

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Будівництво, архітектура та дизайн
(повне найменування факультету)
Бізнесменство, торівля та біртова діяльність
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему

Моніторинг *персоналу*
(назва теми)
суб'єкта господарювання

Виконав(ла): студент(ка) *II* курсу, групи *БДж-46м*

Спеціальності *076 Бізнесменство*
(код і найменування спеціальності)
та торівля

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Галочова А.С.

(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник

Севастьянов Р.В.

(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент

Гармідер А.Д.

(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Тудівальство, архітектура та дизайн
Кафедра Підприємство, торгівля та побутова діяльність
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємство та торгівля
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Системна підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Літвчук
Літвчук А. М.
« » 20 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

- Тематика Топології фарті Сергієв
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
1. Тема проекту (роботи) Моніторинг персоналу
суб'єкта господарювання
- керівник проекту (роботи) к. е. н. доц. Себастьян Васильович
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
- затверджені наказом закладу вищої освіти від «11» червня 2024 року № 243
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 13 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до проекту (роботи) закони і законодавчі акти
України, річні звіти підприємств, статистичні
звіти підприємств, розробки моделей до річних звітів,
наукова література
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні аспекти моніторингу персоналу
аналіз системи моніторингу праці на каменоломні
рикошотів-урівеньня підприємств, зведення економічних
обчислювальних матеріалів удосконалення моніторингу
праці
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	завдання видає	Підпис, дата
1-3	<u>Сеvast'янов Р.В., к.е.н., доц.</u>		

7. Дата видачі завдання « 24 » травня 20 24 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

[illegible]

Студент(ка)

(Signature)
(підпис)

Дарія Таромова
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Родіон Севастьянов

РЕФЕРАТ

Дипломна робота Гапонової Дарії Сергіївни на тему: «Мотивація персоналу суб'єкта господарювання».

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана в обсязі 91 сторінок, містить 18 рисунків, 10 таблиць.

Мета роботи полягає в дослідженні формування мотивації праці персоналу, а також методів її підвищення на прикладі комунального ремонтно-будівельного підприємства "Зеленбуд".

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані такі методи: метод аналізу та синтезу, калькуляційний метод, методи економіко-математичного моделювання, порівняння та стратегічного планування.

В роботі охарактеризовано діяльність підприємства, проаналізовано його фінансово-господарський стан, структуру персоналу та існуючу мотиваційну систему.

На основі отриманих даних було запропоновано мотиваційну систему, яка складалася із двох пропозицій, кожна з яких включала в себе комплекс заходів. Перша пропозиція включала в себе пакет мотиваційних заходів для виробничого та допоміжного персоналу. В якості другої пропозиції було запропоновано мотиваційні заходи для управлінського персоналу. Економічний ефект від впровадження двох заходів полягає у підвищенні продуктивності праці персоналу підприємства та підвищенні прибутковості його діяльності.

Об'єкт дослідження – мотивація праці персоналу підприємства.

Предмет – способи, методи підвищення мотивації праці персоналу комунального ремонтно-будівельного підприємства "Зеленбуд".

МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, НАПРЯМКИ, ПІДВИЩЕННЯ, МОТИВАЦІЇ, ПРАЦЯ, ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Суть та зміст мотивації персоналу	8
1.2 Методи мотивації персоналу	26
1.3 Сучасні підходи до мотивації персоналу	41
Висновок до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ..	45
2.1 Організаційно-правова характеристика підприємства	45
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства	47
2.3 Аналіз стану мотивації праці персоналу	53
2.4 Кореляційно-регресійний аналіз ефективності мотивації праці	60
Висновок до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1 Напрямки підвищення ефективності існуючих підходів у здійсненні мотивації праці на підприємстві	67
3.2 Обґрунтування доцільності запропонованих заходів з підвищення ефективності мотивації праці	73
3.3 Прогнозування ефективності заходів мотивації праці персоналу	81
Висновок до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне висококонкурентне бізнес-середовище зумовлює потребу динамічного розвитку технологій. Успішні підприємства швидше адаптуються до мінливих конкурентних умов, а споживачі стають більш вимогливими та вибагливими. Відтак, важливим фактором підтримки конкурентних позицій підприємства є висококваліфікований персонал.

Тому напрямки підвищення ефективності управління персоналом і, зокрема, мотивації його працівників набувають особливої значущості.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблема управління кадровою політикою є предметом численних зарубіжних та вітчизняних досліджень. Так, дослідженню проблем управління персоналом присвячено праці зарубіжних дослідників А. Маслоу, Д. Макгрегора. Практичні аспекти ефективної кадрової політики подано в роботах зарубіжних дослідників М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедуорі, Т. Р. Мітчелла.

Використанню різноманітних інструментів розвитку персоналу як передумови підвищення ефективності діяльності підприємств присвячено праці українських дослідників І.І. Грибик, О.А. Легкого, О.Б. Марцинковська, І.І. Цветкова. Проблеми впровадження інноваційних технологій в авіабудівну галузь висвітлено в роботах П.А. Борисенко, В.В. Прохорова. Проблемам продуктивності та оплати праці персоналу промислового підприємства присвячено роботи вітчизняних дослідників А.Л. Еськова, В.М. Ковальова, В. С. Зайцева. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, проблеми розв'язання кадрових проблем, мотивації персоналу в умовах кризи все ще потребують теоретичного, методичного та практичного доопрацювання.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій удосконалення процесу ефективності мотивації праці на об'єкті господарювання з метою підвищення її ефективності. Для досягнення мети були визначені та послідовно

розв'язувалися такі завдання:

- 1) Обґрунтувати теоретичні основи підвищення ефективності мотивації праці підприємства.
- 2) Охарактеризувати господарську діяльність підприємства.
- 3) Здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.
- 4) Дослідити стан ефективності мотивації праці
- 5) Обґрунтувати напрями та заходи підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві.
- 6) Здійснити прогнозування ефективності запропонованих заходів підвищення ефективності мотивації.

Об'єкт дослідження. Сукупність процесів організації, планування, контролю і формування ефективності мотивації праці підприємства.

Предмет дослідження. Практичні рекомендації формування ефективності мотивації праці підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано ряд методів наукових і спеціальних досліджень. Аналіз, синтез, класифікація, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, підручників, навчальних посібників, наукових видань, які дозволили обґрунтувати теоретичні основи (сутність, класифікацію, системи управління та показники) ефективності мотивації праці підприємства. Метод графічного аналізу (формування таблиць, діаграм, графіків) використовувався для наочності отриманих результатів дослідження. Спостереження, збір фактів дозволили проаналізувати показники ефективності фінансово-господарської діяльності та ефективності мотивації праці. Статистичний метод кореляційно-регресійного аналізу сприяв виявленню факторів впливу на мотивацію праці. Метод логічного аналізу та системний підхід дозволили обґрунтувати напрями, заходи підвищення мотивації праці та спрогнозувати їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів та заходів формування ефективності мотивації праці .

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Суть та зміст мотивації персоналу

Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби [5].

В процесі трудової діяльності мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників у певних благах допомогою праці, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу.

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації) [2].

Мотивація повинна враховувати і ряд факторів (спонукальних сил), які визначають поведінку людини до виконання певної дії для досягнення своєї мети. До мотивуючих факторів слід віднести значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами праці, прагнення працівника зробити кар'єру. Дані фактори активно впливають на людину в тому випадку, якщо організація створює всі умови для прояву і реалізації здібностей працівників[4].

В основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності лежать потреба, мотив, стимул.

Потреба виражає потребу, необхідність в певних благах:

матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це свого роду стан індивіда, який «штовхає» його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформувати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніше та чи інша потреба для працівника, тим більше сил спрямована на її задоволення.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія [2]. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації.

Іншим елементом механізму мотивації виступає стимул – це свого роду зовнішній вплив на особистість, сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці.

Стимулом є прагнення працівника просунутися по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації [20].

Головною категорією в механізмі мотивації є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або ж незадоволення. У першому випадку у людини з'являється нова потреба, яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову. У другому ж випадку у людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також приводить до початку циклу.

Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в табл 1.1.

Таблиця 1.1 – Фактори які впливають на трудову мотивацію персоналу [22].

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
Наявність уподобань	Задоволення працею	Визнання	Неповага керівництва
Особисті здібності	Гроші;	Кар'єрний рост	Організаційний хаос
Хобі	Умови (спосіб управління);	Відповідна роботи	Непорозуміння в колективі
	Інструменти для праці	Надані впровадження	Непорозуміння з керівництвом
	Безпека та надійність		Нестача відповідальності

Зважаючи на умови ринкової економіки, конкурентні позиції підприємства залежать від здійснення управлінської діяльності, а вирішення будь-яких завдань компанії потребує залучення висококваліфікованих кадрів.

Зважаючи на економічний і функціональний розвиток зарубіжних країн, можна дійти висновку, що використання лише грошової мотивації з кожним днем стає все менш ефективним, а тому є потреба в зміні та вдосконаленні вже існуючих мотиваційних моделей праці персоналу. Навіть найновіші теорії мотивації, розробки яких відбувалися близько 10 років тому не завжди спрацьовують на окремих підприємствах, а це вказує на те, що необхідно розробляти нові моделі, які зможуть більш точно продемонструвати реальні мотиваційні можливості організації.

Мотивація є атрибутом свідомості людини як фактор, що стимулює діяльність компанії або стримує її. Мотивація, як прояв захоплення працівника діяльністю підприємства впливає на скорочення плинності

кадрів, прогули та є чинником ефективності праці, а тому, оптимізація мотивації персоналу – головна мета та запорука успішної діяльності підприємств [1].

Мотивація праці персоналу підприємства – одна з основних функцій управління, адже злагоджена і успішна діяльність робочого колективу впливає на досягнення провідних цілей виробництва.

Мотивація допомагає досягнути стимульованого рівня індивідуальних результатів праці, і як наслідок, сприяє зростанню професійних навиків працівника. Мотивація – процес свідомого та корисного впливу на трудовий колектив компанії.

Основні риси мотиваційної системи:

- ефективно впливає на досягнення основних та загальних цілей компанії, шляхом підтримки взаємозв'язків між економічною метою підприємства та його суспільною відповідальністю;
- виконує комунікаційну функцію між керівництвом та працівниками організації;
- має двосторонній характер. З однієї сторони, мотиваційна система пов'язана із динамікою та структурою витрат на персонал та заробітну плати, а з іншої сторони, поєднана із управлінським стилем, що проявляється у переході від авторитарного до демократичного стилю [2].

Мотиваційна система праці персоналу підприємства має відповідати деяким основним принципам, зокрема:

- гнучкості, який відображається у своєчасному реагуванні на зміну умов функціонування, а у деяких випадках – на зміну загальних цілей підприємства;
- системності, що в повній мірі демонструє індивідуальний вклад кожного працівника у досягненні кінцевих результатів діяльності компанії;
- відповідності, що формує співвідношення мотиваційного рівня працівника із якістю праці, значущості та кількості витраченої праці;
- структурованості, що характеризує розподіл заробітної плати на

частини, які відображують особистий вкладу працівника в досягнення конкретних результатів діяльності підприємства;

– відкритість, що проявляється у можливості доступу до інформаційної бази мотиваційної системи для кожного працівника організації.

Проаналізувавши досить багато теорій мотивацій сучасності та минулого, можна помітити, що реальні причини, що мотивують людину до праці є набагато глибшими та різноманітнішими, аніж їх характеризують. Одні вчені вважають, що потреби – визначальний фактор діяльності людини, інші ж дотримуються думки, що поведінка працівника – це відображення його сприйняття та очікування [3].

Виникнення та генезис теорій мотивації працівників пов'язаний ще з древніми філософами, такими як Аристотель, Сократ та Платон. Вони першими почали досліджувати питання рушійних сил, що впливають на людську поведінку, а також обґрунтовували внутрішні та зовнішні мотиви життєдіяльності людей.

Перші спроби законодавчо регулювати систему мотивації працівників були зроблені близько 2 тис. років до н.е. царем Вавилону Хаммурапі, який встановив мінімальний рівень заробітної плати для різних працівників.

Дослідженню цих питань приділив свою увагу також відомий класик Адам Сміт, який у своїй праці

«Дослідження про природу і причини багатства народів» виокремив основні причини мотивації людини: прямий економічний інтерес, прагнення людини до максимального збагачення та покращення особистого добробуту [1].

Дослідженням впливу різних мотиваційних факторів на результативність роботи працівників займалось чимало науковців-теоретиків та практиків-менеджерів, проте найбільшого розвитку теорії мотивації отримали у XX ст. завдяки таким вченим як: С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. МакКлелланд, Д.Мак-Грегор, А. Малоу, Л. Портер,

Ф. Тейлор [2-5].

Еволюцію теорій мотивації персоналу відображено на рис. 1.1.

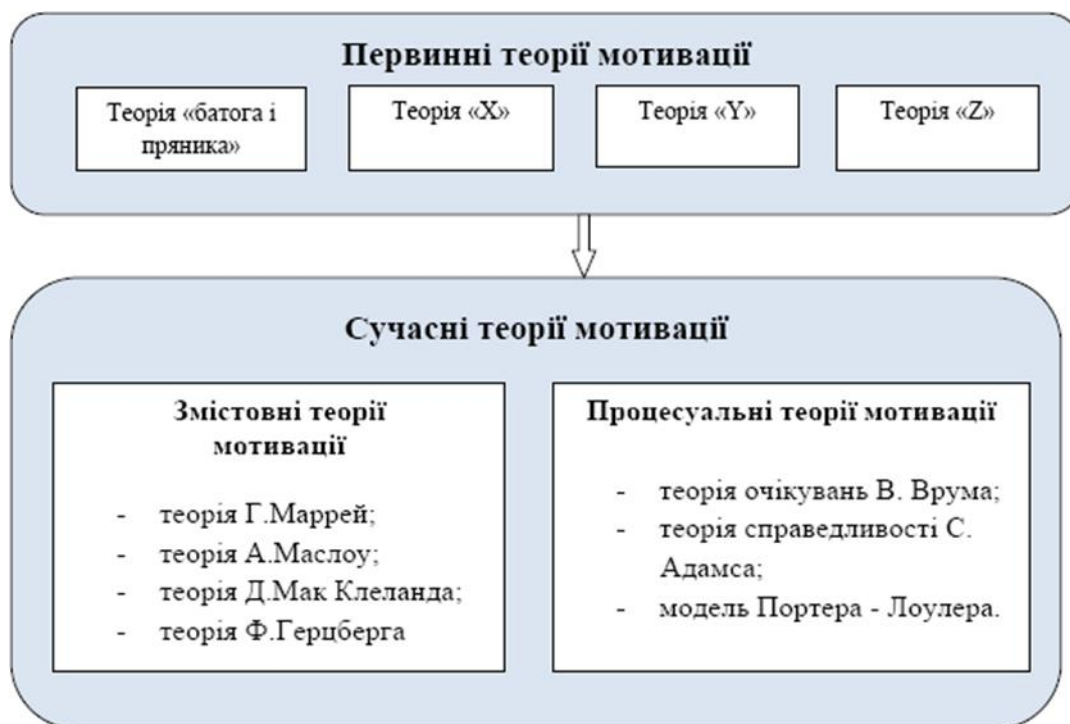


Рисунок 1.1 – Еволюція теорій мотивації персоналу

На даний час усі теорії мотивації поділяють на три групи:

- 1) первинні, які базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці;
- 2) змістовні, що відображають зміст потреб людини в процесі життєдіяльності;
- 3) процесуальні, що базуються на процесі винагородження працівників за результати праці.

Первинні теорії мотивації передбачають, що людину спонукають до праці певні мотиви, потреби в процесі діяльності, що склались на певному історичному етапі. Ці теорії були сформульовані у XX ст. Серед основних первинних теорій виділяють:

- теорія «батога і пряника»;
- теорії «Х», «Y», «Z».

Теорія «батога і пряника» базується на мотивації персоналу шляхом

покарання та винагороди. Тобто у разі правильного виконання завдань працівники стимулюються певними винагородами, а у протилежному випадку – коли працівник не виконав на належному рівні поставлені завдання до нього застосовується покарання. Сьогодні практикуючі керівники організацій вважають даний метод мотивації – пережитком минулого.

Проте, на нашу думку, цей метод часто використовується і сьогодні, але у завуальованій формі. Крім цього, варто зазначити, що у 2007 р. Нобелівську премію в галузі економіки присудили американським вченим Леоніду Гурвичу, Еріку Маскіну і Роджеру Маєрсону за створення основ теорії оптимальних механізмів або так званий «Третій шлях». Вчені стверджують, що суть цієї теорії – це «розробка правил гри для досягнення заданого результату або прибутку, навіть якщо кожен учасник може мати власні корисливі цілі. Встановлюється механізм, в якому кожен гравець має стимул вести себе так, як того хоче конструктор (який конструює механізми поведінки або задає правила гри)» [6]. Дана теорія оптимальних механізмів передбачає комбінацію “пряника” ринкової економіки і водночас “батога” командної економіки. Тому у процесі даного наукового дослідження варто взяти основні постулати цієї теорії до уваги.

Теорії «X», «Y», «Z» – це три не пов’язані між собою теорії мотивації персоналу. Теорії «X» та «Y» були розроблені відомим вченим у галузі менеджменту Д.Мак-Грегор [11]. Теорія «Z» набагато пізніше була запропонована В.Оучі.

Порівняльна характеристика вихідних постулатів цих теорій представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика основних положень
первинних теорій мотивації «X», «Y», «Z»

Теорія "X"	Теорія "Y"	Теорія "Z"
1. У мотивах людини переважають біологічні потреби. 2. Пересічна людина намагається уникати роботи. 3. Більшість працівників тільки через примушування можуть виконати поставлені перед ними завдання. 4. Більшість працівників бажають, щоб ними керували і не прагнуть брати на себе відповідальність. 5. Більшість працівників мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації. 5. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль.	1. У мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати. 2. Фізичні та психо-емоційні зусилля на роботі є природними для працівника. 3. Працівник може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці. 4. Відповідальність і зобов'язання, які беруть на себе працівники залежать від винагороди за працю. 5. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність. 6. Значна частина людей є внутрішньо вмотивовані.	1. У мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби. 2. Люди прагнуть працювати в групі (колективі) і колективного прийняття рішень. 3. Працівники прагнуть індивідуальної відповідальності за результати праці. 4. Дієвим є неформальний контроль за результатами праці працівників. 5. Постійна ротація кадрів, самоосвіта, повільна службова кар'єра є позитивними факторами розвитку персоналу. 6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найм. 7. Працівник є основою будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства.

З таблиці 1.2 очевидно, що теорія «X» припускає, що більшість людей є безвідповідальні працівники, які не хочуть працювати, а єдиним фактором, що змушує їх це робити лише фізіологічні потреби існування.

Теорія «Y» описує середньостатистичного працівника як внутрішньо вмотивованого до праці, активного та відповідального. Насправді результати досліджень показують, що питома вага таких працівників не є великою – близько 15-25% серед усіх працівників [10].

Найбільшу частину працівників у підприємницькій сфері, становлять

люди, що належать до теорії «Z». Ця категорія охоплює добрих працівників, що прагнуть працювати в групі і готові віддавати власні сили та енергію заради розвитку їх підприємств, де вони планують працювати довго.

Друга група теорій мотивації – змістовні теорії, охоплюють ті підходи, що передбачають чітку класифікацію потреб, які мотивують людини до праці.

До цієї групи належать такі основні теорії: теорія Г.Маррей, теорія А.Маслоу, теорія Д.Мак Клеланда та теорія Ф.Герцберга.

У своїй теорії Г.Маррей виділив дві групи мотиваційних факторів:

- первинні (органічні), тобто фізіологічні потреби людини;
- вторинні (психогенні), тобто потреби в навчанні, вихованні, соціалізації, повазі, захисті (рис. 1.2).

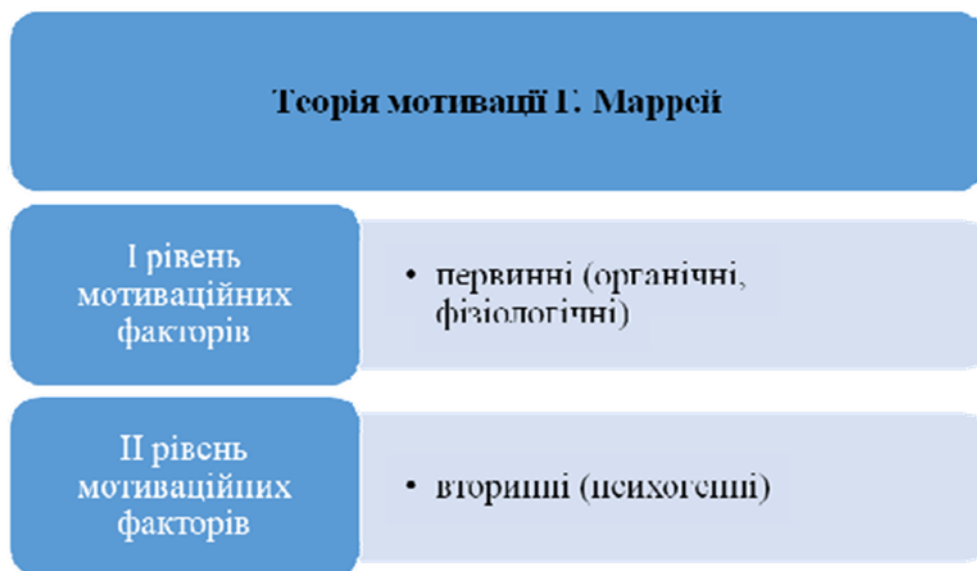


Рисунок 1.2 – Теорія мотивації Г. Маррея

А.Маслоу у своїй теорії виокремив ієрархію потреб людини, які виникають по чергові після задоволення потреб нижчого рівня, а саме (від нижчого до найвищого рівня) (рис. 1.3):

- фізіологічні потреби;
- потреби у безпеці та захисті;
- соціальні потреби (комунікації, відносин);
- потреби у повазі та визнанні;
- потреби у самореалізації [12].

- потреби в успіху;
- потреби у владі;
- потреби в належності (до колективу, соціальної групи тощо) [13].



Рисунок 1.3 – Теорія мотивації А.Маслоу

Теорія Д. Мак Клеганда базується на класифікації набутих потреб людини, що мотивують її до ефективної праці. Д. Мак Клеганд виокремив 3 типи потреб працівників (рис. 1.4):

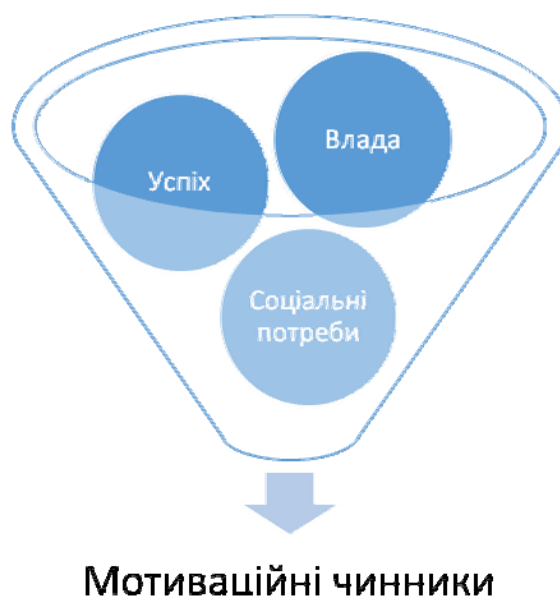


Рисунок 1.4 – Теорія мотивації Д. Мак Клеганда

Теорія мотивації Ф. Герцберга базується на двохфакторній моделі, яка

включає дві групи (рис. 1.5):

- гігієнічні фактори або фактори умов праці (політика фірми, умови праці, заробітна плата, міжособистісні взаєностосунки, ступінь контролю за роботою);
- мотивуючі фактори (успіх на роботі, просування по службі, визнання і позитивна оцінка результатів роботи, рівень відповідальності, можливості кар'єрного росту) [14].

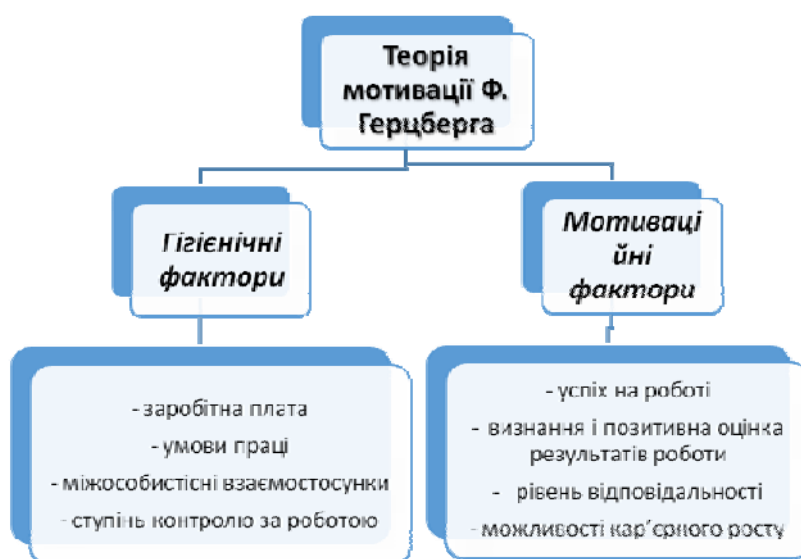


Рисунок 1.5 - Теорія мотивації Ф.Герцберга

За теорією Ф. Герцберга перша група факторів (гігієнічні фактори) є передумовами для нормальної праці, а не мотиваційними чинниками, і друга група охоплює саме мотиваційні аспекти. Проте аналізуючи сучасні умови праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах, стає цілком очевидно, що так звані гігієнічні фактори є важливими мотиваційними чинниками для працівників на вітчизняних підприємствах.

Третя група теорій мотивації – це процесуальні теорії, що охоплюють ті наукові підходи, які базуються на врахуванні не лише потреб людини, але й її поведінки та очікувань і ступінь задоволеності в процесі винагороди.

До процесуальних теорій належать: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.

Теорія очікувань В.Врума передбачає, що мотивація людини складається не з ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та очікування та оцінки цінності винагороди за результати праці[15] (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Теорія мотивації В.Врума

Дана теорія очікувань В.Врума підкреслює важливість в процесі мотивації очікувань людини у вигляді взаємозв'язків: затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність (задоволення винагородою).

Теорія справедливості С. Адамса[16], базуючись на вихідних положеннях теорії очікувань В. Врума, передбачає, що працівник оцінює, передусім, зв'язок між затратами праці та отриманою винагородою, а також з аналогічними показниками інших працівників. Тобто мотивація персоналу, за цією теорією залежить не лише від співвідношення «затрати праці» - «винагорода», але й від справедливості винагородження в порівнянні з іншими працівниками (рис. 1.7).

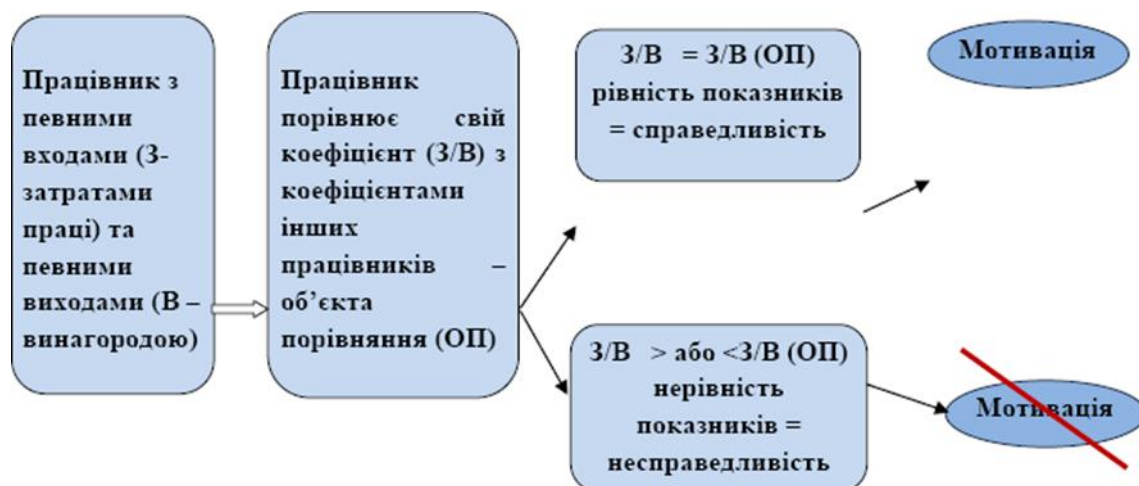


Рисунок 1.7 – Теорія мотивації С.Адамса

Таким чином, згідно теорії мотивації С.Адамса людина може бути вмотивована лише тоді, коли результати її праці оцінюють адекватно до результатів праці інших працівників. Ця теорія безумовно діє сьогодні, тому при розробці механізму оцінювання та мотивації персоналу вона врахована у нашому дослідженні.

Комплексна теорія Л. Портера і Е.Лоулера включає в себе основні постулати обох попередніх процесуальних теорій: теорії очікувань та теорії справедливості (рис. 1.8).

Відповідно до даної теорії мотивація персоналу залежить від трьох основних факторів: затрачених зусиль в процесі праці, здібностей і характеру працівника, а також від усвідомлення людиною своєї ролі в процесі праці й винагороди. За таким підходом: результативна праця людини дає очікувану винагороду, це в свою чергу, забезпечує задоволення, і водночас мотивує до високо результативної праці. Тобто певною мірою утворюється циклічне коло, але лише при дотриманні зазначених умов, бо за відсутності одного з елементів у працівника зникає мотивація до ефективної праці.

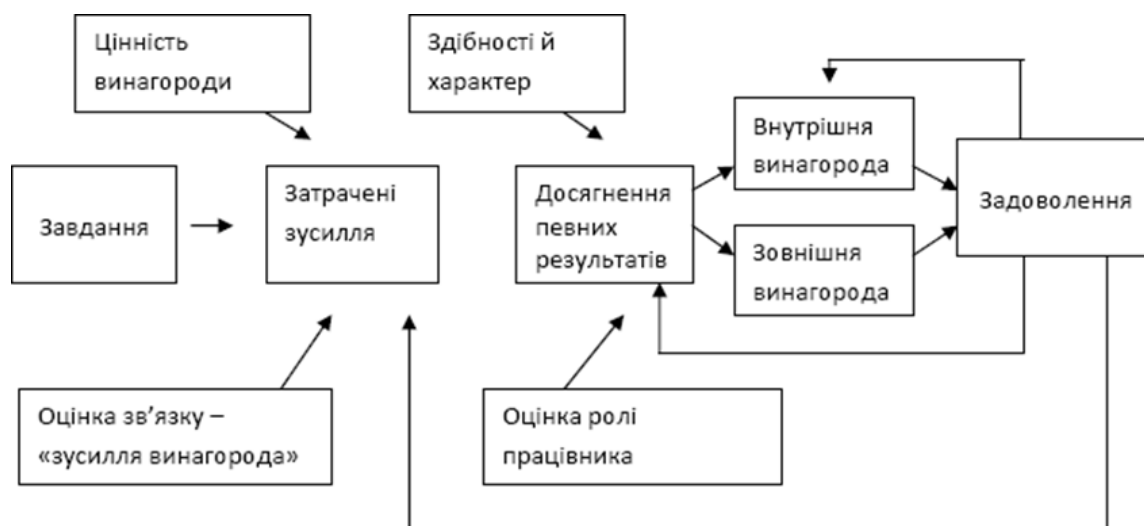


Рисунок 1.8 – Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера

Таким чином, первинні теорії мотивації ґрунтуються на припущеннях, що людина в залежності від її характеру, ставлення до праці може працювати

під різним рівнем контролю та відповідальності. Змістовні теорії мотивації базуються на потребах людини. Вони передбачають, що в людей з різним рівнем задоволеності потреб виникають нові потреби вищого рівня і мотиваційні чинники повинні відповідати необхідності задоволення потреб відповідного рівня. Процесуальні теорії мотивації, не відкидаючи важливості задоволення потреб людини, передбачають, що мотивація працівника залежить не тільки від них, але й від поведінки окремою людиною та очікувань винагороди. Генезис розвитку теорій мотивації свідчить, що кожна наступна виділяє більшу кількість мотиваційних чинників, які можуть впливати на результати праці персоналу у підприємстві.

На сучасному етапі, на вітчизняних підприємствах лише починають створюватися дійсно дієві системи мотивації та стимулювання працівників, що зумовлює необхідність пошуку раціональних та ефективних шляхів вирішення цього питання.

Для обґрунтування поняття «мотивація праці персоналу підприємства», в першу чергу, треба дослідити сутності понять «персонал», «мотивація праці» та «ефективність». У таблиці 1.3 проаналізуємо тлумачення поняття «персонал» з точки зору вітчизняних та зарубіжних дослідників та економістів.

Інтерпретація поняття «мотивація» є досить неоднозначною. З однієї сторони, це психологічна категорія, адже вона пов'язана з процесом усвідомлення людиною своїх потреб і вибору конкретної моделі поведінки для їх задоволення; з іншої, це категорія управлінського менеджменту, так як вона пов'язана з процесом керування поведінкою працівника шляхом впливу на нього за допомогою різних чинників (матеріальні і духовні ресурси організації) [18].

Таблиця 1.3 – Аналіз дефініцій поняття «персонал»

Автор	Визначення терміну «персонал»
Кібанов А. Я. [4]	Особовий склад організації, який включає працівників за наймом, власників та співвласників.
Шегда А. В. [5]	Склад робітників, що представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю.
Кузьміна О. Є. [6]	Персонал – це “весь склад колективу підприємства.
Уорнера М. Пула М. [7]	Персонал – це “люди” зі складним комплексом індивідуальних якостей – соціальних, психологічних, професійних, мотиваційних та інших, наявність яких і відрізняє їх від речовинних факторів виробництва.

Аналіз дефініцій поняття «персонал» демонструє, що науковці трактують це поняття, як «комплексний склад колективу», що вказує на те, що персонал – це група людей, які об'єднані спільною метою, що полягає у забезпеченні стабільної та продуктивної діяльності усього підприємства, при цьому кожен із колективу характеризується різним ступенем вмотивованості до праці.

Таблиця 1.4 – Аналіз підходів до сутності поняття «мотивація праці»

Дослідник	Визначення терміну
Занюк С.П. [9]	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини (мотиви, потреби, ситуативні фактори, що детермінують поведінку людини).
Дружинін В. Н. [10]	Сукупність психічних процесів, які надають поведінці енергетичного імпульсу та загальної спрямованості.
Хекхаузен Х.А., [11]	Численні процеси та явища, суть яких зводиться до того, що жива істота обирає свою поведінку виходячи з її очікуваних наслідків, і керує нею в аспекті її спрямування і витрат енергії.
Шпикуляк О. Г. [12]	Створення умов для всебічного заохочення, спонукання до результативної праці.
Шапіро	Процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на

В.Д. [13]	досягнення цілей організації.
-----------	-------------------------------

Таким чином, з визначення мотивації можна виокремити те, що ця категорія включає в себе внутрішні і зовнішні фактори, які спонукають людину до дій, надають цій діяльності спрямованість, що зорієнтована на досягнення поставленої мети.

Поняття «ефективність» можна вважати ключовим терміном не лише в діяльності окремого підприємства, але й в цілому, в економіці.

Ефективність є однією з найголовніших ознак людської активності, узятим з точки зору її здатності забезпечити кінцевий результат. Як економічна категорія ефективність дає єдину якісно-кількісну характеристику результативності господарювання [18]. Аналіз дефініцій цього поняття, продемонстрований у табл. 1.5 дає можливість більш широко охарактеризувати «ефективність» та узагальнити ряд висновків.

Таблиця 1.5 – Аналіз дефініцій поняття «ефективність»

Дослідник	Визначення терміну
Іванієнко В.В, Ковальов В.В., [16]	Економічна ефективність – відносний показник, що порівнює отриманий ефект з витратами чи ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту.
Лямець В.І., Тевяшев А. Д., [17]	Ефективність – це не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами.
Орлов П.А., [18]	Ефективність – співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення витрат і результатів діяльності.
Сурмін Ю.П., [19]	Ефективність – показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей.

Таким чином, у підрозділі проаналізовано мотивацію праці персоналу підприємства, на основі досліджених джерел було з'ясовано, що:

- персонал – це сукупність постійних працівників, які одержали необхідну професійну підготовку або мають практичний досвід і навички роботи та вкладають їх у проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства;

- мотивація праці – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація потрібна для ефективного виконання робіт і реалізації управлінських рішень. Поза мотивацією ніяка цілеспрямована діяльність неможлива.

- ефективність – це результативність економічної системи, виражена у співвідношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Стимулювання (стимул) – це засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація. Стимул виконує роль важеля впливу або носія «розд- ратування», що викликає дію певних мотивів [18].

Стимулом можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіця- нки, носії зобов'язань і можливостей та багато іншого, що може бути запропоновано людині як компенсація за її дії або за те, що вона бажала б одержати в результаті певних дій.

Стимулювання принципово відрізняється від мотивації. Суть цієї відмінності полягає в тому, що під час стимулюючого процесу використовуються різноманітні засоби й методи, які впливають на поведінку і ставлення працівника до своєї діяльності, активізуючи до дії позитивні його функціональні та якісні властивості.

Мотивацію, слід розглядати на індивідуальному рівні кожного окремого працівника, котрий має свої власні мотиви до трудової діяльності [20].

Стимулювання – це більш загальний термін, що використовується загалом до усього трудового колективу, може мати різні форми та методи застосування. Система стимулювання працівників приносить результати на рівні підприємства.

Проте, незважаючи на визначену різницю, у двох поняттях є очевидним те, що і мотивація, і стимулювання мають спільну мету – підвищення результатів та продуктивності праці як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства. Сьогодні для більшості підприємств і організацій величезну роль відіграє формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку а також збереження параметрів виробничих процесів у швидко змінюваних умовах зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи методів. Використання винятково матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування нематеріальної мотивації.

Система стимулювання та мотивації праці повинна враховувати розбіжності в інтересах роботодавця і працівника та їхні спільні цілі, підштовхувати персонал до більш ефективної трудової діяльності та підвищувати успішність діяльності підприємства в цілому.

Побудова ефективної системи стимулювання праці передбачає створення конкурентоспроможної системи винагород працівникам, які забезпечують отримання додаткового прибутку або є основною рушійною силою в колективі. Адекватна оцінка процесу мотивації на підприємстві та

вміле управління ним є ключовим аспектом забезпечення економічних інтересів працівників підприємств всіх галузей національного господарства.

1.2 Методи мотивації персоналу

З точки зору підприємства, однією з найважливіших вимог стосовно будь-якого його працівника, є висока ефективність праці. Існує багато різноманітних методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність функціонування персоналу. Найбільш вживані способи класифікації мотиваційного інструментарію працівників представлено нижче. З огляду на сферу впливу серед них можна вирізнити:

- внутрішні чинники (такі як визнання чи престиж) – характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників,
- зовнішні чинники (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії) – характеризуються швидким впливом на поведінку працівників.

З огляду на форму можна вирізнити:

- матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання – для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль),
- нематеріальні стимули (подяки, похвали, направлення на курси, місце для паркування і т. п.).

З огляду на напрями впливу розрізняють:

- позитивні чинники (нагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку,
- негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку.

Особливе місце в системі мотивації займає заробітна плата, що

виникає із здійснюваних з її допомогою наступних функцій [13]

- дохідної - заробітна плата є істотною складовою доходів працівника, витратної – підприємство, працевлаштовуючи працівника, покриває витрати його діяльності;

- стимулюючої - мотивує працівника визначеними організацією очікуваннями.

Для реалізації названих функцій кожному підприємству необхідно створити відповідну систему винагород, якою визначаються [13]:

- складові заробітної плати,
- принципи формування окремих складових,
- форми зарплати,
- тарифікатори і таблиці зарплати.

Найбільш загальними підходами до управління заробітною платою є поступове створення нової системи винагород на базі вже існуючої. Формування систем заробітних плат на основі поточних практичних потреб підприємства протягом тривалого часу не схвалюється.

Існує багато елементів мотиваційного характеру не пов'язаних з системою заробітних плат і винагород. Ними можуть служити такі мотиваційні аспекти організаційного характеру, як ротація роботи, її розширення чи збагачення, групові форми організації та ін. Мотивуючий вплив може здійснювати участь персоналу в управлінні (як один з елементів прав і обов'язків персоналу). У багатьох випадках вплив мають і інші неорганізаційні форми, як елементи нематеріальної мотивації. Це, для прикладу, може бути розмова з коучем (щодо оцінювання чи зауважень результатів роботи) [14].

Не менший мотиваційний вплив має створення партнерських колективів, в яких ліквідується ієрархічна залежність між керівником та іншими його членами. Керівник, стаючи співпартнером, не має права втручатися в процес роботи інших членів, а періодично або інколи (в залежності від ситуації) виконує виключно функції зовнішньої презентації

колективу. Працівники перестають бути залежними від керівника.

Окрім фінансових мотиваційних ресурсів існують ще й інші матеріальні способи винагороди і мотивування, до яких належать, для прикладу, надання службового автомобіля, мобільного телефону і т. п. Існує також ціла гамма нематеріальних ресурсів з мотивуючим впливом на персонал

Значний мотиваційний вплив формується також потребами нематеріального характеру серед яких і задоволення, отримуване в процесі роботи, і усвідомлення можливого успіху, і цінність участі в процесі спільного виведення підприємства з кризи, і участь у чомусь «насправді важливому» [15].

Зважаючи на обмеженість фінансових ресурсів, підприємства намагаються посилити свою конкурентоспроможність шляхом створення ефективної системи управління персоналом, яка б впливала на поведінку працюючих, мотивувала персонал до роботи, спрямовуючи його на продуктивнішу працю, досягнення поставлених підприємством цілей незважаючи на будь-які зміни зовнішнього середовища.

Аналіз моделей та механізмів мотивації різних сфер економіки в Україні, зокрема промислових, торгівельних, машинобудівних, поліграфічних та охорони здоров'я сприятиме виокремленню відмінних та спільних ознак мотиваційного механізму [16].

Модель мотивації праці підприємства сприяє реалізації мети підприємства шляхом здійснення систематизованого впливу керівництва підприємства на рівень виконання працівниками своїх завдань за допомогою використання угод із вказаними цілями підприємства, окремої структурної одиниці та конкретного працівника; належне виконання поставлених завдань і досягнення цілей передбачає винагороду [16].

Мотиваційний механізм створюється з урахуванням взаємопов'язаності інтересів засновників і персоналу підприємства [17]. Механізм мотивації працівників торговельного підприємства будується,

враховуючи цілі, поставлені окремими працівниками, проте всі вони здійснюються шляхом досягнення спільної мети підприємства, яка бере до уваги очікування власників та потреби працюючих [18].

Мотивація праці працівників торгівельних підприємств включає дві складові: матеріальне стимулювання (посадовий оклад, премії, додатковий соціальний пакет) та нематеріальне стимулювання (кар'єрне зростання, гнучкий робочий графік, постійна ротація кадрів) та соціально-трудових відносин в межах системи мотивації [19].

Основними складовими елементами, що утворюють мотиваційний механізм підприємства є: заробітна плата (мінімальна частини, преміальна та додаткової (доплати, надбавки), що визначається в залежності від досвіду, стажу, кваліфікації та особистих якостей працюючого) та управління продуктивністю праці (розмір заробітної плати визначається на основі конкретних результатів діяльності персоналу).

Основними інструментами, які приводять до дії механізм мотивації, є система оцінки і моніторинг чинників покращення активності персоналу, цілісних ознак якості і результативності праці, показників використання часу робітників [20].

Мотиваційна модель праці у сфері охорони здоров'я потребує впровадження та використання окремих державних механізмів, утворених шляхом затвердження державним сектором нормативно - правових актів, які б утворювали механізми управління мотивацією медичного персоналу держаними органами [21].

Модель мотивації праці на машинобудівних підприємствах спрямована на покращення системи оплати праці за допомогою удосконалення співвідношення тарифних ставок залежно від категорії та рівня кваліфікації робітника; поліпшення внутрішньовиробничих умов оплати праці; надання соціальних пакетів; запровадження положень та умов соціального захисту заробітної плати від інфляції чи інших негативних економічних явищ [22].

Поліграфічні підприємства передбачають здійснення комплексу заходів соціального, матеріального та морального мотивування, які будуть активувати діяльність персоналу для задоволення потреб підприємства, які потребують матеріальну винагороду за трудові досягнення [23].

Аналіз особливостей системи мотивації персоналу національних підприємств різноманітних сфер економіки показує, що існує чимало спільних ознак серед запропонованих підходів. В цілому, мотиваційні моделі праці вищеописаних галузей потребують впровадження комплексних заходів мотивації: матеріальне, моральне та соціальне стимулювання.

Здійснивши аналіз системи мотивації праці вітчизняних підприємств можна чітко виокремити той факт, що при визначенні методів мотивації, в більшій мірі акцентують увагу на результатах праці, нехтуючи якістю роботи, та кваліфікацією і навичками робітника. На українських підприємствах повністю ігнорується участь у прибутках і капіталі, хоча цей метод є досить поширеним у зарубіжній практиці. Дослідження механізму мотивації праці по галузях вітчизняної економіки дає можливість виділити спільні риси, а також створити загальну модель мотивації персоналу, яка б стала універсальною для українського підприємства.

При порівнянні загального механізму мотивації праці українського підприємства з мотиваційними механізмами підприємств провідних країн ринкової економіки, можна з впевненістю сказати, що вітчизняні підприємства обмежується лише економічними методами впливу на учасників трудового процесу, і майже в повній мірі нехтуючи методами нематеріального стимулювання праці, перетворивши їх на додатковий, менш важливий інструмент.

Таким чином, ефективне управління підприємствами потребує створення та використання дієвого механізму, який би комбінував матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників, беручи до уваги досвід закордонної практики.

Побудова системи управління підприємством має ґрунтуватися на принципі переходу від тотальної ієрархії до взаємодії, що сприятиме зростанню трудової активності і підвищенню зацікавленості в кар'єрному зростанні, прояву ініціативності в роботі, що буде поліпшувати результативність роботи підприємства та зміцнюватимуть конкурентоспроможність підприємства на ринку.

В сучасних умовах зміна культури бізнесу призвела до деформації уявлення про цінність працівників. Зважаючи на те, що людина – найцінніший актив організації, є потреба в перегляді підходів управління персоналом та впровадження змін у комунікації між керівництвом та працюючими [24].

Сучасна економічна наука поділяє такі методи управління персоналом: економічні, соціально-психологічні та адміністративні. Основою економічних методів є матеріальне стимулювання працівників. Адміністративні методи побудовані на дисципліні та покаранні, основою яких є ієрархія працівників. Невід'ємною частиною організаційних методів мотивації є право керівників потребувати дотримання усіх правил та вимог діяльності організації від підлеглих. В Україні найпоширенішим методом стимулювання праці персоналу є матеріальний спосіб, це пояснюється прагненням до достатку бажаного рівня та добробуту працівників. Найпоширеніші з них: [25]:

- виплати грошових коштів за виконання поставлених завдань та досягнення певних цілей;
- індивідуальні доплати, які визначаються певними навичками, які потребує компанія у конкретний момент часу;
- спеціальні винагороди для пропаганди здорового способу життя (грошові виплати за відмову від паління або працівникам, які не пропустили жодного робочого дня по хворобі);
- надбавка за розвиток та удосконалення системи організації праці та управління [26].

Як було зазначено вище, головним фактором, що впливає на успіх компанії є «людський чинник», адже навчений, правильно організований та добре вмотивований персонал може кардинально змінити долю будь - якої організації.

Високоєфективну роботу підприємства забезпечують менеджери, які чітким розумінням сутності системи мотивації персоналу забезпечують дієве стимулювання підлеглих. Тому багатьох наукових дослідженнях та практичній діяльності використовується поняття «кадровий маркетинг» (personal marketing), яке на сьогоднішній день широко функціонує як один із видів управлінської діяльності, що націлене на забезпечення потреби у персоналі та орієнтується на розробку системи заходів щодо оптимізації складу персоналу враховуючи вимоги до посад та робочих місць, формуючи імідж компанії на ринку праці. Таким чином, кадровий маркетинг можна трактувати як окрему технологію, яка поглинула в себе найоптимальніші та найвигідніші надбання менеджменту персоналу та маркетингу [27].

Аналізуючи цілі працівників при здійсненні трудової діяльності, можна зробити деякі загальні висновки, зокрема: велика кількість працюючих прагне заробити більшу кількість грошей, значно менша частка працівників прагне визнання, на що їм потребують чималу кількість грошей, і найменше працівників приділяють увагу своєму професійному розвитку.

Як бачимо, така ситуація є негативною не лише для окремих працівників, але й для організації в цілому, так як працівники – основний ресурс діяльності організації, тому доцільно приділяти велику кількість уваги професійному зростанню та розвитку працівника.

Розглянемо в табл. 1.6 сучасні методи мотивації на підприємствах.

Сучасний етап розвитку системи мотивації персоналу в зарубіжних країнах реалізується шляхом розробки та впровадження новітніх матеріальних мотиваційних методів, які полягають у

покращенню продуктивності праці шляхом поєднання матеріальних інтересів окремого працівника та компанії. Найпопулярнішими з таких матеріальних мотиваційних методів є: участь у прибутках, можливість придбання акцій на пільгових умовах та індивідуалізацію заробітної плати. Такі методи є нетрадиційними для нашої держави.

Таблиця 1.6 – Сучасні методи мотивації на підприємствах

№ з\п	Класичні методи мотивації	Типологія	Напрями застосування
1	Матеріальні	Зарплата	Заробітна плата має бути виплачена працівнику за конкретний результат роботи, досягнення, інакше кажучи, винагорода – це результат прикладених зусиль. Важливим є врахування заходів, які буде доцільно вжити при неякісному або несвоєчасному виконанні обов'язків.
		Надбавки	На підприємстві встановлюється система надбавок до зарплати залежно від різних факторів, як приклад: робота у нічний час доби, шкідливі умов праці.
		Премії	Виплата такого виду мотивації праці здійснюється за роботу понад норму.
2	Нематеріальні	Кар'єрне зростання	Зважаючи на динамічність змін, спрямованих на покращення діяльності підприємства, виникає потяг до змін у працівника. Кар'єрне зростання має в собі не лише економічний стимул, але й демонструє визнання рівня професійного розвитку та авторитету працівника шляхом переведення працівника у більш статусну групу в компанії.
		Креативність	Креативність працівника – окремий фактор творчої продуктивності, що впливає на здатність доведення процесу до практичного результату, який проявляється у створенні нововведень, що задовольняють потреби підприємства. Рекомендованим є супроводження таких пропозицій матеріальними винагородами.
		Досконалість професійних вмінь	Працівники, які ставлять перед собою такі завдання, постійно мають необхідність в оновленні знань. Мета керівника – отримати користь для компанії, спрямувавши знання

			працівника на досягнення мети організації.
--	--	--	--

На сьогоднішній день стрімкими темпами набуває популярності KPI (key performance indicators, ключові показники ефективності) – система показників діяльності підрозділу або всього підприємства, що допомагають у досягненні стратегічних та операційних цілей. Введення KPI дозволяє створити вдосконалену та дієву мотиваційну систему. Мета такої системи – узгодження дій працівників усіх структурних одиниць, орієнтація кожного на стратегічні показники всієї організації [28].

Нематеріальні методи мають неабиякий вплив на персонал організації, що пояснюється бажанням працюючих задовольнити свої вторинні потреби, які полягають у самоствердженні та визнанні. Серед нетрадиційних методів нематеріальної мотивації праці, які лише починають використовуватись на українських підприємствах, виділяють: додаткові дні відпочинку; можливість віддаленої праці; подарунки на різні свята; тренінги та програми для навчання; гнучкий робочий час; існування корпоративне планування кар'єри.

Система матеріальної мотивація є дещо недосконалою, оскільки у більшості випадків преміальні виплати здійснюються лише за результатами успішної діяльності всього підприємства, не беручи до уваги індивідуальний внесок окремого працівника в досягненні поставлених цілей та не існує жодного зв'язку між конкретними діями працівників та розміром отриманих преміальних виплат.

При впровадженні конкретних мотиваційних методів на підприємстві, обов'язковою умовою має бути поділ всіх працівників на категорії, впровадження однакових методів до всього колективу є неприпустимим.

Також, варто звернути увагу на вікові особливості працівників, рівень їх освіти та трудовий стаж.

Таким чином, успішність управління діяльністю підприємств полягає у впровадженні та застосуванні правильно налагодженого мотиваційного механізму.

Також, у практиці іноземних держав популярним є приклад матеріального преміювання працівників не тільки грошима, але й акціями або іншими правами власності, оформлення страхових полісів, корпоративне вивчення іноземної мови, стажування та курси підвищення кваліфікації за рахунок компанії.

Існують також соціально – психологічні методи, які побудовані на моральних стимулах до праці і мають вплив на працівників через психологічні механізми. Типовими прикладами такого методу є соціальний захист, створення та підтримка нормального психологічного клімату, формування колективу, задоволення духовних потреб працівників; встановлення моральних заохочень та санкцій [29]. Усі вищезазначені соціально - психологічні методи, є досить поширені у економічній практиці нашої держави, проте, не у вигляді мотиваційних методів, а в більшій мірі, як маніпуляція. Тому, на сучасному етапі на вітчизняних підприємствах найважливіші зміни соціально – психологічного стимулювання мають полягати у переході від маніпуляцій до мотивації, адже вміти мотивувати персонал – означає вміти налагодити контакт із працівником, вміти правильно ставити завдання, делегувати повноваження, навчати і, найважливіше – справедливо нагороджувати [29].

Мотивація – це емоційний стан, який має постійно підживлюватись керівництвом аби працівник його не втратив. Процес зниження або втрати зацікавленості до праці відчутно впливає на результати та проявляється у плинності кадрів, що змушує керівника деякий період часу виконувати завдання підлеглих, вникати у окремі деталі справ, що характеризується зниженням ефективності діяльності організації [30].

Таким чином, у параграфі було проаналізовано методи та механізми мотивації праці на вітчизняних підприємствах, досліджено зарубіжний

досвід провідних держав. З'ясовано, що мотивація – це складний механізм який оцінюється результатами та успішністю діяльності підприємства. Зміст мотиваційної методики підприємства має полягати у поєднанні задоволення потреб працівників та компанії; розробці системи винагород за виконану працю та застосування стимулів взаємодії персоналу на рівні колективу та всієї організації [30].

Підвищення ефективності та результативності мотивації праці підприємства є однією з найактуальніших проблем, успішне вирішення її дає величезні можливості для подальшого розвитку економіки країни, підвищення рівня життя населення та розв'язанню великої кількості соціально-економічних проблем.

Економічна мотивація праці є одним з найвпливовіших факторів, що сприяє досягненню вище перерахованих можливостей, адже, наприклад, такі окремі види матеріальної мотивації праці, як підвищення ціни робочої сили, позитивно впливає на продуктивність праці, ефективність швидкість та якість виконання завдань, сприяє економії сировини, матеріалів та ресурсів, покращенню якості продукції, забезпечує зростання купівельної спроможності населення, кращому задоволенню потреб, що призводить до збільшення виробництва та стабілізації економіки.

Ефективність мотивації праці в умовах ринку має одночасний прояв як на макро-, так і на мікроекономічному рівні. Система матеріальних заохочень призводить до зростання виробництва продукції та зниження трудових витрат. Введення преміальних систем як наслідок стабілізує соціально-трудові відносини [31].

В той самий час, якщо розглянути протилежну сторону, зниження мотивації та стимулювання матеріальними винагородами призводить до негативних наслідків. До них відносяться зниження продуктивності праці, неефективне використання робочого часу, зниження якості потенціалу працівників та інших соціально-економічних наслідків.

Знаходження та виокремлення точних, оптимальних критеріїв та

чинників ефективності мотивації праці є одним з найскладніших методологічних завдань, адже оцінка даного предмету корелюється та залежить від множини різних факторів, виокремлення ролі кожної з яких є непростим завданням, від взаємодії цих факторів, від зовнішніх та внутрішніх чинників мотивації [32].

Куліков Г. Т. – один з відомих дослідників проблем мотивації праці стверджує, що ефективність мотивації трудової діяльності досягається завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму, який повинен бути невід’ємною складовою системи управління підприємством [40]. Проте, важливо також усвідомлювати та взяти до уваги, що підставою для регулювання, перш за все, повинне бути оцінка ступеню досягнутої ефективності мотивації.

Мотивація праці співробітників - це довготривалий та безперервний процес керування мотивами та стимулюючими факторами у соціально-трудових відносинах. Ціллю даного управління є досягнення поставлених керівництвом цілей та результату підприємства, а також задоволення потреб, інтересів та використання потенціалу персоналу [40]. Саме тому, логічно припустити, що вимірювання ефективності мотивації відображає досягнення цих цілей та отримання очікуваних результатів

Для того, щоб виокремити та розібрати чинники ефективності мотивації праці, потрібно мати чітке розуміння, які складові містить система мотивації:

- форми та системи заробітної плати. Сюди відноситься відрядна та погодинна форми.
- соціальні гарантії та пільги;
- участь працівників у прийнятті рішень на підприємстві;
- ротацію персоналу;
- керуванням та встановленням робочого часу;
- забезпечення умов праці, які повністю задовольнятимуть співробітників;
- соціально-психологічний клімат на підприємстві тощо [40].

Згідно вищезгаданої теорії доцільним виокремлювати ефективність мотивації праці двома чинниками: ступенем досягнення економічних та соціальних цілей.

Чинниками економічної ефективності мотивації для підприємства є досягнення економічних цілей підприємства, а саме:

- забезпечення максимізації прибутку;
- зростання продуктивності праці;
- зменшення собівартості продукції;
- впровадження та використання новітніх технологій;
- розширення кількості ринків збуту за рахунок підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Чинниками соціальної ефективності мотивації праці, водночас, є наступні чинники:

- розвиток трудового потенціалу персоналу;
- покращення стану соціально-трудових відносин;
- зниження кількості трудових конфліктів та непорозумінь;
- зростання професіоналізму тощо.

Розгляд чинників економічної ефективності мотивації праці з точки зору окремих працівників, дозволяє зауважити, що ці індикатори значно відрізняються. До них відносять: досягнення особистих економічних цілей, зростання реальної заробітної плати, задоволення особистих матеріальних потреб. Критеріями є зростання індивідуальної продуктивності, ефективності використання часу, підвищення заробітної плати, отримання матеріальних благ та заохочень за рахунок підприємства тощо.

Водночас, основним чинником соціальної ефективності мотивації на мікрорівні слід вважати зростання якості трудового життя. Критеріями ефективності є певні показники, які характеризують умови праці, враховуючи міру реалізації інтересів, потреб людини та використання її здібностей. До них відносять: використання інтелектуальних, творчих, моральних, лідерських і т. д. здібностей, задоволеність робочим місцем та

умовами праці, освітньо- кваліфікаційне зростання.

На рівень задоволення впливають такі показники: привабливість місця роботи, справедливість винагороди, визнання результатів праці, відповідність умов трудового процесу вимогам санітарно-гігієнічних норм, можливість навчання з метою професійного зростання, участь у прийнятті рішень, гарантії роботи та дружні стосунки в колективі, побутове та медичне обслуговування працівників. Покращення будь-якого з показників впливає на підвищення продуктивності праці. Проте, варто зазначити, що слід розглядати мотивуючий вплив на трудове життя в напрямі динаміки, а не кількісному вираженні досягнень.

Досліджуючи сутності мотивів, потреб та чинників їх ефективності, у своїй статті про мотивацію праці, Андрусь О. І. досить вдало узагальнює чинники мотивації персоналу, умовно розділивши їх на 3 основні категорії: зовнішні, внутрішні та соціальні (рис. 1.9).

Підсумовуючи, слід сказати, що чинниками досягнення ефективності мотивації праці, перш за все, повинні слугувати макроекономічні показники та їх зростання: ВВП, національного доходу, підвищення рівня трудового життя та якості життя.

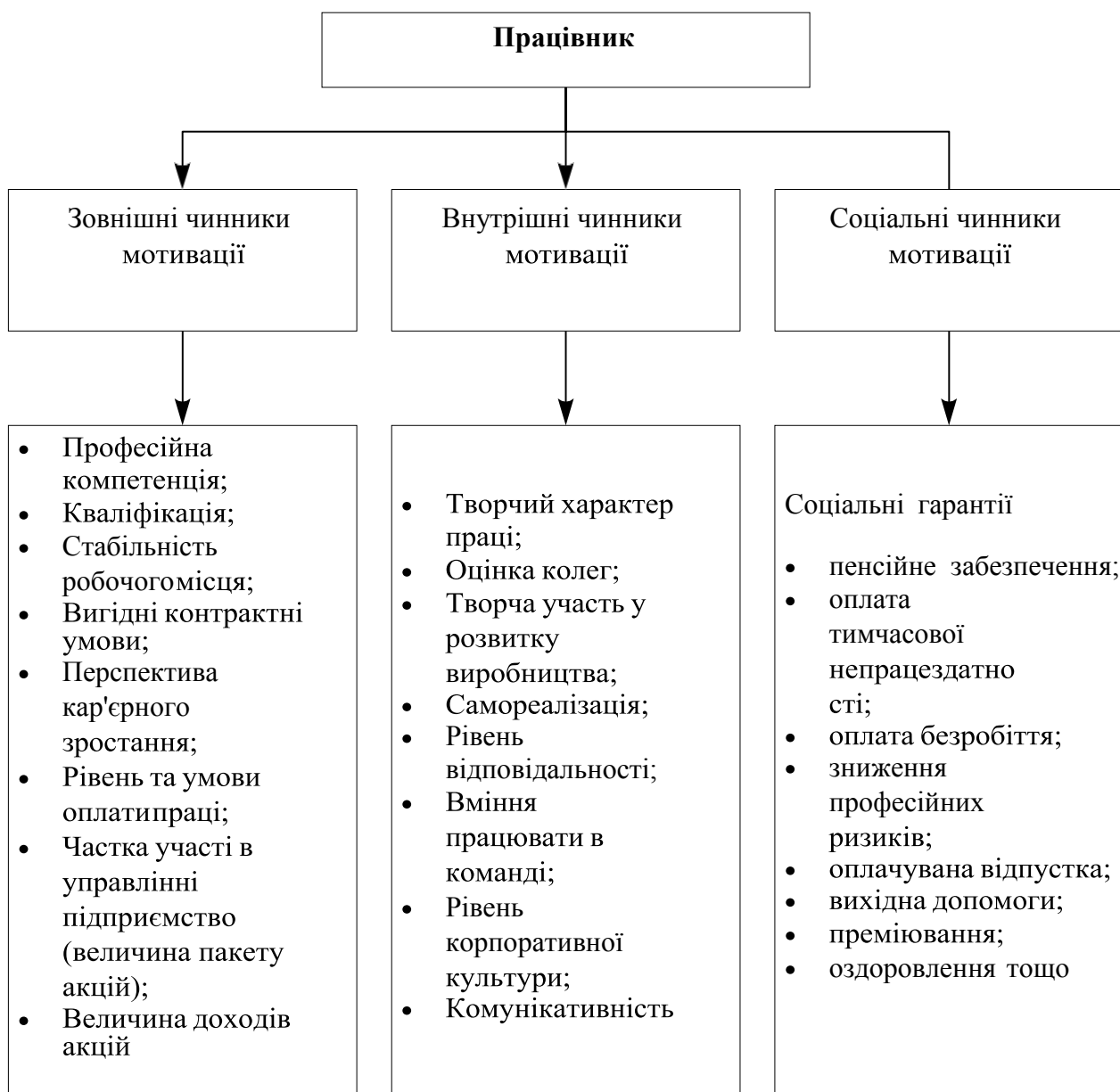


Рисунок 1.9 - Мотиваційні чинники працівника підприємства

Економічна ефективність мотивації праці визначається такими критеріями оцінки, як продуктивність праці, ефективність використання трудового потенціалу, задоволення економічних потреб.

Соціальна ефективність мотивації натомість оцінюється такими показниками, як рівень та якість повсякденного та трудового життя працівника, наявність соціальної справедливості, внесок соціальних інвестицій в особистісний розвиток.

1.3 Сучасні підходи до мотивації персоналу

Аналіз функціонування господарських суб'єктів показує, що важливим фактором їх успішного розвитку є мотивація співробітників підприємства до праці та професійного зростання. Сучасна комерціалізація роботи з персоналом має на увазі, що в нових умовах саме від кадрової служби компанії потрібні грамотні пропозиції і рішення по оплаті праці і стимулювання праці працівників. Відсутність прийнятного механізму мотивації праці співробітників веде до відпливу кваліфікованих кадрів у багатьох компаніях, що є справжньою катастрофою для організацій з високим рівнем спеціалізації.

Існує достатня кількість методик, заснованих на застосування тестів, опитувальників, діагностик, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників і визначити дії застосування системи мотивації. Різні методики дозволяють розглянути, які інструменти – матеріальні або нематеріальні – застосовні в різних сферах.

В якості прикладів наведені характеристики деяких методик [41].

«Діагностика самооцінки мотивації схвалення» (Д. Марлоу і Д.Краун). Використовується в рамках даної системи тест дозволяє визначити бажання людини отримати схвалення, з боку оточуючих, щодо власних вчинків. Чим вище мотивація схвалення, тим вище потреба у спілкуванні.

«Ієрархія потреб» (А. Маслоу). Дана методика дозволяє оцінити задоволеність за такими шкалами: матеріальне становище, потреба в безпеці, у встановленні міжособистісних зв'язків, у повазі, самореалізації.

«Мотивація до уникнення невдач» (Т. Елес). Методика дозволяє визначити рівень захисту людини і випробувати мотивацію до запобігання невдач у трудовій діяльності.

«Мотивація успіху або страх невдач» (А. А. Реан). Методика

дозволяє визначити тип мотивації який підходить для людини – мотивація успіху, орієнтовану на досягнення успіхів у трудовій діяльності, або мотивація боязні невдач, яка проявляється в прагненні людини уникати зриву, покарання або будь-яких негативних проявів у сфері трудової діяльності.

З метою виявлення типу темпераменту особистості використовувався тест-опитувальник «Діагностики темпераменту» (ЕРІ) (Г. Айзенк).

З метою виявлення реактивної та особистісної тривожності використовувалася методика «Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності» (Ч. Д. Спілбергер, Ю. Л. Ханін);

З метою виявлення ступеня розвитку усвідомленої саморегуляції та її індивідуальних профілів, компонентами яких являються певні регуляторні процеси, використовувалася багатошкальна опитувальна методика – «Стиль регуляції поведінки – ССП-98» (В. М. Моросанова, Р. Р. Сагієв).

З метою виявлення ціннісних орієнтацій у кар'єрі використана методика

«Якоря кар'єри» (Е. Шейн, переклад та адаптація В. О. Чикер, В. Е. Вінокурова) [40].

Серед застосовуваних у практиці методик можна назвати методики, орієнтовані на проведення анкетування:

- «Аналіз карти мотиваторів»,
- «Вивчення заохочень»,
- «Інформаційний стандарт аналізу робочого місця»,
- «Рівень лояльності»,
- «Аналіз причин звільнень»,
- «Анкету вивчення задоволеності працею»,
- «Вивчення мотивації» [40].

Також застосовують різноманітні дослідницькі методики для оцінки рівня мотивації, настрою персоналу; діагностичні методики особистості, ступеня готовності до ризику, визначення мотиваційних тенденцій тощо;

тестування оцінки вираженості мотивів до праці, мотивації Герчикова, мотивації організаційного поведінки, орієнтації уваги тощо; експрес – опитування [15].

Висновок до розділу 1

Мотивація праці – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація потрібна для ефективного виконання робіт і реалізації управлінських рішень. Поза мотивацією ніяка цілеспрямована діяльність неможлива.

Мотивація оцінюється результатами та успішністю діяльності підприємства. Зміст мотиваційної методики підприємства має полягати у поєднанні задоволення потреб працівників та компанії; розробці системи винагород за виконану працю та застосування стимулів взаємодії персоналу на рівні колективу та всієї організації.

Система методів мотивації поділяється на матеріальні та нематеріальні методи. Методи, які поширені у провідних країнах, на сучасних підприємствах є дещо нетрадиційними і лише набирають своєї популярності. При впровадженні конкретних мотиваційних методів на підприємстві, обов'язковою умовою має бути поділ всіх працівників на категорії, впровадження однакових методів до всього колективу є неприпустимим.

Узагальнюючи чинники мотивації праці персоналу, їх можна поділити на три основні категорії: зовнішні, внутрішні та соціальні.

Таким чином, можна зробити висновок про необхідність підвищення ефективності та результативності мотивації праці підприємства, оскільки це одна з найактуальніших проблем, успішне вирішення якої є перспективою подальшого розвитку економіки країни, підвищення рівня життя населення та розв'язанню великої кількості соціально-економічних проблем.

На основі теоретичного узагальнення аспектів управління доходами

та дохідністю бізнесу встановлено наступне.

На основі аналізу поняття та підходів до наукового розуміння доходів та дохідності підприємств встановлено, що в сучасних наукових теоріях немає єдиного трактування даного поняття, а окремі наукові школи тяжіють до розуміння цих термінів через податкову, бухгалтерську або загально економічну концепції, тому, на думку автора, під доходом підприємства слід розуміти загальну суму акумульованих в процесі бізнес-діяльності, що має економічний прояв через нарощення доданої економічної вигоди в матеріальній та нематеріальній формах. Дохідність підприємства концептуально слід розуміти як систему економічних індикаторів відносної результативності бізнесу, що визначається рівнем доходу на 1 грн. активів, власного капіталу, витрат, загалом дохідність підприємства входить до індикаторів рентабельності і ефективності бізнесу і вказує на комплексну ефективність організації як виробничих, так і збутових та додаткових операційних процесів.

Узагальнення сучасних наукових підходів до дослідження методів оцінки доходів та дохідності підприємства вказує на практику використання абсолютних та відносних індикаторів, що базуються на вертикальному та горизонтальному аналізі форм звітності бізнес-організації і включають результативні фінансово-економічні індикатори, а також підходів до проведення факторного аналізу дохідності підприємства, що дозволяє виявити вплив зміни окремих показників на зміну загальної ефективності бізнесу в динаміці.

Сучасний статистичний аналіз динаміки показників доходу та дохідності в Україні вказує на потребу перегляду фінансово-господарських практик організації бізнес-процесів з метою оптимізації рівня дохідності та загального зростання акумульованого доходу підприємствами України.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-правова характеристика підприємства

Комунальне ремонтно-будівельне підприємство «Зеленбуд» – (далі – Підприємство) одно з найбільших підприємств у місті Запоріжжі яке доглядає за зеленими насадженнями міста, створює нові ландшафтні дизайни у парках та виконує ремонтно-будівельні роботи по озелененню та благоустрою об'єктів будівництва, капітального та поточного ремонтів.

Виробничі ділянки підприємства розміщено по усьому місту, в кожному районі існують структурні підрозділи такі як: спеціалізована виробнича ділянка, виробнича ділянка Хортицького району, виробнича ділянка Дніпровського району, виробнича ділянка Заводського району, виробнича ділянка Вознесенівського району, виробнича ділянка Шевченківського району, виробнича ділянка Олександрівського району та виробнича ділянка Комунарського району, також управлінський апарат, що знаходиться у Олександрівському районі міста Запоріжжя. Чисельність персоналу складає 280 осіб.

Згідно з рішенням виконавчого комітету Запорізької обласної Ради депутатів трудящих від 22 вересня 1960 р. № 700 утворено ремонтно-будівельне управління зеленого будівництва Запорізького обласного виробничого об'єднання зеленого господарства «Запоріжзеленгосп».

В 1987 році Запорізьке обласне виробниче об'єднання зеленого господарства «Запоріжзеленгосп» перейменовано в Запорізький обласний виробничий трест зеленого господарства «Запоріжзеленгосп» і ремонтно-будівельне управління зеленого будівництва перепорядковується Запорізькому обласному тресту зеленого господарства «Запоріжзеленгосп».

В 1991 році Запорізький обласний виробничий трест зеленого господарства «Запоріжзеленгосп» перейменовано в Запорізьке обласне виробниче об'єднання зеленого господарства «Запоріжзеленгосп» і

ремонтно-будівельне управління зеленого будівництва перепорядковується Запорізькому обласному виробничому об'єднанню зеленого господарства «Запоріжзеленгосп».

Згідно з постановою Верховної Ради Української РСР від 27 березня 1991р. № 288-12 «Про порядок введення в дію Закону Української РСР «Про підприємства в Українській РСР» перейменовані ремонтно-будівельні управління зеленого будівництва у державні ремонтно-будівельні управління зеленого будівництва Запорізького обласного виробничого об'єднання зеленого господарства «Запоріжзеленгосп».

На виконання розпорядження виконавчого комітету Запорізької міської Ради народних депутатів від 23 лютого 1993 р. № 289 державне ремонтно-будівельне управління зеленого будівництва перейменовано у державне комунальне ремонтно-будівельне підприємство «Зеленбуд» виконавчого комітету Запорізької міської ради народних депутатів.

На виконання Закону України від 21 травня 1997р. №260/97-ВР «Про внесення змін та доповнень до Закону Української РСР «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцевого самоврядування» державне комунальне ремонтно-будівельне підприємство зеленого будівництва перепорядковується Запорізькій міській раді.

Згідно з розпорядженням Запорізького міського голови від 26 липня 2002 р. № 1580 «Про затвердження змін до статуту державного комунального ремонтно-будівельного підприємства «Зеленбуд», викладених у другій редакції статуту, наказом по підприємству від 06 серпня 2002 р. №119/1 «Про реорганізацію підприємств, державне ремонтно-будівельне підприємство «Зеленбуд» реорганізовано у комунальне ремонтно-будівельне підприємство «Зеленбуд».

Предметом діяльності підприємства є:

- Виконання ремонтно-будівельних робіт по озелененню та благоустрою об'єктів будівництва та поточних ремонтів;
- Надання ландшафтних послуг;

- Завезення родючого ґрунту (чорнозему);
- Виконання робіт з видалення аварійних зелених насаджень;
- Виконання робіт з викошування травостою на території міста;
- Відтворення рослин;
- Допоміжна діяльність у рослинництві;
- Вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- Вирощування інших багаторічних культур;
- Інші види діяльності з прибирання;
- Інші будівельно-монтажні роботи;
- Комплекс обслуговування об'єктів.

Сьогодні підприємство реалізує новітні методи догляду за рослинами, новітні методи боротьби з карантинними рослинами такі як гідропосів, професійну обрізку різних видів дерев, створює сучасні композиції з квітів, які прикрашають все місто.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

За результатом дослідження організаційно-правових особливостей бізнесу важливим також є проведення економічного аналізу діяльності підприємства. В табл. 2.1 наведено динаміку показників балансу (на кінець року) за 2016 – 2020 рр.

Загалом валюта балансу підприємства за період оцінки зросла на 49,0 тис. грн. (на 1,0%), що вказує на збільшення потужностей підприємства за 2016 - 2020 рр. Динаміка активів за 2016 – 2020 рр. наведена на рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників балансу (на кінець року)
за 2016 – 2020 рр., тис. грн.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення 2020 до 2016	Темп приросту 2020 до 2016, %
Необоротні активи	1594,0	1513,0	1441,0	2780,0	2533,0	939,0	58,9
Оборотні активи	3160,0	2086,0	2295,0	2293,0	2270,0	-890,0	-28,2
Баланс	4754,0	3599,0	3736,0	5073,0	4803,0	49,0	1,0
Гроші та їх еквіваленти	228,0	85,0	119,0	232,0	332,0	104,0	45,6
Власний капітал	-2964,0	-2168,0	-2030,0	279,0	439,0	3403,0	114,8
Довгострокові зобов'язання	0,0	9,0	9,0	9,0	0,0	0,0	x
Поточні зобов'язання	7718,0	5758,0	5757,0	4785,0	4364,0	-3354,0	-43,5

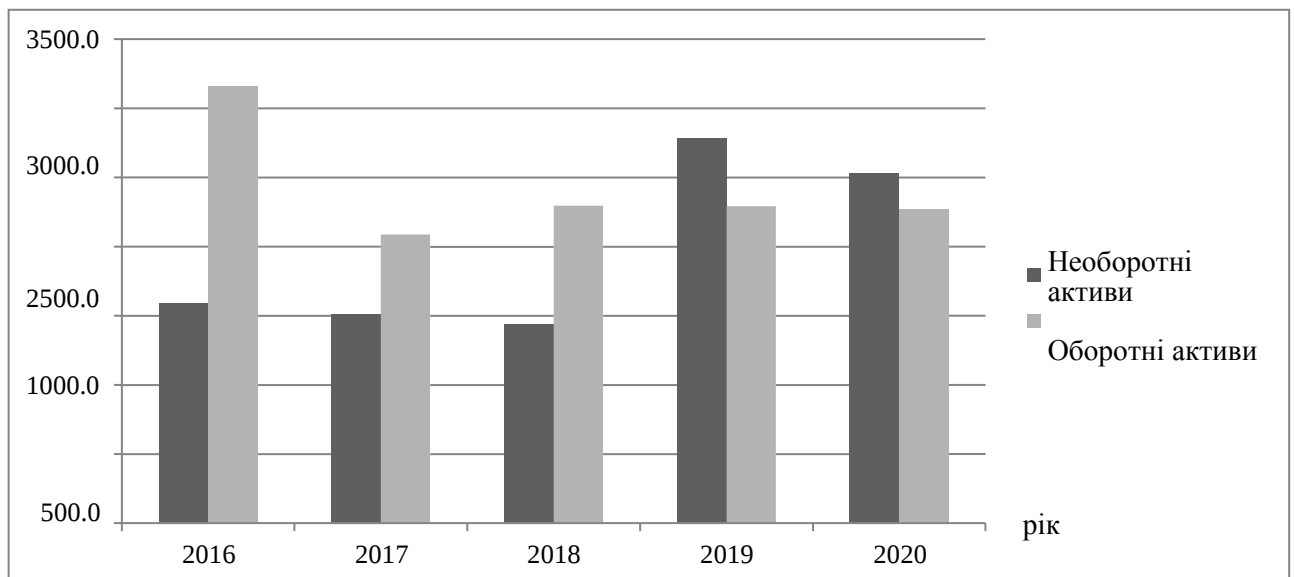


Рисунок 2.1 – Динаміка активів за 2016 - 2020 рр., тис. грн.

В складі активів спостерігалися протилежні тренди, необоротні активи за 2016-2020 рр. зросли на 939, 0 тис. грн. (на 58,9 %), що вказує

на капіталізацію бізнесу і виробничої бази підприємства, в той же час оборотні активи зменшилися на 890 тис. грн. (на 28,2%), що може вказувати на скорочення рівня ліквідності балансу за 2016 - 2020рр. в стратегічній перспективі. Структура активів за 2016 - 2020рр. наведена на рис. 2. 2.

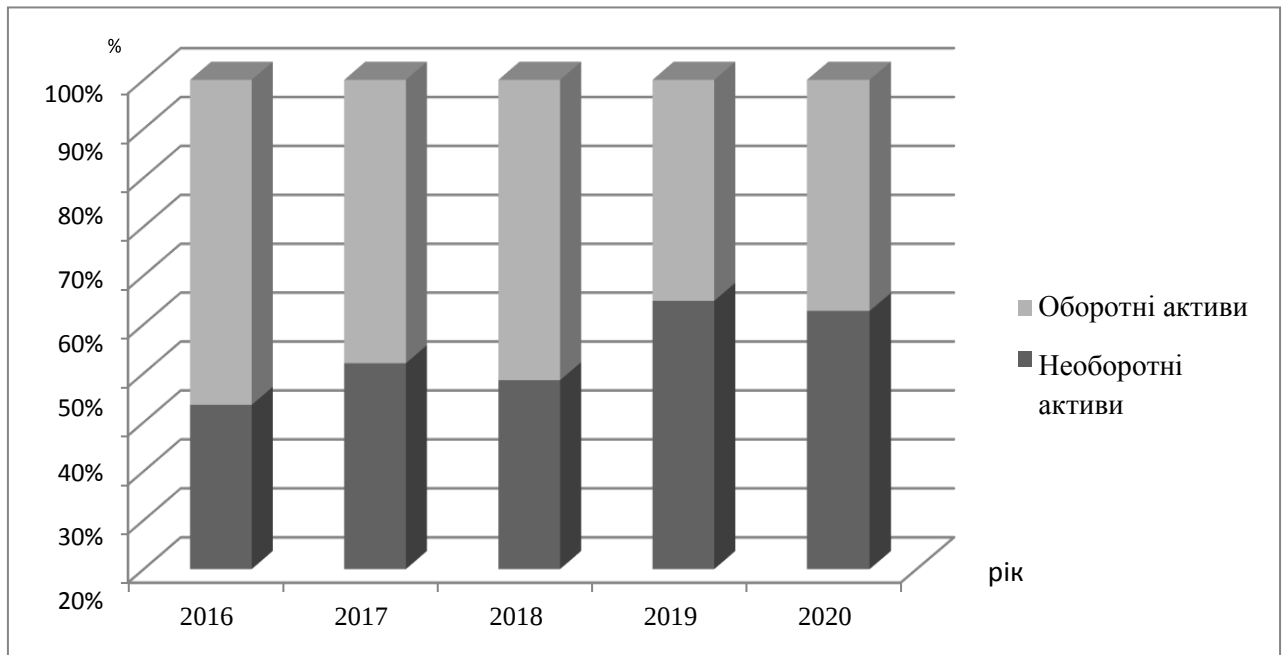


Рисунок 2.2 – Структура активів за 2016 – 2020 рр., %

Структура актив в підприємства вказує на зміну частки активів за 2016 – 2020 рр.і на користь необоротних, при цьому їх частка динамічно зросла з 30% до 55%. Подібна структура загалом характерна для виробничо-торговельних підприємств галузі. Грошові кошти фірма за період оцінки зросли на 104,0 тис. грн. (на 45,6%). що має позитивно вплинути на рівень абсолютної ліквідності підприємства.

В складі пасивів за 2016 – 2020 рр. були наявні всі елементи фінансування, при цьому власний капітал в результаті збитковості бізнесу в 2016 - 2018 рр. мав від'ємні значення, проте за період оцінки зріс на 3404,0 тис. грн. (на 114,8%), що позитивно впливає на рівень фінансової автономії

підприємства. Динаміка пасивів за 2016 – 2020 рр. ілюстрована на рис. 2.3.

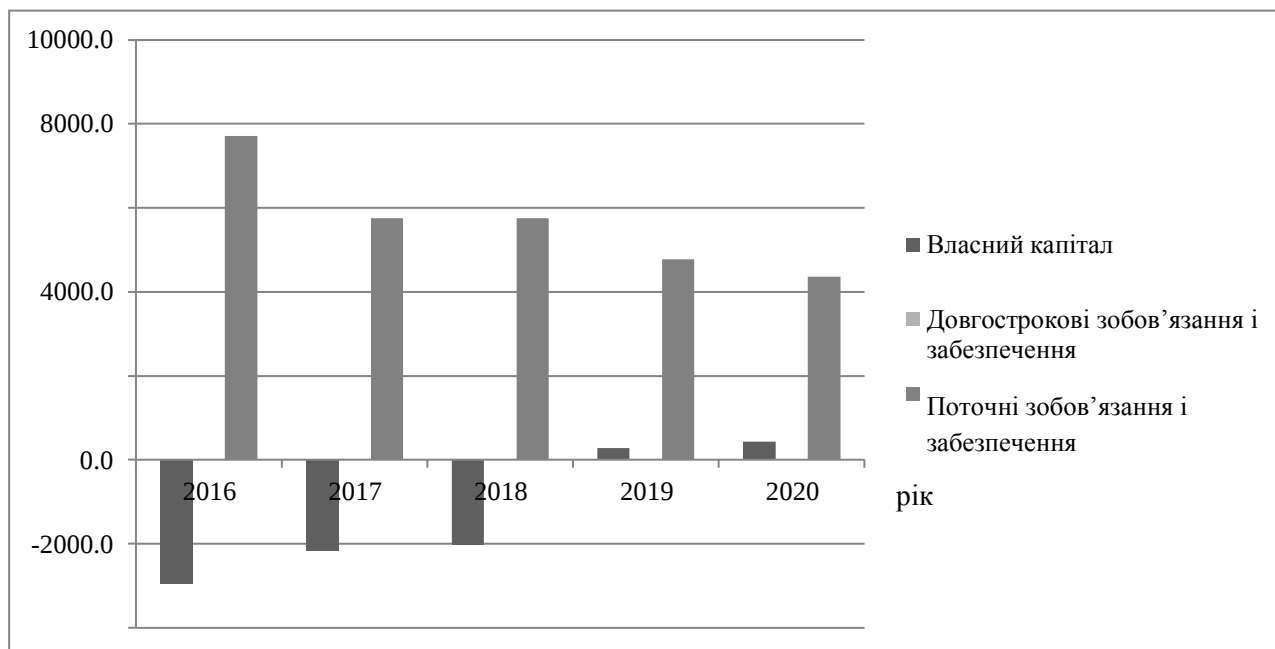


Рисунок 2.3 – Динаміка пасивів за 2016 – 2020 рр., тис. грн.

Структура пасивів за 2016 – 2020 рр. наведена на рис. 2.4.

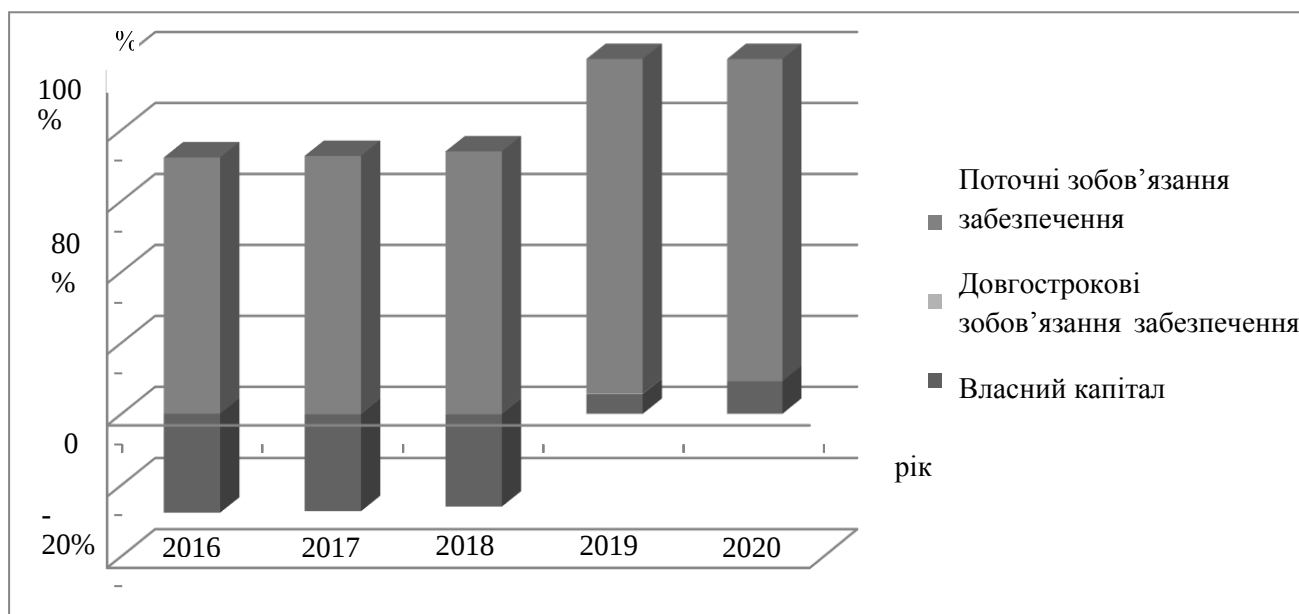


Рисунок 2.4 – Структура пасивів за 2016 - 2020 рр., %

В той же час в 2017-2019 рр. отримало довгостроковий кредит, тому вартість довгострокових боргів в цей період складала 9 тис. грн. При цьому поточні борги за період оцінки в динаміці зменшилися з 7718 тис. грн. до 4364 тис. грн. або на 3364 тис. грн. (на 43,5 %), що позитивно впливає на рівень фінансової керованості

В складі пасивів за період аналізу переважали поточні борги, що обумовлено високою конкурентністю ринку випуску меблів та негативними результатами діяльності в 2016-2018 рр.

При цьому чиста виручка на 1 грн. собівартості продукції за 2016-2020рр. ілюстровано на рис. 2.5. Чиста виручка на 1 грн. собівартості продукції за 2016 - 2020 рр. мав тренд до росту з 0,90 грн. в 2016 р. до 1,09 грн. в 2020 р., що вказує на оптимізацію цінової та товарної політики базового підприємства.

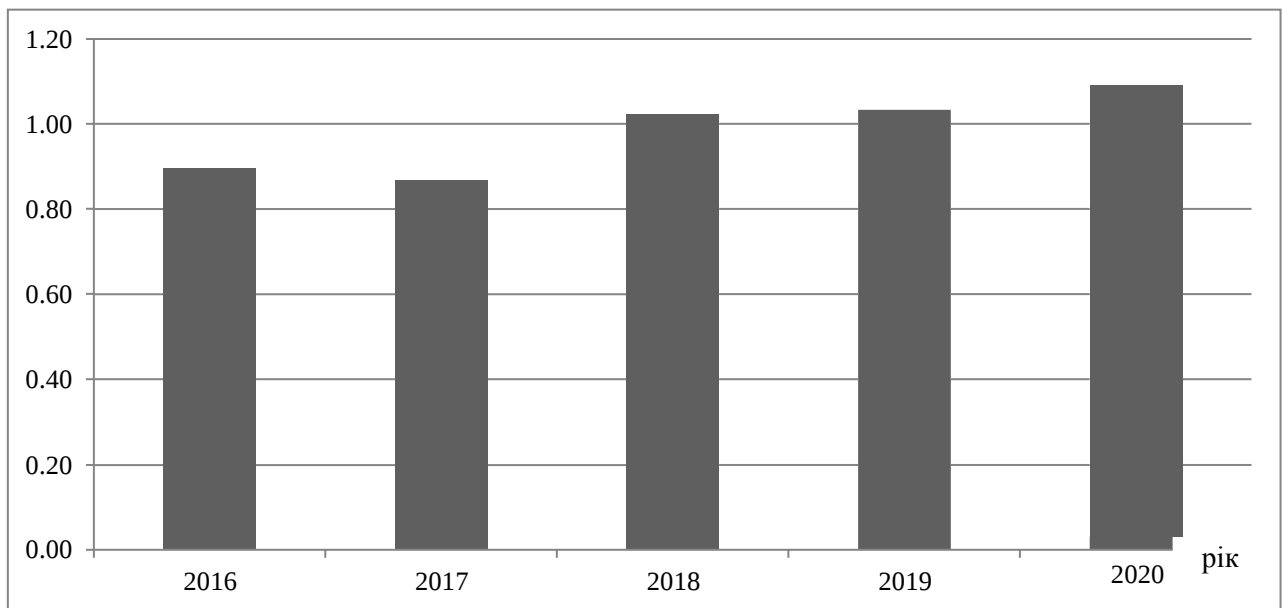


Рис. 2. 5 – Чиста виручка на 1 грн. собівартості продукції за 2016-2020 рр., тис. грн.

В той же час інша операційна, фінансова та інвестиційна діяльність в 2016-2020рр. мали негативний характер, оскільки рівень чистого прибутку

скоротився на 1984 тис. грн. або на 92, %, що може негативно вплинути на ринкову конкурентність в перспективі.

Показники майнового стану та ефективності бізнесу в 2018 – 2020 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2. 6 - Показники майнового стану та ефективності бізнесу в 2018-2020рр.

Показник	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення
Кількість працівників, чол.	8	8	5	-5
Фондовіддача, грн.	4, 32	2, 37	2, 96	0, 41
Фондомісткість, грн.	0, 23	0, 42	0, 34	-0, 05
Фондоозброєння, тис. грн. на 1 особу	180, 13	347, 50	506, 60	347, 20

Показники майнового стану та ефективності бізнесу в 2018-2020 рр. вказують на скорочення трудового потенціалу підприємства, оскільки чисельність працівників скоротилася з 10 до 5 осіб за останні 5 років, при цьому на 1 грн. необоротних активів в 2018 році отримано 2,55 грн. виручки, а в 2020 році – відповідно 2, 96 грн., тобто фондовіддача зросла на 0,41 грн., а фондомісткість при цьому скоротилася на 0, 05 грн. В результаті нарощення виробничих потужностей та скорочення чисельності персоналу в за період дослідження рівень фондоозброєності зріс на 347, 20 тис. грн.

Загалом проведений економічний аналіз за 2018-2020 роки вказує на існування протилежних трендів нарощення масштабів діяльності за активами та виручкою при наявності скорочення половини персоналу, збитковості в 2016-2018 рр. та зменшення рівня чистого прибутку та загальної ефективності бізнесу.

2.3 Аналіз стану мотивації праці персоналу

В умовах ринкової економіки і конкуренції важливішим показником, аніж фонд оплати праці та рівень середньої заробітної плати, є значення, що характеризує кількість витраченої праці на виробництво одиниці продукції. Тому, на перший план виходить величина витрат на персонал, віднесених до одиниці продукції. Необхідно визнати важливість трудового колективу і його керуючих органів.

Мета організації системи управління персоналом на промислових підприємствах полягає у створенні такою мотиваційної структури, яка б активно використовувала економічні стимули і соціальні гарантії, зорієнтованих на поєднання інтересів працівників з інтересами компанії для підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва та в цілому покращення економічних результатів.

Покращення управління мотиваційної системи, що сприяє вмінням працювати на ринку споживача, створюється, враховуючи заохочення працівників за здійснення креативних ідей, ініціативу, розробку новітньої техніки і укладення вигідних контрактів. Стимулюється не лише індивідуальний внесок окремого працівника, але й колективна праця по підрозділам, що вказує на те, що такий підхід може у більшій мірі мотивувати персонал до праці і створення конкурентоспроможної продукції [46].

Характеристика структури персоналу підприємства здійснюється на основі його кількісних та якісних показників.

Так до кількісних показників належать:

- 1) характеристика персоналу за категоріями;

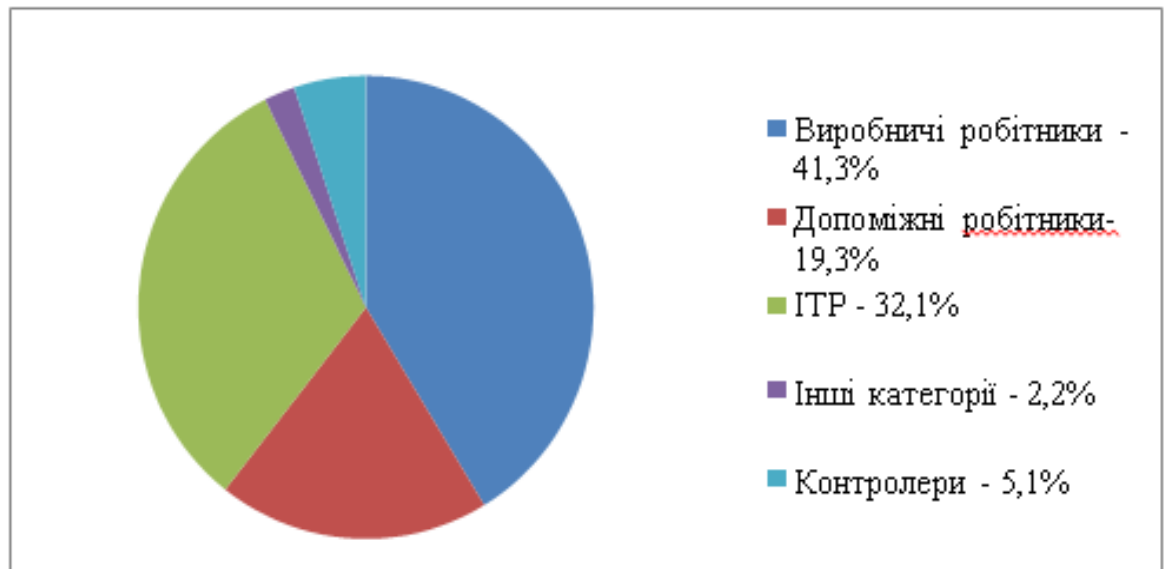


Рисунок 2.7 – Структура персоналу на 01 січня 2020 року

У порівнянні з 1 січнем 2018 року, у 2020 році чисельність працюючих на підприємстві збільшилася на 427 осіб. Співвідношення за категоріями працюючих змінилося у бік збільшення чисельності виробничих робітників з 38,9% до 39,2% у 2020 році відносно попереднього.

Щодо основних структурних груп, на підприємстві переважає виробничий персонал (41,3%), що можна пояснити специфікою виробництва даного підприємства.

Середньомісячна плинність кадрів за 2020 склала - 0,66%.

2) характеристика персоналу за віком (рисунок 2.8):

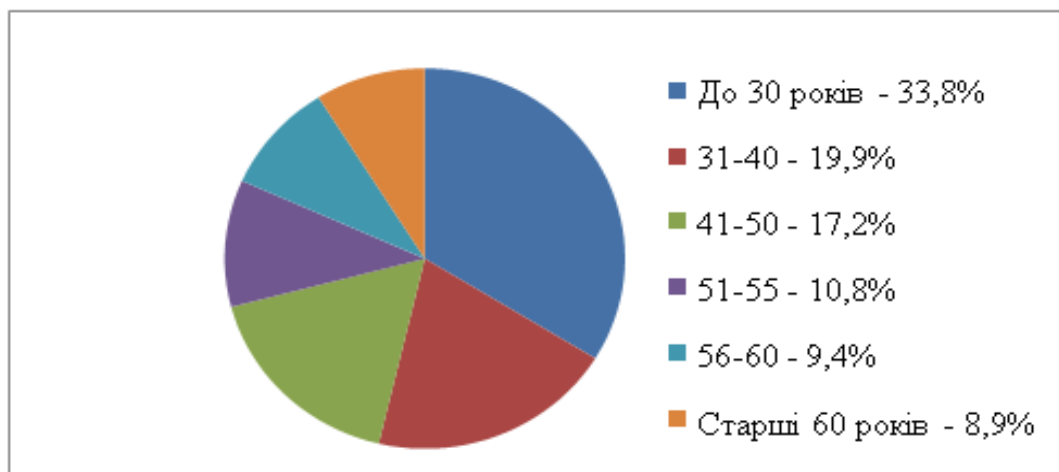


Рисунок 2.8 – Вікова структура персоналу

На рисунку 2.8 зображено вікову структуру персоналу станом на кінець 2020 року. Чітко видно, що найбільша кількість працівників (33, 8%) – особи до 30 років, а найменша кількість працюючих (8, 9%) – особи старші 60 років.

Враховавши відсоткове співвідношення вікової структури персоналу, можна розрахувати середній вік одного працівника на підприємстві.

Таким чином, середній вік на підприємстві $\approx 40, 5$ роки. До якісних показників належать:

3) характеристика персоналу за освітою розглянута на рисунку 2.9:

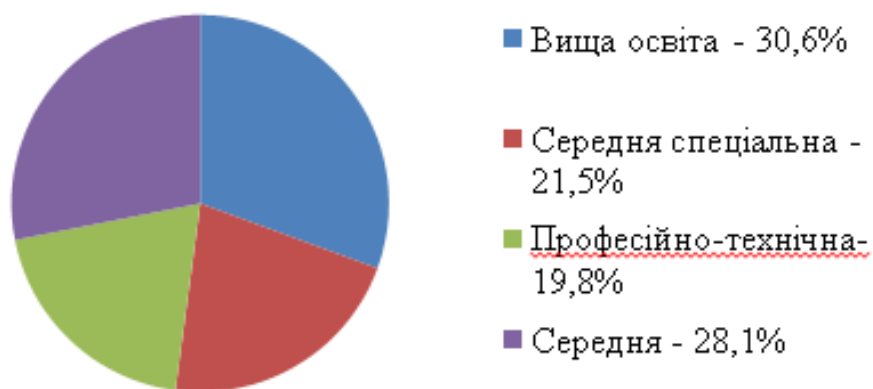


Рисунок 2. 9 – Освітня структура персоналу

Варто зазначити, що важливим етапом освітнього розвитку персоналу на підприємстві у 2018 році було проведення планової атестації керівників, фахівців і службовців. За результатами проведених заходів, було атестовано 5673 фахівця, у тому числі 139 керівників вищої ланки. За результатами атестації 526 фахівцям підвищені кваліфікаційні категорії.

Як висновок, можна зазначити, що спеціалізація даного підприємства вимагає досвідчених, висококваліфікованих та вправних працівників, про що й свідчать вищезазначені факти.

Також, простежується приріст (хоч і незначний) персоналу на

підприємстві у порівнянні з попередніми періодами, що спричинений розширенням виробничих можливостей на підприємстві.

Вагомим «+» підприємства є проведення регулярних атестацій, курсів та тренінгів з підвищення кваліфікації працівників. Усі ці заходи є досить доречними, зважаючи на плинність кадрів, швидкість інновацій та постійний розвиток у комунальній сфері.

Аналіз трудових ресурсів наведено у таблиці 2.4. Варто зазначити деякі основні показники, які були використані у таблиці про чисельність персоналу: 23955 осіб; 24372 осіб; 24593 осіб – кількість працівників на підприємстві, включаючи як основний, так і допоміжний персонал за 2016, 2018 та 2020 роки відповідно.

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами

Показник	Формула для розрахунку	Рік			Відхилення: +,- 2020 р. до:	
		2016	2018	2020	2016	2018
Вартісний показник продуктивності (П)	$\Pi = \text{Вт}/\text{Чоб}$	577,360	432,718	616,046	38,687	183,328
Коефіцієнт обороту за наймом (Кн)	$\text{Кн} = \Pi/\text{Чоб}$	0,009	0,015	0,009	-0,0001	-0,006
Коефіцієнт обороту за вибуттям (Кв)	$\text{Кв} = \text{З}/\text{Чоб}$	0,007	0,006	0,009	0,002	0,003
Коефіцієнт стійкості персоналу підприємства (Кс)	$\text{Кс} = \text{Чстаж}/\text{Чоб}$	0,540	0,547	0,570	0,030	0,023

1) Вартісний показник продуктивності (П)

Визначається як співвідношення вартості виробленої продукції до середньооблікової чисельності працівників за формулою (2.1):

$$\frac{\Pi}{\text{Вт. і. посл}} = \frac{\text{Чсер. облік}}{\text{Чсер. облік}} \quad (2.1)$$

де Вт. і. посл – вартість виготовленої продукції.

2) Коефіцієнт обороту з найму (Кн)

Розраховується як відношення кількості найманих працівників на підприємство до середньооблікової чисельності працівників за вказаний проміжок часу за формулою (2.2):

$$\frac{Кн = \Pi}{\text{Чсер. облік}} \quad (2.2)$$

де Π – кількість працівників прийнятих на роботу за певний період часу.

3) Коефіцієнт обороту за вибуттям (Кв)

Обчислюється як співвідношення кількості звільнених працівників до середньооблікової кількості працівників організації за конкретний період часу та розраховується за формулою (2.3):

$$\frac{Кв = Зв}{\text{Чсер. облік}} \quad (2.3)$$

де $Зв$ – кількість працівників, які були звільнені з роботи за певний період часу.

4) Коефіцієнт стійкості персоналу (Кс)

Розраховується, шляхом порівняння частки працівників із стажем роботи на цьому підприємстві більше одного року із показником середньооблікової кількості працівників за конкретний період, що обчислюється за формулою (2.4):

$$К = \frac{\text{Чстаж} > 1}{\text{Чстаж} > 1} \quad (2.4)$$

Чсер.облік

де $Чстаж > 1$ – кількість працівників зі стажем більше 1-го року на певний період часу.

Аналіз даних таблиці 2.8 показує, що вартісний показник продуктивності у 2018 році значно зріс порівняно з 2016 та 2018 роками, що є позитивним явищем для підприємства, так як просліджується нарощення обсягів виробництва.

Коефіцієнт обороту з найму досягнув свого максимуму у 2018 році, а у 2020 році цей показник залишився незмінним відносно 2016 року, а кількість звільнених з підприємства була найменшою у 2018 році. Узагальнивши, можна сказати, що 2020 рік – був сповнений найбільшою кількістю нових працівників та найменшою кількістю звільнених.

Обраховані значення коефіцієнту стійкості персоналу, вказують на те, що чисельність персоналу із стажем більше одного року за певний період часу з кожним роком збільшується (наочно це зображено на рис. 2.11):



Рисунок 2.11 – Показник стійкості персоналу підприємства

Така тенденція є позитивним фактором, адже такі працівники мають досвід і володіють високим рівнем кваліфікації. Також, вагомий вплив на цей показник здійснює проведення атестацій та курсів підвищення кваліфікації (про які уже згадувалось на початку пункту 2.2). Хоча, є й негативна сторона цього явища - зменшується кількість молодих працівників, які володіють новими вміннями та навичками, але не мають необхідного досвіду роботи.

Підприємство самостійно розробляє систему управління працею персоналу, включаючи систему винагороди, що є комерційною таємницею. Перелік можливих варіацій мотивації, що використовуються на підприємстві, включає такі заходи [44]:

- підвищення заробітної плати залежно від підвищення кваліфікації та розряду працівника;
- преміювання працівників за вислугу 5, 10 років;
- сприяння кадрових служб підприємства у вирішенні особистих проблем працівників;
- матеріальна допомога для молодих фахівців;
- страхування життя і здоров'я працівників;
- можливість користування дитячими установами для працівників підприємства;
- право користування автомобілем підприємства;
- оплачувана відпустка на базу відпочинку підприємства для керуючих органів вищої ланки, які зробили особистий внесок у розвиток підприємства.

Таким чином, основними шляхами підвищення мотивації є:

- підвищення освітнього рівня та кваліфікації персоналу;
- грошове стимулювання за рахунок моральних заохочень, пільг, вдосконалення організації праці;
- матеріальне стимулювання за рахунок вдосконалення оплати праці, преміювання.

Показник рівня абсентеїзму на підприємстві знаходиться на середньому рівні. На підприємстві діє сувора система обліку робочого часу та прогулів на робочих місцях. В цілому, соціальна та виробнича інфраструктура на підприємстві розвинені добре, проте, показник задоволеності працівників роботою є нижчим за середній. Негативною та з високим рівнем цього показника є тенденція плинності кадрів, що в перспективі може спричинити значні фінансові збитки та сприятиме зниженню прибутку підприємства. Ситуація, яка склалася, в першу чергу, пов'язана із бажанням персоналу отримувати значно вищу заробітну плату та мати покращенні умови праці, необхідності підвищення мотивації працівників.

2.4 Кореляційно-регресійний аналіз ефективності мотивації праці

Кореляційно-регресійний аналіз є одним з найпоширеніших та універсальних методів використання математичних технологій при вирішенні низки економічних завдань.

Головним завданням кореляційно-регресійного аналізу є визначення залежностей між величинами, а також, визначення наявності та характеру (прямий чи зворотній) зв'язку між величинами [47].

Здійснити кореляційно-регресійний аналіз, побудувавши та проаналізувавши економіко-математичну модель у вигляді рівняння регресії (кореляційного зв'язку), можна визначити взаємозалежності результативної ознаки від декількох ознак-факторів та оцінити тісноту зв'язків між ними.

Зв'язок результативної та факторної ознак можна описати лінійним рівнянням регресії:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3, \quad (2.5)$$

де Y - чистий дохід від реалізації продукції;

x_1 - продуктивність праці (тис. грн.),

x_2 – коефіцієнт плинності кадрів,

x_3 – фонд оплати праці (тис. грн.).

Початкові показники для здійснення кореляційно-регресійного аналізу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні фінансові показники діяльності підприємства за 2016 – 2020 р.

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
2016				
Чистий дохід, тис.грн.	380,75	1540,32	2259,6	1075,7
Продуктивність праці, тис. грн.	10 080,6	10 996,9	11 455,2	12 370,8
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0264	0,029	0,03	0,0324
Фонд оплати праці, тис.грн.	581,28	634,18	660,564	713,388
2018				
Чистий дохід, тис.грн.	898,08	979,78	1020,6	1 102,25
Продуктивність праці, тис. грн.	11 059,2	12 064,8	12 567	13 572,7
Коефіцієнт плинності кадрів	0,011088	0,012	0,0126	0,01356
Фонд оплати праці, тис.грн.	582,459	762,49	794,25	729,54
2020				
Чистий дохід, тис.грн.	875,508	1037,56	1080,84	1167,24
Продуктивність праці, тис. грн.	10 560	11 520	12000	12 960
Коефіцієнт плинності кадрів	0,005016	0,005472	0,0057	0,006156
Фонд оплати праці, тис.грн.	443,821	556,85	879,570	885,67

Кореляційний аналіз впливу факторів на чистий дохід дав наступну матрицю парних коефіцієнтів у кореляції (табл. 2.6) .

Таблиця 2.6 – Матриця парних коефіцієнтів кореляції

Фактор	Чистий дохід, Y, грн.	Продуктивність праці, x1, од./год	Плинність кадрів, x2, осіб	Фонд оплати праці, x3, грн.
Чистий дохід	1			
Продуктивність праці	0,652622	1		
Плинність кадрів	-0,405920	-0,212138	1	
Фонд оплати праці	0,593119	0,796823	-0,126555	1

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чеддока, характеристика представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу із факторними ознаками

Показник	Продуктивність праці	Плинність кадрів	Фонд оплати праці
Чистий прибуток	Помітний	Помірний	Помітний

За результатами кореляційного аналізу (табл. 2.7) можна зробити висновок, що між чистим прибутком і показниками продуктивності праці та фонду оплати праці прослідковується помітний рівень кореляції, в той же час, коли між чистим доходом та показником плинності кадрів – помірний.

Зважаючи на сильну мультиколінеарність, проаналізуємо зв'язок між чистим доходом і найбільш результативними показниками, а саме, із продуктивністю праці та фондом оплати праці використовуючи парну регресію за допомогою MS Excel (діаграма «точечная/показать линию тренда» та визначимо скорегований коефіцієнт детермінації (R^2) та

рівняння множинної регресії для кожного із зв'язків

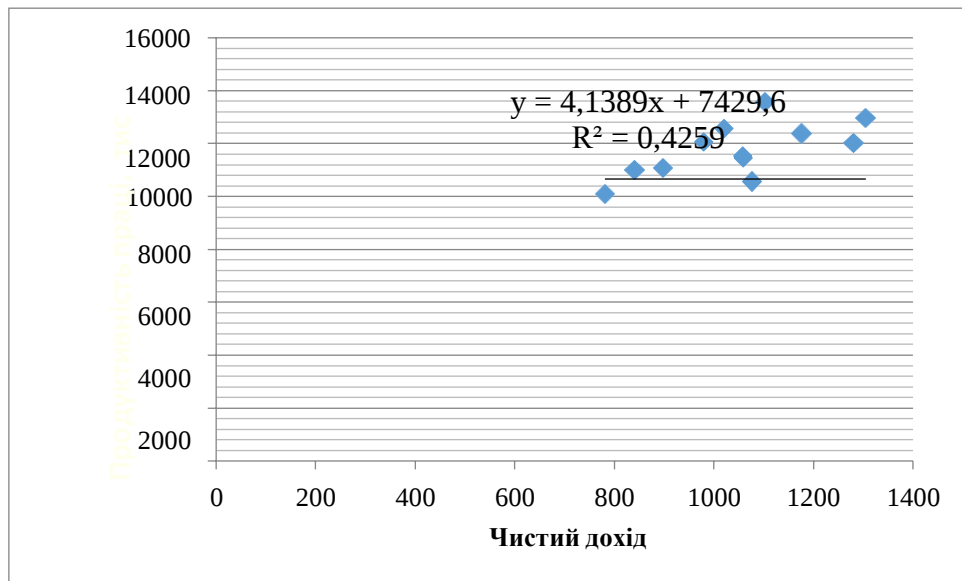


Рисунок 2.12 – Лінія тренду по відношенню показників чистого доходу та продуктивності праці

Скорегований коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,4259$, тобто зміна результативної ознаки (чистий дохід) на 42,59 % зумовлена зміною факторної ознаки (продуктивність праці).

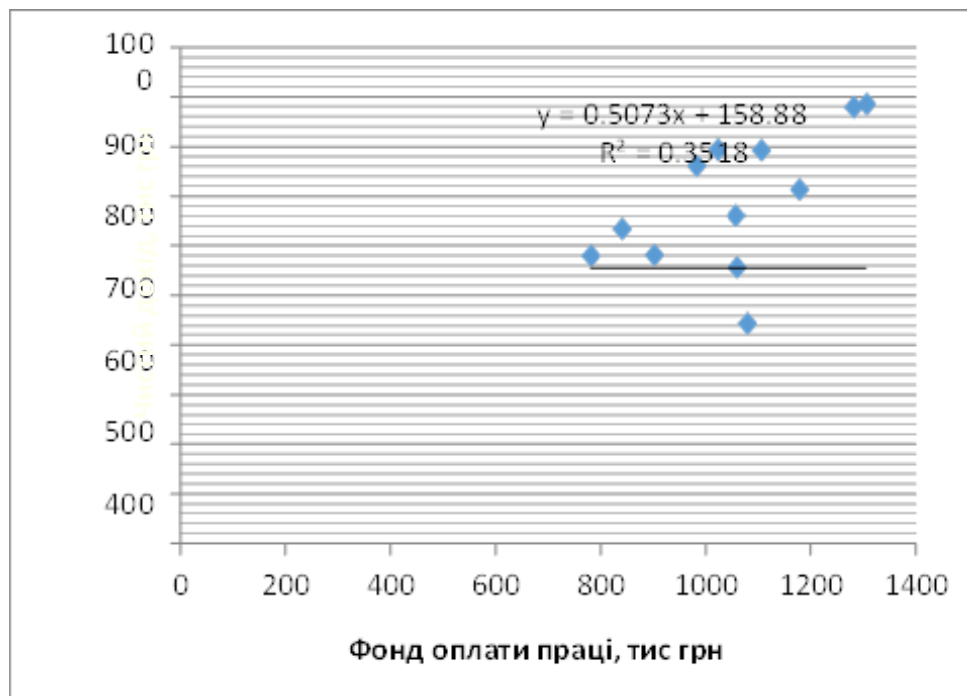


Рисунок 2.13 – Лінія тренду по відношенню чистого доходу та фонду оплати праці

Скорегований коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,3518$, тобто зміна чистого доходу на 35,18 % залежить від зміни фонду оплати праці.

Побудуємо рівняння множинної регресії для кожного із проаналізованих зв'язків:

$$y = 4,1389x_1 + 7429,6 \quad (2.6)$$

$$y = 0,5073x_3 + 158,88 \quad (2.7)$$

Отже, зміна чистого доходу на 42,59 % залежить від зміни продуктивності праці та на 35,18% від зміни фонду оплати праці.

Визначимо коефіцієнти еластичності, які демонструють зміну питомої факторної ознаки на результуючу, у припущенні, що вплив решти факторних ознак відсутній, за формулою:

$$\varepsilon_i = a_i * \frac{x_i}{y}, i = \overline{1,3}$$

Тоді, $\varepsilon_1 = 4,84$, $\varepsilon_3 = 0,67$.

Таким чином визначаємо закономірність: при зростанні показника продуктивності праці на 1 % відбудеться зростання чистого доходу на 4,84%; при зростанні значення фонду оплати праці на 1% чистий дохід підвищиться на 0,67%.

Кореляційно-регресійна модель дала можливість визначити кореляції між показником чистого прибутку підприємства та основними показниками які пов'язані з мотивацією. Максимальний рівень кореляції чистого прибутку прослідковується з показником продуктивністю праці (0,652622).

Висновок до розділу 2

Комунальне ремонтно-будівельне підприємство «Зеленбуд» – одно з найбільших підприємств у місті Запоріжжі яке доглядає за зеленими насадженнями міста, створює нові ландшафтні дизайни у парках та виконує ремонтно-будівельні роботи по озелененню та благоустрою об'єктів будівництва, капітального та поточного ремонтів.

Аналіз господарської діяльності підтвердив широкомасштабну диверсифікацію виробництва, зміцнення й розширення його позицій на ринку будівництва та ремонтно-будівельних робіт міста.

Аналіз ділової активності за аналізований період підтвердив позитивні тенденції прискорення обороту оборотних коштів підприємства, проте, менш позитивним тенденціями є зниження показників фондівіддачі та оборотності запасів.

Аналіз активів підприємства впродовж аналізованого періоду підтвердив тенденцію до зростання майна на 1918813 тис. грн., що є позитивною тенденцією.

Вертикальний аналіз довів, що вкінці аналізованого періоду частка оборотних активів в структурі балансу перевищувала необоротні і становили 68,75 %, 31, 09% відповідно, що є позитивною тенденцією.

Таким чином, аналіз даних пасиву балансу показав, що статутний капітал та залучений капітал були незмінними впродовж аналізованого періоду. На зростання власного капіталу вплинули показники нерозподіленого прибутку, що підтверджує факт прибутковості підприємства.

Аналіз фінансової стабільності підтвердив його фінансову незалежність та готовність підприємства до погашення власних боргів.

Варто зазначити, що спеціалізація даного підприємства вимагає досвідчених, висококваліфікованих та вправних працівників.

У 2020 році на підприємстві простежується приріст (хоч і незначний) персоналу у порівнянні з попередніми періодами, що

спричинений розширенням виробничих можливостей на підприємстві.

Вагомим «+» підприємства є проведення регулярних атестацій, курсів та тренінгів з підвищення кваліфікації працівників. Усі ці заходи є досить доречними, зважаючи на плинність кадрів, швидкість інновацій та постійний розвиток у сфері.

Обраховані значення коефіцієнту стійкості персоналу, вказують на те, що чисельність персоналу із стажем більше одного року за певний період часу з кожним роком збільшується, що є позитивним явищем на підприємстві.

Таким чином, основними шляхами підвищення мотивації на підприємстві є:

- підвищення освітнього рівня та кваліфікації персоналу;
- грошове стимулювання за рахунок моральних заохочень, пільг, вдосконалення організації праці;
- матеріальне стимулювання за рахунок вдосконалення оплати праці, преміювання.

Кореляційно-регресійна модель дала можливість визначити кореляції між показником чистого прибутку підприємства та основними показниками які пов'язані з мотивацією .

За результатами кореляційного аналізу можна зробити висновок, що найрезультативніший зв'язок прослідковується між чистим прибутком і показниками продуктивності праці та фонду оплати праці.

РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрямки підвищення ефективності існуючих підходів у здійсненні мотивації праці на підприємстві

Сучасний розвиток будь-якої економічної системи, починаючи від макро- та мезоекономічного рівня, закінчуючи рівнем індивідуальних підприємців характеризується процесами посиленням людиноцентристських тенденцій, що виявляється у розширенні фокусу уваги з боку, роботодавця, працівника та громадськості в цілому стосовно питань забезпечення якісних умов праці, які включають у себе не лише фізичні параметри робочого місця та рівня оплати праці, але й цілу сукупність соціо-психологічних факторів, які власне, і визначають якісний рівень та престижність роботи у тій чи іншій організації [48].

Більш того, важливість людського ресурсу як ключового елементу діяльності організації, обумовлена не лише культурними тенденціями та особливостями цивілізованого розвитку суспільства, але й напряду підкріплена низкою економічних мотивів. Адже, функціонування економіки за часів постіндустріального укладу, супроводжується експоненційним розширенням кількості галузей та сфер діяльності, базою здійснення основної діяльності яких, слугує саме інтелектуальний ресурс, що власне і спричинило свого часу популяризацію так званої концепції економіки знань, розвиток технопарків, освітніх хабів та загострення боротьби між роботодавцями за кваліфікованого робітника, що набуло транскордонного характеру. З точки зору економіки, така ситуація пояснюється тим, що роль ключового продуктора того чи іншого товару або послуги змістилася від машинного обладнання до рівня індивідуума та його інтелектуальної спроможності. Адже з процесом технологічного розвитку, проблема вироблення продукції фактично зникла, поступившись

проблемі формування таких специфічних якісних характеристик продукту, чия спроможність задовольняти потреби споживача превалювала б над аналогічними показниками товарів-конкурентів і відкрила б можливість до її успішної реалізації на ринку.

Саме тому, лейтмотивом сучасних високотехнологічних прогресивних організацій є стимулювання та мотивування до продуктивної праці та розвитку професійних навичок своїх працівників, адже саме їх інтелектуальний потенціал слугує, свого роду, абсолютною конкурентною перевагою в сучасних економічних умовах, формуючи підвалини перспективного розвитку компанії у майбутньому.

Однак, побудова системи мотивації праці, яка могла б демонструвати високі показники віддачі у вигляді зростання рівня фінансових результатів компанії, вимагає неабиякої професійності кадрового менеджменту підприємства у частині відповідних заходів та основоположних методів здійснення такої роботи.

Далі, вважаємо за необхідне виокремити ключові проблеми у забезпеченні належного рівня вмотивованості у діяльності персоналу які обмежують, з одного боку, можливості повноцінної реалізації виробничого потенціалу підприємства, а з іншого, не сприяють покращенню іміджевої складової діяльності підприємства, формуючи тим самим передумови до виникнення проблеми майбутнього оновлення кадрів та залучення молодих висококваліфікованих спеціалістів у штат підприємства:

- формальний характер наявної системи матеріального стимулювання, що обумовлюється, встановленим низьким базовим рівнем окладів та тарифних ставок, а також відсутності реальної стимулювальної складової таких інструментів;

- моральна застарілість підходів до реалізації системи нематеріального стимулювання та її об'єктивна неефективність, що подекуди порівняне з особливостями провадження даної політики промисловими підприємствами радянської епохи;

- слабкість аналітико-методологічного апарату HR-підрозділів у частині реалізації заходів мотиваційної політики;
- відсутність повноцінно сформованої та формально оформленої корпоративної культури компанії, основних принципів її забезпечення;
- слабкість внутрішніх комунікаційних зв'язків персоналу у горизонтальному та вертикальному вимірах;
- очевидна індиферентність вищого управлінського менеджменту підприємства до питання потреб рядових працівників підприємства;
- низький рівень розвитку освітньо-кваліфікаційних компетенцій працівників кадрового відділу для реалізації комплексних програм інноваційної спрямованості щодо підвищення вмотивованості працівників підприємства [49].

Таким чином, бачимо, що описана проблематика вимагає свого негайного вирішення, слугуючи не лише стримувачем розвитку ринкового потенціалу організації, але й ставить під сумнів можливість забезпечення підприємства кадровими ресурсами належної якості у недалекому майбутньому [50].

Основними методами, які традиційно застосовуються у рамках даного мотиваційного напрямку є комплексні методи матеріальної та нематеріальної стимуляції, направлені на задоволення базових потреб працюючого (перспективи стабільної довгострокової зайнятості, гнучкість робочого графіку, фізичний та психологічний комфорт та робочому місці); інформаційні методи (внутрішньоорганізаційна преса, чати та спільноти у соціальних мережах, активність веб-сторінки організації у Інтернеті; ефективність комунікаційних зв'язків персоналу та керівництва); методи генерування почуттів причетності, залученості та зацікавленості (система індивідуального планування кар'єрного зростання, подяки, винагороди статусного характеру; система залучення працівників до процесів управління організаційного та техніко-технологічного розвитку підприємства) [52].

У межах виділених методів психо-емоційного мотивування доцільно виокремити наступні заходи підвищення ефективності мотивації персоналу:

- надання пільгових пакетів матеріальної підтримки (виплати у разі весілля, смерті близьких, народження дітей; введення можливості отримання корпоративної позики за низьким відсотком; корпоративний транспорт та мобільний зв'язок);
- командоформування або тимбілдінг (організація низки заходів командоформування, наприклад, тимбілдінг-ігор, лекцій, виїзних заходів колективного відпочинку);
- вдосконалення процесу найму працівників та подальшого їх включення у робочий процес (наприклад, проведення екскурсій, подарунки у вигляді рекламної продукції підприємства, зустріч з функціональним керівником і т.д.);
- індивідуалізація робочого середовища працівників (надання можливостей до більш вибору більш гнучкого графіку, встановлення додаткового вихідного дня одноразово у місяць);
- запровадження спеціальних днів та відповідного календарю корпоративних заходів (наприклад, день сім'ї, день відзначення досягнень найбільш продуктивних фахівців, день відкритих дверей) [53].

Напрямок розрахунково-економічної мотивації базується на більш традиційних формах матеріального та нематеріального стимулювання, які з одного боку, надають певні реальні економічні блага для конкретного працюючого на підприємстві, а з іншого, можуть бути швидко оцінені як з позицій їх вартісних параметрів, так і щодо ефективності від їх втілення у господарське життя підприємства.

Основними методами даного напрямку є загальноприйняті форми преміювання, надання певних надбавок, виплат матеріальної допомоги, особливих пільг і т.д.

У рамках даних методів, основними заходами розрахунково-

економічної мотивації визначаємо наступні:

- встановлення системи премій та надбавок (наприклад, за тривалий час роботи на підприємстві (більше 3-х років); за пропонування працівником організаційних або виробничих поліпшень і т. д.);
- пільгові пакети (соціальний захист, медичне страхування, безкоштовні проїзні документи на проїзд у громадському транспорті, мобільний зв'язок для виробничих цілей і т. д.);
- повне або часткове фінансування підприємством освітніх прагнень працівника у вдосконаленні власних професійних навичок;
- організація безоплатного харчування працівників або організації їдальні з пом'якшеною ціновою політикою для працівників підприємства;
- виплата річних бонусів відповідно до отриманих показників річних фінансових результатів компанії.

Напрямок культивування базової лояльності працівників підприємства – даний напрям направлений в першу чергу на утвердження певного набору особистісних якостей характеру персоналу підприємства, які у своїй сукупності позитивно впливатимуть, з одного боку, на загальний рівень продуктивності праці, а з іншого дозволять сформувати потужну кадрову основу діяльності підприємства, знизивши показники плинності кадрів [54].

Методами організації даного напрямку мотивування ґрунтуються переважно не лише на традиційних матеріальних та нематеріальних стимулах, а й на використанні ряду інструментів формалізації трудових відносин за окремими напрямками, а також управління окремими неформальними аспектами розвитку міжособистісних відносин у колективі.

Основними заходами із забезпечення напрямку культивування базової лояльності працівників підприємства є наступні:

- формалізація кодексу виробничої поведінки працівників на підприємстві, усунення деструктивних існуючих правил неформального характеру;

- застосування інструменту командоформування (тімблінгу);
- розробка системи відслідковування конкретним робітником власного трудового внеску та відповідної системи його матеріального підкріплення;
- організація закордонних тренінгів, відвідання спеціалізованих закордонних конференцій у якості винагороди для найбільш продуктивних працівників колективу;
- відкриття можливостей до участі працівників у розвитку організації, на прикладі, японської системи кайдзен-менеджменту, зокрема у частині спеціальних «гуртків якості» серед виробничого персоналу;
- розширення окремих положень трудового договору, зокрема у частині захисту інформації, що представляє комерційну таємницю та питань відповідальності за умови її розголошення;
- підтримка творчої активності персоналу у контексті формування корисних для підприємства організаційно-виробничих навичок [55].

Зазначимо, що означені методи та заходи мотивації, не є відокремлені і можуть якісно перетинатися, однак, важливим є розуміння ключових мотиваційних аспектів на які опирається той чи інший напрям, зокрема психо-емоційний – внутрішнє відношення індивіда до власної роботи; розрахунково-економічний – забезпечення вмотивованості робітника реальними економічними благами; напрям розвитку базової лояльності – культивування відданості працівника підприємству [56].

Резюмуючи вищевикладене, у якості пропозицій щодо підвищення ефективності мотивації праці пропонуємо формування двох програмних пакетів мотиваційних заходів за функціональною ознакою, тобто такими що володіють специфічними відмінностями окремо для управлінського та виробничого персоналу.

3.2 Обґрунтування доцільності запропонованих заходів з підвищення ефективності мотивації праці

У ході дослідження ключових напрямків підвищення мотивованості праці персоналу досліджуваного підприємства було встановлено неможливість фрагментарного підходу до обрання поліпшувальних заходів у даному напрямку, що обумовлено комплексністю наявних проблем у мотивації праці, а також величиною даного підприємства, яке об'єднує у своєму штаті близько 24,5 тис. працівників.

Саме тому, було запропоновано введення спеціальних мотиваційних пакетів окремо для управлінського та виробничого персоналу з відповідними якісними відмінностями.

Далі пропонуємо розглянути обґрунтування та ґрунтовний опис кожної з наданих пропозицій.

Пропозиція 1 – Пакет мотиваційних заходів для виробничого та допоміжного персоналу

Ключовою відмінністю даного пакету мотиваційних заходів є його якісна наповненість, адже враховуючи той факт, що є великим промисловим підприємством, а його виробничі та допоміжні працівники здійснюють роботу, що потребує значних фізичних зусиль та має високі показники монотонності, пропонується пакет заходів концентрується переважно на матеріальних інструментах стимулювання, які ефективно доповнюються сучасними підходами до нематеріальної мотивації.

Більш детально перелік заходів та відповідних їм цілям у рамках пакету мотиваційних заходів для виробничого персоналу подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Склад та цілі пакету мотиваційних заходів для виробничого персоналу

Складові заходи мотиваційного пакету	Цілі заходу
1. Створення індивідуальних персоніфікованих профілів допоміжних (ремонтних) працівника згідно з якими буде виконуватись допоміжний ремонт та обслуговування та визначатиметься премія/покарання працівника	Закріплення за конкретним ремонтним працівником роботи, за які він сам буде нести відповідальність. Преміювання/покарання працівника залежно від якості виконаної роботи.
2. Оновлення системи преміювання праці виробничих та допоміжних працівників	Вдосконалення існуючої системи преміювання у відповідності до сучасних прогресивних мотиваційних практик, зокрема, використання міжремонтного інтервалу – як основного показника преміювання/покарання працівника.

Далі, поелементно розглянемо кожен складову із пропонованих заходів мотиваційного пакету у рамках першої пропозиції щодо підвищення ефективності мотивації праці

- 1) Створення індивідуальних персоніфікованих профілів допоміжних (ремонтних) працівників, згідно з якими буде виконуватись допоміжний ремонт та обслуговування та визначатиметься премія/покарання працівника.

У рамках даного заходу пропонується створення індивідуальних персоніфікованих профілів для допоміжних робітників з можливістю здійснення оперативного контролю за показниками продуктивності праці та якості здійснених ремонтів. Даний захід є доцільним на, оскільки працівники намагатимуться якнайкращіше виконувати роботи для того, аби отримати премії, а у разі покарання намагатимуться ретельніше виконувати свою роботу, аби не мати для себе збитків. Впровадження

такої системи дозволить збільшити міжремонтний інтервал, при цьому, у робітників при якісному та своєчасному виконанні завдань залишиться вільний час, який вони також зможуть використати для збільшення прибутків підприємства шляхом виконання робіт «зі сторони» внутрішніх та міжнародних контрактів.

2) Оновлення системи преміювання праці виробничих та допоміжних працівників.

Передбачає осучаснення існуючої наразі на системи премій, шляхом введення окремо для виробничого та допоміжного персоналу методики визначення рівня премій за певними критеріями. Для виробничого персоналу критеріями є показники якості продукції, рівні досягнутої продуктивності праці. Критерії ефективності допоміжного персоналу включають у себе показники ритмічності роботи устаткування, а також критерій збільшення часових проміжків міжремонтних періодів для роботи промислового устаткування.

Даний захід напряду пов'язаний з попереднім, адже створення системи преміювання виробничих та допоміжних робітників включатиме у себе преміювання працівників на основі показників здійснення роботи. Персоніфікація роботи дасть можливість окремому працівнику проявити свої здібності у роботі та відповідати за її виконання.

Виконання контрактів, зокрема міжнародних, сприятимуть не лише в мотивації працівників, які виконуватимуть ремонти за такими контрактами, але й сприятимуть збільшенню доходів підприємства та формуватиме позитивний та привабливий імідж компанії, що є важливим фактором для кожного підприємства.

Пропозиція 2 – Пакет мотиваційних заходів для управлінського персоналу.

Даною пропозицією пропонується запровадження низки мотиваційних заходів, які орієнтовані на стимулювання ефективності управлінського персоналу. Такий специфічний розподіл обумовлено

різницею у потребах та ціннісних мотивах трудової діяльності різних категорій працівників підприємства, адже підприємство володіє як широким штатом виробничого та допоміжного персоналу так і доволі значною кількістю адміністративного персоналу та працівників, які здійснюють управління виробничими процесами. Саме тому, у рамках другої пропозиції концентрується увага у більшості на нематеріальних формах мотивації та заходах, що дозволять знизити психоемоційне навантаження управлінського персоналу, яке виникає у ході високої інтенсивності інтелектуальної праці та наростити продуктивність їх роботи, яка вкрай часто потребує пошуку креативних ідей та прийняття нетипових рішень.

У таблиці 3.2 подано перелік заходів та відповідним їм цілям, що входять до мотиваційного пакету у рамках другої пропозиції.

Таблиця 3.2 – Склад та цілі пакету мотиваційних заходів для управлінського персоналу

Складові заходи мотиваційного пакету	Цілі заходу
1. Проведення тренінгу «Інновації та креативність в управлінні» (коучинг)	Вдосконалення професійних навичок та оволодіння новими кваліфікаційними компетенціями управлінським персоналом .
2. Заходи з командоформування (Teambuilding)	Покращення внутрішньогрупової комунікації в колективі, створення більш сприятливої атмосфери та командного духу серед працівників, сприяння формуванню довірливих стосунків між працівниками.
3. Вечірні курси з англійської мови на підприємстві	Розширення професійних можливостей тієї частини управлінського персоналу що потенційно може мати справу з англійськими джерелами, що в цілому сприятиме розвитку зовнішньоекономічної діяльності у перспективі.
4. Безкоштовний робочий сніданок	Формування більш приємної робочої атмосфери та створення більш зручних умов праці для персоналу.

Далі пропонуємо здійснити окремий розгляд кожного заходу та його повного обґрунтування з відповідного мотиваційного пакету для управлінського персоналу вказаного у таблиці 3.2.

1) Проведення тренінгу «Інновації та креативність в управлінні».

Ключовою метою проходження працівниками даного тренінгу є формування у останніх знань щодо існуючих сучасних інструментів застосування креативного підходу в управлінні організацією, вирішенні типових завдань. Цільовою групою працівників, які підлягають проходженню даного тренінгу є увесь наявний штат підприємства, задіяний у реалізації адміністративних функцій.

Завданнями проходження працівниками даного тренінгу є:

- формування учасниками прикладних вмінь до формування продуктивного творчого середовища управління;
- дослідження учасниками тренінгу інноваційних методів управління традиційними бізнес-процесами на підприємстві;
- розвиток умінь сучасного критичного мислення та поведінкових моделей, ефективних у вирішенні конкретних бізнес-задач;
- розробка конкретного інструментарію оптимізації окремих управлінських процесів відділу або підрозділу, який проходить тренінг.

Даний тренінг представляє собою сукупність особистих та колективних завдань учасників тренінгу, ігрових форматів колективної взаємодії, застосування інтерактивних засобів. 80% усього матеріалу тренінгу відводиться на вирішення практичних завдань, у той час як 20 % усього часу належить лекційному матеріалу. Такий розподіл пояснюється специфікою сприйняття працівниками такого роду знань та необхідності до фокусування уваги на прикладних аспектах тренінгу, задля отримання максимальної віддачі від його проведення. Тренінг включає у себе велику кількість міні-презентацій, кейсів, ситуативних брейнстормів та інтерактивного матеріалу. Проходження даного тренінгу відкриває реальні

можливості до застосування, отриманих умінь та теоретико-прикладних знань в управлінській практиці. Загальна тривалість тренінгу – 11 годин, тобто його проведення буде розподілено на декілька днів працівниками відділу кадрів.

2) Заходи з командоформування (Teambuilding).

Одним із вкрай поширених сучасних підходів до організації продуктивного мотиваційного середовища організації є тимбілдінг. Слово тимбілдінг утворено шляхом комбінації двох слів англійської мови – команда (team) та будувати (building), що у буквальному перекладі означає командобудування. Даний підхід набув широкого поширення у системах управління кадрами американської економічної системи і на даний час вважається визнаним інструментом формування командної ефективності серед трудових колективів незалежно від типу організації та сфери її діяльності. Узагальнюючи можна сказати, що тимбілдінг представляє собою сукупність організованих підприємством заходів, націлених на культивування командного духу, цілісності та цілковитого порозуміння серед трудового колективу.

Додатково зазначимо, що не варто ставити за мету тимбілдингу – посилення міжособистісних зв'язків серед членів конкретної групи осіб, адже тимбілдінг оперує, насамперед поняттям команди та командної взаємодії. У даному аспекті особливо слід розрізняти сутнісні відмінності понять групи осіб та команди. Група осіб характеризується, в першу чергу, домінуванням персональних інтересів та низьким рівнем довіри між її учасниками, має місце висока міра конфліктності у міжособистісних контактах в процесі прийняття важливих організаційних рішень, більш того, лобіювання виступає ключовим інструментом отримання підтримки з боку колег, а базовим мотивом кожного з учасників групи виступає індивідуальна вигода. Кардинально протилежними є сутнісні властивості поняття команди. Зокрема, першочергову роль у даному випадку відіграють командність та спільність, виявляється домінуючий вплив

консенсусності в процесі ухвалення рішення з метою оптимізації отриманого результату; учасники відчують власну причетність до конкретної справи, має місце відкритість думок, яка слугує джерелом свіжих ідей та потенційних рішень. Ключовою відмінністю команди та групи є те, що остання націлена на персоніфіковану вигоду кожного окремого учасника, у той час, як команда ґрунтується на взаємоповазі, взаєморозумінні задля спільної мети. Виходячи з вище викладеного, очевидним стає, що вкрай важливим етапом у побудові ефективного діючого структурного підрозділу або відділу управління є становлення його в першу чергу як команди спеціалістів, а не групи людей зацікавлених виключно у отриманні заробітної платні та премії.

У рамках даного заходу пропонується реалізація 2 тимбілдингових заходів, які будуть проходити двічі на рік кожен, зокрема.

2.1. Похід до мотузкового парку спортивного клубу «Острів».

Даним спортивним клубом пропонується проведення мотузкового курсу або мотузкового тренінгу, який передбачає колективне подолання реальних перешкод на певній висоті (до 20 м) з використанням спеціального скелелазного обладнання. Такого роду тимбілдинговий захід дозволяє розвивати навички стратегічного командного мислення, рішення реальних проблем, сприяє розвитку лідерських якостей та надає можливості для яскравого самовираження більшості членам команди, що так чи інакше призводить до зміцнення їх командного духу та почуття спільності. Додамо, що даний захід проходить під наглядом спеціалістів з використанням страхувального обладнання, тому ризик травмування його учасників є мінімальним.

2.2. Організація активного відпочинку разом з професійним коучем із тимбілдингу у Центральному парку культури та відпочинку «Дубовий гай».

За рахунок великої площі даного паркового комплексу (57 га) можливим є організація такого роду тимбілдингового заходу, який у

своєму складі матиме велику кількість командних ігор та завдань на відкритому повітрі, однак, будучи менш екстремальним за попередній захід.

3) Вечірні курси з англійської мови на підприємстві.

Активні процеси глобалізації та розвитку транснаціональних торговельних взаємодій обумовлює надзвичайну важливість володіння іноземною мовою співробітниками, адже це відкриває можливості до більш тісного співробітництва з іноземними замовниками, а також сприятиме розвитку системи постачання матеріалів та комплектуючих за більш привабливою для підприємства ціною, уникаючи при цьому витрат на залучення перекладачів.

Даною пропозицією передбачається організація курсів з англійської мови на території підприємства у позаробочий час (18:30 - 20:00) для усього управлінського персоналу підприємства на добровільній основі (окрім відділу зовнішньоекономічної діяльності для персоналу якого відвідування таких курсів є обов'язковим). Передбачається найм підприємством професійних викладачів англійської мови, закупівля необхідних книжок, канцелярського приладдя, проектору та штативу з поверхнею для проектування. Курси будуть проведені у наявних вільних приміщеннях, які знаходяться у розпорядженні підприємства.

Початковим етапом буде проведення викладачами загального тестування на рівень англійської мови, після чого буде здійснюватись розподіл на групи за відповідним рівнем англійської мови. Для кожної групи заняття будуть проводитися удвічі на тиждень у позаробочий час.

4) Безкоштовний робочий сніданок.

Одним із популярних заходів мотивації, що застосовується HR-спеціалістами великих корпоративних утворень та навіть дрібними підприємства є організація безкоштовного робочого сніданку для працівників управління. Такий захід покликаний преш за все на забезпечення персональних зручностей для працівників, а також

формування більш приязної та позитивної робочої атмосфери. Безкоштовний сніданок буде доступний для всіх бажаючих у період за пів години до та пів години після початку робочого дня з 8:00 до 9:00, а необхідна кількість харчових продуктів буде закуплена на рівні 35% від необхідної кількості для забезпечення усього персоналу. Окрім витрат на продукти харчування та їх доставку даний захід не потребує, адже вибір того чи іншого продукту буде здійснюватися працівниками самостійно без залучення персоналу їдальні.

Безкоштовний робочий сніданок буде містити у своєму складі наступні продукти:

- вівсянка швидкого приготування;
- чай;
- розчинна кава;
- швидкорозчинна кава;
- натуральна кава;
- хліб;
- джеми різних смаків (полуниця, вишня, абрикос, ягідний-мікс).

3.3 Прогнозування ефективності заходів мотивації праці персоналу

Фінальним етапом у наданні економічного обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів є підрахунок та оцінка рівня ефективності їх потенційного впровадження на досліджуваному підприємстві. В результаті проведених розрахунків, основні економічні ефекти від впровадження пропонованих у попередніх підрозділах роботи заходів подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні показники діяльності підприємства до та після впровадження заходів мотивації праці персоналу

Показник	До впровадження пропозиції	Після впровадження пропозиції	Порівняння
Прибуток, тис. грн. /особу на рік	31 041,7	37 544,2	20,9%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. /особу на рік	68 879,9	70 298,7	2%
Фонд оплати праці, тис. грн. /особу на рік	23 522,6	24 126,5	2,5%
Продуктивність праці, тис. грн./особу на рік	760 263,9	798 277,1	5%

Зазначені рекомендації щодо впровадження ефективнішої мотиваційної системи працівників на мають такий ефект:

- прибуток зріс на 20,9 % за рахунок підвищення мотивації працівників;
- собівартість реалізованої продукції зростає на 2% за рахунок збільшення фонду оплати праці та витрат на основні матеріали та комплектуючі за контрактом;
- фонд оплати праці зростає на 2,5% за рахунок збільшення преміювання внаслідок розробленої шкали преміювання основного та допоміжного виробничого персоналу;
- продуктивність праці зросла на 5% за рахунок зменшення браків, збільшення міжремонтного періоду та якіснішої роботи працівників.

Досить малі показники ефективності від реалізації пропозиції 1, можна пояснити тим, що це лише результати діяльності цеху №10, який становить 10% від загальної структури

Так як пропозиція №2 наряду не впливає на збільшення чистого доходу та інших показників виробництва, на даному етапі, ця пропозиція нестиме лише адміністративні витрати на впровадження заходів, описаних у пункті 3.3., проте ці заходи мають соціальну ефективність. Припустимо очікувану соціальну ефективність заходів мотивації праці управлінського персоналу в таблиці 3.4:

Таблиця 3.4 – Соціальна ефективність запропонованих заходів пропозиції №2

Захід	Соціальна ефективність
Тренінгу «Інновації та креативність в управлінні» (коучинг)	Дозволить зацікавити працівників новою інформацією, знаннями, тим самим, розширити їх уявлення про виконувану ними роботу, тим самим підвищуючи ефективність праці.
Заходи з командоформування (Teambuilding)	Сприяє формуванню нормального соціально-психологічного клімату в колективі, сприяє згуртованості працівників та дасть певні навички роботи в колективі
Вечірні курси з англійської мови на підприємстві	Дозволить отримати працівникам нові знання з іноземної мови, які вони використовуватимуть не лише у особистих цілях, але й робочих моментах співпраці з зарубіжними партнерами.
Безкоштовний робочий сніданок	Підвищить енергію та настрій працівників перед роботою.

Таким чином, впровадження вищезазначених пропозицій сприятиме не лише збільшенню прибутків підприємства, але й підвищить зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці, адже успішна діяльність та конкурентна позиція підприємства залежить від активної, якісної та результативної діяльності персоналу. Перевагою цих мотиваційних заходів є поєднання матеріального та нематеріального

стимулювання, яке проявлятиметься не лише у грошовому виразі, але й у нормальному соціально- психологічному стані кожного з працівників, нових знаннях, які можуть бути використані у трудовій діяльності за рахунок нематеріальної пропозиції мотивації праці робітників.

Отже, на основі проведеної оцінки ефективності запропонованих заходів зростання мотивації праці можна констатувати їх високу ефективність, як у трудовому та мотиваційному аспектах, так і у виключно економічному розрізі відповідного аналізу.

Висновки до розділу 3

В процесі написання даного розділу було здійснено економічне обґрунтування ключових напрямків підвищення ефективності організації системи мотивування праці персоналу з відповідним їх обґрунтуванням, розрахунком витратної вартості реалізації конкретних пропозицій та оцінюванні їх ефективності.

Досліджено ключові аспекти управління мотиваційним середовищем підприємства, визначено основні проблеми забезпечення сприятливого мотиваційного середовища ,що здебільшого пов'язані із застарілістю основних форм мотивації праці на підприємстві та низьким кваліфікаційним рівнем персоналу, що здійснює управління даним напрямком.

Визначено порядок розробки і впровадження пропозицій поліпшення мотиваційної системи, що передбачає здійснення 7-ми етапів, починаючи з формування загальних засад корпоративної культури організації, закінчуючи коригувальними заходами на основі оцінки отриманих результатів та повторного запуску даного циклічного процесу.

Розроблено основні напрямки підвищення ефективності вмотивованості праці персоналу, які включають методи та заходи що

базуються на формуванні лояльності персоналу, психоемоційному та економічному мотивуванні.

Запропоновано впровадження на двох комплексних пакетів мотиваційних заходів окремо для виробничого та управлінського персоналу. Мотиваційний пакет заходів для управлінського персоналу, орієнтований переважно на нематеріальну складову мотивування і включає наступні заходи: проведення тренінгу «Інновації та креативність в управлінні»; заходи з командоформування; вечірні курси з англійської мови на підприємстві та безкоштовний робочий сніданок. Такий мотиваційний пакет на даному етапі потребує капіталовкладень, тому й у прогнозованому періоді не очікується збільшення доходів за рахунок цих мотиваційних заходів, проте, вивчення англійської мови вже на цьому етапі буде використовуватися для співпраці з іноземними партнерами та здійснення експортно-імпортних операцій.

Пакет мотиваційних заходів виробничого персоналу більш фокусується на матеріальній складовій, однак, передбачаючи наступні заходи: створення індивідуальних персоніфікованих профілів ремонтних робіт допоміжними працівниками та оновлення системи преміювання праці виробничих та допоміжних працівників.

Обґрунтовано кількісний та якісний склад необхідних витрат на реалізацію кожного з запропонованих пакетів мотиваційних заходів, зокрема, для пакету мотиваційних заходів виробничого та допоміжного персоналу потребується залучення коштів у розмірі близько 2 100 500 грн., водночас, для пакету мотиваційних заходів управлінського персоналу кошторис витрат складає 2 042 240 грн. Загалом практична реалізація запропонованих заходів потребує виділення з боку підприємства, коштів у розмірі 4 142 740 грн, також було проаналізовано основні показники роботи та приклад нарахування

заробітної плати в

Оцінка ефективності впровадження мотиваційних заходів показала зростання прибутку на 20, 9%, собівартості – на 2 %, фонду оплати праці – на 2,5 % та зростання продуктивності праці на 5 %.

Соціальна ефективність від проваджених мотиваційних заходів за пропозицією 2, спрямована на формування нормального психо-емоційного стану кожного працівника, згуртовану, колективну роботу працівників та отримання нових знань для саморозвитку та виробничої діяльності.

За результатом аналізу напрямків підвищення доходності діяльності узагальнено наступні висновки.

Здійснивши економічне обґрунтування запропонованих заходів підвищення доходності діяльності підприємства встановлено, що в результаті зміни товарної політики та реалізації інвестиційного проекту розвитку бізнесу фінансово-економічний стан підприємства значно покращиться.

Проведена апробація впливу заходів, які були запропоновані, вказує на підвищення доходності підприємства, заходи є економічно доцільними та можуть бути реалізовані для практичного забезпечення зростання ринкового успіху бізнесу базового підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідники трактують мотивацію як вплив керуючих суб'єктів на працівників методом використання комплексу заходів впливу на поведінку працівників для досягнення цілей підприємства.

Свідомий вибір конкретної поведінки працівником під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів активізують його до дій, а також бажання працювати визначається його індивідуальними потребами та інтересами.

Система мотивації може бути сформована та проявлятися у таких видах, як матеріальна, нематеріальна, внутрішня, зовнішня, соціальна. Мотиваційні методи поділяються на такі різновиди: примушення, винагородження, самомотивації, сторонньої мотивації, внутрішні, зовнішні, економічні, соціальні, морально-психологічні.

Зміст мотиваційної методики підприємства має полягати у поєднанні задоволення потреб працівників та компанії; розробці системи винагород за виконану працю та застосування стимулів взаємодії персоналу на рівні колективу та всієї організації.

У розділі 2 було проаналізовано характеристики виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства

Аналіз активів підприємства впродовж аналізованого періоду підтвердив тенденцію до зростання, що є позитивною тенденцією, яка свідчить про розширення виробничої діяльності.

Дані вертикального аналізу довели, що наприкінці аналізованого періоду оборотні активи в структурі балансу становили 68,75 %, а необоротні – 31,09 %, що є позитивною тенденцією.

Таким чином, аналіз даних пасиву балансу показав, що статутний капітал та залучений капітал були незмінними впродовж аналізованого періоду. Зростання власного капіталу здійснювалося за рахунок нерозподіленого прибутку, що підтверджує прибутковість підприємства.

Економіко-математичні розрахунки за допомогою кореляційно-

регресійного аналізу дали можливість глибше дослідити взаємозв'язок між чистим доходом та окремими показниками діяльності підприємства, зокрема з продуктивністю праці, плинністю кадрів та фондом оплати праці. Економічна модель продемонструвала, що найбільш результативний зв'язок прослідковується між чистим доходом та продуктивністю праці.

У третьому розділі були запропоновані дві пропозиції, кожна з яких включала пакет мотиваційних заходів для основного і виробничого персоналу та управлінського.

Щодо рекомендацій, було проаналізовано існуючу систему мотивації на підприємстві та рекомендовано формувати мотиваційну систему за такими напрямки здійснення заходів із вдосконалення мотивації на:

- напрям психо-емоційного мотивування;
- напрям розрахунково-економічного мотивування;
- напрям культивування базової лояльності працівників підприємства.

Запропоновані методи є ефективними, тісно взаємодіють між собою, при цьому, варто зазначити, що пропозиція № 2 має нематеріальних характер і її впровадження несе лише витрати і включає наступні заходи: проведення тренінгу «Інновації та креативність в управлінні»; заходи з командоформування; курси з англійської мови на підприємстві та безкоштовний робочий сніданок.

Оцінка ефективності впровадження мотиваційних заходів показала зростання прибутку на 20,9%, собівартості – на 2%, фонду оплати праці – на 2,5% та зростання продуктивності праці на 5%.

Соціальна ефективність від проваджених мотиваційних заходів за пропозицією 2, спрямована на формування нормального психо-емоційного стану кожного працівника, згуртовану, колективну роботу працівників та отримання нових знань для саморозвитку та виробничої діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адлер Н. Д. Управління крос-культурними відмінностями: міжнародний менеджмент. К.: Академія, 2016. 438 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. К.: Книжковий дім, 2018. 543 с.
3. Бібіков А. С. Мотивація персоналу як складова системи управління підприємством. К.: Кондор, 2020. 285 с.
4. Бойко А. І. Ефективне управління персоналом. Х.: Фоліо, 2019. 375 с.
5. Вінтман О. В. Психологія праці та управління. К.: Нова книга, 2017. 429 с.
6. Друкер П. Ф. Менеджмент: виклики нового тисячоліття. К.: КМ-БУКС, 2016. 385 с.
7. Івахненко В. М. Мотивація та стимулювання трудової діяльності. К.: Знання, 2017. 363 с.
8. Коломієць І. М. Мотивація та організаційна поведінка. Львів: Львівська політехніка, 2020. 247 с.
9. Маслоу А. Мотивація та особистість К.: КНЕУ, 2019. 400 с.
10. Маслоу А. Психологія буття. К.: МАУП, 2018. 304 с.
11. Мочерний С. В. Мотивація праці в системі менеджменту. К.: Феміна, 2017. 347 с.
12. Назарчук О. О. Управління мотивацією персоналу: теорія і практика. К.: Центр учб. літ., 2019. 560 с.
13. Осовський В. В. Мотивація та стимулювання трудової діяльності. К.: Кондор, 2018. 357 с.
14. Семенюк І. В. Мотивація та мотиваційні системи в організаціях. К.: Видавництво Ліра-К, 2020. 336 с.
15. Сидоренко В. К. Ефективне управління персоналом. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 268 с.

16. Федоренко В. Г., Управління мотивацією персоналу: підходи та методи. Львів Львівська політехніка, 2019. 265 с.
17. Хруцький В. І. Мотивація трудової діяльності в системі управління підприємством. Київ: ЦУЛ, 2018. 284 с.
18. Шимко Р. І. Мотивація персоналу: теорія та практика. Дніпро: Економічна думка, 2020. 295 с.
19. Юрченко О. М. Сучасні підходи до мотивації персоналу в організаціях. Київ: КНЕУ, 2019. 348 с.
20. Економічне вчення Адама Сміта. [Електронний ресурс]: Режим доступу: http://pidruchniki.com/1926060141148/politekonomiya/ekonomichne_vchennya_adama_smita
21. Гайдученко С.О. Мотивація персоналу. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%202013.pdf>
22. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1>
23. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. К. : Гросс Медіа, 2008. 224 с.
24. Холодов О. А. Мотивация труда в системе внутривозрастных экономических отношений / Холодов О. А. Управление персоналом. 2009. № 5. С. 55.
25. Теорія оптимальних механізмів і Третій шлях: поєднання «пряника» ринкової економіки і «батога» командної економіки. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://www.ar25.org/article/teoriya-optymalnyh-mehanizmv-i-tretyi-shlyah-poyednannya-pryanika-rynkovoyi-ekonomiky>
26. Теорії мотивації персоналу. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>
27. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова. Молодий вчений. 2015. № 11. С. 109-113.

28. Теории мотивации. Теория X, Y, Z [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://pchelitskaya.wordpress.com/2011/07/10/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%B8%D1%8F-x-y-z/>
29. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг / О.Б. Моргулець. Підручник. [Електронний ресурс]: Режим доступу: http://pidruchniki.com/19640805/menedzhment/menedzhment_u_sferi_poslуг
30. McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. Management Review, 22-28, 88-92. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1964-04111-001>
31. Maslow, A. (1946). A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370-396. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1964-04111-001>
32. McClelland, D.C. (1988). Human Motivation. Cambridge University Press. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1964-04111-001>
33. Herzberg, F. (1968). Onemore time: How do you motivate people? Harvard Business Review. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1964-04111-001>
34. Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1964-04111-001>
35. Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal Psychology. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1964-04111-001>