

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

д.е.н., професор, _____

Ханлар МАХМУДОВ

« ____ » _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства» (на матеріалах ВСК «XXXXXX» Полтавського району)**

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Нестеренко Руслана Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи,
к. е. н., доцент

Тетяна БАРДІНА

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ПІДПРИЄМСТВІ	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Система формування мотиваційного механізму в підприємстві	23
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ПІДПРИЄМСТВІ	31
3.1. Стратегічні формування мотиваційного механізму в підприємстві	31
3.2. Запровадження прогресивних форм мотивації праці в підприємстві	36
3.3. Нові підходи до побудови системи нематеріальної мотивації праці на підприємстві	45
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Мотиваційний механізм являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [27, с. 16]. Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів. Мотиваційний аспект управління працею широко застосовується у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Мотиваційний механізм на підприємстві спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції. Функціонування цього механізму забезпечують мотиви конкуренції при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень на самому підприємстві.

Питання підвищення мотивації праці, її методам і стимулюванню праці досліджені в роботах таких вчених, як: М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, Л. Страут, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, а також знайшли своє відображення в працях вітчизняних економістів: О.А. Богуцького, В.Г. Воронкової, В.А. Шахового та ін.

Зв'язок роботи з науковими темами. Проведені дослідження, аналіз, та розробки в роботі відповідають плану науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і права.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Основними завданнями дослідження є:

– висвітлити теоретичні основи формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства;

– проаналізувати основні складові системи формування мотиваційного механізму в підприємстві;

– розробити стратегію вдосконалення системи формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Об’єктом дослідження є формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу в ВСК «XXXXXX» Полтавського району, Полтавської області.

Предметом дослідження є – науково-методичні положення, теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності персоналу підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження в кваліфікаційній роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний та абстрактно-логічний – для теоретичних і методичних узагальнень, визначення сутності формування мотиваційного механізму з врахуванням специфіки діяльності сільськогосподарського підприємства, формулювання висновків; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного року з показниками попередніх років; експертного оцінювання – для дослідження стратегічних компетенцій управлінського персоналу, що обумовлюють якість реалізації функцій стратегічного формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, форми бухгалтерсько-статистичної звітності ВСК «XXXXXX» Полтавського району, Полтавської області, наукові публікації вчених-економістів, навчально-довідкова література, результати досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у подальшому розвитку теоретичних, методичних і практичних положень процесу формування мотиваційного механізму:

набули подальшого розвитку:

- Стратегічні формування мотиваційного механізму в підприємстві.
- Запровадження прогресивних форм мотивації праці в підприємстві.
- Нові підходи до побудови системи нематеріальної мотивації праці на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі опрацьовані теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо удосконалення формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності персоналу підприємства, які створюють основу для виявлення й розв'язання сучасних проблем ефективного розвитку досліджуваного підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою магістерської дипломної роботи оприлюднено у формі доповіді на:

- IV Всеукраїнській науково-практичній конференції (за міжнародною участю) «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін», від 21 жовтня. ПДАУ, 2021 р. м. Полтава.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези:

- Писаренко С. В. Пономаренко Р.С., Сухопар О.О. Мотиваційні заходи а аграрному підприємстві, як головний фактор зростання продуктивності праці. IV Всеукраїнська науково-практична конференція (за міжнародною участю) «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін», від 21 жовтня 2021 р. ПДАУ, м. Полтава. С. 81-85.

Стаття у фаховому виданні:

- Писаренко С.В, Михайлова О.С., Нестеренко Р.С. Особливості управління персоналом підприємства на основі LEAN-технології. // «Економіка та суспільство» Випуску № 31. Одеса. 2021.

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 67 сторінках друкованого тексту, робота містить 15 таблиць, 3 рисунка та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні в Україні формування мотиваційного механізму має велике значення. Використання персоналу підприємства це досить складний процес, у підприємницькій діяльності. Саме ефективна підприємницька діяльність залежить від стабільності використання праці. Тільки через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Відношення до праці характеризується прагненням (або відсутністю прагнення) людини максимально виявляти свої фізичні та духовні сили, використовувати свій досвід і знання, здібності досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці [12, с. 99].

Трудова поведінка – це зовнішній, прояв відношення до праці, а мотивація й оцінка – внутрішній.

Залежно від поведінки людини, мотивація – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів).

Мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричинює її припинення. Поняттям ширшим за мотивацію, є захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його праці [29, с. 59].

У сучасній літературі мотивація трактується досить широко. В одному випадку – це сукупність факторів, що спрямовують та визначають поведінку, при цьому шляхи досягнення активності залишаються поза увагою; в іншому – це сукупність мотивів. Мотивація розглядається як процес психічної регуляції конкретної діяльності, як процес дії мотиву та як механізм, що

визначає виникнення, спрямованість та способи здійснення конкретних форм діяльності.

Мотивація повинна вирішувати такі основні завдання:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у фірмі;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації [23, с. 122].

Система мотивації персоналу не повинна бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного промислового підприємства. В процесі формування та вдосконалення системи матеріальних винагород для мотивації праці персоналу закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, такі як:

- здійснюється орієнтація персоналу на конкретні поточні та кінцеві результати;
- створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва (прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат);
- реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників; забезпечується перспектива підвищення матеріального стану тощо.

Розглядаючи поглиблено формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу, особливу увагу слід приділяти чинникам, які істотно на неї впливають, та виявляють сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукачів, що піддаються зміні залежно від статі, віку, ціннісних орієнтацій, ділових і професійних якостей, направлених на досягнення трудових цілей. Внутрішні чинники, це саме ті, що управляються самим працівником [24, с. 2].

Деякі вчені прийшли до висновку, що ряд чинників прямо діє на мотивацію, а ряд – непрямо. До чинників прямої дії слід віднести:

- умови праці;
- організацію праці,
- систему оплати праці,
- систему і методи управління.

До чинників непрямого – загальні економічні, соціальні, політичні й духовні умови для життя і праці; системи сімейного і несімейного виховання та освіти; економічна і соціальна політика держави, включаючи політику науки та освіти, соціальної допомоги та освіти [33, с. 9].

Результати дослідження зарубіжної і вітчизняної літератури показали, що ще існують і внутрішні мотиви праці, до них відносять матеріальну і моральну зацікавленість в результатах праці, прагнення до самовираження, задоволення працею, усвідомлення соціальної значущості праці. Зовнішні мотиви впливають на поведінку людини із зовні. До них відносяться винагороди за працю, умови праці, престижність праці, соціально-психологічний клімат в колективі, методи і стилі управління, соціально-побутові умови і ін.

Також слід зазначити, що трудова діяльність під впливом внутрішніх мотивів, не вимагає зовнішнього контролю, тому для досягнення високих економічних результатів необхідна активізація внутрішніх мотивів. Для цього важливим є створення сприятливих умов як всередині окремого господарства, так і в суспільстві в цілому. Зовнішні мотиви не залежать від самої людини, проте істотно впливають на мотивацію праці [16, с.170].

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [32, с. 178].

Мотивація праці включає не лише задоволення фізіологічних,

матеріально-побутових, культурних потреб, а й здобуття певного іміджу в суспільній ієрархії. Вона зумовлена природною особливістю людини і перш за все необхідністю забезпечення нормального фізіологічного існування працівника, створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умов його життя, забезпечення умов для духовного розвитку особистості, природного відтворення і продовження свого роду [7, с. 182]. Основні елементи мотивації праці запропоновано на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні елементи мотивації праці

Ефективний мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися на діючій системі матеріального і нематеріального стимулювання, відповідати стратегії розвитку підприємства, забезпечувати баланс інтересів працівників і підприємства, спрямовувати зусилля на досягнення визначених цілей [28]. Матеріальна мотивація являє собою прагнення працівника до зростання добробуту, досягнення певного стандарту життя. Проблема реалізації системи матеріальної мотивації на підприємстві на сьогодні є однією з нагальних, на вирішення якої мають бути спрямовані продуктивні зусилля науки і господарської практики [3, с. 23].

Провідна роль у реалізації системи матеріальної мотивації працівника належить оплаті праці як основній формі доходу найманих працівників. Водночас, варто зауважити, що взаємозв'язок між оплатою праці, як і доходами працівника в цілому, та мотивацією трудової діяльності досить складний і суперечливий.

При формуванні мотиваційного механізму необхідно комплексно та

цілісно підходити до питання матеріальної та нематеріальної складової мотивації. Матеріальне стимулювання спрямовано перш за все на задоволення первинних потреб (фізіологічні), нематеріальне – на задоволення вторинних потреб (психологічні). Лише задоволення потреб нижчого рівня спонукає до подальшого задоволення потреб вищого рівня [9, с. 6].

Відповідно, вважаємо, що структура системи мотивації працівника повинна бути націлена на результат і може мати такий вигляд:

- основна заробітна плата;
- стимулювання за індивідуальні показники діяльності;
- стимулювання за результативність діяльності структурного підрозділу;
- стимулювання за результативність діяльності підприємства в цілому.

Для кожної зі складових, які належать до змінної частини заробітної плати, необхідно встановити показники діяльності, їх вимірники та відповідну їм суму стимулювання.

Доцільно зазначити, що для забезпечення оптимальності та ефективності системи мотивації працівників необхідно врахувати такі вимоги [20,с. 254]:

- чітко сформулювати цілі, описуючи їх за допомогою результуючих показників;
- показники повинні бути розмежовані та закріплені окремо за робітником, структурним підрозділом, де він працює, та підприємством в цілому;
- за кожним показником повинен бути закріплений відповідний розмір матеріального чи морального заохочення, або елемент компенсаційного пакету.

На практиці необхідно обов'язково враховувати ті підходи, що спонукають до реалізації нових резервів підвищення ефективності трудової діяльності персоналу безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці. Саме

гуманізація, є основною ланкою нематеріальної мотивації праці. Гуманізація праці на підприємстві має за мету забезпечити:

- 1) змістовність праці персоналу, яка відповідає кваліфікації працівників, структурі та ієрархії їхніх потреб і мотивів;
- 2) пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини з метою забезпечення ергономічності умов виробництва;
- 3) створення належних та відповідних норм праці;
- 4) активну участь персоналу у вирішенні завдань виробничо-господарського характеру, залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Мотивація як механізм сприяє підвищенню рівня освіти та кваліфікації співробітників, їх інноваційної та творчої активності, забезпеченню конкурентоспроможності та якості партнерських відносин та відносин з клієнтами, збільшенню продуктивності праці [36, с. 99].

У процесі вдосконалення мотиваційного механізму в напрямку інтелектуалізації діяльності системи морального та матеріального стимулювання персоналу передбачається:

- повна або часткова реорганізація організаційної структури управління. Упровадження підрозділів, які б займались інноваційним розвитком та інформатизацією інших елементів структури;
- упровадження системи постійного навчання співробітників, організація тренінгів, семінарів, майстер-класів, науково-практичних семінарів та консультацій;
- запровадження додаткових видів матеріального стимулювання у форматі премій за різні нестандартні досягнення, наприклад, за ініціативність або за інноваційні досягнення (розробка нової продукції або покращення технологій виробництва);
- обов'язкове введення нематеріального стимулювання (соціальні пакети, кредитування, урахування регіональних або етнічних особливостей персоналу). Можливо застосування персонального підходу до співробітника

та врахування його персональних мотивів та потреб;

– підведення на новий рівень корпоративної культури, проведення масових заходів (конкурсів ідей, ярмарків вакансій, зйомка промо-роликів або інтерв'ю з наступним показом по телебаченню).

Оскільки позитивна атмосфера сприяє досягненню максимальної самореалізації – постійно розвиватись на професіональному рівні, сподіваючись на кар'єрне зростання;

– сприяння розвитку інтелектуалізації діяльності загалом: проведення технічних експертиз, отримання охоронних документів (патенту або авторського свідоцтва) щодо об'єктів інтелектуальної власності, підвищення престижу інтелектуальної діяльності, а також технічної творчості персоналу

Висновки до розділу 1

1. Мотивація - це сукупність факторів, що спрямовують та визначають поведінку, при цьому шляхи досягнення активності залишаються поза увагою; в іншому – це сукупність мотивів. Мотивація розглядається як процес психічної регуляції конкретної діяльності, як процес дії мотиву та як механізм, що визначає виникнення, спрямованість та способи здійснення конкретних форм діяльності.

2. Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо

3. Ефективний мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися на діючій системі матеріального і нематеріального стимулювання, відповідати стратегії розвитку підприємства, забезпечувати баланс інтересів працівників і підприємства, спрямовувати зусилля на досягнення визначених цілей

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Виробничий сільськогосподарський кооператив «XXXXXX» Полтавського району Полтавської області заснований на приватній основі власниками земельних та майнових паїв. Центральна садиба знаходиться в с. Пальчиківка, яке повністю газифіковане, де функціонує загальноосвітня школа, розвинута соціальна інфраструктура села (дитячий садок, клуб дозвілля, пошта, магазини та ін.), відмінне сполучення із районним центром – м. Полтава.

За Статутом, ВСК «XXXXXX» представлений, як юридична особа відповідно до чинного законодавства України. Проводить оптову і роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією, продуктів переробки, товарів власного виробництва, комерційну торгівлю продовольчими і промисловими товарами, придбаними в інших підприємств. Виконує будівельні та ремонтно-будівельні роботи, займається підсобними промислами та виробництвом будівельних матеріалів, товарів широкого вжитку, надає агротехнічні та інші послуги працюючому населенню та іншим громадянам, сільськогосподарським товаровиробникам, підприємствам та організаціям.

Метою діяльності господарства є: здійснення господарської діяльності по вирощуванню, переробці і продажу сільськогосподарської продукції, спрямованої на отримання прибутку; задоволення соціально-економічних інтересів власника та членів колективу.

Підприємство надає транспортні, комунально-побутові, будівельні, ремонтні, ритуальні послуги працюючим та іншим категоріям громадян. Товариство має печатку із своєю назвою, самостійний баланс, рахунки в установах банків, бланки, штампи та інші, необхідні для здійснення своєї

діяльності, реквізити.

Земля є головним, постійним і незмінним засобом виробництва у сільському господарстві. Саме від її родючості та правильності використання значною мірою залежить ефективність функціонування підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка розміру та ефективності використання сільськогосподарських угідь ВСК «XXXXXX», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+,-	%
Всього с.-г. угідь, га	3975	3975	3975	3786	3786	-189	95,2
Питома вага с.-г. угідь в площі району, %	5,1	5,1	5,1	4,7	4,7	-0,4	x
з них: ріллі, га	3975	3975	3975	3629	3629	-346	91,3
Всього посівів с.-г. культур	2592	2917	3030	3354	3629	+1037	140,0

Проведені дослідження динаміки розміру та ефективності використання сільськогосподарських земель, слід зробити висновок про те, що загальна площа сільськогосподарських угідь за досліджуваний період зменшилася. Так у 2016 р. вона становила 3975 га, а в 2020 р. – 3786 га, що менше на 189 га, або 4,8 %. Площа ріллі, у 2020 р. становила 3629 га, а в 2016 р. - 3975 га, що менше на 346 га, або 8,7 %. Щодо показника загальної площі під посіви сільськогосподарських культур, то вони в 2016 р. становили 2592 га, а в 2020 р. 3629 га, зростання відбулося аж на 1037 га.

Щодо трудових ресурсів, то їх використання в сучасних ринкових умовах є досить актуальними. Повна забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами, та їх ефективне використання, високий рівень продуктивності праці несуть істотне значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства (табл. 2.2).

З аналізу показників табл. 2.2., слід зауважити, що середньорічна чисельність працюючих за досліджуваний період зменшилася на 71 особу, у 2016 р. вона становила 263 особи, а в 2020 р. – 192 особи.

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових
ресурсів ВСК «XXXXXX», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р. %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	263	253	226	203	192	73,0
Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві – всього, осіб	239	230	205	185	174	72,8
з них задіяні у:						
рослинництві	133	130	105	96	94	70,7
тваринництві	106	100	100	89	80	75,5
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	504,25	505,79	512,58	460,41	435,1	86,3
у т. ч.: в рослинництві	117,04	114,40	92,40	84,48	85,3	72,9
в тваринництві	387,21	391,39	420,18	375,93	349,8	90,3
Виробництво валової продукції у постійних цінах 2016 р. на 1 працівника, тис. грн	274,84	295,89	424,44	476,11	419,3	152,6
Одержано прибутку (збитку) на 1 працівника, тис. грн	24,62	-13,82	27,27	-99,99	104,8	425,7
Витрати на оплату праці, тис. грн	12921,0	16316,0	18409,0	20688,0	18735	145,0
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	4095,6	5374,2	6803,0	8492,6	8131,5	198,5
Коефіцієнт використання нормативу часу	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	100,0
Припадає на 1 працюючого у сільському господарстві, га:						
сільськогосподарських угідь	16,63	17,28	19,39	20,46	21,76	130,8
ріллі	16,63	17,28	19,39	19,62	20,85	125,4

Щодо характеристики чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві то у 2020 р вона становить 174 особи, в порівнянні із 2016 р. 239 осіб. Якщо характеризувати по галузях, то з аналізу видно, що в галузі рослинництва кількість працівників більша, ніж в тваринницькій галузі. Виробництво валової продукції у постійних цінах 2016 р. на 1 працівника зростає на 52,6 %. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника за досліджуваний період також зросла на 98,5 %.

Коефіцієнт використання нормативу часу за досліджуваний період не змінився, та становить 0,96 в.п.

Діяльність підприємства нерозривно пов'язана з наявністю та використанням основних та оборотних засобів, які повинні характеризуватися відповідним складом та структурою для здійснення процесу виробництва. Питання ефективності їх використання є досить актуальним, адже від нього залежить життєдіяльність підприємства, (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка складу та ефективності використання основних та оборотних засобів ВСК «XXXXXX», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 до 2016 рр	
	2016	2017	2018	2019	2020	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Наявність основних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	11668,0	17098,0	26151,0	41869,0	44761,0	33093,0	383,6
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	2244,0	2234,0	2234,0	8324,0	8711,0	6467,0	388,2
машини та обладнання	8208,0	13112,0	21415,0	31705,0	34077,0	25869,0	415,2
транспортні засоби	700,0	1190,0	1890,0	1229,0	1229,0	529,0	175,6
інструменти, прилади, інвентар	499,0	545,0	595,0	594,0	685,0	186,0	137,3
інші основні засоби	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	0,0	100,0
Вартість оборотних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	19527,0	29076,0	28043,0	44092,0	56832,0	37305,0	291,0
у т. ч.: виробничі запаси	9126,0	13434,0	14136,0	8469,0	21156,0	12030,0	231,8
тварини на вирощуванні та відгодівлі	5000,0	6218,0	6134,0	6617,0	4067,0	-933,0	81,3
незавершене виробництво	2834,0	3096,0	2815,0	2722,0	3807,0	973,0	134,3
готова продукція	26,0	48,0	38,0	17996,0	17130,0	17104,0	65884,6
товари	28,0	64,0	0,0	0,0	0,0	-28,0	0,0
Поточні фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	1219,0	2487,0	2487,0	
дебіторська заборгованість	1693,0	4690,0	3321,0	5503,0	5680,0	3987,0	335,5
грошові кошти	632,0	802,0	1225,0	1537,0	2256,0	1624,0	357,0
інші оборотні активи	188,0	724,0	374,0	29,0	249,0	61,0	132,4
Фондозабезпеченість, тис. грн.	277,7	448,3	657,9	1053,3	1126,1	848,3	405,4
Фондоозброєність, тис. грн.	41,1	65,3	99,5	165,5	198,5	157,4	482,8
Фондомісткість, грн.	0,34	0,29	0,35	0,47	0,46	0,1	136,0
Фондовіддача, грн.	2,95	3,50	2,86	2,11	2,17	-0,8	73,5

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт зростання вартості основних фондів		1,47	1,53	1,60	1,07	1,1	x
Норма прибутку, %	6,0	16,4	11,9	-4,1	6,1	0,1	x
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,0	x
Фондорентабельність, %	15,9	44,3	24,7	-8,3	13,7	-2,2	x

Аналіз динаміки складу та ефективності використання основних та оборотних засобів, можна зробити висновки про те, що їх вартість на протязі досліджуваного періоду зростає. Збільшення основних засобів в цілому по господарству у 2020 р. порівняно з 2016 р. склало 33093,0 тис. грн. Більшою мірою та швидшими темпами у 2020 р. порівняно з 2016 р. зросла вартість оборотних засобів на 191,0 % та складала за останній рік 56832,0 тис. грн.

Фондозабезпеченість підприємства стрімкого зростає, це пояснюється тим, що підприємство активно проводить заміну старих засобів більш новими та сучасними. Особливо мова йде про сільськогосподарську техніку. Фондоозброєність праці також зростає, так із 41,1 грн у 2016 р. до 198,5 грн у 2020 р. Норма прибутку зростає, але не істотно, із 6,0 %, до 6,1 %.

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва органічно поєднана з його розміщенням. Вони є формами суспільного поділу праці і знаходяться в постійному взаємозв'язку та взаємозумовленості.

Проаналізувавши показники табл. 2.4, можна наголосити про наступне. Так перше місце в структурі товарної продукції займає виробництво молока (38,1 %), достатньо розвиненим є виробництво соняшнику (22,5 %). Крім того, значну питому вагу товарної продукції складають виробництво озимої пшениці – 10,6% та приріст худоби – 8,3%.

Розрахунок показника коефіцієнта спеціалізації становить 0,23, це говорить про те, що підприємство має слабкий рівень спеціалізації. Отже, з проведеного аналізу можна стверджувати, що виробничий напрям даного господарства можна визначити як молочно-зерновий.

**Динаміка структури грошових надходжень від реалізації продукції
ВСК «XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.**

Галузі і види продукції	Обсяг реалізації продукції, в сер. за 2016-2020 рр., ц	Вартість товарної продукції в постійних цінах 2016 р., тис. грн	Структура товарної продукції, %	№ п/п за питомою вагою
Рослинництво – всього	x	11842,0	49,4	x
в т.ч. зернові та зернобобові	55480,40	5856,8	26,8	x
з них: пшениця озима	22545,80	4316,6	10,6	3
гречка	332,80	319,0	0,5	8
кукурудза на зерно	24070,80	7582,1	11,8	5
ячмінь ярий	6196,00	591,1	2,7	6
горох	2335,00	248,0	1,1	10
Соняшник	17314,00	9920,8	22,5	2
Соя	57,40	13,6	0,1	11
Тваринництво – всього	x	11374,4	50,6	x
в т.ч.:				
приріст великої рогатої худоби	1556,60	1812,1	8,3	4
приріст свиней	557,00	709,3	3,2	7
приріст птиці	58,00	51,6	0,2	11
молоко	33457,80	8319,6	38,1	1
яйця курячі, тис. штук	316,80	147,4	0,7	9
Всього по підприємству	x	23216,4	100,0	x

Ефективність – інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва
ВСК «XXXXXX», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	72255,5	74860,2	95710,3	96651,0	75482,1	104,5
у т.ч.: рослинництва	49084,4	50797,7	74038,0	77896,4	64677,0	131,8

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
тваринництва	23171,1	24062,5	21672,3	18754,6	10805,1	46,6
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	74713,8	88345,3	96986,3	101837,0	106542,8	142,6
у т. ч.: рослинництва	49410,1	54163,9	65601,5	74245,4	88367,8	178,8
тваринництва	25303,7	34181,3	31384,8	27591,6	18175,0	71,8
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	54451,6	69301,5	82737,1	97874,6	81218,3	149,2
у т. ч.: рослинництва	27301,0	31925,9	49465,8	59554,1	58182,8	213,1
тваринництва	26538,6	36319,3	33271,3	38320,5	23035,5	86,8
Валовий дохід – всього, тис. грн	61380,3	74799,0	88742,0	90535,0	100088,9	163,1
у т. ч.: рослинництва	37173,1	42481,0	57745,0	64061,0	81501,8	219,2
тваринництва	23703,2	31928,5	30547,0	26474,0	18587,1	78,4
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	6928,7	5497,5	6004,9	-7339,6	18870,6	272,4
у т. ч.: рослинництва	9872,1	10555,1	8279,2	4506,9	23319,0	236,2
тваринництва	-2835,4	-4390,8	-2724,3	-11846,5	-4448,4	156,9
Рівень рентабельності (збитковості), %	12,7	7,9	7,3	-7,5	23,2	x
у т. ч.: рослинництва	36,2	33,1	16,7	7,6	40,1	x
тваринництва	-10,7	-12,1	-8,2	-30,9	-19,3	x

З проведеного аналізу показників табл. 2.5. слід відмітити, що виробництво валової продукції остійних цінах 2016 р. за досліджуваний період зростає на 4,5 %, у в діючих цінах зростає на 42,6 %, причому виробництво продукції рослинництва переважає над продукцією тваринництва. Показник собівартості реалізованої продукції виробництва зріс із 54451,6 тис. грн. у 2016 р. до 81218,3 тис. грн. у 2020 р. За 2020 р. підприємством було отримано валового доходу 100088,9 тис. грн, що на 63,1 % більше ніж у 2016 р.

Прибуток підприємства за досліджуваний період має нестабільний характер, хоча і зростає у 2020 р.в порівнянні із 2016 р. на 172,4%. Характеризуючи прибуток по галузях, то ми спостерігаємо збиткову саме галузь тваринництва.

Загальний рівень рентабельності підприємства зростає. Якщо характеризувати рентабельність по галузях, то слід зробити висновок про те,

що галузь рослинництва є рентабельною, так в 2016 р. рівень рентабельності становив 36,2 %, а в 2020 р. – 40,1 %, а галузь тваринництва є збитковою. В 2016 р. він становив –10,7 %, а в 2020 р. – 19,3 %.

2.2. Система формування мотиваційного механізму в підприємстві

За ринкових умов функціонування господарських систем підприємство намагається досягти поставлених цілей щодо забезпечення прибутковості, обсягів виробництва та реалізації, показників фінансового стану тощо. Для вирішення поставлених завдань особливо актуальним для керівництва кожного суб'єкта господарювання виступає пошук ефективних способів та методів управління трудовими ресурсами на підприємстві, що забезпечать активізацію людського фактора. Тобто, іншими словами, необхідним є пошук та формування мотиваційного механізму для забезпечення підвищення продуктивності праці.

Рух персоналу підприємства – об'єктивний постійно здійснюваний процес, це - зміна місця трудової діяльності співробітників в організаційній структурі організації. Різноманітність поєднаних між собою видів, форм і методів трудових рухів співробітників підприємства представлено в табл. 2.6. Провівши аналіз динаміки показників руху персоналу можна зробити наступний висновок про те, що середньорічна чисельність працівників за досліджуваний період зменшилася на 71 особу. Щодо працівників прийнятих на роботу, то їх кількість зменшилася на 7 осіб, так у 2016 р. їх чисельність становила 82, а в 2020 р. 75 осіб. За досліджуваний період в підприємстві спостерігається вибуття працівників за різних причин: за власним бажанням - 13 осіб, з причини скорочення штатів - 1 особа, за порушення трудової дисципліни – 1 особа. Рівень плинності кадрів за досліджуваний період залишається майже незмінним і складає у 2020 р. 0,5 %, в порівнянні з 2016 р. на рівні 0,4 %.

Динаміка показників руху персоналу ВСК «XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+,-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	263	253	226	203	192	71	73,0
Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	250	242	210	196	184	66	73,6
Кількість працівників, які працювали в умовах неповного робочого дня, осіб	8	7	5	4	7	-1	87,5
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	239	230	205	185	174	65	72,8
з них задіяні у: рослинництві	133	130	105	96	94	39	70,7
тваринництві	106	100	100	89	80	26	75,5
Прийнято працівників – всього, осіб	82	88	92	75	75	-7	91,5
Вибуло працівників – всього, осіб	75	64	80	70	68	-7	90,6
з них з причин:							
за власним бажанням	72	54	78	68	66	-13	83,7
з причини скорочення штатів	2	8	1	1	1	-1	50,0
за порушення трудової дисципліни	1	2	1	1	1	0	100,0
Чисельність працівників, що змінилися, осіб	75	64	80	70	68	-7	90,6
Інтенсивність обороту із прийняття, %	31,2	34,7	40,7	36,9	39,1	7,9	x
Інтенсивність обороту із звільнення, %	28,5	25,3	35,4	34,8	35,4	6,9	x
Рівень стабільності персоналу, %	64,8	66,2	64,0	66,7	62,7	-2,1	x
Рівень плинності кадрів, %	0,4	0,8	0,4	0,4	0,5	0,1	x

Рациональне використання робочої сили багато в чому залежить від економічного і ефективного використання робочого часу. Виявленню втрат і непродуктивному використанню приділяється найбільша увага в аналізі використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу сприяє

зростанню продуктивності праці внаслідок кращого використання трудових ресурсів.

Оцінка використання робочого часу проводиться за двома напрямками:

- аналіз втрат робочого часу;
- аналіз його непродуктивного використання.

Вона проводиться по кожній категорії працівників, але кожному підрозділу і в цілому по підприємству. Одиницями виміру робочого часу виступають людино-день та людино-годину. Робочий час - це встановлена законодавством тривалість робочого дня, робочого тижня. Разом з тим під робочим часом розуміється період, протягом якого працівник знаходиться на підприємстві в зв'язку з тією роботою (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка розміру фонду робочого часу в ВСК «XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7	9
Фонд робочого часу – всього, люд.-год.	549265,0	506627,0	504249,0	505789,0	512578,0	-36687,0	93,3
Відпрацьовано – всього, люд.-год.	477823,0	460387,0	460124,0	459987,0	462345,4	-15477,6	96,8
у % до загального фонду	87,0	90,9	91,2	90,9	90,2	3,2	103,7
Невідпрацьовано – всього, люд.-год.	88137,0	71442,0	46240,0	44125,0	50232,6	-37904,4	57,0
у % до загального фонду	16,0	14,1	9,2	8,7	9,8	-6,2	61,1
у т.ч.: щорічні відпустки (основні та додаткові)	44779	33845	33456,0	34124,0	34589,0	-10190,0	77,2
тимчасова непрацездатність	22610	10500	9412,0	8456,2	8235,0	-14375,0	36,4
нерегламентовані перерви та простої	20748,0	27097,0	3372,0	1544,8	7408,6	-13339,4	35,7
Коефіцієнт використання робочого часу	0,870	0,909	0,912	0,909	0,902	0,032	103,7
Коефіцієнт невикористаного робочого часу	0,160	0,141	0,092	0,087	0,098	-0,062	61,1
Коефіцієнт нерегламентованих втрат робочого часу	0,038	0,053	0,007	0,003	0,014	-0,023	38,3

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	3,777	5,349	0,669	0,305	1,445	-2,332	38,3
Загальний приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	18,446	15,518	10,049	9,593	10,865	-7,581	58,9
Економічний ефект за рахунок усунення нерегламентованих втрат робочого часу, тис. грн	1298,67	3204,97	499,62	269,83	1401,81	103,14	107,94

Проаналізувавши показники динаміки розміру фонду робочого часу в ВСК «XXXXXX», можна зробити наступні висновки, про те, що фонд робочого часу за досліджуваний період зменшився на 6,7 %, кількість відпрацьованого часу у 2016 р становила 477823,0 люд.-год., а в 2020 р. 462345,4 люд.-год.

Зменшується і показник невідпрацьованого часу на 43,0 %. Коефіцієнт використання робочого часу зростає за досліджуваний період, та становить 0,098 в. п. (3,7 %). Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу істотно зменшується на 61,7 %. Аналіз показників розміру фонду робочого часу дає можливість стверджувати, що підприємство не достатньо ефективно використовує трудові ресурси, що і впливає на спад продуктивності праці.

Основне джерело стимулювання і доходу працюючих на підприємстві - заробітна плата. Заробітна плата - це винагорода працівників за виконану роботу, а також за періоди, що включаються в робочий час. Її розміри регулюються ринком праці, державою і керівництвом підприємств.

Фонд оплати праці - головне джерело коштів для виплат працівникам підприємства заробітної плати і виплат соціального характеру. Він включає:

- Заробітну плату за виконану роботу і відпрацьований час;
- Заохочувальні виплати;

- Виплати компенсуючого характеру, пов'язані з режимом роботи та умовами праці;
- Оплату за невідпрацьований час;
- Окремі виплати соціального характеру. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка розміру та структури фонду оплати праці в
ВСК «XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+,-	%
Фонд оплати праці працівників – всього	9025,0	7457,0	12921,0	16316,0	18409,0	9384,0	204,0
фонд основної заробітної плати	6272,4	5346,7	9613,2	10001,7	12297,2	6024,8	196,1
у % до загального фонду	69,5	71,7	74,4	61,3	66,8	-2,7	96,1
фонд додаткової заробітної плати – всього	2752,6	2110,3	3307,8	6314,3	6111,8	3359,2	222,0
у % до загального фонду	30,5	28,3	25,6	38,7	33,2	2,7	108,9
з нього: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	382,0	574,3	599,5	690,4	750,3	368,3	196,4
премії та винагороди, що носять систематичний характер	2370,6	1536,0	2708,3	5623,9	5361,5	2990,9	226,2
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього	90,3	74,6	129,2	163,2	184,1	93,8	204,0
з них: матеріальна допомога	72,2	59,7	103,4	130,5	147,3	75,1	204,0
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	0,9	0,7	1,3	1,6	1,8	0,9	204,0
Оплата за невідпрацьований час	283,7	295,1	374,4	412,3	450,3	166,6	158,7
Нараховано виплат працівникам за загальнообов'язковим соціальним страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності	171,4	182,8	217,1	250,6	270,4	99,0	157,8

З аналізу показників табл. 2.8. впливає наступне, незважаючи на зменшення показників робочого часу, показники фонду основної заробітної плати, в господарстві зростають із 6272,4 грн, у 2016 р., до 12297,2 грн у 2020 р. (96,1%). Фонд додаткової заробітної плати зростає із 2752,6 грн, до 6111,8 грн. зростання відбулося на 122,0 %.

У підприємстві використовують надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, які також зростають за досліджуваний період на

96,4 %. Премії та винагороди, що носять систематичний характер також зросли на 126,2 %, заохочувальні та компенсаційні виплати 104,0 %.

Умови мотивації і стимулювання праці працівників ВСК «XXXXXX» зазначені у Положенні про оплату праці, яке розроблене на основі Галузевої угоди. Для підвищення зацікавленості працівників у збільшенні виробництва продукції, підвищенні її якості, встановлюють розцінки за вироблену продукцію, чи отриману виручку від реалізації продукції. Для цього розробляють норми виробітку та обслуговування, включені в перелік норм, обов'язкових для застосування.

Джерелом коштів на оплату праці працівників ВСК «XXXXXX» є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок господарської діяльності підприємства. Витрати на оплату праці складаються з: фондів основної та додаткової заробітної плати; інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Нарахування заробітної плати провадиться згідно з тарифними ставками, відрядними розцінками, схемами посадових окладів, умовами виплати надбавок, доплат, премій, винагород, заохочувальних компенсаційних виплат, визначених у розділах Положення про оплату праці.

У ВСК «XXXXXX» організація оплати праці всіх категорій працівників провадиться на основі застосування міжгалузевих, галузевих та місцевих норм праці (норм виробітку, часу, обслуговування, чисельності).

Директор підприємства повідомляє працівників про запровадження нових і зміну діючих норм праці і не пізніше ніж за місяць до початку їх дії. На підприємстві оплату праці здійснюють за погодинною, відрядною, погодинно-преміальною, відрядно-преміальною та акордно-преміальною системами за індивідуальними та колективними формами організації праці. Умови та розміри оплати праці на всіх роботах у рослинництві визначені в таблицях та розрахунках які є невід'ємною частиною Положення і можуть змінюватися лише за згодою сторін.

Таким чином, на підприємстві приділяється увага стимулюванню праці. Керівництво прагне мати у складі підприємства якомога більше

висококваліфікованих спеціалістів, матеріально заохочують працівників підвищувати власну кваліфікацію, підтримують бажання працівників поглиблювати і удосконалювати свої професійні знання, незважаючи на складні економічні умови розвитку.

Але поряд з цим, у підприємстві приділяють менше уваги стимулюванню якості продукції, її підвищенню, удосконаленню виробничого, технологічного процесу, впровадженню нововведень. Зовсім не приділяється увага моральному стимулюванню, що є досить дієвим і важливим мотиваційним чинником.

Висновки до розділу 2.

1. Виробничий сільськогосподарський кооператив «XXXXXX» Полтавського району Полтавської області заснований на приватній основі власниками земельних та майнових паїв. За Статутом, ВСК «XXXXXX» представлений, як юридична особа відповідно до чинного законодавства України.

Метою діяльності господарства є: здійснення господарської діяльності по вирощуванню, переробці і продажу сільськогосподарської продукції, спрямованої на отримання прибутку; задоволення соціально-економічних інтересів власника та членів колективу.

2. З аналізу динаміки забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ВСК «XXXXXX», слід зауважити, що середньорічна чисельність працюючих за досліджуваний період зменшилася на 71 особу, у 2016 р. вона становила 263 особи, а в 2020 р. – 192 особи. Щодо характеристики чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві то у 2020 р вона становить 174 особи, в порівнянні із 2016 р. 239 осіб. Якщо характеризувати по галузях, то з аналізу видно, що в галузі рослинництва кількість працівників більша, ніж в тваринницькій галузі. Виробництво валової продукції у постійних цінах 2016 р. на 1 працівника зростає на 52,6 %. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника за

досліджуваний період також зростає на 98,5 %. Коефіцієнт використання нормативу часу за досліджуваний період не змінився, та становить 0,96 в.п.

3. Провівши аналіз динаміки показників руху персоналу можна зробити наступний висновок про те, що в підприємстві чітко спостерігається плинність кадрів. Щодо працівників прийнятих на роботу, то їх кількість зменшилася на 7 осіб, так у 2016 р. їх чисельність становила 82, а в 2020 р. 75 осіб. За досліджуваний період в підприємстві спостерігається вибуття працівників за різних причин: за власним бажанням - 13 осіб, з причини скорочення штатів - 1 особа, за порушення трудової дисципліни – 1 особа. Рівень плинності кадрів за досліджуваний період залишається майже незмінним і складає у 2020 р. 0,5 %, в порівнянні з 2016 р. на рівні 0,4 %.

4. Проаналізувавши показники динаміки розміру фонду робочого часу в ВСК «XXXXXX», слід зауважити про те, що фонд робочого часу за досліджуваний період зменшився на 6,7 %, кількість відпрацьованого часу у 2016 р становила 477823,0 люд.-год., а в 2020 р. 462345,4 люд.-год. Зменшується і показник невідпрацьованого часу на 43,0 %. Коефіцієнт використання робочого часу зростає за досліджуваний період, та становить 0,098 в. п. (3,7 %). Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу істотно зменшується на 61,7 %. Аналіз показників розміру фонду робочого часу дає можливість стверджувати, що підприємство не достатньо ефективно використовує трудові ресурси, що і впливає на спад продуктивності праці.

5. Незважаючи на зменшення показників робочого часу, показники фонду основної заробітної плати, в господарстві зростають із 6272,4 грн, у 2016 р., до 12297,2 грн у 2020 р. (96,1%). Фонд додаткової заробітної плати зростає із 2752,6 грн, до 6111,8 грн. зростання відбулося на 122,0 %. У підприємстві використовують надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, які також зростають за досліджуваний період на 96,4 %. Премії та винагороди, що носять систематичний характер також зросли на 126,2 %, заохочувальні та компенсаційні виплати 104,0 %.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Стратегічні формування мотиваційного механізму в підприємстві

Основа мотиваційної політики підприємства – принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу має базуватися на трьох основних компонентах: потенційні можливості співробітника (психофізіологічні особливості, освіта, виховання, досвід та ін.), особистісні мотиваційні компоненти; мета і завдання бізнесу

Вмотивований працівник буде намагатися працювати краще, прикладаючи максимум зусиль для збереження робочого місця на цьому підприємстві.

Для підвищення продуктивності працівників у формуванні мотиваційного механізму варто врахувати такі рекомендації:

- 1) варто сформулювати мету працівників підприємства і встановити відповідні показники;
- 2) необхідно обрати систему мотивації праці, розробити методичне й нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу;
- 3) вдосконалювати організаційну структуру управління колективом і формувати в ньому підрозділи, які взаємодіють між собою;
- 4) класифікувати роботи, аналізувати чисельний склад персоналу підрозділів;
- 5) необхідно створити інформаційне і технічне забезпечення системи оплати праці;
- 6) потрібно вивчати й обговорювати в колективі систему мотивації праці [7, с. 210].

Виходячи з результатів аналізу, враховуючи всі фактори, можна розраховувати на позитивний результат. На підприємствах, які приділяють увагу особистості своїх працівників, персонал має високу ступінь лояльності, виявляє готовність до роботи у складних кризових умовах, а також бажання працювати на користь підприємства навіть за наявності певних проблем у його діяльності. При цьому працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації мають значний потенціал, високий рівень оптимізму, ентузіазму, прагнення до зростання та можуть розглядатися як стратегічний ресурс підприємства [21, с. 148].

Мотивація повинна вирішувати такі основні завдання:

- формування в кожного співробітника, розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у фірмі;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Наші спостереження та аналіз наявної системи ефективного розвитку персоналу в ВСК «XXXXXX» дав змогу запропонувати практику мотиваційного моніторингу, який надасть можливість виявити потреби працівників і виміряти ступінь задоволення цих потреб.

Метою моніторингу є сприяння визначенню стимулів впливу на поведінку працівників для досягнення їхніх власних цілей та мети підприємства загалом. Проаналізувавши результати опитування, керівник відділу робить висновки щодо причин зміни стану мотивації, щодо професійного розвитку і розробляє план дій, як можливо вплинути на працівника для підвищення його рівня мотивації до розвитку.

Дуже важливо знати яким чином мотиваційний моніторинг призводить до поліпшення праці працівників ВСК «XXXXXX», а також яким чином він повинен застосовувати на практиці. Експерти дали дуже цікаві результати відповідей, які в майбутньому зможу бути застосовані на прктиці і

допоможуть у вирішенні ряду проблем пов'язаних із застосуванням мотиваційного моніторингу в організації до службовців. Розглянемо результати відповідей експертів:

1) мотиваційний моніторинг призводить до поліпшення праці. Застосовуватись має таким чином, щоб службовці знали, що такий моніторинг ведеться і що сумлінне ставлення до праці та досягнення певних успіхів будуть винагороджені;

2) мотиваційний моніторинг повинен впливати на формування нової системи організації трудової діяльності державного службовця;

3) мотиваційний моніторинг призводить до зниження конфліктності в організації, зменшеність плинності кадрів, підвищення ініціативності працівників. Повинен застосовуватись науково обгрунтовано;

4) застосування мотиваційного моніторингу це ймовірність досягнення цілей, якщо цілі досягнути простіше і легше, то це збільшує шанси для покращення роботи;

5) це призведе до результативності та якості роботи у сфері державної служби. Мотиваційний моніторинг повинен здійснюватись керівництвом певного державного органу для виявлення мотиваційних факторів;

6) мотиваційний моніторинг повинен застосовуватись безпосередньо в роботі з кожним працівником окремо так як ця робота має бути окремо визначена на кожного працівника;

7) дозволяє виявити емоційний клімат в середовищі держслужбовців. Повинен застосовуватись через проведення тренінгів та тестів.

Таким чином, як підсумок вищезказаного, слід відмітити, що складовим елементом структури мотиваційного механізму є запропонований нами моніторинг мотиваційних процесів. Він складається з наступних блоків, рис. 3.1.

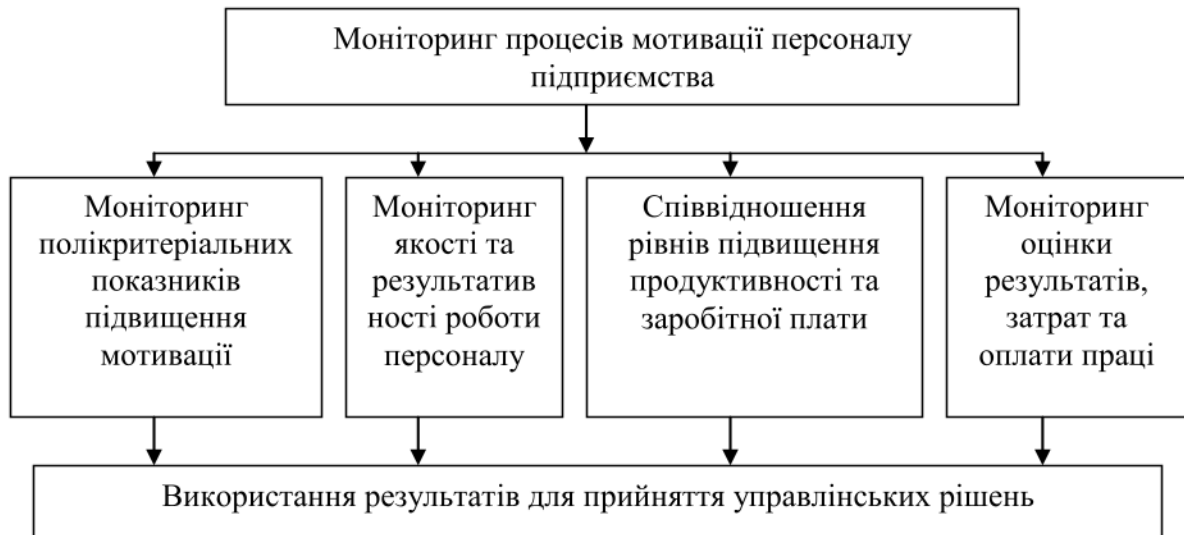


Рис. 3.1. Складові елементи моніторингу процесів мотивації ВСК «XXXXXX» Полтавського району.

Так, головна мета механізму полягає в поліпшенні трудових результатів роботи персоналу і в його збереженні. При формуванні мотиваційного механізму важливе значення мають заходи, які є основою його розробки і функціонування і дозволяють досягти поставленої мети. Зазначимо, що при реалізації завдань мотиваційного механізму важливо враховувати заходи формального і неформального управління персоналом табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Заходи з удосконалення мотиваційного механізму в ВСК «XXXXXX» Полтавського району 2022 р.

Перелік заходів	Результат
1	2
1. Вдосконалення структури фонду оплати праці (підвищення мотивуючої ролі заробітної плати)	Зацікавленість працівника у підвищенні ефективності своєї праці
2. Ефективне використання робочого часу	Підвищення продуктивності праці
3. Покращення умов праці	Працівник відчуває себе комфортно і затишно, отже, підвищується продуктивність праці і відчуття задоволеності
4. Оновлення основних фондів	Підвищення продуктивності праці
5. Створення умов для соціальної активності працівників підприємства	Створення на робочих місцях духу єдиної команди

1	2
6. Організація харчування	Задовольняються потреби працівників. Покращуються умови відпочинку, що впливають на підвищення ефективності праці.
7. Виділення коштів на навчання працівників	Таке навчання дає можливість відійти від щоденної роботи, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Забезпечення можливості для кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації, що призводить до підвищення результативної діяльності підприємства

Велика роль у формуванні ефективного мотиваційного механізму на підприємстві повинна відводитись відділу управління персоналом, у функції якого входить виявлення окремих мотиваційних чинників та визначення їхнього впливу на діяльність персоналу підприємства [31]. Отже, для удосконалення мотиваційного механізму в ВСК«XXXXXX» слід звернути особливу увагу на формування служби управління персоналом, яка не тільки виконує функції мотивації та стимулювання праці персоналу, але й реалізує весь комплекс завдань щодо управління персоналом від планування до охорони праці. Структура кадрової служби та функції її підрозділів представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оптимальна структура кадрової служби ВСК «XXXXXX» 2022 р.

Підрозділи	Функції підрозділів
Стратегічного управління кадровим потенціалом	1) розробка стратегії управління кадровим потенціалом організації; 2) планування розвитку персоналу організації; 3) планування потреб в персоналі; 4) забезпечення керівництва кадровою інформацією
Найму персоналу	1) поточне планування потреби в персоналі; 2) набір персоналу (зовнішній і внутрішній); 3) відбір і тестування персоналу
Професійної орієнтації та адаптації	1) професійна орієнтація персоналу організації; 2) адаптація персоналу; 3) планування збереження кадрового потенціалу організації
Стимулювання та оплати праці	1) аналіз трудових процесів в організації; 2) планування витрат на персонал; 3) вивчення процесу мотивації праці;

	4) розробка і встановлення системи стимулювання та компенсації
Оцінки діяльності персоналу	1) аналіз якості трудового процесу та рівня задоволеності потреб персоналу; 2) організація оцінки діяльності персоналу; 3) оцінка змісту трудових процесів
Підготовки та просування персоналу	1) розробка навчальних програм; 2) організація професійного навчання; 3) розробка і корекція кар'єрних планів
Трудових відносин	1) укладання колективних договорів; 2) вивчення морально-психологічного клімату в колективах; 3) розвиток відносин керівництва з органами робочого самоврядування
Охорони праці та техніки безпеки	1) організація курсів з охорони праці; 2) вивчення умов праці та їх корекція; 3) організація медичного обслуговування персоналу

Таким чином, розглядаючи основні елементи стратегії впровадження мотиваційного механізму, вважаємо що грамотно побудована система мотивації дозволяє отримати максимальну віддачу від кожного працівника. Тобто, головною метою стратегічної системи мотивації є формування таких стимулів та умов праці, за якими співробітники бажали працювати заради досягнення поставлених перед ними задач, внаслідок чого підвищиться ефективність діяльності підприємства

3.2. Запровадження прогресивних форм мотивації праці в підприємстві

Основним методом управління працею робітників на підприємстві є мотивація. Мотивація працівників в першу чергу являє собою довгостроковий цілеспрямований процес впливу на робітників з метою підвищення продуктивності праці та задоволення їхніх особистих усвідомлених потреб.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня,

компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн.

До моральних способів мотивації управлінців ВСК «XXXXXX» відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву підприємства чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат. З метою побудови ефективної системи мотивації персоналу з урахуванням індивідуальних потреб співробітників у ВСК «XXXXXX» ми пропонуємо всіх працівників розділити на певні умовні групи. Це дасть можливість активізувати трудову діяльність працівників підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Пропонований поділ на умовні групи працівників
у ВСК «XXXXXX» Полтавського району, 2022 р.**

Назва групи	Питома вага, %	Характеристика
1	2	3
Мисливці за бонусами	22	Такі працівники бажають мати як матеріальну, так і нематеріальну винагороду.
Домосіди	18	Для них сім'я – це головне, їм важливо розділяти особисті справи і роботу. Тому вихідний день, додаткова відпустка будуть їм в радість
Матеріалісти	19	Їм до вподоби гроші і все, що з ними пов'язано. Краща мотивація – цінні подарунки, оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку
В'язні	17	Для них важлива свобода. Це переважно люди, які вже досягли певних результатів у житті і задовольнили свої матеріальні потреби. Таким людям потрібно пропонувати участь у тренінгах, виставках, нових проектах, додаткові години відпочинку

1	2	3
Мисливці за похвалою	16	Їм важлива думка керівників і співробітників. Вони не звертають увагу на премії, їм важливіше зайняти високий соціальний стан. Їм можна запропонувати участь в різних культурних і корпоративних заходах, конкурсах та іграх
Ініціатори	8	Таких працівників легко мотивувати, тому що вони отримують задоволення від своєї роботи. Але вони працюють добре, щоб зайняти певні позиції в підприємстві. Вони очікують на кар'єрний ріст. Також не буде зайвим і оплата тренажерного залу та відпочинку

Особливу увагу в підприємстві слід приділити преміюванню робітників. Вид преміювання, який у тому або іншому випадку доцільно обрати, залежить від цілей, завдання щодо досягнення яких ставилося перед працівниками підприємства. Тому при розробці системи преміювання на ВСК «XXXXXX», необхідно визначити

- цілі, досягнення яких вплине на ефективність праці;
- показники за які нараховується премія;
- умови, за яких можливе преміювання.

У ВСК «XXXXXX», преміювання працівників слід проводити за наступними показниками і умовами.

Показниками преміювання робітників основного виробництва, що характеризують якісні результати їх праці, можуть бути:

- при стимулюванні поліпшення якості продукції, робіт, послуг: підвищення сортності (марочності) продукції; зростання рівня здання продукції з першого подання; скорочення випадків повернення неякісної продукції після перевірки працівниками відділу технічного контролю (ВТК); відсутність претензій (рекламацій до продукції, робіт, послуг) від інших підрозділів підприємства або споживачів; зниження рівня браку у порівнянні з попереднім періодом тощо;
- при стимулюванні зниження собівартості: економія сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, інструменту, запасних частин;

– при стимулюванні освоєння нової техніки та прогресивної технології: підвищення коефіцієнта завантаження устаткування, коефіцієнта змінності роботи нових типів машин та обладнання; скорочення термінів освоєння нових технологій тощо.

Для робітників, зайнятих обслуговуванням виробництва, доцільно встановлювати показники преміювання, що безпосередньо характеризують поліпшення якості праці:

- забезпечення безперебійної та ритмічної роботи устаткування основних цехів;
- скорочення витрат на ремонт та обслуговування устаткування;
- безперебійне та ритмічне забезпечення робочих місць матеріалами, сировиною, інструментом, транспортними засобами, усіма видами енергоносіїв тощо.

У сільському господарстві показниками преміювання можуть бути підвищені проти норм надої молока, приросту поголів'я тварин, збереження молодняку різних тварин, забезпечення товарного виходу овочевої та іншої продукції тощо. Наочне уявлення про конструкцію такої системи дає приклад, наведений у табл. 3.4. Таким чином, у кожній галузі можуть застосовуватися свої специфічні показники преміювання, що повинні забезпечувати зростання продуктивності виробництва.

Таблиця 3.4

Система преміювання робітників за виконання нормованого завдання залежно від якості продукції та підвищення коефіцієнта використання устаткування ВСК «XXXXXX», 2022 р.

Відсоток здавання якості продукції з першого подання (норматив = 90 %)	Коефіцієнт використання устаткування (норма = 0,75)			
	0,85-0,90	0,80-0,84	0,75-0,79	0,70-0,74
	Коефіцієнт коригування премій за виконання нормованого завдання			
Нижче 80	0,8	0,7	0,6	0,3
80-84	0,9	0,8	0,7	0,6
85-90	1,0	1,0	0,9	0,7
91-93	1,0	1,0	1,0	0,9
94-97	1,0	1,0	1,0	0,9
Більше як 97	1,0	1,0	1,0	1,0

Надбавки та доплати міжгалузевого характеру визначаються у генеральній угоді, а галузевого характеру – у галузевій угоді. Розміри доплат і надбавок, що наведені в цих угодах, є мінімальними гарантіями. Перелік доплат і надбавок, що передбачені генеральною угодою, наведений у табл. 3.5. За суміщення професій працівникам доплачувати за тарифними ставками і окладами суміщуваних працівників. За роботу у важких і шкідливих та особливо важких, шкідливих умовах праці – до 12 %, за роботу в особливо тяжких і особливо шкідливих умовах праці – до 24 % тарифної ставки (посадового окладу). За інтенсивність праці робітників до 12 % тарифної ставки, за роботу в нічний час до 40 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожен годину роботи в цей час. За високу професійну майстерність Диференційовані до тарифних ставок робітників:

- III розряду – до 12 %,
- IV розряду – до 16 %,
- V розряду – до 20 %,
- VI і вище розрядів – до 24 %.

За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів:

- водіям 2-го класу – 10 %,
- 1-го класу – 25 % встановленої тарифної ставки за відпрацьований

час.

Виробнича функція є економіко-статистичною моделлю процесу виробництва продукції в економічній системі та виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції. Тому, під виробничими функціями розуміють математико-статистичні моделі, що характеризують залежність об'єму одержаної продукції, або інших результатів виробництва від рівня найважливіших виробничих факторів. Вони визначені для описування та дослідження виробничих процесів.

**Перелік доплат і надбавок до тарифних ставок робітників
ВСК «XXXXXX», 2022 р.**

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
Доплати	
За суміщення професій (посад)	Одному працівнику не обмежується максимальними розмірами і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами суміщуваних працівників.
За збільшення обсягів робіт	Одному працівнику не обмежується максимальними розмірами і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами, що моглиб виплачуватися за умови нормативної чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100 % тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника.
За роботу у важких і шкідливих та особливо важких, шкідливих умовах праці.	За роботу у важких і шкідливих умовах праці – до 12 %, за роботу в особливо тяжких і особливо шкідливих умовах праці – до 24 % тарифної сивавк и (посадового окладу).
За інтенсивність праці робітників	До 12 % тарифної ставки
За роботу в нічний час	До 40 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожен годину роботи в цей час.
На період освоєння нових норм трудових затрат	Підвищення відрядних розцінок до 20 %, підвищення тарифних ставок до 10 %.
За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи)	Диференціюються в залежності від кількості робітників у бригаді (до 10, понад 10, понад 25 осіб). Конкретний розмір доплат визначається галузевими угодами залежно від розміру ставки розряду, присвоєного бригадиру.
Надбавки	
За високу професійну майстерність	Диференційовані до тарифних ставок робітників III розряду – до 12 %, IV розряду – до 16 %, V розряду – до 20 %, VI і вище розрядів – до 24 %.
За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів	Водіям 2-го класу – 10 %, 1-го класу – 25 % встановленої тарифної ставки за відпрацьований час.

Математично-виробничі функції є результатом апроксимації даних попиту, що одержані у процесі роботи підприємства. Вони дозволяють в простій і наочній формі визначити складні виробничі закономірності. За допомогою виробничих функцій можна визначити різні параметри для

високоєфективного ведення виробництва.

Дослідимо за допомогою виробничої регресії вплив фонду оплати праці працівників ВСК «XXXXXX» Полтавського району на рівень стабільності персоналу за останні п'ять років.

Для побудови цієї залежності припустимо, що між фактором – фондом оплати праці працівників та показником – рівнем стабільності персоналу існує лінійна залежність, яка виражається формулою:

$$Y_p = a_1 X + a_0 \quad (3.1)$$

Для розрахунку залежності та прогнозу використовуємо Microsoft Excel, вбудовані функції Microsoft Excel та надбудову Пакет аналізу.

Вихідні дані для розрахунку залежності рівня стабільності персоналу від фонду оплати праці працівників ВСК «XXXXXX» Полтавського району за останні п'ять років представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Динаміка рівня стабільності персоналу та фонду оплати праці працівників ВСК «XXXXXX» Полтавського району, 2016-2020 рр.

Роки	Рівень стабільності персоналу, % (y_i)	Фонд оплати праці працівників – всього, тис. грн. (x_i)
2016	64,80	9025,00
2017	66,20	7457,00
2018	64,00	12921,00
2019	66,70	16316,00
2020	62,70	18409,00

В результаті обробки даних отримана виробнича регресійна модель залежності рівня стабільності персоналу від фонду оплати праці працівників ВСК «XXXXXX» Полтавського району:

$$Y_p = -0,0001X + 66,76$$

Знайдені коефіцієнти виробничої регресійної моделі, які визначені методом найменших квадратів і дорівнюють $a_1 = -0,0001$ та $a_0 = 66,76$. Тому, із

зниженням фонду оплати праці працівників на 1 тис. грн., рівень стабільності персоналу знизиться на 0,0001%. Вільний член $a_0=66,76$ економічного змісту не має.

Оскільки $F_{роз.} > F_{табл.}$ ($F_{роз.}=20,18$ та $F_{табл.}= 18,51$), то з надійністю $P=0,95$ економетричну модель залежності рівня стабільності персоналу від фонду оплати праці працівників ВСК «XXXXXX» Полтавського району можна вважати адекватною вихідним даним, тож на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз та прогнозування.

Оскільки $t_{роз.} > t_{табл.}$ ($t_{роз.}=8,23$ та $t_{0,95,3} = 4,30$), з надійністю $P=0,95$ можна зробити висновок про значимість коефіцієнта кореляції.

Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

В даному випадку, коефіцієнт кореляції $r=0,88$, що говорить про прямий та тісний зв'язок між фондом оплати праці працівників та рівнем стабільності персоналу.

Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, якщо фактор зміниться на 1%, тобто як зміниться рівень стабільності персоналу, коли зміниться фонд оплати праці працівників досліджуваного підприємства. В нашому дослідженні значення коефіцієнта еластичності зростає від 0,02% до 0,04%. Прогнозне значення коефіцієнта еластичності дорівнює 0,05%, тобто якщо фонд оплати праці працівників зменшиться на 1%, то рівень стабільності персоналу зменшиться на 0,05%.

Для прогнозного значення фонду оплати праці працівників ВСК «XXXXXX» 19732,35 тис. грн., середнє значення прогнозу рівня стабільності персоналу в 2022 році буде дорівнювати 63,87% і знаходиться у межах від 60,59% до 67,15%. Слід відмітити зростання прогнозного значення рівня стабільності персоналу, що може бути позитивним явищем мотиваційного механізму на підприємстві і позначиться на фінансово-

економічних результатах підприємства. При цьому прогнозовано ріст фонду оплати праці працівників в 2022 р., як зазначалось раніше, до 19732,35 тис. грн., розраховано за допомогою вбудованої статистичної функції ТЕНДЕНЦИЯ і є цілком можливим зважаючи на ряд внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства.

Розрахунок лінійної залежності рівня стабільності персоналу від фонду оплати праці працівників ВСК «XXXXXX» проведено не тільки вручну, а із використанням вбудованих функції Microsoft Excel та надбудови Пакет аналіза.

Засіб Аналіз даних дозволяє швидко та безпомилково визначити основні параметри лінійної регресії. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що в умовах підприємства доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження діяльності підприємства (додаток В).

Також, проведено дослідження рівня стабільності персоналу за допомогою лінійного тренду. Лінійний тренд – виробнича функція, яка моделює динаміку показника, що аналізується в часі. В результаті обробки даних за допомогою лінійної трендової моделі отримана виробнича регресійна модель рівня стабільності персоналу:

$$Y_p = -0,37X + 65,99$$

Отже, проведений аналіз F-критерію Фішера, t-критерію Ст'юдента, коефіцієнта кореляції та коефіцієнтів еластичності, а також прогноз на наступний 2022 р. дозволяє зробити висновок, що фактор – фонд оплати праці працівників суттєво впливає на рівень стабільності персоналу. Графічно виробничу регресію та лінійний тренд рівня стабільності персоналу представлено в додатку В, де позначено фактичні, теоретичні та прогнозне значення рівня стабільності персоналу ВСК «XXXXXX» Полтавського району та лінійний тренд, 2016-2020, 2022 рр.

3.3. Нові підходи до побудови системи нематеріальної мотивації праці на підприємстві

Досвід останніх років свідчить, що зростання продуктивності праці можливе не тільки за рахунок застосування матеріального заохочення працівників, але й використовуючи моральні чинники, так як усвідомлена людиною потреба займати певне місце на виробництві й виконувати відповідні функції є її характерною рисою, і якщо ця потреба не задовольняється, продуктивність праці поступово знижується. Практика свідчить, що тільки поєднання матеріальних і моральних стимулів сприяє створенню дієвого ринкового механізму функціонування господарюючих суб'єктів, оскільки трудова діяльність, позбавлена внутрішньої мотивації, перетворюється на засіб механічного виконання посадових обов'язків і призводить до відчуженості праці. Оскільки умови трудової діяльності не тільки формують інтереси й потреби працівників, але й виступають основним фактором їх реалізації і задоволення, то у більшості працівників в наслідок цього проявляється професіоналізм, компетентність, особисті якості та творча ініціатива, самовираження та самовдосконалення, інноваційний пошук тощо.

Враховуючи сучасний стан розвитку ВСК «XXXXXX» та шляхи його вдосконалення, моральні мотиви не можуть залишатися незмінними і домінуючі на сьогодні, через вплив суб'єктивних та об'єктивних факторів в майбутньому можуть втратити свою мотивуючу силу, а отже і актуальність. Їх місце можуть зайняти інші, нині науково не визначені, або ті, які в даний час не характеризуються як мотиви виробничої та іншої діяльності. Нами встановлено, що в майбутньому домінуючими мотивами на досліджуваному підприємстві є: престижність професії, згуртованість колективу та висока виконавча дисципліна, відчуття власної користі, можливість творчого росту, визнання колективом результатів роботи, імідж підприємства.

Вважаємо, що виявлені нами найдієвіші мотиви трудової діяльності.

Необхідно враховувати на початку формування трудового колективу, при здійсненні підбору працівників відповідно до їх особистих, кваліфікаційних і ділових характеристик і повинні реалізуватися вони ефективніше в невеликому трудовому колективі з кількістю працюючих 6-10 чоловік. Якщо матеріальні стимули мають силу впливу на людину з початку її свідомого життя, то моральні – в процесі соціалізації особистості, при усвідомленні нею певних суспільних інтересів і потреб, в поєднанні особистих інтересів з колективними. При цьому, з метою підвищення трудової активності працівників необхідний індивідуальний підхід, що характеризується різними соціально-економічними умовами життя певних категорій працівників та їх індивідуальними особливостями. Особливу увагу варто приділяти можливостям отримання працівником високих доходів при максимальному використанні накопичених знань та досвіду, так як сучасна система виробничих відносин розвивається виключно завдяки інтелектуальному потенціалу суспільства, оскільки нині відбувається поступова зміна ролі людини в економічній системі. На перший план вноситься не просто праця людини, а праця, підкріплена знанням та навичками висококваліфікованого індивідуума – «інтелектуального працівника», що цілеспрямовано використовує свої знання для подальшого розвитку як особистості, так і суспільства в цілому. Ефективність механізму підвищиться у разі поєднання службового просування з особистими і діловими якостями, компетентністю, кваліфікацією, що позитивно впливає на активізацію трудової мотивації з метою підвищення продуктивності праці.

Однак, з переходом на ринкові умови господарювання деякі керівники середніх ланок управління підприємства не в повній мірі розуміють важливість професійного навчання, вважаючи, що освіта – особиста справа кожної людини і тим самим відмовляються від системи професійних мотивів, які в сучасних умовах є пріоритетними.

З метою формування ефективного мотиваційного механізму високопродуктивної праці в ВСК «XXXXXX» нами пропонуються напрямки,

спрямовані на посилення дії моральних мотивів з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних факторів, які впливають на трудову активність працівників серед яких пріоритетного значення повинні набувати самодисципліна; індивідуальність та справедливість покарання; виховання духовності; розвиток звичаїв та традицій; культура спілкування; кар'єрний ріст, що є важливим стимулом мотивації персоналу і важливим фактором внутрішнього задоволення потреб працівника (рис. 3.3).

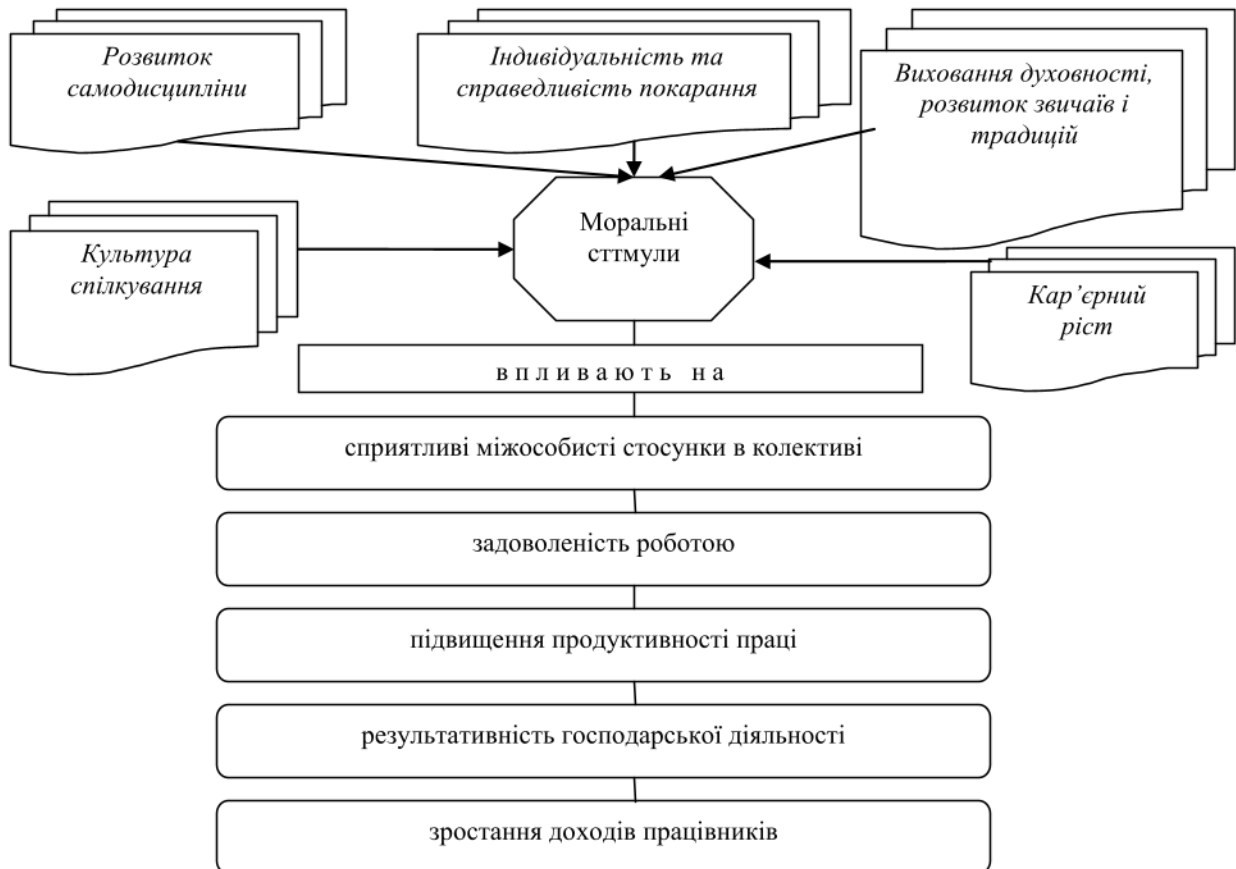


Рис. 3.2. Напрями посилення дії моральних мотивів трудової поведінки працівників в ВСК «XXXXXX» Полтавського району.

Практичне застосування визначених напрямків посилення дії моральних мотивів створить атмосферу сприятливих міжособистих відносин в колективі, відчуття задоволення від виконаної роботи, зацікавленість в кінцевих результатах, що позитивно вплине на підвищення активізації трудової поведінки індивідуума і сприятиме тісному взаємозв'язку їх з продуктивністю праці.

Чим більше зростає матеріальна забезпеченість працівника, тим більше на передній план виходять мотиви нематеріального характеру. Однак, не слід стверджувати, що зараз можна не зважати на такий спосіб стимулювання працівників. Найефективнішою системою стимулювання працівників є комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, організована нестандартними підходами.

Розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності праці є необхідною умовою реалізації програми управління продуктивністю праці на підприємстві. Менеджер завжди мусить пам'ятати, що для успіху справи слід намагатися зблизити аж до ідентифікації цілі і завдання організації з особистими цілями і бажаннями працівників. Працівники повинні заздалегідь знати, як заплановані результати щодо зростання продуктивності праці відіб'ються на реалізації їх особистих професійних інтересів.

Досвід останніх років свідчить, що зростання продуктивності праці можливе не тільки за рахунок застосування матеріального заохочення працівників, але й використовуючи моральні чинники, так як усвідомлена людиною потреба займати певне місце на виробництві й виконувати відповідні функції є її характерною рисою, і якщо ця потреба не задовольняється, продуктивність праці поступово знижується.

Враховуючи сучасний стан розвитку ВСК «XXXXXX» та шляхи його вдосконалення, не можуть залишатися незмінними і домінуючі на сьогодні моральні мотиви.

З метою формування ефективного мотиваційного механізму високопродуктивної праці в ВСК «XXXXXX» ми пропонуємо напрямки, спрямовані на посилення дії моральних мотивів з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних факторів, аналіз яких дає підстави стверджувати, що активна участь працівників у підвищенні ефективності виробництва за рахунок моральних мотивів можлива при максимальному врахуванні потенційних потреб та інтересів людини.

Активізуючи мотиваційні чинники, найбільшу увагу необхідно звертати на мотиви соціального характеру – умови праці, соціально-культурні і житлово-побутові умови працівників і їх сімей, соціальна захищеність членів трудового колективу. Найбільш типовими напрямками соціальної захищеності є надання матеріальної допомоги, видача безпроцентних позичок на будівництво житла, допомоги на лікування, придбання путівок, одноразових допомог при виході на пенсію, до ювілейних дат, весілля, відпусток, часткова оплата харчування, проїзду тощо.

З метою всебічного вивчення й визначення основних моральних мотивів, що стимулюють ефективну працю на досліджуваному підприємстві нами здійснена спроба за допомогою анкетування працівників виявити ступінь важливості моральних стимулів, а також визначити, які основні мотиви й стимули найдієвіше впливають на працівника в процесі активної трудової діяльності (додаток Д).

За даними дослідження встановлено, що із загальної кількості респондентів (56 осіб – керівники, фахівці, службовці) важливість моральних стимулів відзначають 63% опитаних. Для 11% працівників дана група стимулів дуже важлива, а 26% зазначили, що застосування в роботі моральних стимулів для них зовсім не важливе. Важливість морального заохочення відзначили 62% керівників вищої ланки управління, 18% спеціалістів і лише 3% головних спеціалістів.

Ураховуючи особливу важливість даних факторів для працівників досліджуваних підприємств, нами була зроблена спроба визначити основні моральні мотиви, які найбільш ефективно стимулюють працівників до високопродуктивної праці (табл. 3.7).

Як свідчать дані таблиці, основним моральним стимулом 62% респондентів вважають подяку, винесену керівником на загальних зборах колективу. При цьому важливість даного мотиву відзначили 65% спеціалістів середньої ланки й 62% кваліфікованих спеціалістів, тоді як для керівників вищої ланки управління даний показник менш вагомий (47%). Для 50%

респондентів основним моральним стимулом є гордість за трудовий колектив, при цьому важливість мотиву відзначили 57% керівників і значно нижче – спеціалісти середньої ланки (31%) і спеціалісти (22%).

Аналіз показав, що не менш важливим мотивом для 44% опитаних є звання кращого за професією, що відзначили 75% головних спеціалістів, 69% – спеціалістів середньої ланки, 59% – керівників підприємств.

Даний показник вважають вагомим лише 32% спеціалістів. Ушанування ветеранів праці, визнання досягнень і нагородження грамотами та урядовими нагородами дієвим моральним стимулом уважають 18% респондентів. З них 63% кваліфікованих спеціалістів відзначили нагородження та визнання як один з основних, тоді як тільки 32% спеціалістів середньої ланки визнали його переваги. Ушанування ветеранів праці вище цінується серед керівників підприємств (47%) та спеціалістів середньої ланки (41%).

Таблиця 3.7

Розподіл основних моральних мотивів високопродуктивної праці серед професійних груп ВСК «XXXXXX» Полтавського району, %

Види мотивів	Питома вага від загальної кількості респондентів, усього	Питома вага окремих професійних груп			
		керівники	головні спеціалісти	спеціалісти середньої ланки	спеціалісти
Подяка, винесена керівником на загальних зборах	62	47	54	65	62
Заохочення й винагороди за групову роботу	16	35	41	12	9
Гордість за трудовий колектив	50	57	49	31	22
Звання кращого за професією	44	59	75	69	32
Трудові змагання	14	19	25	14	13
Визнання досягнень і нагородження грамотами, урядовими нагородами	18	45	41	32	63
Ушанування ветеранів праці	18	47	35	41	35
Занесення на дошку пошани	11	13	11	11	7
Привітання в газетах, по радіо, телебаченню	15	42	35	41	35

Заохочення й винагороди групової роботи відзначили 41% головних спеціалістів і значно нижче – кваліфіковані спеціалісти (9%), для яких більш важливе визнання досягнень та нагородження грамотами (63%). Серед керівників вищої ланки управління (42%) привітання за трудові досягнення по радіо та телебаченню більш важливіший мотив, ніж заохочення й винагороди за групову роботу (35%), тоді як головні спеціалісти заохочення й винагороди за групову діяльність цінують вище (41%), ніж занесення на дошку пошани (11%).

З метою більш досконалого вивчення та обґрунтування групи моральних стимулів у процесі дослідження респондентам було запропоновано розташувати в порядку зростання важливості запропоновані моральні стимули. Так, на думку працівників одними з найважливіших моральних стимулів (62%) вважають подяку, винесену керівником на загальних зборах трудового колективу; 50% – визначають гордість за трудовий колектив; 44% – звання кращого за професією. Друге місце за важливістю надають ушануванню ветеранів праці (18%), визнанню досягнень і нагородженню грамотами, орденами (18%) та заохочення й нагороди за групову роботу (16%). Третє місце розділили привітання в газетах, по радіо й телебаченню (15%), визнання трудових досягнень (14%) та занесення на дошку пошани (11%).

Крім того, умовою було визначення мотивів, які в майбутньому можуть бути пріоритетними. Основними мотивами в трудовій діяльності працівників є: визнання колективом результатів роботи – 78% відповідей, згуртованість колективу та висока виконавча дисципліна – 72%, взаєморозуміння з керівником відзначають 63% респондентів. Окрім того, не менш важливо, на імідж підприємства вказують 61% опитаних та високу ступінь відповідальності відзначають 59% анкетованих.

Найменш розвинуті мотиви на даному підприємстві – можливість творчого та ділового росту – 13% відповідей, важливість участі в прийнятті управлінських рішень відзначили всього 9% респондентів, так як

управлінські рішення на даному підприємстві приймає Рада трудового колективу, яка захищає інтереси працівників.

Мотиви, які в майбутньому можуть бути пріоритетними і позитивно впливати на результати діяльності підприємства респонденти вважають престижність професії (93%), можливість творчого та ділового росту (91%) та відчуття власної користі (87%). Зважаючи на це, як показали дослідження, майже половина селян не працюють із повною віддачею, а за таких умов очікувати високопродуктивної праці взагалі неможливо. Крім того, результати аналізу при опитуванні різних професійних груп показали, що із загальної кількості респондентів за покликанням працює 73% опитаних.

Виходячи з аналізу, можна зробити висновок, що при зниженні престижності виконуваної роботи рівень задоволення й заінтересованості значно зменшується. При цьому 68% чоловіків і 23% жінок працюють за покликанням, 15% чоловіків та 42% жінок – частково задоволені роботою.

Актуальне значення в практиці сучасного керівника має компетентність та висока культура управлінського спілкування. Досвідчені керівники з великим стажем управлінської роботи, за проведеним дослідженням, стверджують, що їхній успіх на 80% залежить від уміння спілкуватися з людьми, тому що переважна більшість проблемних ситуацій і перешкод на виробництві виникає саме в організації управлінського спілкування молодих спеціалістів.

Аналізуючи причини непорозумінь, значна частка респондентів (32,8%) указали на невміння вислухати співрозмовника, 67,2% виявили незнання техніки активного слухання, лише 18,3% опитаних підкреслили необхідність оволодіння мовним мистецтвом, виявляючи при цьому інтерес до співрозмовника. Оцінюючи мовну культуру працівників 38,4% респондентів указали на низький її рівень, що виявляється в жаргонних висловах та недостатньому словниковому запасі.

Встановлено, що в структурі управлінського спілкування керівників та спеціалістів найбільша частка робочого часу припадає на відвідування

виробничих підрозділів (керівники середньої – 65%, головні спеціалісти – 34%, керівники підприємств – 23 %).

У структурі робочого часу на спілкування із зовнішніми діловими партнерами керівники відводять усього лише 5% свого робочого часу, головні спеціалісти – 2%. Значна частка робочого часу керівників та спеціалістів припадає на ділові наради (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Затрати робочого часу на управлінське спілкування ВСК «XXXXXX»
Полтавського району**

Категорії працівників	Затрати часу, %							
	ділові наради	телефонні розмови	індивідуальні ділові бесіди	відвідування виробничих підрозділів	ділове листування	зовнішні зв'язки	ділові прийоми	усього
Керівники	25	12	18	23	4	12	5	100
Головні спеціалісти	10	10	32	34	7	5	2	100
Керівники середньої ланки	10	4	21	65	-	-	-	100

Як свідчать дані таблиці, керівники затрачають на них 25% робочого часу, головні спеціалісти та керівники середньої ланки – 10%.

Важливими факторами є професійно-кваліфікаційне зростання, так, із загальної кількості респондентів по професійних групах виявлено, що за останні роки лише 12% опитаних підвищували свій професійний рівень, 57% – мають бажання й можливості підвищити свою професійну майстерність, тоді як 29% відповідей указують на обмежену можливість. Серед професійних груп працівників підприємства необхідним вважають підвищувати кваліфікаційний рівень 81% керівників, 92% головних спеціалістів, 52% кваліфікованих спеціалістів, 42% спеціалістів середньої ланки.

Отже, аналіз факторів впливу на розвиток досліджуваного підприємства дає підстави стверджувати, що активна участь працівників у підвищенні ефективності виробництва за рахунок моральних мотивів можлива при

максимальному врахуванні потенційних потреб та інтересів людини з переходом до пріоритетності потреб кожного індивідуума. Повна довіра до нього, віра в його творчі та інтелектуальні здібності, цілеспрямованість і розум, здатність самостійно вирішувати свою долю – необхідна умова перетворення трудових ресурсів у «людський капітал» із якісно новими соціально-духовними характеристиками.

Висновки до розділу 3

1. Наші спостереження та аналіз наявної системи ефективного розвитку персоналу в ВСК «XXXXXX» дав змогу запропонувати практику мотиваційного моніторингу, який надасть можливість виявити потреби працівників і виміряти ступінь задоволення цих потреб. Дуже важливо знати яким чином мотиваційний моніторинг призводить до поліпшення праці працівників ВСК «XXXXXX», а також яким чином він повинен застосовувати на практиці. Експерти дали дуже цікаві результати відповідей, які в майбутньому зможу бути застосовані на практиці і допоможуть у вирішенні ряду проблем пов'язаних із застосуванням мотиваційного моніторингу в організації до службовців. Таким чином, як підсумок вищезказаного, слід відмітити, що складовим елементом структури мотиваційного механізму є запропонований нами моніторинг мотиваційних процесів.

2. Для удосконалення мотиваційного механізму в ВСК«XXXXXX» слід звернути особливу увагу на формування служби управління персоналом, яка не тільки виконує функції мотивації та стимулювання праці персоналу, але й реалізує весь комплекс завдань щодо управління персоналом від планування до охорони праці.

3. Особливу увагу в підприємстві слід приділити преміюванню робітників, яке слід проводити за наступними показниками і умовами. За суміщення професій працівникам доплачувати за тарифними ставками і окладами суміщуваних працівників. За роботу у важких і шкідливих та

особливо важких, шкідливих умовах праці – до 12 %, за роботу в особливо тяжких і особливо шкідливих умовах праці – до 24 % тарифної ставки (посадового окладу). За інтенсивність праці робітників до 12 % тарифної ставки, за роботу в нічний час до 40 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час. За високу професійну майстерність Диференційовані до тарифних ставок робітників:

- III розряду – до 12 %,
- IV розряду – до 16 %,
- V розряду – до 20 %,
- VI і вище розрядів – до 24 %.

За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів:

- водіям 2-го класу – 10 %,
- 1-го класу – 25 % встановленої тарифної ставки за відпрацьований

час.

4. З метою формування ефективного мотиваційного механізму високопродуктивної праці в ВСК «XXXXXX» нами пропонуються напрямки, спрямовані на посилення дії моральних мотивів з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних факторів, які впливають на трудову активність працівників серед яких пріоритетного значення повинні набувати самодисципліна; індивідуальність та справедливість покарання; виховання духовності; розвиток звичаїв та традицій; культура спілкування; кар'єрний ріст, що є важливим стимулом мотивації персоналу і важливим фактором внутрішнього задоволення потреб працівника. Практичне застосування визначених напрямків посилення дії моральних мотивів створить атмосферу сприятливих міжособистих відносин в колективі, відчуття задоволення від виконаної роботи, заінтересованість в кінцевих результатах, що позитивно вплине на підвищення активізації трудової поведінки індивідуума і сприятиме тісному взаємозв'язку їх з продуктивністю праці.

5. З метою всебічного вивчення й визначення основних моральних мотивів, що стимулюють ефективну працю на досліджуваному підприємстві

нами здійснена спроба за допомогою анкетування працівників виявити ступінь важливості моральних стимулів, а також визначити, які основні мотиви й стимули найдієвіше впливають на працівника в процесі активної трудової діяльності.

За даними дослідження встановлено, що із загальної кількості респондентів (56 осіб – керівники, фахівці, службовці) важливість моральних стимулів відзначають 63% опитаних. Для 11% працівників дана група стимулів дуже важлива, а 26% зазначили, що застосування в роботі моральних стимулів для них зовсім не важливе. Важливість морального заохочення відзначили 62% керівників вищої ланки управління, 18% спеціалістів і лише 3% головних спеціалістів. Виходячи з аналізу, можна зробити висновок, що при зниженні престижності виконуваної роботи рівень задоволення й заінтересованості значно зменшується. При цьому 68% чоловіків і 23% жінок працюють за покликанням, 15% чоловіків та 42% жінок – частково задоволені роботою.

6. Моральне стимулювання відіграє досить вагомий вплив на формування мотиваційного механізму в підприємстві, тому ми звернули увагу на елементи спілкування керівного персоналу з працівниками, і це є актуальним в практиці сучасного керівника, який має компетентність та високу культуру управлінського спілкування. Досвідчені керівники з великим стажем управлінської роботи, за проведеним дослідженням, стверджують, що їхній успіх на 80% залежить від уміння спілкуватися з людьми, тому що переважна більшість проблемних ситуацій і перешкод на виробництві виникає саме в організації управлінського спілкування молодих спеціалістів.

Встановлено, що в структурі управлінського спілкування керівників та спеціалістів найбільша частка робочого часу, що досить активно мотивує працівників повинна припадати на відвідування виробничих підрозділів, (керівники середньої – 65%, головні спеціалісти – 34%, керівники підприємств – 23 %).

У структурі робочого часу на спілкування із зовнішніми діловими партнерами керівники відводять усього лише 5% свого робочого часу, головні спеціалісти – 2%. Значна частка робочого часу керівників та спеціалістів припадає на ділові наради. Як свідчать запропоновані дані, керівники затрачають на них 25% робочого часу, головні спеціалісти та керівники середньої ланки – 10%.

Отже, аналіз факторів впливу на розвиток мотиваційного механізму в ВСК «XXXXXX» дає підстави стверджувати, що активна участь працівників у підвищенні ефективності виробництва за рахунок моральних мотивів можлива при максимальному врахуванні потенційних потреб та інтересів кожної людини.

7. За допомогою виробничої регресії нами було досліджено вплив фонду оплати праці працівників ВСК «XXXXXX» Полтавського району на рівень стабільності персоналу за останні п'ять років. Як висновок слід відмітити, що для прогнозного значення фонду оплати праці працівників ВСК «XXXXXX» на рівні 19732,35 тис. грн., середнє значення прогнозу рівня стабільності персоналу в 2022 році буде дорівнювати 63,87% і знаходиться у межах від 60,59% до 67,15%, що свідчить про те, що значення рівня стабільності персоналу, що може бути позитивним явищем мотиваційного механізму на підприємстві і позначиться на фінансово-економічних результатах підприємства. При цьому прогнозовано ріст фонду оплати праці працівників в 2022 р., як зазначалось раніше, до 19732,35 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. Виробничий сільськогосподарський кооператив «XXXXXX» Полтавського району Полтавської області заснований на приватній основі власниками земельних та майнових паїв. За Статутом, ВСК «XXXXXX» представлений, як юридична особа відповідно до чинного законодавства України.

Метою діяльності господарства є: здійснення господарської діяльності по вирощуванню, переробці і продажу сільськогосподарської продукції, спрямованої на отримання прибутку; задоволення соціально-економічних інтересів власника та членів колективу.

2. З аналізу динаміки забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ВСК «XXXXXX», слід зауважити, що середньорічна чисельність працюючих за досліджуваний період зменшилася на 71 особу, у 2016 р. вона становила 263 особи, а в 2020 р. – 192 особи. Щодо характеристики чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві то у 2020 р вона становить 174 особи, в порівнянні із 2016 р. 239 осіб. Якщо характеризувати по галузях, то з аналізу видно, що в галузі рослинництва кількість працівників більша, ніж в тваринницькій галузі. Виробництво валової продукції у постійних цінах 2016 р. на 1 працівника зростає на 52,6 %. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника за досліджуваний період також зросла на 98,5 %.

Коефіцієнт використання нормативу часу за досліджуваний період не змінився, та становить 0,96 в.п.

3. Провівши аналіз динаміки показників руху персоналу можна зробити наступний висновок про те, що в підприємстві чітко спостерігається плінність кадрів. Щодо працівників прийнятих на роботу, то їх кількість зменшилася на 7 осіб, так у 2016 р. їх чисельність становила 82, а в 2020 р. 75 осіб. За досліджуваний період в підприємстві спостерігається вибуття працівників за різних причин: за власним бажанням - 13 осіб, з причини

скорочення штатів - 1 особа, за порушення трудової дисципліни – 1 особа. Рівень плинності кадрів за досліджуваний період залишається майже незмінним і складає у 2020 р. 0,5 %, в порівнянні з 2016 р. на рівні 0,4 %.

4. Проаналізувавши показники динаміки розміру фонду робочого часу в ВСК «XXXXXX», слід зауважити про те, що фонд робочого часу за досліджуваний період зменшився на 6,7 %, кількість відпрацьованого часу у 2016 р становила 477823,0 люд.-год., а в 2020 р. 462345,4 люд.-год.

Зменшується і показник невідпрацьованого часу на 43,0 %. Коефіцієнт використання робочого часу зростає за досліджуваний період, та становить 0,098 в. п. (3,7 %). Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу істотно зменшується на 61,7 %. Аналіз показників розміру фонду робочого часу дає можливість стверджувати, що підприємство не достатньо ефективно використовує трудові ресурси, що і впливає на спад продуктивності праці.

5. Незважаючи на зменшення показників робочого часу, показники фонду основної заробітної плати, в господарстві зростають із 6272,4 грн, у 2016 р., до 12297,2 грн у 2020 р. (96,1%). Фонд додаткової заробітної плати зростає із 2752,6 грн, до 6111,8 грн. зростання відбулося на 122,0 %.

У підприємстві використовують надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, які також зростають за досліджуваний період на 96,4 %. Премії та винагороди, що носять систематичний характер також зросли на 126,2 %, заохочувальні та компенсаційні виплати 104,0 %.

Проведений аналіз формування мотиваційног механізму, та виявлення певних ник недоліків, спонукають до впровадження в підприємстві наступних пропозицій.

1. Наші спостереження та аналіз наявної системи ефективного розвитку персоналу в ВСК «XXXXXX» дав змогу запропонувати практику мотиваційного моніторингу, який надасть можливість виявити потреби працівників і виміряти ступінь задоволення цих потреб. Дуже важливо знати яким чином мотиваційний моніторинг призводить до поліпшення праці

працівників ВСК «XXXXXX», а також яким чином він повинен застосовувати на практиці. Експерти дали дуже цікаві результати відповідей, які в майбутньому зможу бути застосовані на практиці і допоможуть у вирішенні ряду проблем пов'язаних із застосуванням мотиваційного моніторингу в організації до службовців. Таким чином, як підсумок вищезказаного, слід відмітити, що складовим елементом структури мотиваційного механізму є запропонований нами моніторинг мотиваційних процесів.

2. Для удосконалення мотиваційного механізму в ВСК«XXXXXX» слід звернути особливу увагу на формування служби управління персоналом, яка не тільки виконує функції мотивації та стимулювання праці персоналу, але й реалізує весь комплекс завдань щодо управління персоналом від планування до охорони праці.

3. Особливу увагу в підприємстві слід приділити преміюванню робітників, яке слід проводити за наступними показниками і умовами. За суміщення професій працівникам доплачувати за тарифними ставками і окладами суміщуваних працівників. За роботу у важких і шкідливих та особливо важких, шкідливих умовах праці – до 12 %, за роботу в особливо тяжких і особливо шкідливих умовах праці – до 24 % тарифної ставки (посадового окладу). За інтенсивність праці робітників до 12 % тарифної ставки, за роботу в нічний час до 40 % годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час. За високу професійну майстерність Диференційовані до тарифних ставок робітників:

- III розряду – до 12 %,
- IV розряду – до 16 %,
- V розряду – до 20 %,
- VI і вище розрядів – до 24 %.

За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів:

- водіям 2-го класу – 10 %,
- 1-го класу – 25 % встановленої тарифної ставки за відпрацьований

час.

4. З метою формування ефективного мотиваційного механізму високопродуктивної праці в ВСК «XXXXXX» нами пропонуються напрямки, спрямовані на посилення дії моральних мотивів з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних факторів, які впливають на трудову активність працівників серед яких пріоритетного значення повинні набувати самодисципліна; індивідуальність та справедливість покарання; виховання духовності; розвиток звичаїв та традицій; культура спілкування; кар'єрний ріст, що є важливим стимулом мотивації персоналу і важливим фактором внутрішнього задоволення потреб працівника. Практичне застосування визначених напрямків посилення дії моральних мотивів створить атмосферу сприятливих міжособистих відносин в колективі, відчуття задоволення від виконаної роботи, заінтересованість в кінцевих результатах, що позитивно вплине на підвищення активізації трудової поведінки індивідуума і сприятиме тісному взаємозв'язку їх з продуктивністю праці.

5. З метою всебічного вивчення й визначення основних моральних мотивів, що стимулюють ефективну працю в досліджуваному підприємстві нами здійснена спроба за допомогою анкетування працівників виявити ступінь важливості моральних стимулів, а також визначити, які основні мотиви й стимули найдієвіше впливають на працівника в процесі активної трудової діяльності.

За даними дослідження встановлено, що із загальної кількості респондентів (56 осіб – керівники, фахівці, службовці) важливість моральних стимулів відзначають 63% опитаних. Для 11% працівників дана група стимулів дуже важлива, а 26% зазначили, що застосування в роботі моральних стимулів для них зовсім не важливе. Важливість морального заохочення відзначили 62% керівників вищої ланки управління, 18% спеціалістів і лише 3% головних спеціалістів. Виходячи з аналізу, можна зробити висновок, що при зниженні престижності виконуваної роботи рівень задоволення й заінтересованості значно зменшується. При цьому 68%

чоловіків і 23% жінок працюють за покликанням, 15% чоловіків та 42% жінок – частково задоволені роботою.

6. Моральне стимулювання відіграє досить вагомий вплив на формування мотиваційного механізму в підприємстві, тому ми звернули увагу на елементи спілкування керівного персоналу з працівниками, і це є актуальним в практиці сучасного керівника, який має компетентність та високу культуру управлінського спілкування. Досвідчені керівники з великим стажем управлінської роботи, за проведеним дослідженням, стверджують, що їхній успіх на 80% залежить від уміння спілкуватися з людьми, тому що переважна більшість проблемних ситуацій і перешкод на виробництві виникає саме в організації управлінського спілкування молодих спеціалістів.

Встановлено, що в структурі управлінського спілкування керівників та спеціалістів найбільша частка робочого часу, що досить активно мотивує працівників повинна припадати на відвідування виробничих підрозділів, (керівники середньої – 65%, головні спеціалісти – 34%, керівники підприємств – 23 %).

У структурі робочого часу на спілкування із зовнішніми діловими партнерами керівники відводять усього лише 5% свого робочого часу, головні спеціалісти – 2%. Значна частка робочого часу керівників та спеціалістів припадає на ділові наради. Як свідчать запропоновані дані, керівники затрачають на них 25% робочого часу, головні спеціалісти та керівники середньої ланки – 10%.

Отже, аналіз факторів впливу на розвиток мотиваційного механізму в ВСК «XXXXXX» дає підстави стверджувати, що активна участь працівників у підвищенні ефективності виробництва за рахунок моральних мотивів можлива при максимальному врахуванні потенційних потреб та інтересів кожної людини.

7. За допомогою виробничої регресії нами було досліджено вплив фонду оплати праці працівників ВСК «XXXXXX» Полтавського району на

рівень стабільності персоналу за останні п'ять років. Як висновок слід відмітити, що для прогнозного значення фонду оплати праці працівників ВСК «XXXXXX» на рівні 19732,35 тис. грн., середнє значення прогнозу рівня стабільності персоналу в 2022 році буде дорівнювати 63,87% і знаходиться у межах від 60,59% до 67,15%, що свідчить про те, що значення рівня стабільності персоналу, що може бути позитивним явищем мотиваційного механізму на підприємстві і позначиться на фінансово-економічних результатах підприємства. При цьому прогнозовано ріст фонду оплати праці працівників в 2022 р., як зазначалось раніше, до 19732,35 тис. грн.,

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М. Нормування праці. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
2. Багрова І.В. Нормування праці. К.: Цент навчальної літератури, 2003. 212 с.
3. Грузіна І. А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства. Харків, 2004. 23 с.
45. Балабанова Л. Управління персоналом. К.: Професіонал, 2006. 511 с.
6. Балановська Т.І. Управління кадровим потенціалом промислових підприємств. // Науковий вісник НАУ. 2003. № 7-8. С. 50-52.
5. Богиня Д.П. Основи економіки праці. Київ «Знання-Прес», 2001. 313 с.
6. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2000. 895 с.
7. Виноградський М. Д. Управління персоналом. К. Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
8. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
9. Галушко В.П. Сучасні методи навчання в системі підготовки керівних кадрів. // Міжнародний збірник наукових праць. 2007. № 1 (13). С. 6 – 12.
10. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 192-196
11. Грачев М.В. Супер-кадры. М.: Финпресс, 2000. 348 с.
12. Грішнова О.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: Знання, 2014. 535 с.
13. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили // Конкурентоспроможність у сфері праці. К.: 2001. С. 117-126.
14. Григор'єв Л., Черненко А., Управління персоналом і регулярний

менеджмент. // Робота сьогодні, №5, 2000. 63-69.

15. Гринева В. Н. Теоретические и методические основы мотивации труда персонала. // Управління розвитком. Х., 2003. N1. С.16-22.

16. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 7 (37). С. 170-176.

17. Давидович І.Є. Управління витратами. К.: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.

18. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами. К.: МАУП, 1997. 60 с.

19. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. // Науковий вісник НЛТУ України 2010 Вип. 20.14. С. 188-193.

20. Єгоркіна Т. О. Ефективність управління витратами на торговельних підприємствах Донецького регіону. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2011. Т. 1. С.254-259

21. Занюк С. Психология мотивации. К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2011. 352 с.

22. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці. К. КНЕУ, 2003. 367 с.

23. Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». № 457. 2002. С. 122-128.

24. Колот, А. М. Мотивація персоналу. К. КНЕУ, 2002. 337 с. 2.

25. Никифорова, Л. Х. Проектирование программ нематериального стимулирования. // Журнал «Справочник по управлению персоналом». – 2012. – №1. <http://www.pro-personal.ru/journal/785/379653/>.

26. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. // АгроСвіт. 2010. № 14. С. 41;

27. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. // Україна: аспекти праці. 2010. №3.16-20 с.
28. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. // Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57>.
29. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. // Економічний вісник університету, 15/1 2010. № 15/1. С. 58 - 62.
30. Савчук В.К. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. К. Урожай, 2011. 328 с.
31. Семенова Л.Ю., Татарінова К.С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. // Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 238-241. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-54> (дата звернення: 25.12.2019)
32. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 6, Т. 2. С. 178-181.
33. Соломандина Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах). // Управление персоналом. 2005.С. 8-10.
34. Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом сучасної організації. // Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2007. № 1. С. 49-59.
35. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства. // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. 2010. Вип. 6. С. 78-82.
36. Управление персоналом: теория и практика. М.: Проспект, 2008. 688 с.
37. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента. М.: Экмос, 2000. 381 с.
38. Філіппов, В. Ю. Використання заробітної плати в якості

інструменту мотивації управлінського персоналу // Економіка: реалії часу. 2015. № 3 (19). С. 99-103. <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>. 48.

39. Царенко О.М. Економічний аналіз діяльності підприємств агропромислового комплексу. К.: Вища школа, 1998. 256 с.

40. Черкашина, Д. Нестандартна мотивація // Контракти. 2008. № 22. С. 25-27.

41. Шваб Л.І. Економіка підприємства. К. Каравела, 2004. 568 с.

42. Шредер, Г. А. Руководить сообразно ситуации М.: Интерэксперт, 1994. 349 с.

ДОДАТКИ

Додаток Д

Зразок анкети виявлення рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників ВСК «XXXXXX» Полтавського району

Стимули	Середнє (0,5)	Повністю незадоволений (0,0)	Більше незадоволений, ніж задоволений (0,25)	Більше задоволений, ніж не задоволений (0,3)	Повністю задоволений (1,0)
1. Премії					
2. Цінні подарунки					
3. Грамоти					
4 Встановлення позачергових професійних звань					
5 Подання до нагородження Державними нагородами					
6. Просування кар'єрними сходами					
7. Середній бал					

