

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ.І.А.МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
Воронько-Невіднича Т.В.
14 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління (на матеріалах XX XX «Назва» Полтавського району Полтавської області)»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Сосницький Антон Валерійович

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

І.В.Шульженко

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Всебічний розвиток особистості як мета мотивації	9
1.2. Особливості формування механізму мотивації персоналу на основі соціально-орієнтованого управління	14
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СФОРМОВАНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління ХХ ХХ «Назва»	21
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності ХХ ХХ «Назва»	27
2.3. Результативність функціонування системи мотивації персоналу підприємства	32
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ХХ ХХ «НАЗВА» НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	40
3.1. Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства на основі соціально-орієнтованого управління	40
3.2 Запровадження мотиваційного механізму як напряму удосконалення системи мотивації персоналу ХХ ХХ «Назва»	47
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. В процесі розвитку сучасного менеджменту значно зростає важливість мотиваційних складових. Це пов'язано з тим, що сучасні реалії передбачають створення такого механізму мотивації, який би істотно впливав на здатність персоналу до продуктивної, якісної та творчої праці, генерування та запровадження нових ідей, здобуття нових знань та вмінь.

Додаткової актуалізації обраній темі надає нагальність переорієнтування системи менеджменту на соціальні аспекти. При цьому особливу увагу потрібно зосередити на використанні основних положень соціально-орієнтованого менеджменту як важливого елемента мотивації працівників.

Мотивація на засадах соціально-орієнтованого управління також є основою підвищення продуктивності праці на базі використання творчості, інноваційних методів роботи, професійного розвитку працівників та їхнього саморозвитку.

Дослідженням суті мотивації праці активно займалося багато вітчизняних та закордонних вчених. Важливі аспекти цієї проблеми знайшли висвітлення та набули розвитку в працях представників різних економічних шкіл: Ф.Тейлора, А. Сміта, Е. Мейо, А. Маршала, та інших. Основи сучасних теорій мотивації заклали Ф. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Д. Врум, Ф. Герцберг та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота повністю відповідає плану науково-дослідних робіт Полтавської державної аграрної академії за темою «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (державний реєстраційний номер 0117U003102).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є опрацювання дієвого механізму дослідження та розробка теоретичних та практичних пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління у досліджуваному підприємстві.

В ході виконання даної роботи розв'язуються такі задачі, як вивчення теоретико-методологічних основ мотивації праці персоналу, здійснення аналізу існуючої системи мотивації праці на підприємстві та розробка нових підходів та шляхів удосконалення системи мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління праці у ХХ ХХ «Назва» Полтавського району Полтавської області.

Об'єктом дослідження виступає процес розвитку системи мотивації на засадах соціально-орієнтованого управління в умовах ХХ ХХ «Назва» Полтавського району Полтавської області.

Предметом дослідження є система правових, економічних, соціальних та організаційних взаємовідносин при розробці системи мотивації праці персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління у підприємстві.

Методи наукових досліджень. Статистичний, системний, метод порівнянь, кореляційно-регресійного аналізу, економіко-математичні методи та інші.

Теоретичною та методологічною основою виконання кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання та комплексний системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем мотивації, законодавчі та інші нормативні документи. В процесі дослідження використовувалися такі прийоми та прикладні методи: абстрактно-логічний монографічний, графічний, системного та порівняльного аналізу та інші. Достовірність отриманих результатів, висновків та пропозицій підтверджується розрахунками, застосуванням фактичного матеріалу, зібраного на підприємстві.

Інформаційна база. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугували науково-практичні періодичні видання, річні звіти аграрного підприємства, науково-довідкова література та результати власних досліджень автора.

Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність.

До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

систематизація підходів до формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління з використанням зарубіжного та вітчизняного досвіду, що дозволить підвищити як економічну, так і соціальну ефективність діяльності сучасного підприємства;

обґрунтування принципів формування механізму мотивації на засадах соціально-орієнтованого управління.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі оприлюднені на наступних конференціях: V Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (19 травня 2021 р. Полтава) Полтава, 2021.

Публікації. Результати досліджень було опубліковано в статті і тезах:

1. Шульженко І.В., Сосницький А.В., Дорошенко М.В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Економічний фоум*, 2021. № 4. С.123-129.

2. Шульженко И.В., Сосницкий А.В. Всестороннее развитие человеческого потенциала как цель мотивации. Матер. XXII международной научной конференции «Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития», (21-22 октября 2021, г. Минск). Минск: РВВ ПДАА, 2020. С. 154-156.

3. Шульженко І.В., Сосницький А.В. Особливості управління конфліктами. Матер. V Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» 19 травня 2021 р. м. Полтава). : зб. наук. пр.Полтава : ПП «Астрая», 2021. С.114-116.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 64 сторінки, містить 18 таблиць, 70 літературних джерел та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Всебічний розвиток особистості як мета мотивації

Поняття мотивації персоналу є складним та багатограним. Багато науковців досліджували це поняття. Згідно ієрархії Абрахама Маслоу всі потреби можна поділити на п'ять рівнів, згідно теорії Клейтона Алдерфера – на три, і тільки перший рівень займають матеріальні потреби, інші – нематеріальні. Матеріальні потреби досліджують поведінку людини як економічної істоти, тоді як нематеріальні – як особистість, яка потребує задоволення можливостей для кар'єрного зростання, всебічне розширення компетенцій, створення сприятливого соціального клімату у колективі, можливість спілкування із колегами, тощо.

З цього випливає, що ефективна мотивація на підприємстві повинна впливати на всебічний розвиток кожної особистості. Працівникам з точки зору нематеріальної мотивації з боку підприємства може бракувати морального заохочення до праці. Тому виникає питання, яким чином краще задовольнити духовні та соціальні потреби співробітників.

Оскільки потреби людини не є сталими, то змінюються і методи мотивації праці, тобто не можна наперед розраховувати, що вчорашня успішна мотивація виявиться ефективною і сьогодні. Це пов'язано з тим, що потреби людини постійно змінюються в процесі розвитку кожної особистості, відповідно змінюються і можливості їхнього самовираження. Тобто доведено, що весь процес мотивації персоналу є нескінченним [8].

В сучасних умовах господарювання щоб запобігти втраті потенційного прибутку, менеджер повинен домогтися максимальної віддачі від підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом, як люди, менеджер повинен

встановити відповідні параметри роботи для кожного підлеглого, коригуючи ті з них, що можуть впливати на психологічний стан виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх до праці. При цьому потрібно врахувати особливості внутрішньої мотивації, яка включає відчуття особистого внеску в загальні результати діяльності [10, с. 26- 31].

Для сприяння у своїх підлеглих розвитку особистості керівнику необхідно: надавати працівникові більш змістовну роботу відповідно до їхньої кваліфікації, навичок; високо оцінювати й заохочувати працівників за успішну роботу й ініціативу, креативність; надавати працівникам додаткові права й покладати додаткові обов'язки; просувати по службі; забезпечувати перепідготовку, підвищення кваліфікації, тощо [3, с. 87-91].

Треба відмітити, що вагомим нематеріальним стимулом до продуктивної праці є покращення якості її організації. Це включає декілька складових, таких як постановка досяжної мети, диверсифікація наявних функцій, застосування гнучких графіків виконання завдань, покращення умов праці.

Можна констатувати, що така складова як постановка цілей є базовою порівняно з іншими, тому що при умові наявності грамотно сформульованої цілі інші складові будуть спиратися саме на неї. В даному випадку вона залежить не тільки від способу формування цілей, а й від самого їхнього змісту. Для того щоб цілі реально підвищували мотивацію працівників, вони повинні:

- відповідати заявленої місії компанії, не суперечити їй і не ставити її під сумнів;
- перебувати в сполученні з особистими цілями співробітників (тобто бути спрямованими не тільки на інтереси компанії, за і задовольняти основні потреби кожної категорії співробітників);
- володіти оптимальним рівнем досяжності (бути здійсненними більшістю співробітників колективу, а також залишати їм простір для підвищення своєї професійної майстерності);

– залежно від інтересів компанії, мати конкретний або специфічний характер їх формулювання (висловлювати спрямованість на розвиток у працівниках дисциплінованості та точності у виконанні завдання або прийнятті креативних, нестандартних самостійних рішень) [6, С. 25-31].

До цього потрібно додати, актуальною проблемою для сучасних працівників є поліпшення наявних умов праці. Тому що сучасні працівники потребують задоволення всього спектру як фізіологічних, так і психологічних потреб згідно з теорією А. Маслоу. Умови праці є не тільки потребою, а й вагомим мотивом, який примушує працювати з повною віддачею [16, с. 32-36].

Якщо у працівника достойні умови праці, то він розуміє, що до нього та його роботи ставляться належним чином, і в цьому випадку працює більш продуктивно, щоб підтвердити позитивну думку про нього.

Деякі вітчизняні підприємства та організації запроваджують досвід японських форм управління, зокрема такий її компонент як підвищення культури виробництва. Використання 5-ти принципів праці є одним із елементів робочої моралі, що вимагає:

- ліквідувати непотрібні речі на місцях праці;
- правильно зберігати потрібні речі;
- постійно підтримувати чистоту та порядок на робочому місці;
- підтримувати постійну готовність робочого місця до роботи;
- засвоїти дисципліну та дотримуватися перелічених принципів [12, с. 55–57].

Не менш важливим нематеріальним стимулом є розвиток у співробітників упевненості, що їхні заслуги оцінюються справедливо, про що зазначав в своїй теорії справедливості Стейсі Адамс. Якщо в колективі порушується баланс справедливості, керівнику необхідно уважно вислухати всіх співробітників. Це допоможе виявити, що саме вони вважають своїм внеском у загальну справу. Можливо, їх зусилля були дійсно недооцінені.

Ще одним з методів нематеріальної мотивації є застосування гнучких графіків роботи, який надає низку певних переваг як самим працівникам, так і власникам підприємств. Головною перевагою є можливість самостійно розподіляти робочий час для власної зручності. Обов'язкова присутність на протязі дня своєму робочому місці не потрібна. Основна увага приділяється своєчасному, якісному виконанні робочих завдань. Саме це дозволяє йому отримувати заробітню плату.

Також як метод нематеріальної мотивації може виступати робота в домашніх умовах. Робота, яку виконують тільки вдома, за комп'ютером або інша робота, має назву фрілансинг. Він має як переваги, так і недоліки. Переваги полягають у можливості самостійно планувати свій робочий графік, а недоліком деякі вважають неможливість спілкування з колегами по роботі. Поряд з цим, для деяких категорій працівників фрілансинг є найбільш оптимальною формою, що може бути пов'язано із низкою особистих причин, зокрема, сімейний стан. Тому фрілансинг останнім часом стає все більш популярним.

Далі зупинимось на дослідженні такї важливої складової як виявлення мотиваційних потреб співробітників. Це дозволить керівництву оптимально запроваджувати механізм постійного підвищення мотиваційного потенціалу працівників підприємства. З цією метою вищий менеджмент має ініціювати проведення діагностики ступеня задоволення основних мотиваційних потреб [26, с. 49-56].

На основі аналізу ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюють вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого виконавця, підрозділу чи організації загалом. Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб.

Тобто, результатом такого аналізу є те, що з окремих людей співробітники перетворюються в єдину команду зі своїми законами, правами

та обов'язками. Всі елементи корпоративного стилю повинні бути чітко описані.

Основним елементом корпоративного стилю може стати економічне змагання, яке спирається на гнучку систему оцінювання роботи персоналу в сучасній організації. Такий стиль роботи забезпечує якнайкраще розуміння цілей і задач розвитку всіма співробітниками, а також культивує відчуття причетності кожного до результатів праці всього колективу. Корпоративна соціальна політика, будучи елементом сучасної мотивації, спрямована на розроблення і реалізацію заходів і програм, які забезпечують соціальну захищеність і високий соціальний статус пересічного працівника. Вона визначає умови праці, корпоративні свята, фірмовий спецодяг, корпоративні санаторії та бази відпочинку [31, с. 29-33].

Зазначимо, що сучасні форми і методи нематеріальної мотивації повинні спиратися на корпоративний дух. Для його розвитку і підтримки можуть бути розроблені такі проекти: проект-кодекс конкретного співробітника; проект-портфель співробітника; проект-керівник. Портфель співробітника складається з усіх необхідних для роботи в даній організації документів, після докладного ознайомлення з якими на всі запитання, що стосуються співробітника може відповісти його наставник або керівник. Також співробітник може приймати участь в спеціальних орієнтаційних програмах, що надає учаснику достатньо повну картину функціонування організації, знання її стратегій и задач, а також можливість позиціонування його ролі в ній. У кожній організації є такі видатні співробітники, які внесли значний особистий в розвиток успішності організації та є взірцем для інших співробітників. Так, для демонстрації їхніх досягнень в організаціях створюють певні місця, де на стінах висять плакати з портретами видатних співробітників та їхніми висловами. Це можуть бути дошки пошани, тощо. Ці люди є прикладами для наслідування, що також підвищує корпоративний дух працівників.

До цього потрібно додати, що керівництво не повинно забувати про важливий принцип як вдячність співробітникам за якісне виконання своїх обов'язків. Тут використовують як формальні (святкові заходи, збори, наради, і ін.), так і неформальні (особисте привітання від керівника по телефону або листом та ін.) заходи. Для більшості працівників вкрай важливим є подяка за досягнення високих результатів в роботі, публічне визнання. Така практика дає працівникам заслужене визнання і підтримує впевненість у тому, що хороша робота буде винагороджена. [33].

Таким чином вплив на формування та розвиток людини як особистості здійснюється за допомогою методів нематеріальної мотивації, тобто можна спостерігати зв'язок між розвитком особистості та мотивуванням персоналу, що дає змогу виявити потреби працівників, налаштовує їх на розуміння своєї ролі в організації та спрямовує на підвищення ефективності роботи. Успіх та конкурентоспроможність організації будується на засадах етичного ведення бізнесу, людських факторів, відкритості та соціальної відповідальності.

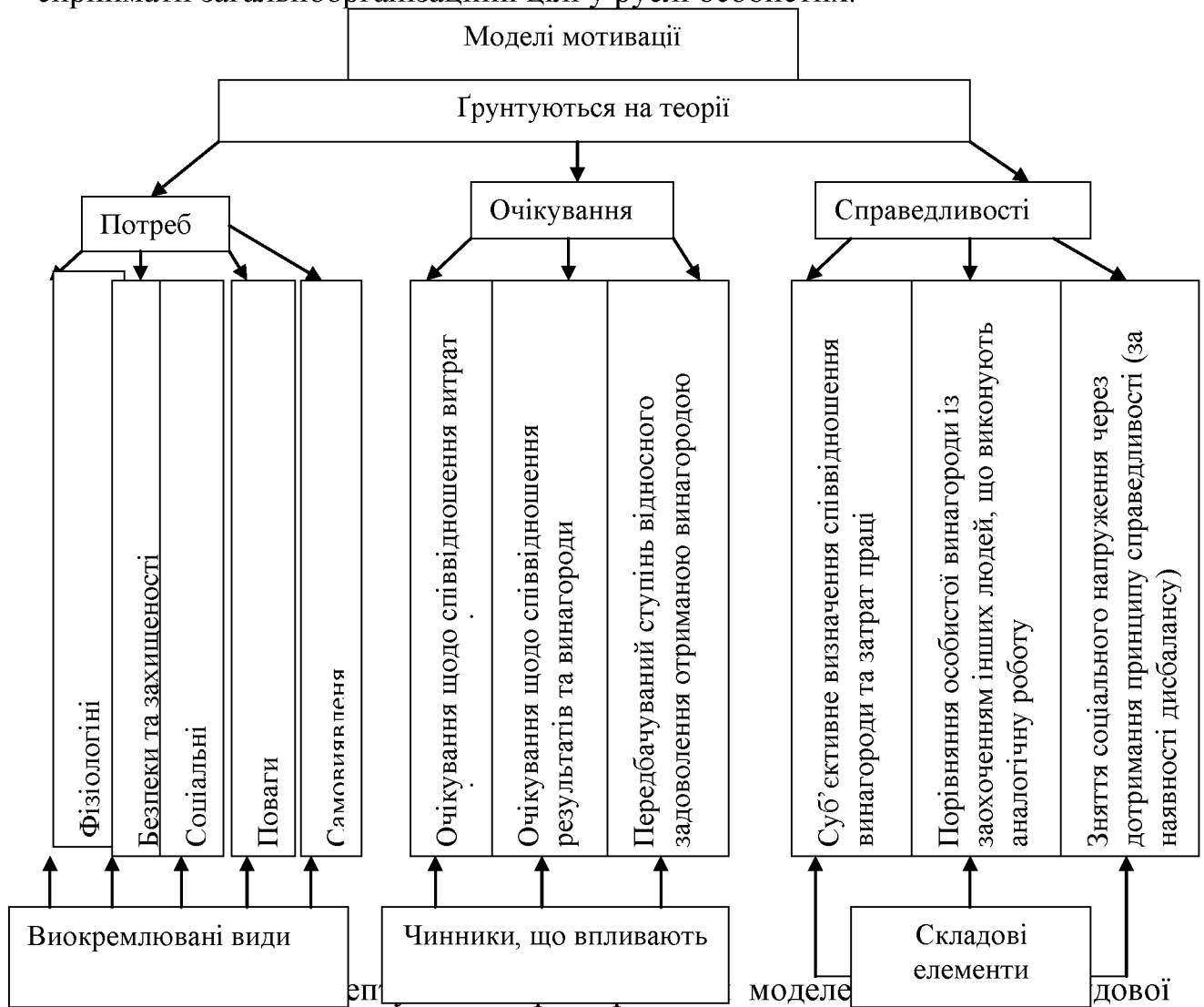
1.2. Особливості формування механізму мотивації персоналу на основі соціально-орієнтованого управління

Особливості формування механізму мотивації персоналу на основі соціально-орієнтованого управління пов'язані з формуванням нових механізмів господарювання, а також збереженням досягнутих обсягів виробництва.

Науковці по-різному трактують поняття мотивації. Наведемо деякі з них. Мотивація є безперервним процесом заохочення людей до організаційної діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації шляхом вироблення певних мотивів, також це бажання працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність [1, с. 100-103].

Загальновідомо, що ефективна система мотивації має поєднувати в собі

певну сукупність стимулюючих заходів, які повинні доповнювати один одний та стимулювати як окремих працівників, так і весь трудовий колектив задля досягнення поставлених цілей діяльності. Окрім цього, система мотивації повинна бути гнучкою та відповідати певним вимогам. Вони мають стимулювати працівників якнайкраще виконувати свої обов'язки, сприймати загальноорганізаційні цілі у руслі особистих.



діяльності [3, с. 87-91].

Важливим елементом у структурі мотивів є виокремлення вікових, професійних, освітніх та статевих потреб. Колектив підприємства в процесі функціонування на протязі певного періоду зазнає структурних змін у співвідношення вищезазначених складових, які призводять до зміни у співвідношенні мотивів. Практично, ці складові у чоловіків і жінок різняться,

тобо має місце вплив гендерних складових на мотивацію. Зокрема, жінок більше хвилює впевненість в стабільності роботи, що певним чином обумовлено гендерними особливостями сучасного ринку праці, гарантована безпечність робочого місця, отримання житла, забезпечення достатньо високого санітарно-гігієнічного стану. 41,7% чоловіків приваблює суспільне визнання та корисність роботи, тоді як у жінок він складає 17,8%. Також чоловіки надають перевагу самостійності і незалежності у роботі, максимальному використанню своїх здібностей, вмінь, участь в управлінні виробництвом тощо. [3, с. 87-91].

Далі розглянемо складові основних моделей мотивації, які спираються на різні терії мотивації (рис. 1.1).

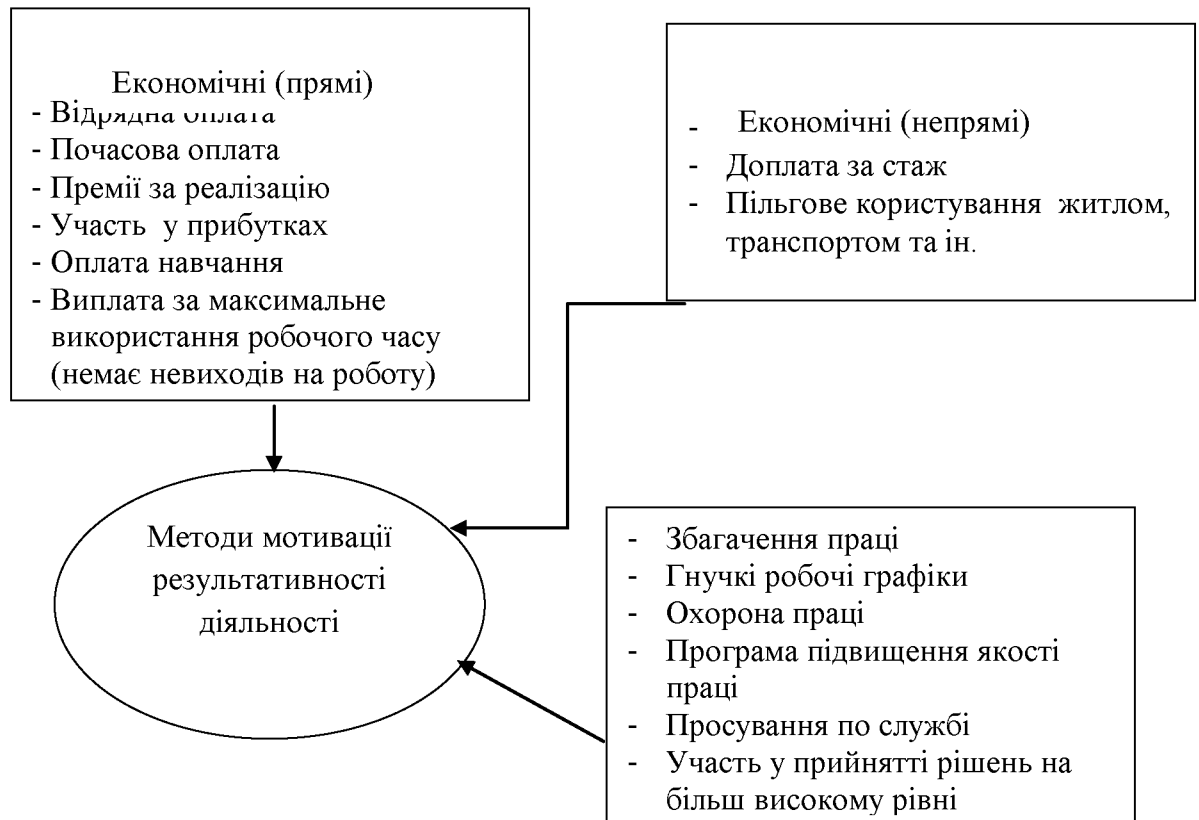


Рис.1.2. Класифікація основних груп методів мотивації [19, с. 86- 91]

Як можемо спостерігати, головні мотиваційні теорії є основою для моделей мотивації.

Далі зупинимося на такій складовій системи мотивації, як методи мотивації.

Окрім загальновідомої класифікації методів мотивації (рис. 1.2), деякі науковці пропонують їх поділяти на індивідуальні та групові, на зовнішні та внутрішні, тощо [19, с. 86- 91].

Як підтверджує досвід, при спільному використанні декількох груп методів, їхня ефективність зростає. Так, наприклад, ефективність економічних методів різко зростає при їх сполученні з моральними методами мотивування. До них відносять визнання, яке може бути особистим або публічним. У випадку особистого визнання працівника відмічають на загальних зборах, його персонально вітає керівництво з приводу сімейних свят, включають до робочих груп з розробки стратегічних планів розвитку організації. Публічне визнання здійснюється шляхом розповсюдження інформації про досягнення працівника на спеціальних стендах, нагородження почесними знаками, грамотами.

Відмітимо, що частково працівники мотивовані потребою заробляти на життя, а частково – людською потребою одержувати задоволення від роботи, відчуттям безпеки від того, що вони мають роботу та обіймають гарну посаду, відчувають пошану колег. Перший мотив можна задовольнити за допомогою системи винагороди в організації, таких як рівень оплати праці, додаткові пільги; другий – упевненістю в завтрашньому дні, можливостями кар'єрного просування, метою роботи тощо [36, с. 14].

Тобто, існуючі потреби науковці ділять на такі складові:

- нематеріальні або духовні;
- матеріальні.

Якщо ототожнити цю класифікацією з теоріями Маслоу та Алдерфера, то матеріальні потреби займають перші ланки у їх ієрархії потреб. Все інше – нематеріальні потреби. Тобто, матеріальні потреби є базовими для кожної людини, без них вона не зможе існувати.

Задоволення матеріальних потреб відбувається за допомогою економічних методів мотивації праці на підприємстві. Ці методи поділяються на прямі і непрямі.

До прямих економічних методів мотивації належить:

- премії;
- різні форми та системи заробітної плати;
- заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати;
- участь у прибутках;
- доплати за стаж і сумлінну працю.

Непрямі економічні методи включають в себе:

- нагороди цінними подарунками;
- пільгове харчування;
- кредити на житло та придбання товарів;
- оплата навчання [58, с. 106-108].

Також сучасна система мотивації персоналу повинна будуватись з урахуванням важливості ролі соціальної складової. Врахування цього фактору значно впливає на соціально-орієнтоване управління, що спрямоване на підвищення самовираження в роботі працівників підприємства. Ця вагомість розкривається в наступному.

По-перше, це соціальний захист працівників підприємства, який включає пільги і гарантії такі як соціальне страхування за віком, тимчасовою непрацездатністю та ін., які гарантовані державою. По-друге, це додаткові пільги, якими підприємства і організації можуть стимулювати свій персонал та членаів їхніх родин як матеріально за рахунок власних коштів з фонду соціального розвитку, так і шляхом надання додаткових пільг і послуг соціального характеру. Такі заходи можуть ініціюватися адміністрацією, в рамках втілення в життя принципів соціально відповідальної кадрової політики, піклування про власних працівників [56].

Тобто, як видно з вищевикладеного, важливою складовою частиною загального менеджменту є соціально відповідальна політика підприємства. Вона включає заходи, пов'язані з розвитком особистості кожного працівника, збереження та підтримку їхнього здоров'я, що є головною умовою успішної

діяльності організації.

Як мотиваційного ресурсу управління соціально орієнтована кадрова політика підприємства та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб працівник задовольняв свої потреби, інтереси і ціннісні орієнтації. Можна виділити наступні основні цілі соціальної політики [33]:

- ототожнення працівника зі своїм підприємством (задоволення потреби в причетності до підприємства);
- особисті цілі і бажання працівників збігаються з цілями підприємства або відповідають їм;
- зростання продуктивності праці і бажання працівників трудитися;
- соціальна захищеність працівників;
- поліпшення моральної атмосфери на підприємстві, формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- зростання іміджу підприємства в очах працівників і суспільства.

В Україні з різних засобів мотивації праці застосовують тільки певні елементи.

Висновки до розділу 1

1. Мотивація є станом особи, який демонструє рівень активності і цілеспрямованості дії людини в певній конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як причина, привід, спонукання до певної дії, об'єктивна необхідність щось зробити.

2. Оскільки потреби людини не є сталими, то змінюються і методи мотивації праці, тобто не можна наперед розраховувати, що вчорашня успішна мотивація виявиться ефективною і сьогодні. Потреби людини і можливості її самовираження в процесі розвитку особистості розширюються. Отже, можна стверджувати, що процес мотивації через задоволення потреб є нескінченним.

3. На основі аналізу ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюють вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого виконавця, підрозділу чи організації загалом. Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб.

4. Розвиток систем мотивації праці в діяльності сучасних підприємств пов'язаний з формуванням нових механізмів господарювання, а також збереженням досягнутих обсягів виробництва.

5. У сучасному підприємстві існуюча система мотивації має поєднувати визначену сукупність заходів, які повинні стимулювати працівників, бути взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими один одного з метою оптимального досягнення визначених цілей діяльності. Її характерними особливостями повинна бути гнучкість та відповідність існуючим вимогам. Вони мають стимулювати працівників якнайкраще виконувати свої обов'язки, сприймати загальноорганізаційні цілі у руслі особистих.

6. В українських працівників серед мотивів трудової діяльності переважають короткострокові ціннісні орієнтації та цілі. Вони намагаються отримати матеріальну винагороду негайно, незважаючи на довгострокові перспективи. Дослідники стверджують, що останні місця серед спонукальних чинників трудової діяльності займають мотиви суспільного визнання праці та участі в процесі управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СФОРМОВАНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління ХХ ХХ «Назва»

Землі Державного підприємства Дослідне господарство «Назва» знаходяться в Полтавському районі. ХХ ХХ «Назва» знаходиться в лісостеповій зоні, тобто має помірний клімат та вигідні природні умови. Середньорічна температура становить 16,8 °С. Середня кількість опадів становить 518 мм, в тому числі за вегетаційний період, який триває 195–200 днів, 285–300 мм.

Досліджуване підприємство здійснює свою діяльність у відповідності до існуючого законодавства та свого статуту.

ХХ ХХ «Назва» – одне з кращих господарств області, що займається елітним насінництвом і племінним тваринництвом. Має племзавод та реалізує високопродуктивне племінне поголів'я свиней великої білої породи. Господарство також є виробником насіння зернових та зернобобових сільськогосподарських культур високих репродукцій, а також багаторічних трав. ХХ ХХ «Назва» має свій ковбасний цех, хлібопекарню, мережу магазинів, де реалізуються продукти харчування власного виробництва.

Важливою складовою ефективної діяльності ХХ ХХ «Назва» є дослідження динаміки складу і структури сільськогосподарських угідь (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури сільськогосподарських угідь

ХХ ХХ «Назва», 2016–2020 рр.

Види угідь	Роки					2020 р. в % до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Сільсько господарські угіддя, всього	3568	3532	3532	3532	3532	98,9
з них: рілля	3350	3287	3287	3287	3287	98,1
сінокоси	5	-	-	-	-	-
пасовища	5	4	4	4	4	80,0

Як свідчать дані табл. 2.1 площа сільськогосподарських угідь в 2020 році в підприємстві складає 3532 га, з них 3287 га площа ріллі. В структурі сільськогосподарських угідь найбільша питома вага належить ріллі

– (99,3%). Змін в структурі земельних угідь протягом 2016-2020 років були незначними. Отже, можна зробити висновок, що підприємство забезпечене земельними ресурсами та має велику розораність ґрунтів (93,8%).

Далі проаналізуємо організаційну структуру підприємства.

В досліджуваному підприємстві лінійно-функціональна структура управління, тобто керівники поділяються на лінійних і функціональних. Основою побудови такої системи є: лінійна вертикаль управління та спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками. Керівнику досліджуваного підприємства безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями. Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Директор виробляє стратегію. Аналіз прийнятих ним рішень проводить економічний відділ, облік ведуть в бухгалтерії. Організаційна структура ХХ ХХ «Назва» представлена в додатку А. Лінійно-функціональна структура управління наведена на схемі (див. дод. Б).

Одним із основних факторів виробництва, як у сільському господарстві, так і в інших галузях виробництва, є трудові ресурси. Ефективність їх використання на підприємстві проаналізуємо у додатку В.

З даних додатку В бачимо, що у ХХ ХХ «Назва» середньооблікова чисельність працівників в 2020 році склала 230 осіб, так же як у 2016 році. Кількість працівників зайнятих в рослинництві збільшилась на 2 особи, а в тваринництві збільшилась на 2 особи. Навантаження на одного працівника ріллі зменшилось на 0,3.

Середньорічна заробітна плата працівників підприємства збільшилась в 2020 році порівняно з 2016 роком на 219,1 % і становить 62056 грн, це пояснюється насамперед зростанням мінімальної заробітної плати.

В наступній таблиці проаналізуємо динаміку освітньої структури персоналу ХХ ХХ «Назва» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу

XX XX «Назва», 2016–2020 рр.

Рівень освіти	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019р.		2020 р.		Відхилення (+; -) у 2020р. до	
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	частка, %	Кількість, осіб	частка, %	Кількість, осіб	частка, %	Кількість, осіб	частка, %	2016р.	2019р
Неповна та базова вища освіта	65	28,3	65	28,3	66	28,2	64	27,9	60	26,1	92,3	93,7
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	133	57,8	138	60,0	141	60,3	137	59,8	137	59,6	103,0	100,0
Повна вища освіта	24	10,4	18	7,8	20	8,5	22	9,6	24	10,4	100,0	109,1
Перекваліфікація персоналу	8	3,5	9	3,9	7	3,0	6	2,7	9	3,9	112,5	150,0
Разом	230	28,3	230	100,0	234	100,0	229	100,0	230	100,0	100,0	100,4

Так, у підприємстві із повною вищою освітою у 2020 році працювало 24 особи, що аналогічно кількості у 2016 році та на 2 особи більше, ніж у 2019 році. Неповну та базову вищу освіту у 2020 році мають 60 осіб, що на 5 осіб менше, ніж у 2016 році.

Що стосується працівників зі спеціальною професійною підготовкою, то тут спостерігається наступна тенденція. У 2020 році таких працівників було 137 осіб, що на 4 особи більше, ніж у 2016 році.

Підвищення кваліфікації працівників має зовсім незначні обсяги. У 2020 році їх було 9 чоловік, на 1 особу більше, ніж у 2016 році. Це можна вважати позитивною тенденцією. Ми вважаємо, що значних коливань динаміці освітньої структури персоналу у XX XX «Назва» не спостерігалось. Має місце незначний позитивний рух.

Далі проаналізуємо персонал підприємства за статтю в динаміці за попередні п'ять років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика персоналу XX XX «Назва» за статтю, 2016–2020 рр.

Стать	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+; -) 2020 р. до	
	Кількість, осіб	частка, %	Кількість, осіб	частка, %	Кількість, осіб	частка, %	Кількість, осіб	частка, %	Кількість, осіб	частка, %	2016р.	2019р
Персонал підприємства в цілому												
Чоловіки	134	58,3	130	56,5	127	54,3	129	56,3	126	54,8	-8	-3
Жінки	96	41,7	100	43,5	107	45,7	100	43,7	104	45,2	8	4
Разом	230	100,0	230	100,0	234	100,0	229	100,0	230	100,0	-	1

Аналізуючи персонал ХХ ХХ «Назва» за статтю, ми спостерігаємо, що кількість чоловіків та жінок приблизно однакова. У 2016 році чоловіки склали 58,3 % від загальної кількості працюючих, а у 2020 році 54,8 %. Коливання цього співвідношення за досліджуваний період було незначним. Це пов'язано із особливостями сільськогосподарського виробництва та з автоматизацією виробничих процесів. Змішаний за статтю колектив – необхідна умова для створення нормального психологічного мікроклімату у трудовому колективі.

Управління персоналом організації пов'язано з його невпинним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній), тобто між організацією та іншими інституціями (див. дод. В 1).

Аналіз даних таблиці показує, що середньорічна чисельність працівників за п'ять років не змінилась, а порівняно з попереднім роком збільшилась на 1 особу. Кількість прийнятих працівників у 2020 році порівняно з 2016 роком збільшилась на 27 осіб, а порівняно з 2019 роком – на 9 осіб. Кількість звільнених з роботи у 2020 році порівняно з 2016 роком збільшилась на 249 осіб, а порівняно з 2019 роком – на 13 осіб.

Коефіцієнт обороту персоналу по прийому у 2020 році складає 53,5 %, а коефіцієнт обороту персоналу по вибуттю становить в 2020 році 56,1 %. Щодо динаміки коефіцієнта загального обороту, то він має позитивну тенденцію і збільшився на 45,6 в.п. за досліджуваний період. Коефіцієнт плинності кадрів – важливий показник динаміки робочої сили підприємства,

мав наступну тенденцію. У 2016 році він складав 29,1 %, а у 2020 році 56,1 %. Тобто він збільшився на 27,0 в.п., що пов'язано із дією ринкових механізмів господарювання. Чим більше показник плинності, тим нижчою є сталість підприємства.

Наступним етапом дослідження буде аналіз освітньо-кваліфікаційного рівня працівників апарату управління, який наведений в табл. 2.4.

Як свідчать дані табл. 2.4, управлінський апарат у 2020 р. складається з 352 працівників, що на 1 особу менше, ніж у 2016 році. У 2020 р. 16 працівників закінчили навчальні заклади I - II рівнів акредитації, 16 – закінчили навчальні заклади III–IV рівнів акредитації, тоді як у 2016 р. із середньою технічною освітою було 17 працівників, а з вищою – 16 працівників. Це пов'язано із дією ринкових механізмів та комп'ютеризацією управлінської праці.

Таблиця 2.4

**Освітньо-кваліфікаційний рівень працівників апарату управління
XX XX «Назва», 2016–2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення (%) 2020 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Кількість працівників апарату управління, осіб	33	35	37	35	32	102,9
Кількість працівників, які закінчили навчальні заклади освіти:						
I - II рівнів акредитації	17	20	22	18	16	94,1
III –IV рівнів акредитації	16	15	15	17	16	100,0

У багатьох випадках при дослідженні економічного становища підприємства на визначену результативну ознаку впливає декілька факторів. Між факторами відслідковуються складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним.

Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз допомагає оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із запропонованих та введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією.

Проаналізувавши явище мультиколінеарності, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнт детермінації, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – рівень загального обороту персоналу ХХ ХХ «Назва».

Графічно багатофакторну регресію $Y_t = -3,18 + 0,13X_1 + 0,0001X_3$ зображено в додатку Д, де позначений фактичний, теоретичний та прогнозний рівні загального обороту персоналу ХХ ХХ «Назва», 2016-2020, 2022рр.

Таким чином, можна констатувати, що після проведеного аналізу суб'єкту і об'єкту системи управління ХХ ХХ «Назва» ми бачимо, що підприємство має достатньо високий потенціал для здійснення господарської діяльності, про що свідчать досліджувані показники.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності ХХ ХХ «Назва»

При проведенні аналізу діяльності підприємства за 2016-2020 рр. проаналізуємо основні техніко-економічні показники, які демонструють реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи.

Почнемо його з дослідження активів ХХ ХХ «Назва» за останні п'ять років (див. дод. Е).

Дані додатку Е свідчать, що протягом 2016-2020 років величина нематеріальних активів була незмінною. За досліджуваний період спостерігаємо збільшенням обсягу основних засобів за залишковою вартістю у 2020 році порівняно з 2016 роком на 1119 тис. грн або 9,2 %, а у порівнянні з 2019 роком зниження на 1927 тис. грн або 12,7 %.

Що стосується зносу основних засобів, то він збільшується впродовж досліджуваного періоду, що можна вважати негативною тенденцією. У 2020 році порівняно з 2016 роком він збільшився на 55,2 %, а порівняно з 2019 роком на 14,7%.

Середньорічна вартість основних засобів у 2020 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 33242 тис. грн або 59,4 %, а порівняно з 2019 роком на 41661,5 тис. грн або 64,7 %. Позитивним для фінансового стану є збільшення частки оборотних активів на 5860 тис. грн або на 41,5 % порівняно з 2016 роком і на 1470 тис. грн або на 7,9 % порівняно з 2019 роком, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та збільшує його віддачу внаслідок прискорення оборотності активів.

На протязі досліджуваного періоду сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги мала тенденцію до зменшення порівняно з 2016 роком, яке становило 1929 тис. грн або 47,1 %. Але порівняно з 2019 роком ми спостерігаємо збільшення цього показника на 399 тис. грн або на 22,5 %. З одного боку, це збільшує збут продукції і послуг, але з іншого боку – негативно впливає на фінансові витрати, адже є необхідність залучати додаткові кошти для фінансування цього елемента активів.

Тобто, можна констатувати, що у ХХ ХХ «Назва» за 2016–2020 роки спостерігається зниження деяких показників ефективності господарювання.

В наступній таблиці 2.5 проаналізуємо показники ефективності використання основних фондів ХХ ХХ «Назва» за 2016-2020 роки. Ці показники свідчать про приріст або скорочення кількості активів, що відображає зміну економічного потенціалу підприємства, його фінансової ваги на ринку.

Виходячи з даних табл. 2.5 можна спостерігати збільшення коефіцієнту зносу у 2020 році порівняно з 2016 роком на 0,01 в.п., а порівняно з 2019 роком зменшення на 0,01 в.п.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників ефективності використання основних фондів
ХХ ХХ «Назва», 2016–2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення (+; -) 2020 р. від.	
	2016	2017	2018	2019	2020	2016 р.	2019 р.
Коефіцієнт зносу	0,50	0,45	0,48	0,52	0,51	0,01	-0,01
Коефіцієнт покриття, %	4,51	3,63	2,35	1,99	1,07	-3,44	-0,92
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	54553	59377	62766	67152	80805	26252	13653
Фондоозброєність, грн./особу	243,5	248,5	258,49	281,4	89,3	-154,2	-192,1
Фондомісткість, грн./грн.	1,03	0,96	0,96	0,96	0,33	-0,7	-0,63
Фондовіддача, грн./грн.	0,97	1,04	1,04	1,04	3,08	2,11	2,04

Коефіцієнт зносу показує, яка частина вартості основних засобів була списана на витрати виробництва у попередніх періодах. Характеризує ступінь зношеності основних засобів підприємства. Високий коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про зношеність виробничих фондів. Рекомендоване значення менш 0,5. В нашому випадку коефіцієнт зносу має незначні коливання, але у 2020 році перевищує нормативний показник, що є негативним для діяльності досліджуваного підприємства.

До негативних тенденцій також можна віднести зменшення коефіцієнту покриття або поточної платоспроможності. Він зменшився у 2020 році порівняно з 2019 роком на 0,92 в.п., а порівняно з 2016 роком на 3,44 в.п. Коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності підприємства, в нашому випадку він демонструє достатність оборотних коштів для погашення своїх боргів, але тенденція до його зменшення свідчить про погіршення стану із заборгованістю.

Щодо фондоозброєності, то тут треба також відмітити негативні тенденції і зазначити, що у 2020 році порівняно з 2016 роком вона знизилась на 154,2 грн на особу, а порівняно з 2019 роком – на 192,1 грн на особу,

зниження рівня фондоозброєності – шлях до зниження продуктивності праці. Фондомісткість на підприємстві також мала тенденцію до зниження, порівняно з 2016 роком на 0,7, а порівняно з 2019 роком на 0,63. Що стосується фондівдачі, яка показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів, то спостерігаємо тенденцію до її збільшення порівняно з 2016 роком на 2,11 грн., порівняно з 2019 роком на 2,04, що можна вважати позитивною тенденцією.

Аналіз показників ефективності використання основних фондів свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій.

В наступній таблиці проаналізуємо структуру активів ХХ ХХ «Назва» за досліджувані роки. (табл. 2.6). Мобільність це здатність активів змінювати одну форми на іншу. Висока мобільність говорить про те, що підприємство зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. З розрахунків табл. 2.6 видно, що у 2020 році коефіцієнт мобільності склав 0,44, що вище показника 2016 та 2019 року. Мобільність означає здатність активів переходити з однієї форми в іншу.

Таблиця 2.6

Аналіз структури активів ХХ ХХ «Назва», 2016–2020 рр., тис. грн

Активи	Звітні роки					Відхилення 2020 р. від, %	
	2016	2017	2018	2019	2020	2016 р.	2019 р.
Оборотні активи	14133	10490	17984	18523	19993	141,5	107,9
Необоротні активи	42547	47129	45559	46791	45697	107,4	97,7
Коефіцієнт мобільності активів	0,33	0,22	0,39	0,40	0,44	X	X
Баланс	56680	57619	63543	63314	65960	116,4	104,2

Висока мобільність говорить про те, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Якщо в 2016 р. на кожен гривню необоротних активів припадало 0,33 гривень оборотних активів, то в 2020 р. значення показника становило 0,44. Таким чином, гнучкість підприємства підвищується, в 2020 р. воно здатно більш оперативно

відповідати на мінливі умови ринку. Це є позитивним явищем, тому що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та збільшує його віддачу внаслідок прискорення оборотності оборотних коштів.

В наступній табл. 2.7 проведемо аналіз складу і структури оборотних активів ХХ ХХ «Назва» за рівнем ліквідності.

Таблиця 2.7

Аналіз складу і структури оборотних активів ХХ ХХ «Назва» за рівнем ліквідності, 2016–2020 рр.

Види оборотних активів	Звітні роки										Відхилення 2020р. від, %	
	2016		2017		2018		2019		2020		2016р.	2019р.
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %		
Грошові кошти та їх еквіваленти	154	1,3	152	1,9	2628	19,2	153	1,1	115	0,7	74,7	75,2
Дебіторська заборгованість (кошти у розрахунках)	4101	33,6	2579	33,0	2467	17,9	1773	12,5	2172	13,4	52,9	122,5
Запаси	7936	65,1	5072	65,1	8628	62,9	12201	86,4	13936	85,9	175,6	114,2
Разом	12191	100,0	7803	100,0	13718	100,0	14127	100,0	16223	100,0	133,1	114,8

Як видно з розрахунків, прослідковується зменшення частки абсолютних та високоліквідних активів, що є свідченням погіршення поточної платоспроможності і не стійкого фінансового стану на протязі досліджуваного періоду. Особливо негативним є зменшення в динаміці грошових коштів і їх еквівалентів (порівняно з 2016 роком на 25,3 %, а порівняно з 2019 роком на 26,8 %).

Також їхня частка у 2016 році складала 1,3 %, а у 2020 році вже 0,7 %. Зменшення дебіторської заборгованості у 2020 році порівняно з 2019 роком покращує якісні характеристики фінансового стану внаслідок значних додаткових коштів в обороті підприємства. Тобто можна констатувати як позитивні, так і негативні зміни у складі і структурі оборотних активів ХХ ХХ «Назва» за рівнем ліквідності за 2016–2020 рр.

В наступній таблиці (табл. 2.8) проаналізуємо структуру та динаміку джерел фінансових ресурсів ХХ ХХ «Назва» за досліджуваний період. Аналіз структури та динаміки джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів виконується за даними балансу підприємства з використанням методів вертикального та горизонтального аналізу.

Таблиця 2.8

**Аналіз структури та динаміки джерел фінансових ресурсів
ХХ ХХ «Назва», 2016-2020 рр., тис. грн**

Види оборотних активів	Звітні роки					Відхилення 2020 р. від, %	
	2016	2017	2018	2019	2020	2016 р.	2019 р.
Власний капітал	53545	54726	55887	56005	56436	105,4	100,7
Поточні зобов'язання	3135	2893	7656	9309	9524	303,8	102,3
Коефіцієнт автономії, %	94,5	94,9	87,9	85,7	85,6	X	X
Баланс	56680	57619	63543	65314	65960	116,4	100,9

Як демонструють розрахунки табл. 2.8, підприємство має достатню кількість власного капіталу. В динаміці за досліджувані роки, його сума зростає. Так порівняно з 20156 роком вона збільшилась на 5,4 %, а порівняно з 2019 роком на 0,7 %. Коефіцієнт автономії або фінансової незалежності також є достатньо високим – 95,5 % у 2016 році і 85,6 % у 20120 році, що можна вважати позитивною тенденцією і демонструє доволі стійкій фінансовий стан підприємства, хоча прослідковується тенденція до його зниження. Що стосується поточних зобов'язань, то вони значно збільшились порівняно з 2016 роком майже у 3 рази, а порівняно з 2019 роком на 2,3 %.

В наступній таблиці проведемо аналіз показників рентабельності за останні п'ять років.

Аналізуючи показники рентабельності (див. дод. Е1), можна констатувати, що протягом 2016–2020 рр. у ХХ ХХ «Назва» показники рентабельності свідчать про нестабільність її рівня. По всіх видах рентабельності спостерігаємо збільшення її рівня, що є позитивною тенденцією. Так, рентабельність активів у 2020 році порівняно з 2016 роком збільшилась на 0,73 в.п., а порівняно з 2019 роком на 0,74 в.п. Рентабельність

витрат збільшується на 2,53 пунктів порівняно з 2016 роком і на 2,66 пункти порівняно з 2019 роком. Рентабельність продукції збільшується порівняно з 2016 роком на 1,33 в.п., рентабельність власного капіталу – на 1,88 пункти порівняно з 2016 роком, а порівняно з 2019 роком на 2,42 пунктів.

Отже, протягом 2016-2020 рр. рівень та динаміка основних показників господарської діяльності ХХ ХХ «Назва» свідчать про нестабільний рівень ефективності господарювання.

2.3. Результативність функціонування системи мотивації персоналу підприємства

Соціально-орієнтоване управління є доволі різнобічним та складним. Воно включає багато складових, зокрема відбір, розвиток, оцінку, винагороду персоналу.

Результативність функціонування системи мотивації праці на засадах соціально-орієнтованого управління у ХХ ХХ «Назва» безпосередньо пов'язана з трудовою активністю персоналу.

Преміювання на підприємстві повинне забезпечувати досягнення його цілей та завдань. Наприклад, специфіка показників для визначення обсягів преміювання при підвищенні якості виробленої продукції, має включати наступне: зниження браку, поліпшення гатунку продукції, тощо. Можливі варіанти преміювання працівників в ХХ ХХ «Назва» розглянемо в табл. 2.9.

Важливе значення для визначення розміру премій на підприємстві має оцінювання «напруженості» показників преміювання, що дає можливість диференціювати розміри премій за підрозділами й робочими місцями, забезпечуючи вищу винагороду за інтенсивнішу працю.

Таблиця 2.9

Показники і умови преміювання працівників ХХ ХХ «Назва»

Варіант А. Стимулювання зростання обсягів виробництва	
Показник преміювання: зростання обсягів виробництва, %	Умови преміювання: а) виконання плану з номенклатури; б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, у загальноновживаних одиницях вимірювання.
Варіант Б. Стимулювання зростання продуктивності праці	
Показник преміювання: зростання продуктивності праці, %	Умови преміювання: а) виконання плану з номенклатури; б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, у загальноновживаних одиницях вимірювання.

Так, для колективу тракторної бригади в ХХ ХХ «Назва» можна застосовувати наступне нарахування премій: за основу взяти базове значення премії за виконання того чи іншого завдання, і в залежності від результатів діяльності працівників множити його на нормативний коефіцієнт, визначений за допомогою шкали диференціації розмірів премій, що наведена в табл. 2.10.

Відтак ті працівники, що більше часу перебувають на робочому місці та продуктивніше працюють отримують значно вищу платню за свою працю.

У процесі організації преміювання робітників цієї бригади, доцільно застосовувати показники, котрі безпосередньо характеризують якість їхньої роботи: забезпечення безперервної роботи транспортних засобів, що використовуються в роботі; підвищення коефіцієнта їх використання; збільшення часу ефективної роботи транспорту; зменшення кількості випадків та тривалості виходу тракторів з ладу, тощо.

Таблиця 2.10

**Диференційована шкала розміру премій окремим працівникам
виробничої бригади за виконання нормованих завдань ХХ ХХ «Назва»,
2020 р.**

Фактичний виробіток на одного робітника у день проти її нормативного рівня, %	Час простоїв транспортного засобу, %				
	0–5	5–8	8–10	10–12	12–15
	Нормативний коефіцієнт нарахування премії				
110	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7
100	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6
90	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5
80	0,8	0,7	0,6	0,5	-

Як зазначалося вище, основу мотивації праці становить додаткова оплата праці, тобто преміювання. Зазначимо, що саме тринадцята заробітна плата та премія найбільше матеріально мотивують працівників до ефективної трудової діяльності (рис. 2.1).

У ХХ ХХ «Назва» всі працівники мають можливість придбати за пільговими цінами власну продукцію.

З метою заохочення водіїв до підвищення своєї кваліфікації, їм виплачується щомісячна надбавка за класність в процентах від встановленої тарифної ставки за фактично відпрацьований час:

- на вантажних і легкових автомобілях :
- водіям першого класу – 25 %
- водіям другого класу – 10 %.

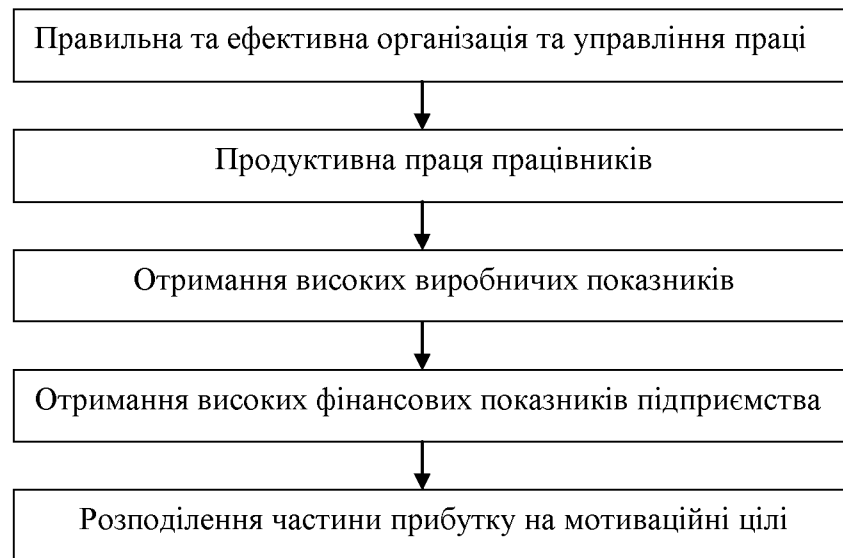


Рис. 2.1. Формування премії в ХХ ХХ «Назва»

З метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників підприємства всім працівникам, які працювали без прогулів виплачується надбавка за безперервний стаж роботи в товаристві, в процентах від річного заробітку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Розмір надбавок за безперервний стаж роботи у
ХХ ХХ «Назва» в 2020 р.**

Безперервний стаж роботи в господарстві, роки	Частка річного заробітку, %
Від 2 до 5	8
від 5 до 10	10
від 10 до 15	13
зверх 15	16

Для підвищення зацікавленості працівників в зростанні продуктивності праці, за суміщення професій, розширення зон обслуговування і виконання встановленого обсягу робіт з меншою частиною працівників виплачується доплата в повному розмірі заробітку замінюваного працівника.

Працівники, які не виконали без поважних причин встановленого мінімуму трудової участі в спільному господарюванні додаткових оплат і премій позбавляють повністю.

Праця, виконана працівниками господарства в святкові дні, оплачується по розцінках, збільшених у два рази, якщо на протязі місяця працівник не отримав належних відгулів.

Працівникам, які добросовісно працюють в господарстві, виробляють встановлений мінімум трудової участі, у відповідності з Статутом та Правилами внутрішнього розпорядку, надається щорічна відпустка із збереженням місця роботи і посади.

У ХХ ХХ «Назва» застосовується також програма економії витрат, яка порівнює планові і фактичні показники. Кошти на преміювання отримують з виручки від реалізації додатково отриманої продукції.

Отже, розглянемо мінімальні гарантовані розміри денних тарифних ставок окремих категорій працівників та коефіцієнт міжрозрядних співвідношень, що використовуються у ХХ ХХ «Назва» (табл. 2.12).

Тарифні ставки робітників інших розрядів визначаються з урахуванням міжрозрядних тарифних коефіцієнтів.

Таблиця 2.12

Мінімальні гарантовані розміри денних тарифних ставок окремих категорій працівників та коефіцієнт міжрозрядних співвідношень в

ХХ ХХ «Назва», 2020 р.

Категорії працівників	Розряди					
	I	II	III	IV	V	VI
Коефіцієнти міжрозрядних співвідношень	1,00	1,09	1,20	1,35	1,55	1,80
Кваліфіковані працівники	40,14	47,76	48,17	54,19	62,22	72,25
Різноробочі	34,50	37,60	41,10	46,58	53,48	62,10

Ефективність і дієвість цього процесу багато в чому залежить від наявності повної і достовірної інформації про потреби, інтереси, мотиви працівників. Для одержання таких даних застосовують мотиваційний моніторинг.

Нині система мотиваційного моніторингу на ХХ ХХ «Назва» достатньо не розроблена. В окремих випадках є інформація про характер мотивів влаштування на роботу або причин звільнення.

Мотиваційний моніторинг ХХ ХХ «Назва» передбачає проведення регулярних опитувань працівників та аналіз наявної економічної, соціальної, психологічної інформації.

Для проведення моніторингу в досліджуваному сільськогосподарському підприємстві проведено соціологічне дослідження з метою визначення вагомості мотиваційних факторів праці для працівників ХХ ХХ «Назва» (див. дод. Ж).

Анкетування було проведено серед 30 респондентів – працівників ХХ ХХ «Назва» різних професій, віку, соціального статусу та становища на підприємстві.

Аналізуючи данні проведеного анкетування стає зрозумілим, що для працівників досліджуваного підприємства матеріальна і моральна мотивація праці мають однакову питому вагу. Велику роль відіграють нематеріальні фактори праці – психологічний клімат у колективі, поважне ставлення керівництва до підлеглих. Більшість працівників не задоволені рівнем оплати праці, але в той же час вони не хотіли б змінити місце роботи. Тобто керівництву необхідно розробити програму заходів щодо поліпшення існуючої ситуації.

Висновки до розділу 2

1. У ХХ ХХ «Назва» середньооблікова чисельність працівників в 2020 році склала 230 осіб, так же як у 2016 році. Кількість працівників зайнятих в рослинництві збільшилась на 2 особи, а в тваринництві збільшилась на 2 особи. Навантаження на одного працівника ріллі зменшилось на 0,3.

Середньорічна заробітна плата працівників підприємства збільшилась в 2020 році порівняно з 2016 роком на 219,1 % і становить 62056 грн, це пояснюється насамперед зростанням мінімальної заробітної плати.

2. Аналіз ефективності складу і розміщення активів ХХ ХХ «Назва» дає змогу зробити висновки, що протягом 2016-2020 років величина нематеріальних активів була незмінною. За досліджуваній період спостерігаємо збільшенням обсягу основних засобів за залишковою вартістю у 2020 році порівняно з 2016 роком на 1119 тис. грн або 9,2 %, а у порівнянні з 2019 роком зниження на 1927 тис. грн або 12,7 %.

3.Що стосується зносу основних засобів, то він збільшується впродовж досліджуваного періоду, що можна вважати негативною тенденцією. У 2020 році порівняно з 2016 роком він збільшився на 55,2 %, а порівняно з 2019 роком на 14,7%.

Середньорічна вартість основних засобів у 2020 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 33242 тис. грн або 59,4 %, а порівняно з 2019 роком на 41661,5 тис. грн або 64,7 %. Позитивним для фінансового стану є збільшення частки оборотних активів на 5860 тис. грн або на 41,5 % порівняно з 2016 роком і на 1470 тис. грн або на 7,9 % порівняно з 2019 роком, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та збільшує його віддачу внаслідок прискорення оборотності активів.

4.На протязі досліджуваного періоду сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги мала тенденцію до зменшення порівняно з 2016 роком, яке становило 1929 тис. грн або 47,1 %. Але порівняно з

2019 роком ми спостерігаємо збільшення цього показника на 399 тис. грн або на 22,5 %. З одного боку, це збільшує збут продукції і послуг, але з іншого боку – негативно впливає на фінансові витрати, адже є необхідність залучати додаткові кошти для фінансування цього елемента активів.

Тобто, можна констатувати, що у ХХ ХХ «Назва» за 2016–2020 роки спостерігається зниження деяких показників ефективності господарювання.

5. На рівні ХХ ХХ «Назва» робота щодо вивчення мотивації має бути спрямована на вивчення інтересів, ціннісних орієнтацій працівників, потреб, мотивів, мотиваційного потенціалу, ступеня використання цього потенціалу в процесі діяльності, виявлення організаційних змін, зокрема у структурі мотивів та прогнозування перспектив їхнього розвитку і загального впливу на ефективність діяльності. має сприяти.

6. Мотиваційний моніторинг ХХ ХХ «Назва» передбачає проведення регулярних опитувань працівників та аналіз наявної економічної, соціальної, психологічної інформації. Аналізуючи данні проведеного нами анкетування стає зрозумілим, що для працівників досліджуваного підприємства матеріальна і моральна мотивація праці мають однакову питому вагу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ХХ ХХ «НАЗВА» НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства на основі соціально-орієнтованого управління

Напрямки удосконалення системи розвитку персоналу підприємства на основі соціально-орієнтованого управління у ХХ ХХ «Назва» можуть мати різну спрямованість.

Наша пропозиція стосується використання певних груп інноваційних методів навчання. Зокрема, з огляду на загрозу введення карантинних обмежень у зв'язку з коронавірусною інфекцією, доцільним буде використання наступних:

- відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо;

- дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (зокрема Prometheus, що є проектом ОБСЕ в Україні або прослуховування вебінарів);

- кейс-навчання – це вивчення аналогічних практичних ситуацій з досвіду діяльності споріднених підприємств, що допоможе провести аналіз і діагностику з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- тренінгове навчання, яке допомагає вивчити нові моделі поведінки у виконанні управлінських та виробничих завдань шляхом моделювання наближених до реальності ситуацій за допомогою таких інструментів як ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо;

- мозковий штурм – метод, який використовується у тимібілдингу, за допомогою якого генеруються такі ідеї, за допомогою яких можливо вирішити проблемну ситуацію, до того ще за обмежений відрізок часу. Після чого проводиться аналіз та обирається оптимальний варіант управлінського рішення;

- сторітеллінг або мотиваційна розповідь. Він є актуальним для адаптації нових співробітників, зокрема для ознайомлення їх з організаційною структурою досліджуваного підприємства, існуючою корпоративною культурою, наявними розпорядчими документами тощо. Сторітеллінг допомагає отримати необхідну інформацію особливості діяльності організації;

- екшн-навчання – інноваційний метод навчання, за допомогою якого можливо практично вирішити реальні проблеми, що виникають в процесі діяльності організації. При цьому створюється робоча група, яка повинна вирішити визначені проблеми;

- баскет-метод – це імітаційний для співробітників, які претендують на керівну посаду. Тут претендент долучається до ролі керівника і намагається виконувати керівні функції.

Це далеко не повний, але достатній у нашому випадку, перелік сучасних методів, які можна використати з метою навчання персоналу нашого

підприємства. До цього потрібно додати, що для кожної категорії персоналу ХХ ХХ «Назва» доцільно застосовувати індивідуальні методи розвитку та підвищення кваліфікації (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо застосування методів навчання за категоріями персоналу ХХ ХХ «Назва»

Категорії персоналу	Традиційні методи				Сучасні (інноваційні) методи		
Керівники	Семінари; конференції; кейс-метод	Тренінги	Ділові ігри	Само навчання	Мозковий штурм	Баскет-метод	Дистанційне навчання
Спеціалісти							
Службовці	лекції; курси підвищення кваліфікації; інструктаж; наставництво				Модульне навчання, buddying, майстер-класи, shadowing		
Робітники							

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

З метою запровадження основних положень соціально-орієнтованого менеджменту у повсякденну діяльність ХХ ХХ «Назва» доцільним є створення команд, які дозволяють оперативно реагувати на динамічні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування.

Команда є однією з рушійних сил, яка має створюватися в ХХ ХХ «Назва» для виконання конкретного завдання чи реалізацію певного проекту. Така спільна співпраця та акумулювання досвіду людей дозволяє швидше та якісніше досягати поставлених загальних цілей.

При цьому необхідно зазначити, що мотиваційний процес в процесі командної роботи передбачає спонукання працівників до дій, які сприяють досягненню загальних цілей та задоволенню їх особистих потреб. У своїй сукупності вони формують систему стимулювання працівників.

При розробці пропозицій щодо удосконалення системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства на основі соціально-орієнтованого управління, одним з важливих напрямків, є профілактика та попередження деструктивних конфліктів.

Для з'ясування які конкретні заходи необхідно втілити в життя, ми провели анкетування серед працівників дослідженого підприємства щодо відношення до конфліктних ситуацій. Ми розробили дану анкету, щоб мати змогу виявити причини деструктивних наслідків конфліктів (див. дод. К) та отримали результати за трьома критеріями та показниками (табл. 3.2).

Тож на основі анкетування нами були виявлено, що майже 90 % опитаних або ж не мають чіткого уявлення про трудовий конфлікт, або ж не розуміли його сутності, і лише троє опитуваних надали правильні відповіді і чітко розуміли його сутність. Більшість працівників (46,7 %) адекватно сприймають наявність трудових конфліктів. Досить тривожним був показник тощо, що більша половина опитаних низько оцінюють свої знання з цього питання.

Таблиця 3.2

**Розподіл працівників ХХ ХХ «Назва» за рівнями сформованості
підготовки до попередження конфліктів**

Критерії	Рівні сформованості (у % до загальної кількості опитаних)		
	Низький («інтуїтивний»)	Середній («достатній»)	Високий («творчий»)
1. Когнітивний (показник – конфліктологічна грамотність):			
– розуміння сутності поняття конфлікт;	20,0	70,0	10,0
– розуміння сутності поняття попередження конфліктів;	20,0	76,7	3,3
– адекватне сприйняття конфлікту;	33,3	20,0	46,7
– самооцінювання власних знань з попередження конфліктів.	66,7	33,3	–
2. Операційний (показник - конфліктологічна компетентність):			
– вміння й навички конструктивного сприйняття критики;	76,7	20,0	3,3
– вміння прогнозувати й попереджати появу конфліктів;	33,3	36,7	30,0
– вміння й навички приймати обґрунтовані рішення з попередження конфліктів.	33,3	23,4	43,3

Ми з'ясували, що 3/4 опитаних майже не сприймають критики в процесі їх діяльності. Щодо вміння прогнозувати й попереджати появу

конфліктів у ХХ ХХ «Назва», то тут спостерігаємо приблизно однакові рівні сформованості знань.

Після проведення анкетування і аналізу результатів, нами було запропоновано підвищення рівня знань працівників у питаннях, які ми дослідили і які стосуються конфліктологічної грамотності. Зокрема, проведення колективних тренінгів, які можна проводити онлайн і залучати до участі професіоналів. Завдяки їхньому проведенню можна досягти того, що негативні наслідки конфліктів можна буде звести до мінімуму.

Важливим напрямком удосконалення системи розвитку персоналу підприємства на основі соціально-орієнтованого управління є соціально-орієнтована кадрова політика ХХ ХХ «Назва» та пов'язані з нею соціальні послуги. Вони повинні сприяти тому, щоб кожний працівник задовольняв свої потреби, інтереси та ціннісні орієнтації.

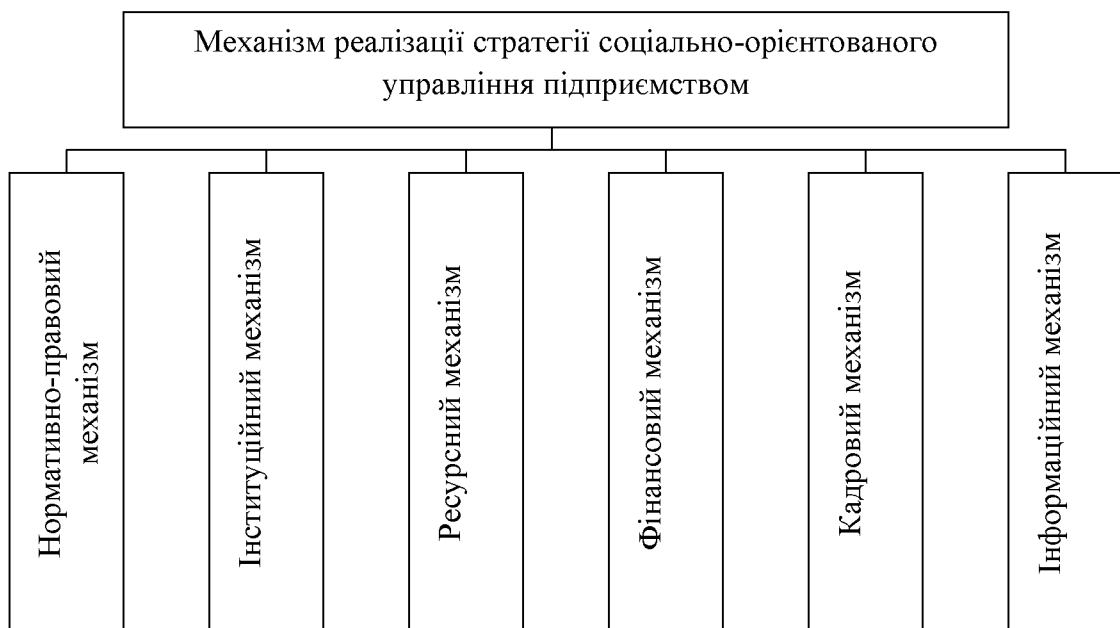


Рис. 3.1. Складові механізму реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління ХХ ХХ «Назва» (власна розробка).

При цьому, у кадровому механізмі повинні бути передбаченими можливості участі працівника (або всіх членів колективу підприємства) у суспільно-корисній діяльності, відбиватися його якісні характеристики, а саме – ступінь розвитку його здібностей, придатності та підготовленості до

виконання робіт визначеного виду та складності, відношення до праці, можливість і готовність працювати.

Далі зазначимо, що механізм реалізації пропонованої стратегії базуватися на науково обґрунтованій цільовій комплексній програмі. Розробка стратегії соціально-орієнтованого управління ХХ ХХ «Назва» повинна складатися з певних складових і включати постановку стратегічних і тактичних цілей і задач, критеріїв їх досягнення і як підсумок розробку та реалізацію цільових комплексних програм. Треба додати, що вищезазначені програми виходячи зі свого змісту, додатково спрямовують зусилля працівників на реалізацію інноваційної діяльності.

Тобто, досліджуване підприємство в рамках загальної стратегії розвитку, додатково має розробити та запровадити відповідні узгоджені програми соціального розвитку. Важливим при цьому є уміння формувати команду підлеглих, яка б забезпечувала не тільки організацію праці, а й позитивний емоційний клімат у колективі. У ХХ ХХ «Назва» у межах стратегії, що пропонується реалізувати, доцільно використовувати наступну модель програмного забезпечення (рис. 3.2).

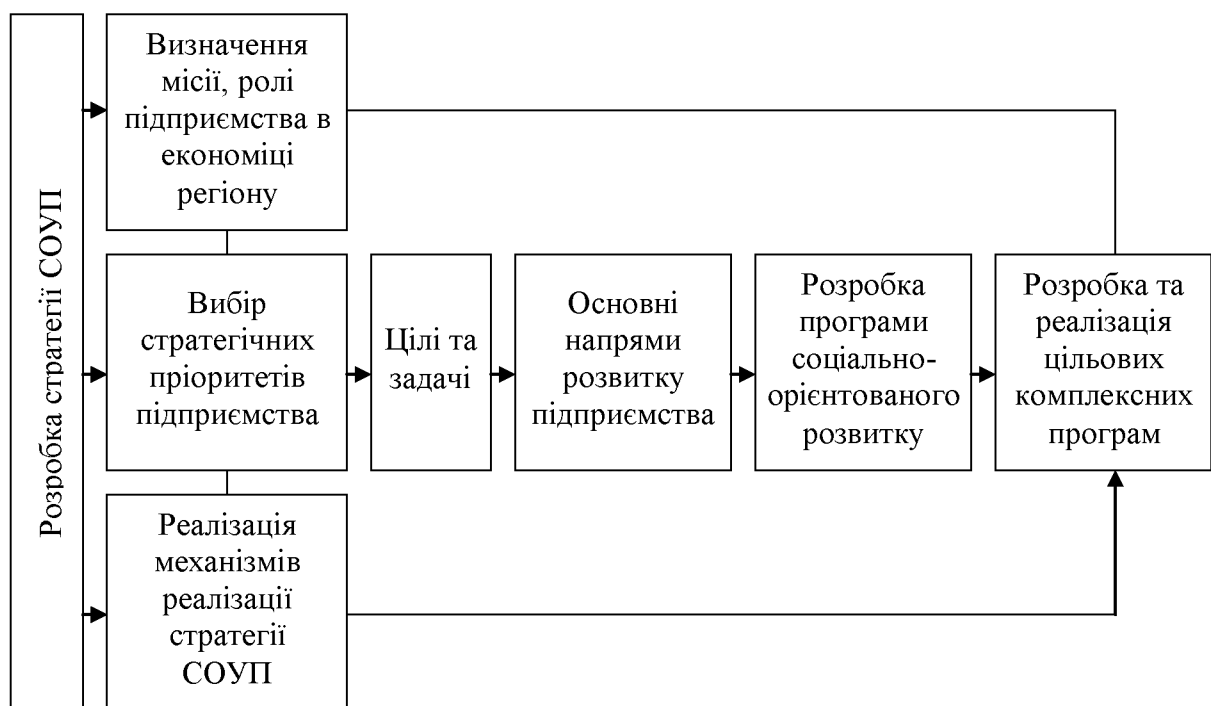


Рис. 3.2. Модель програмної реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління ХХ ХХ «Назва»

Така модель допоможе врахувати всі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть спричинити як позитивний, так і негативний вплив на реалізацію стратегії.

Тобто, основні напрямки удосконалення системи розвитку персоналу ХХ ХХ «Назва» мають базуватися на стратегії соціально-орієнтованого управління. Вищезазначена стратегія повинна враховувати особливості сучасних умов господарювання і головне, це соціально відповідальне відношення як до своїх працівників, так і до зовнішнього оточення.

Далі проведемо аналіз рівня загального обороту персоналу ХХ ХХ «Назва» та подальший прогноз цього показника з використанням трендових моделей.

Результати проведеного дослідження рівня загального обороту персоналу можна згрупувати, порівняти коефіцієнти детермінації та скласти прогноз на наступний період (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Результати дослідження рівня загального обороту персоналу
ХХ ХХ «Назва» за допомогою моделей тренду**

Модель тренду	R^2
Лінійна $Y = 1,46X + 6,14$	0,99
Логарифмічна $Y = 3,61LN(X) + 7,07$	0,98
Степенева $Y = 7,28X^{0,36}$	0,96
Експоненціальна $Y = 6,68EXP^{0,14X}$	0,97
Поліноміальна 2- ступеня $Y = -0,11\delta^2 + 2,15\delta + 5,34$	0,95
Поліноміальна 3 – ступеня $Y = -0,02\delta^3 + 0,04\delta^2 + 1,75\delta + 5,62$	0,94

Порівнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що для дослідження та прогнозування рівня загального обороту персоналу за допомогою моделей тренду доцільно використовувати лінійну модель тренду.

Для прогнозування рівня загального обороту персоналу на 2022 р. використовуємо лінійну модель тренду. В результаті отримано прогноз рівня загального обороту персоналу ХХ ХХ «Назва» за допомогою лінійної моделі на наступний 2022 р. 13,15%, тобто відбувається незначне зниження рівня загального обороту персоналу на 0,05 в. пункти у порівнянні з 2020 р.

Графічно фактичний, теоретичний та прогнозний рівні загального обороту персоналу ХХ ХХ «Назва» розраховані за допомогою лінійної моделі тренду за 2016-2020, 2022 рр. представлено в додатку Л.

3.2. Запровадження мотиваційного механізму як напрямку удосконалення системи мотивації персоналу ХХ ХХ «Назва»

Напрями удосконалення системи мотивації персоналу повинні спиратися на мотиваційні ресурси, які знаходяться у розпорядженні керівника ХХ ХХ «Назва». Вони дозволять створити нормальні умови праці і відпочинку для працівників; забезпечити безпеку на виробництві, у побуті, місцях відпочинку; зміцнити здоров'я співробітників; зберегти екосистеми тощо. Головною метою має бути реалізація концепції гідної праці та підвищення якості трудового життя. Мотиваційна політика на досліджуваному підприємстві має враховувати матеріальні і нематеріальні потреби і інтереси співробітників та зростаючі життєві стандарти і системи цінностей суспільства.

Далі проаналізуємо існуючі на досліджуваному підприємстві методи стимулювання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Методи стимулювання ХХ ХХ «Назва», 2021 р.

Неекономічні методи стимулювання	Економічні методи стимулювання	
Нематеріальне стимулювання	Матеріальне стимулювання	
	грошова винагорода	негрошова винагорода
– Інформування про те, що	– Основна заробітна плата;	– Справедлива політика

відбувається на підприємстві; – стиль управління; – відстеження та врахування потреб персоналу	– додаткова заробітна плата (премії, надбавки, доплати)	компенсацій; – можливість отримання соціальних путівок на оздоровлення
--	---	---

Тобто, методи стимулювання як економічні, так і неекономічні, є доволі важливими для працівників ХХ ХХ «Назва».

В даний час правильно організована нематеріальна мотивація користується все більшою популярністю серед інших форм мотивації. Тому ми пропонуємо ХХ ХХ «Назва» для удосконалення соціального забезпечення використовувати таку систему нематеріальної мотивації персоналу, яка дозволить виокремити такі ключові аспекти, що впливають на ефективність діяльності.

Для цього ми пропонуємо змінити мотиваційну структуру поведінки працівників шляхом запровадження різних видів нематеріального інструментарію (організаційна і консультаційна допомога, почесні нагороди, грамоти, подяки, занесення на дошку пошани, екскурсії, поїздки на відпочинок, вітання до дня народження і ювілейних дат тощо).

З метою виділення з них найбільш важливих, нами було проведено вибіркове дослідження співробітників ХХ ХХ «Назва». Їм було запропоновано оцінити важливість для них особисто нематеріальних стимулів у мотивуванні. Отримані відповіді на поставлені запитання продемонстрували важливість та пріоритети нематеріальних стимулів. Після обробки результатів, ми отримали наступні показники (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структура порівняльних показників важливості нематеріальних стимулів працівників ХХ ХХ «Назва», %, 2020 р.

Види нематеріальних стимулів	Спеціалісти	Працівники		Механізатори	Водії
		рослинництва	тваринництва		
Почесні нагороди		1,2		5,4	10,2
Грамоти	7,6		9,8	7,4	
Організаційна і консультаційна допомога		17,3	13,3		2,3

Подяки	2,4	5,2	6,3		16,6
Занесення на дошку пошани		24,9	27,1	12,1	15,8
Експерсії	55,4	11,4	7,4	33,2	22,1
Поїздки на відпочинок	5,7	10,6	5,2	30,4	12,3
Вітання до дня народження і ювілейних дат	28,9	29,4	30,9	11,5	20,7
Разом	100	100	100	100	100

Можна побачити, що спеціалісти перевагу надали таким нематеріальним стимулам як експерсії (55,4 %) і привітанням з визначними датами (28,9 %), працівники рослинництва важливими заходами вважають привітання, занесення на дошку пошани і різного роду допомоги.

На противагу рільникам працівники галузі тваринництва також зацікавлені у привітанні з визначними датами, занесенні на дошку пошани і отриманні допомоги по веденню особистого домашнього господарства, особливо в літні та осінні періоди року. Водночас механізатори (враховуючи специфіку їхньої роботи) зацікавлені в організації експерсій (33,2 %), поїздок на відпочинок (ліс, озеро, річка) (30,4 %).

Більш рівномірний розподіл нематеріальних стимулів спостерігається у водіїв, хоча найбільш важливими вони вважають такі стимули як експерсії, привітання, подяки і почесні винагороди. Отже, найбільш популярними є такі стимули сьогодення, які сприяють заспокійливим емоційним процесам.

Проведення таких заходів сприятиме більшій згуртованості колективу, у працівників з'явиться гордість за успіхи свого підприємства і відповідальність за свою роль у виробництві.

З метою удосконалення системи мотивації персоналу, ми пропонуємо керівництву ХХ ХХ «Назва» переглянути існуючу систему мотивації праці. Удосконалена система сприятиме формуванню морального духу підприємства, відданістю корпоративній культурі.

Також процесі проведення анкетування, ми з'ясували, що на характер, якість і зміст роботи співробітників підприємства значний вплив мають негативні психологічні чинники. Так, відчувають негативний психологічний

стан, такий, як стрес, сильне стомлення чи дратівливість 40 % опитаних співробітників.

Проведене нами анкетування продемонструвало, що кожна група працівників ХХ ХХ «Назва» має свої особисті уподобання, тому їм необхідні різні способи стимулювання та соціального забезпечення. Тобто, керівник ХХ ХХ «Назва» при побудові актуального мотиваційного механізму повинен враховувати всі вищезазначені складові, а також індивідуальні особливості кожного працівника.

Наступною складовою удосконалення системи мотивації персоналу ХХ ХХ «Назва» в умовах переорієнтації пріоритетів, є формування лояльності персоналу до підприємства. На сьогоднішній день, формування відношення персоналу до ХХ ХХ «Назва» відбувається стихійно. Для того, щоб управляти лояльністю персоналу, ми пропонуємо використовувати таку систему, яка буде забезпечувати послідовну оцінку існуючого рівня лояльності, формування, розробку програм щодо її підвищення.

Запропоновані етапи формування лояльності персоналу ХХ ХХ «Назва» на 2022 рік розглянемо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Етапи формування лояльності персоналу ХХ ХХ «Назва», 2022 р.

Етап	Характеристика
1. Визначення потенційної лояльності співробітників на етапі підбору	Визначення структури мотивації майбутніх співробітників і оцінити можливість майбутньої роботи реалізувати їхні очікування щодо форм і видів стимулювання, які використовуються у підприємстві. Доцільним є буде запровадження багатоступеневої процедури відбору претендентів, яка допомагає відібрати їх по певних критеріях.
2. Формування корпоративної культури підприємства	Визначення місії підприємства (тобто користь, яку воно приносить і вважає для себе головним сенсом), стратегічне бачення (довгостроковий розвиток підприємства), спільні цінності (те, що є найбільш важливим в процесі функціонування)
3. Визначення головних цілей системи управління лояльністю персоналу	Входить процвітання підприємства на визначеному ринку, утримання лідируючих позицій, зниження плинності кадрів, постійне підвищення рівня задоволеності персоналу, не розголошення комерційної інформації, відповідальність за прийняті рішення
4. Визначення напрямку та об'єкту проведення дослідження	Визначає репрезентативну частину персоналу підприємства, яка повинна прийняти участь у запланованому дослідженні, окреслення термінів його проведення.
5. Визначення типу лояльності.	Необхідно визначити тип лояльності, який переважає на підприємстві. Можливими є емоційний, розрахунковий та

	нормативний типи. Перший спирається на емоції, другий на матеріальну вигоду, а третій на особисті цінності претендента.
6. Розробка і впровадження в повсякденну діяльність розробленої програми або її удосконалення з урахуванням виявленого типу	Розробка та впровадження запропонованої програми, яка включає низку заходів та систему кадрових, організаційних, соціально-психологічних заходів, які спрямовані на підвищення мотивації та задоволення персоналу.

З урахуванням зазначених в таблиці етапів формування лояльності персоналу, його типів, нами запропоновано програми його впровадження та удосконалення для ХХ ХХ «Назва». Ці програми дадуть можливість підняти емоційний стан працівників досліджуваного підприємства та підвищити рівень їхньої лояльності.

Перша, це програма підвищення емоційної лояльності персоналу. Основними цілями цієї програми є: досягнення високого рівня довіри і визнання керівництва; включення програми лояльності персоналу в перелік головних цінностей підприємства; розробка рекомендацій щодо досягнення високого рівня лояльності персоналу; досягнення бажаної зони комфорту у роботі.

Основними складовими цієї програми є: емоційна прихильність до колег, професії та всього підприємства. Методами втілення програми підвищення емоційної лояльності зазначимо наступні: спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб, потреб в причетності та самореалізації, а також економічні та соціально-психологічні.

Базуючись на вищезазначених методах, виділимо заходи щодо впровадження програми підвищення емоційної лояльності у ХХ ХХ «Назва»: формування установки на лояльність; командоутворення (Teambuilding); організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей; дні сім'ї та здоров'я; пакет пільг наданих підприємством; формування гордості за своє підприємство.

Запровадження цієї програми сприятиме зменшенню часу на адаптацію для співробітників, збільшенню стажу роботи на даному підприємстві, також вона не несе значного фінансового навантаження.

Наступна програма, яку ми пропонуємо запровадити відповідно до виділених типів, це підвищення розрахункової лояльності персоналу досліджуваного підприємства. Основними її цілями мають бути: скорочення плинності кадрів, скорочення витрат на залучення персоналу, збільшення стажу роботи і в підсумку, досягнення високого рівня лояльності персоналу.

Складовими другої програми мають бути: матеріальна та нематеріальна вигода для персоналу, а також постійне заохочення щодо тривалого стажу роботи на даному підприємстві.

Методи впровадження даної програми аналогічні попередній.

Що стосується заходів щодо впровадження програми розрахункової лояльності персоналу ХХ ХХ «Назва», то вони мають бути наступними: інформаційний простір; відсоткова надбавка до окладу; матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби; пакет пільг наданих підприємством; додаткові дні відпочинку.

У підсумку дана програма сприятиме підвищенню рівня довіри до всього підприємства і зокрема до керівництва. Вона передбачає значне скорочення дисциплінарних покарань. Штрафи ми пропонуємо замінити позбавленням на певний термін переваг з програми лояльності, наприклад, вихідного дня або надбавки до окладу.

І нарешті, третя програма, це підвищення нормативної лояльності персоналу ХХ ХХ «Назва». Основними цілями цієї програми є наступні: скорочення плинності висококваліфікованого персоналу; досягнення високого рівня лояльності персоналу; скорочення числа штрафів, порушень дисципліни і витоку конфіденційної інформації.

На нашу думку, вона повинні включати такі основні складові як почуття обов'язку перед своїм підприємством та особисті моральні цінності працівників.

Заходи щодо впровадження програми: тренінги, системи навчання; політика «відкритих дверей»; позики на самореалізацію (реалізацію хобі, підвищення професійної майстерності).

Керівництву важко вплинути на формування нормативного типу лояльності, оскільки він базується на відповідних якостях характеру, які притаманні конкретному працівнику. Також важливо створювати відповідні умови, в яких вищезазначені якості зможуть проявитися максимально. Моральні установки співробітника з даним типом лояльності не дозволяють йому звільнитись через відчуття причетності до підприємства.

Дана програма повинна сприяти задоволенню потреб працівників організації в самореалізації, залученні та причетності, значно впливатиме на згуртованість колективу. Крім того важливим тут є проведення тренінгів, які розкривають індивідуальні особливості, особисті цінності кожного працівника, його внесок у досягнення загального результату, а також формування лідерської поведінки, відповідальності за прийняття рішень і за власні дії.

Чим більше типів лояльності притаманні співробітнику, тим більше він схильний до підприємства. Якщо ж він має лояльність будь-якого одного типу, то при зміні зовнішніх або внутрішніх обставин, він зможе зацікавитися іншою пропозицією про роботу. Тому керівництву доцільно органічно поєднувати різних методи формування і розвитку лояльності персоналу.

Аналіз динаміки задоволеності персоналу повинен проводитися регулярно і на підставі отриманих даних може бути зроблена оцінка ефективності заходів у ХХ ХХ «Назва» шляхом заміру рівня лояльності кожного ключового співробітника.

Звідси можна зробити висновок, що загальним при запровадженні мотиваційного механізму та мотиваційних програм ХХ ХХ «Назва» має бути логічно обґрунтована і чітко організована єдина система стимулювання праці, яка буде включати комплекс взаємозалежних форм, методів і заходів матеріального і морального стимулювання. Вона повинна враховувати

досягнення загальних цілей та задоволення різнобічних потреб робітників, їхніх соціальних очікувань і життєвих прагнень. Правильно розроблена та запроваджена система мотивації дозволяє активізувати потенціал працівників у досягненні загальних і особистих цілей та приносити задоволення в процесі трудової діяльності.

Висновки до розділу 3

1. Запорукою успішності досліджуваного підприємства є розвиток персоналу. Саме тому топ менеджмент і керівник підприємства повинні постійно удосконалювати наявну систему професійного розвитку працівників. Адже здатність досліджуваного підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціально-економічних стратегічних переваг.

2. Наявність висококваліфікованого персоналу – головна передумова успішного функціонування ХХ ХХ «Назва». Навчання персоналу може здійснюватися у багатьох напрямках і багатьма інноваційними методами. При цьому попередньо необхідно дослідити наявні потреби персоналу для правильного вибору методу навчання.

3. Команда є однією з рушійних сил, яка має створюватися в ХХ ХХ «Назва» для виконання конкретного завдання чи реалізацію певного проекту. Така спільна співпраця та акумулювання досвіду людей дозволяє швидше та якісніше досягати поставлених загальних цілей.

4. Профілактика та попередження деструктивних конфліктів є важливим напрямком удосконалення системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства на основі соціально-орієнтованого управління.

5. Важливим є змінити мотиваційну структуру поведінки працівників шляхом запровадження різних видів нематеріального інструментарію (організаційна і консультативна допомога, почесні нагороди, грамоти,

подяки, занесення на дошку пошани, екскурсії, поїздки на відпочинок, вітання до дня народження і ювілейних дат тощо

5. Загальним при запровадженні стратегії соціально-орієнтованого управління для ХХ ХХ «Назва» має бути логічно обґрунтована і чітко організована єдина система стимулювання праці, яка ґрунтується на використанні відповідного механізму. Такий механізм у досліджуваному підприємстві повинен включати наступні складові: нормативно-правовий, інституціональний, ресурсний, фінансовий, кадровий та інформаційний механізми.

6. Аналіз динаміки задоволеності персоналу повинен проводитися регулярно і на підставі отриманих даних може бути зроблена оцінка ефективності заходів у ХХ ХХ «Назва» шляхом заміру рівня лояльності кожного ключового співробітника.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу на тему «Формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально-орієнтованого управління (на матеріалах ХХ ХХ «Назва» Полтавського району Полтавської області)» доцільно зробити наступні висновки:

1. У сучасному підприємстві існуюча система мотивації має поєднувати визначену сукупність заходів, які повинні стимулювати працівників, бути взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими один одного з метою оптимального досягнення визначених цілей діяльності. Її характерними особливостями повинна бути гнучкість та відповідність існуючим вимогам.

2. Короткострокові цілі та ціннісні орієнтації є основними мотиваторами для працівників вітчизняних підприємств. Вони намагаються отримати матеріальну винагороду негайно, незважаючи на довгострокові перспективи. Дослідники стверджують, що мотиви суспільного визнання праці та участі в процесі управління, займають останні місця серед спонукальних чинників трудової діяльності.

3. У ХХ ХХ «Назва» середньооблікова чисельність працівників в 2020 році склала 230 осіб, так же як у 2016 році. Кількість працівників зайнятих в рослинництві збільшилась на 2 особи, а в тваринництві збільшилась на 2 особи. Навантаження на одного працівника ріллі зменшилось на 0,3.

Середньорічна заробітна плата працівників підприємства збільшилась в 2020 році порівняно з 2016 роком на 219,1 % і становить 62056 грн, це пояснюється насамперед зростанням мінімальної заробітної плати.

4. Аналіз ефективності складу і розміщення активів ХХ ХХ «Назва» дає змогу зробити висновки, що протягом 2016-2020 років величина нематеріальних активів була незмінною. За досліджуваний період спостерігаємо збільшення обсягу основних засобів за залишковою вартістю

у 2020 році порівняно з 2016 роком на 1119 тис. грн або 9,2 %, а у порівнянні з 2019 роком зниження на 1927 тис. грн або 12,7 %.

5.Що стосується зносу основних засобів, то він збільшується впродовж досліджуваного періоду, що можна вважати негативною тенденцією. У 2020 році порівняно з 2016 роком він збільшився на 55,2 %, а порівняно з 2019 роком на 14,7%.

Середньорічна вартість основних засобів у 2020 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 33242 тис. грн або 59,4 %, а порівняно з 2019 роком на 41661,5 тис. грн або 64,7 %. Позитивним для фінансового стану є збільшення частки оборотних активів на 5860 тис. грн або на 41,5 % порівняно з 2016 роком і на 1470 тис. грн або на 7,9 % порівняно з 2019 роком, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та збільшує його віддачу внаслідок прискорення оборотності активів.

6. На протязі досліджуваного періоду сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги мала тенденцію до зменшення порівняно з 2016 роком, яке становило 1929 тис. грн або 47,1 %. Але порівняно з 2019 роком ми спостерігаємо збільшення цього показника на 399 тис. грн або на 22,5 %. З одного боку, це збільшує збут продукції і послуг, але з іншого боку – негативно впливає на фінансові витрати, адже є необхідність залучати додаткові кошти для фінансування цього елемента активів.

Тобто, можна констатувати, що у ХХ ХХ «Назва» за 2016–2020 роки спостерігається зниження деяких показників ефективності господарювання.

7. На рівні ХХ ХХ «Назва» робота щодо вивчення мотивації має бути спрямована на вивчення інтересів, ціннісних орієнтацій працівників, потреб, мотивів, мотиваційного потенціалу, ступеня використання цього потенціалу в процесі діяльності, виявлення організаційних змін, зокрема у структурі мотивів та прогнозування перспектив їхнього розвитку і загального впливу на ефективність діяльності. має сприяти.

8. Мотиваційний моніторинг ХХ ХХ «Назва» передбачає проведення регулярних опитувань працівників та аналіз наявної економічної, соціальної,

психологічної інформації. Аналізуючи данні проведеного нами анкетування стає зрозумілим, що для працівників досліджуваного підприємства матеріальна і моральна мотивація праці мають однакову питому вагу.

9. На рівні ХХ ХХ «Назва» робота щодо вивчення мотивації має бути спрямована на вивчення інтересів, ціннісних орієнтацій працівників, потреб, мотивів, мотиваційного потенціалу, ступеня використання цього потенціалу в процесі діяльності, виявлення організаційних змін, зокрема у структурі мотивів та прогнозування перспектив їхнього розвитку і загального впливу на ефективність діяльності. має сприяти.

10. Розвиток персоналу є запорукою успішності досліджуваного підприємства. Саме тому топ менеджмент і керівник підприємства повинні постійно удосконалювати наявну систему професійного розвитку працівників. Адже здатність досліджуваного підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціально-економічних стратегічних переваг.

11. Наявність висококваліфікованого персоналу – головна передумова успішного функціонування ХХ ХХ «Назва». Навчання персоналу може здійснюватися у багатьох напрямках і багатьма інноваційними методами. При цьому попередньо необхідно дослідити наявні потреби персоналу для правильного вибору методу навчання.

12. Команда є однією з рушійних сил, яка має створюватися в ХХ ХХ «Назва» для виконання конкретного завдання чи реалізацію певного проекту. Така спільна співпраця та акумулювання досвіду людей дозволяє швидше та якісніше досягати поставлених загальних цілей.

13. Профілактика та попередження деструктивних конфліктів є важливим напрямком удосконалення системи розвитку персоналу досліджуваного підприємства на основі соціально-орієнтованого управління.

14. Важливим є змінити мотиваційну структуру поведінки працівників шляхом запровадження різних видів нематеріального інструментарію (організаційна і консультативна допомога, почесні нагороди, грамоти,

подяки, занесення на дошку пошани, екскурсії, поїздки на відпочинок, вітання до дня народження і ювілейних дат тощо.

15. Загальним при запровадженні стратегії соціально-орієнтованого управління для ХХ ХХ «Назва» має бути логічно обґрунтована і чітко організована єдина система стимулювання праці, яка ґрунтується на використанні відповідного механізму. Такий механізм у досліджуваному підприємстві повинен включати наступні складові: нормативно-правовий, інституціональний, ресурсний, фінансовий, кадровий та інформаційний механізми.

16. Аналіз динаміки задоволеності персоналу повинен проводитися регулярно і на підставі отриманих даних може бути зроблена оцінка ефективності заходів у ХХ ХХ «Назва» шляхом заміру рівня лояльності кожного ключового співробітника.