для того, щоб успішно справлятися зі справою	
13.6	Виробничий досвід відсутній, а життєвий - незначний	
14. Висновок про відповідність займаній посаді		
14.1	Високий рівень кваліфікації. Переріс свою посаду і може бути висунутий на вищу	
14.2	Необхідно ще допрацювати і підучити, після чого він буде здатний до виконання більш відповідальної роботи. Готовий до підвищення на посаді	
14.3	За потенціалом і діям він точно відповідає своїм службовим становищем	
14.4	Для більш ефективної роботи краще перевести його на рівноцінну посаду в інший підрозділ	
14.5	На даній посаді неефективний, краще понизити в посаді	
14.6	Було б краще для нього і для роботи, якби він змінив свою посаду або місце роботи протягом року	
14.7	Повинен бути негайно звільнений після атестації	

Додаток В

Порівняльний аналітичний баланс КП "Теплоенерго" за 2017-2019 р.р.

I. Необоротні активи

Найменування статей	На кінець 2017 року		На кінець 2018 року		На кінець 2019 року	
	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %
1	2	3	4	5	6	7
Нематеріальні активи та основні засоби (ряд.1000+ряд.1010 ф.№1)	180	0,009	610	0,027	720	0,024
Незавершені капітальні інвестиції (ряд.1005 ф.№1)	430	0,023	3700	0,161	0	0,000
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі (ряд.1030+ряд.1035 +ряд. 1040 ф.№1)	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Інші необоротні активи (ряд.1045+ряд.1090 ф.№1)	0	0,000	0	0,000	14000	0,467
Усього за розділом I (ряд.1095 ф.№1)	500000	26,316	680000	29,565	1000000	33,333
Відхилення, + / -						
Найменування статей	Абсолютні величини, тис.грн		Структура, %		Темпи приросту, %	
	2017-18	2018-19	2017-18	2018-19	2017-18	2018-19
1	8	9	10	11	12	13

Нематеріальні активи та основні засоби (ряд.1000+ряд.1010 ф.№1)	430	110	0,017	-0,003	239	18
Незавершені капітальні інвестиції (ряд.1005 ф.№1)	3270	-3700	0,138	-0,161	760	-100
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі (ряд.1030+ряд.1035 +ряд. 1040 ф.№1)	0	0	0,000	0,000	0	0
Інші необоротні активи (ряд.1045+ряд.1090 ф.№1)	0	14000	0,000	0,467	0	0
Усього за розділом I (ряд.1095 ф.№1)	180000	320000	3,249	3,768	36	47

II. Оборотні активи

Найменування статей	На кінець 2017 року		На кінець 2018 року		На кінець 2019 року	
	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %
1	2	3	4	5	6	7
Запаси (ряд.1100+ряд.1110 ф.№1)	7700	0,405	6800	0,296	9200	0,307
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (ряд.1125 ф.№1)	650000	34,211	960000	41,739	1200000	40,000

Найменування статей	Абсолютні величини, тис.грн		Структура, %		Темпи приросту, %	
	2017-18	2018-19	2017-18	2018-19	2017-18	2018-19
1	8	9	10	11	12	13
Запаси (ряд.1100+ряд.1110 ф.№1)	-900	2400	-0,110	0,011	-12	35
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (ряд.1125 ф.№1)	310000	240000	7,529	-1,739	48	25
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
- за виданими авансами (ряд.1130 ф.№1)	0	0	0,000	0,000	0	0
з бюджетом (ряд.1135 ф.№1)	100	0	-0,006	-0,012	9	0
Інша поточна дебіторська заборгованість (ряд. 1155 ф.№1)	10000	-30000	-4,325	-6,377	2	-6
Грошові кошти та їх еквіваленти (ряд. 1165 ф.№1)	-182000	28000	-9,744	0,751	-91	156
Витрати майбутніх періодів (ряд. 1170 ф.№1)	0	50	0,000	0,002	0	0
Інші оборотні активи (ряд. 1190 ф.№1)	84000	110000	2,865	1,942	98	65
Усього за розділом II (ряд. 1195 ф.№1)	300000	300000	0,229	-7,246	21	18

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (ряд. 1200 ф.№1)	0	0	0,000	0,000	0	0
БАЛАНС (ряд. 1300 ф.№1)	400000	700000	0,000	0,000	21	30

I. Власний капітал

Найменування статей	На кінець 2017 року		На кінець 2018 року		На кінець 2019 року	
	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %
1	2	3	4	5	6	7
Зареєстрований капітал (ряд. 1400 ф.№1)	1100000	57,895	1300000	56,522	1400000	46,667
Внески до незареєстрованого статутного капіталу (ряд. 1405 ф.№1)	100	0,005	1200	0,052	28000	0,933
Додатковий капітал (ряд. 1400 ф.№1)	12000	0,632	34000	1,478	200000	6,667
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (ряд. 1420 ф.№1)	-540000	-28,421	-770000	-33,478	-1200000	-40,000
Неоплачений капітал (ряд. 1425 ф.№1)	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Усього за розділом I (ряд. 1495 ф.№1)	660000	34,737	580000	25,217	520000	17,333

Інші довгострокові зобов'язання (ряд. 1515 ф.№1)	0	0,000	230000	10,000	120000	4,000
Довгостр. Забезпечення (ряд. 1520 ф.№1)	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Цільове фінансування (ряд. 1495 ф.№1)	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Усього за розділом II (ряд. 1595 ф.№1)	0	0,000	230000	10,000	120000	4,000
Відхилення, + / -						
Найменування статей	Абсолютні величини, тис.грн		Структура, %		Темпи приросту, %	
	2017-18	2018-19	2017-18	2018-19	2017-18	2018-19
1	8	9	10	11	12	13
Зареєстрований капітал (ряд. 1400 ф.№1)	200000	100000	-1,373	-9,855	18	8
Внески до незареєстрованого статутного капіталу (ряд. 1405 ф.№1)	1100	26800	0,047	0,881	1100	2233
Додатковий капітал (ряд. 1400 ф.№1)	22000	166000	0,847	5,188	183	488
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (ряд. 1420 ф.№1)	-230000	-430000	-5,057	-6,522	43	56
Неоплачений капітал (ряд. 1425 ф.№1)	0	0	0,000	0,000	0	0
Усього за розділом I (ряд. 1495 ф.№1)	-80000	-60000	-9,519	-7,884	-12	-10

Інші довгострокові зобов'язання (ряд. 1515 ф.№1)	230000	-110000	10,000	-6,000	0	-48
Довгостр. Забезпечення (ряд. 1520 ф.№1)	0	0	0,000	0,000	0	0
Цільове фінансування (ряд. 1495 ф.№1)	0	0	0,000	0,000	0	0
Усього за розділом II (ряд. 1595 ф.№1)	230000	-110000	10,000	-6,000	0	-48

II. Поточні зобов'язання

Найменування статей	На кінець 2017 року		На кінець 2018 року		На кінець 2019 року	
	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис.грн	Відносні величини, %
1	2	3	4	5	6	7
Короткострокові кредити банків (ряд. 1600 ф.№1)	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Кредиторська заборгованість за:						
товари, роботи, послуги (ряд. 1615 ф.№1)	1200000	63,158	1300000	56,522	2100000	70,000
розрахунками з бюджетом (ряд. 1620 ф.№1)	2900	0,153	9000	0,391	12000	0,400
розрахунками зі страхування (ряд. 1625 ф.№1)	3400	0,179	910	0,040	5400	0,180
- розрахунками з оплати праці	11000	0,579	3600	0,157	16000	0,533

(ряд. 1630 ф.№1)						
Доходи майбутніх періодів (ряд. 1665 ф.№1)	7000	0,368	6800	0,296	5800	0,193
Поточні забезпечення (ряд. 1660 ф.№1)	1700	0,089	390	0,017	8200	0,273
Інші поточні зобов'язання (ряд. 1690 ф.№1)	81000	4,263	130000	5,652	160000	5,333
Усього за розділом III	1300000	68,421	1500000	65,217	2400000	80,000
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (ряд. 1700 ф.№1)	0	0,000	0	0,000	0	0,000
БАЛАНС (ряд. 1900 ф.№1)	1900000	100,000	2300000	100,000	3000000	100,000
Відхилення, + / -						
Найменування статей	Абсолютні величини, тис.грн		Структура, %		Темпи приросту, %	
	2017-18	2018-19	2017-18	2018-19	2017-18	2018-19
1	8	9	10	11	12	13
Короткострокові кредити банків (ряд. 1600 ф.№1)	0	0	0,000	0,000	0	0
Кредиторська заборгованість за:						

товари, роботи, послуги (ряд. 1615 ф.№1)	100000	800000	-6,636	13,478	8	24
розрахунками з бюджетом (ряд. 1620 ф.№1)	6100	3000	0,239	0,009	210	2
розрахунками зі страхування (ряд. 1625 ф.№1)	-2490	4490	-0,139	0,140	-73	355
- розрахунками з оплати праці (ряд. 1630 ф.№1)	-7400	12400	-0,422	0,377	-67	241
Доходи майбутніх періодів (ряд. 1665 ф.№1)	-200	-1000	-0,073	-0,102	-3	-35
Поточні забезпечення (ряд. 1660 ф.№1)	-1310	7810	-0,073	0,256	-77	1512
Інші поточні зобов'язання (ряд. 1690 ф.№1)	49000	30000	1,389	-0,319	60	-6
Усього за розділом III	200000	900000	-3,204	14,783	15	23
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (ряд. 1700 ф.№1)	0	0	0,000	0,000	0	0
БАЛАНС (ряд. 1900 ф.№1)	400000	700000	0,000	0,000	21	0

Додаток Д

Комплекс заходів щодо підвищення мотивації співробітників компанії

Метод мотивації	Суть методу	Мета
1. Фінансова винагорода		
1.1. Грошові виплати за виконання поставлених цілей	Перед кожним співробітником стоятиме план виконання роботи, в залежності від успішності виконання плану буде прийматися рішення про преміювання за кожним працівником окремо.	Кожен співробітник повинен розуміти, що тільки від якості його роботи залежить його прибуток і благополуччя.
1.2. Участь в прибутку	Вище керівництво отримує по завершенні фінансового року відсоток від чистого прибутку компанії	Благополуччя керівництва безпосередньо залежить від успіхів компанії
2. Нефінансова винагорода		
2.1. Оплата лікарняних, відпусток, безкоштовні обіди, пільгові проїзні	Всі працівники компанії користуються наданими компанією пільгами	У співробітника повинна бути впевненість в тому, що компанія проявляє про нього турботу.
2.2. Можливість проходження навчання за рахунок компанії	Кожен співробітник має право подати заявку на проходження навчання всередині компанії або за її межами з метою підвищення професіоналізму і подальшого кар'єрного зростання. Керівництво приймає рішення, виходячи з результатів роботи співробітника	Можливість кар'єрного росту залежить тільки від працьовитості і сумлінності співробітника
2.3. Корпоративні свята	Доцільно проводити спільні святкування Нового року, 8 березня, Дня здоров'я (влітку), Дня народження компанії.	Співробітник повинен відчувати себе членом однієї команди, дружного колективу
3. Делегування		
3.1. Винагорода керівника за результатами атестації співробітника	Керівник протягом 3 місяців прагне підняти професійний рівень підлеглих, передаючи їм частину обов'язків. В кінці кварталу за бажанням співробітника проводиться атестація, при успішному проходженні якої, керівник отримує винагороду, а співробітник потрапляє в резерв на підвищення.	Стимулювання ділової активності та підвищення професіоналізму, можливість підвищення добробуту, робота в команді.

Методи мотивації для кожного виду діяльності співробітників компанії

Метод мотивації	Вид діяльності	Критерії
1. Фінансова винагорода		
1.1 Грошові виплати за виконання поставлених цілей		
	робітники (оператор котельні, ТП, АХВО)	Своєчасний догляд за обладнанням котельної
	робітники (ремонтний персонал)	Швидке та якісне ремонтування
	робітники (комірник, сторож, підсобні робітники)	Уважна відповідальність за матеріальну базу компанії
	Відділ охорони праці	Своєчасна перевірка робітників на знання правил охорони праці і консультації
	керівник, спец (нач, гол. інженер, майстер, інжен.)	Доброякісне керування робітниками компанії
	Фахівець із цивільної оборони, інженер з технічного нагляду	Відповідальне ставлення до технічних засобів і засобів цивільної оборони
	Прибиральник службових приміщень	Якісне прибирання
	Відділ кадрів	Уважний відбір персоналу
	Оператори диспетчерської служби	Відповідальне і уважне ставлення до клієнтів
	Інформаційно - технічний відділ	Впровадження сучасних інформаційних технологій в компанію
1.2. Участь в прибутку		
	Юридичний відділ	Рішення правових проблем
	Директор, заст. дир.	Ефективне керування
	Бухгалтерія	Правильне підрахування рахунків компанії

	Головний інженер, заст. дир з виробництва	Допомога керівництву в управлінні компанією
	Зав.канцелярії, секретар керівника, діловод, помічн дир	Відповідають за поставлені їм задачі
	Служба реалізації та збору платежів	Вчасно повідомляти та наполягати населенню про своєчасні платежі
2. Нефінансова винагорода		
2.1.Оплата лікарняних, відпусток, безкоштовні обіди, пільгові проїзні		
	Усі робітники компанії та керівництво	Певний стаж роботи
2.2.Можливість проходження навчання за рахунок компанії		
	Усі робітники компанії	Стимул та прагнення до кар'єрного росту
3. Делегування		
3.1.Винагорода керівника за результатами атестації співробітника		
	Працівники вищої ланки	Прагнення підняти професійний рівень підлеглих