

34
20.06.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА



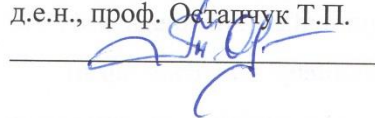
Говорадло Олексій Олександрович
(студент групи МО-62)

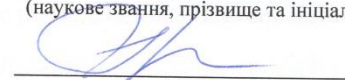
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

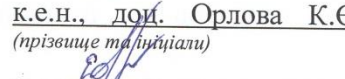
УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
ПРАТ «НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 16.06.2022
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Говорадло О. О. Управління системою мотивації працівників ПрАТ «Новоград-Волинський Хлібозавод». – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління системою мотивації працівників підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: мотивація, оплата праці, стимули, заохочення, персонал, управління.

Annotation

Hovoradlo O. O. Management of the system of motivation of employees of PJSC «Novograd-Volyn Bakery». – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

In the bachelor's qualification work, the features of managing the system of motivation of employees of the enterprise are considered and directions for improving the corresponding process are determined.

Keywords: motivation, remuneration, incentives, incentives, personnel, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття та особливості системи мотивації персоналу на підприємстві	7
1.2. Чинники та мотиви в управлінні трудовим колективом.....	14
1.3. Матеріальні та нематеріальні фактори мотивації персоналу	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи мотивації персоналу	28
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «НОВОГРАД- ВОЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод».....	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Новоград- Волинський хлібо завод».....	41
2.3. Характеристика системи мотивації персоналу в ПрАТ «Новоград- Волинський хлібо завод».....	45
2.4. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод».....	55
Висновки до розділу 2	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від якості управління як його фінансами, так і безпосередньо від управління персоналом. Мотивація є важливим елементом системи управління персоналом. Створення умов мотивації працівників та її практичне здійснення дозволяють досягти цілей організації. Орієнтація працівників для досягнення цілей організації є головним завданням керівництва персоналом.

Внаслідок зміни змісту праці в умовах науково-технічного прогресу, широкої автоматизації та інформатизації виробництва, внаслідок підвищення рівня освіти та соціальних очікувань співробітників значення мотивації в управлінні персоналом ще більше зросло, ускладнилося утримання цього роду управлінської діяльності. Зміни у принципах управління персоналом спрямовані, насамперед, на реалізацію політики мотивації, формування та розвитку мотиваційної структури персоналу.

Керівники завжди розуміли, що треба спонукати людей працювати на організацію. Однак вони вважали, що для цього досить простої матеріальної винагороди. В даний час проблема мотивації персоналу вимагає комбінованих підходів та методів, заснованих на знанні та використанні як традиційних теорій мотивації, так і останніх досягнень поведінкових наук. Система мотивації – одна із основних елементів системи управління, яка здійснює вплив на співробітників задля досягнення головної мети організації. Насправді система мотивації реалізується через програми мотивації, які включають різні методи мотивації співробітників.

На сьогодні актуальним є підвищення ефективності мотивації як в комерційних, так і в некомерційних організаціях. Відмінності між системами мотивації персоналу в цих організаціях в деяких випадках є суттєвими, що вимагає детального вивчення на практиці, а також здійснення порівняльного

аналізу систем мотивації персоналу в комерційних та некомерційних організаціях.

Метою кваліфікаційної роботи є здійснення порівняльного аналізу систем мотивації персоналу в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».

Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

- проаналізувати поняття та особливості системи мотивації персоналу на підприємстві;
- визначити чинники та мотиви в управлінні трудовим колективом;
- проаналізувати матеріальні та нематеріальні фактори мотивації персоналу;
- визначити нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи мотивації персоналу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»;
- виконати діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»;
- виконати характеристику системи мотивації персоналу в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»;
- охарактеризувати напрямки удосконалення системи мотивації персоналу в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».

Об'єктом роботи є ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод». Предметом роботи система мотивації в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод».

В роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Було використано аналіз та синтез (для визначення особливостей поняття «мотивація», «стимулювання»), системний аналіз (для розкладення на структурні частини ціле поняття «система мотивації організації»), табличний та графічний метод (для наочного відображення результатів), метод порівняння (для зрівняння результатів систем мотивації персоналу в організації), анкетування (для опитування працівників щодо

оцінки мотиваційної системи підприємства), прогнозування (для визначення майбутнього ефекту від впроваджених заходів).

Інформаційною базою роботи слугували праці науковців, які досліджували теоретичні та практичні аспекти системи мотивації праці на підприємствах, дані фінансової звітності ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод», Інтернет-ресурси, які описують фактори мотивації праці на підприємствах.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на прикладі ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» вдалося обґрунтувати напрямки підвищення мотивації працівників шляхом підвищення рівня оплати праці та удосконалення системи преміювання працівників.

Обсяг і структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та особливості системи мотивації персоналу на підприємстві

Мотивація персоналу – один із способів підвищення продуктивності праці. Мотивація праці персоналу є ключовим напрямом кадрової політики будь-якого підприємства. Мотивація персоналу включає сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного співробітника компанії.

На рис. 1.1 наведені визначення мотивації праці.

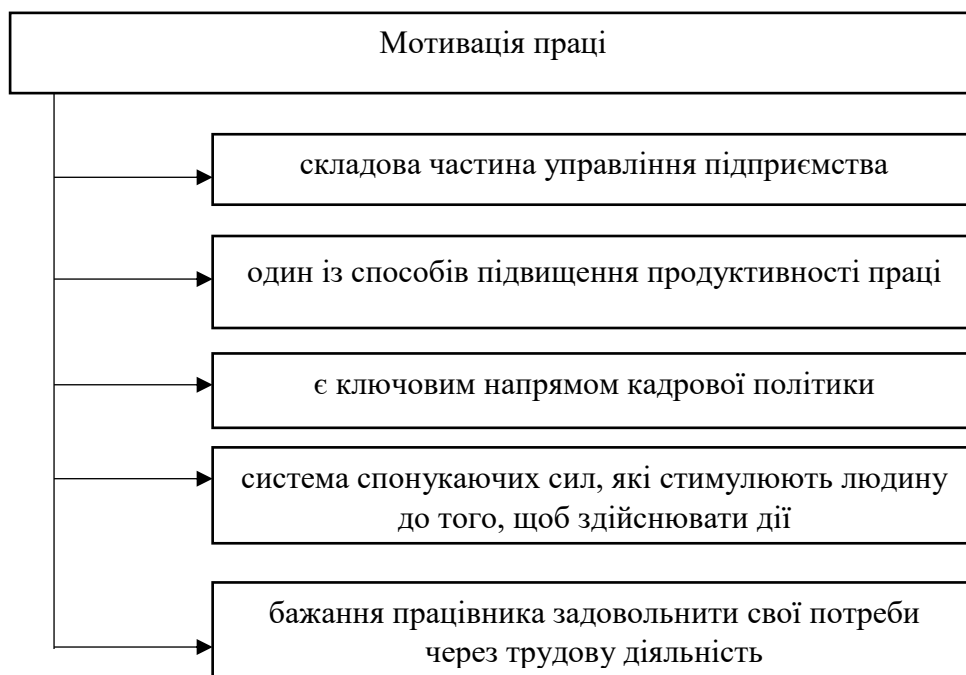


Рис. 1.1. Визначення поняття «Мотивація праці»

Джерело: [6].

Відповідно до думки А. Мескона, мотивація представляє процес спонукування себе та інших до активної діяльності для досягнення особистих цілей та цілей свого підприємства [31, с. 47]. Працівник має мотивацію, відповідно, він зацікавлений, наприклад, в створенні певної ситуації, за якої,

працюючи на благо підприємства, він тим самим задовольняє також свої особисті потреби, безпосередньо свідомо обираючи певний тип поведінки.

Л. В. Карташова вважає, що під трудовою мотивацією розуміють процес поєднання певних цілей підприємства та співробітника підприємства для найбільш повного задоволення потреб обох, мотивація також є системою різних способів впливу на персонал для досягнення особистих цілей співробітника і цілей підприємства [21, с. 33].

Визначення процесу мотивації, запропоновані О. С. Віханським та А. І. Наумовим доповнюють вищеописані. «Мотивація являє собою сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які безпосередньо спонукають людину до діяльності, а також задають межі та форми діяльності та безпосередньо надають цій діяльності спрямованість, яка орієнтується на досягнення певних цілей» [9, с. 133].

Отже, мотивація персоналу – це набір дій із боку керівництва підприємства, спрямований на поліпшення працездатності працівників компанії, і навіть способів залучення кваліфікованих фахівців та його утримання.

Найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка максимально охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників та можливостей підприємства. Форми мотивації персоналу представлено на рис. 1.2.

Система мотивації забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих чинників із лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес [17, с. 171].

Мотивацію проводять для того, щоб поєднати інтереси підприємства та співробітників. Тобто, компанії потрібна якісно виконана робота, а персоналу потрібна гідна заробітна плата.



Рис. 1.2. Форми мотивації персоналу

Джерело: [10].

Але це єдина мета, яку переслідує мотивація працівників. Мотивуючи співробітників, керівники прагнуть [23, с. 53]:

- утримати постійний штат;
- мінімізувати кількість звільнених (усунути «плинність кадрів»);
- позначити цілі та орієнтувати персонал на досягнення результатів у задані терміни;
- виявити та заслужено нагородити найкращих співробітників;
- зацікавити та залучити цінні кадри;
- здійснювати контроль за виплатами заробітної плати.

До функцій системи мотивації персоналу можна віднести такі заходи щодо [25, с. 221]:

- стимулювання підвищення кваліфікації персоналу;
- проведення «природного відбору» найбільш працьовитих та здібних співробітників підприємства;
- стимулювання співробітників фірми діяти насамперед на користь компанії;

- стимулювання працівників підприємства працювати з максимальною віддачею та ефективністю;
- створення та підтримки системи зворотного зв'язку між усіма підрозділами фірми.

Загальна система мотивації персоналу будується на кількох базових принципах [28, с. 76]:

- доступність. Цей принцип допомагає вибрати прозорі, зрозумілі кожному співробітнику способи мотивації та стимулювання. Різні підходи до мотивації мають бути обґрунтовані з урахуванням стажу, посади, обсягів роботи та інших аспектів;
- поступовість. Це означає, що одразу винагороджувати працівників преміями у великих розмірах недоцільно. У співробітників постійно формується новий поріг очікувань, тому, щоб зберегти зацікавленість на наступному етапі мотивації, премії доведеться підвищувати, що призведе до зайвих витрат компанії;
- відчутність. Цей принцип має на увазі, що винагорода в будь-якому вигляді має бути значущою і безпосередньо залежати від посади, привілеїв та досягнень співробітника. Для мотивації важливо знайти золоту середину, врахувати поступовість і відчутність підвищення винагороди;
- своєчасність. Принцип своєчасності свідчить про важливість тимчасового чинника. Краще відразу відзначити заслугу персоналу у будь-який спосіб, затягувати момент не рекомендується. Працівник повинен відчувати значущість постійно, тому частина компаній перейшла на щотижневу оплату праці;
- комплексність. Такий принцип передбачає застосування різноманітних теорій мотивації і підходу, який чергує чи поєднує кілька видів матеріальних і нематеріальних винагород.

Основні етапи щодо впровадження системи мотивації персоналу в компанії полягають у виконанні таких заходів [30, с. 173]:

- постановка цілей та завдань, визначення чіткої місії підприємства;
- організація робочої групи;
- робота над планом щодо впровадження системи стимулювання персоналу;
- затвердження плану щодо впровадження системи мотивації персоналу;
- розробка програм винагороди за досягнення поставленої мети;
- створення наведених вище систем мотивації персоналу;
- підготовка документації;
- впровадження мотиваційних заходів та необхідне коригування;
- аналіз роботи підлеглих підприємства.

До форм мотивації персоналу належать:

- заробітна плата;
- система пільг усередині підприємства: преміювання, доплати за стаж, оплата проїзду до роботи та назад, страхування здоров'я тощо;
- моральне заохочення підлеглих;
- підвищення кваліфікаційного рівня робітників та просування службовими сходами;
- розвиток довірчих взаємин між колегами, усунення психологічних та адміністративних бар'єрів [35, с. 26].

Особливо слід наголосити, що мотивацію слід розглядати як стратегію довготривалого впливу на працівників з метою зміни заданих параметрів структури ціннісних орієнтацій, формування відповідної системи та розвитку на цій основі трудового потенціалу. Тому мотивація визначає мету досягнення кінцевого результату.

Тепер розглянемо поняття «стимулювання» та його взаємодію з мотивацією. Поняття «стимулювання» походить від латинського слова *stimulus* (стимул). Так, в радянському енциклопедичному словнику дається

таке визначення: «Стимул (від лат. stimulus, букв. гострокінцева палиця, за допомогою якої ганяли тварин), спонукання до дії, спонукальна причина поведінки».

Сучасний економічний словник це поняття трактує іншим чином: «Стимулювання економічне – це економічне спонукання, використання матеріальних стимулів (спонукачів), що сприяють тому, щоб виробники, споживачі, покупці поводитися бажаним чином, до вигоди та в інтересах осіб, які застосовують стимулювання» [44, с. 330].

Насправді, основні системи стимулювання пов'язані з рівнем оплати праці, мірою якої є обсяг своєї продукції. Тому особливо часто застосовується відрядна оплата праці, при використанні якої забезпечується простий і прямий зв'язок між показниками виробітку та заохоченням. Працівники, які виробляють великий обсяг продукції, одержують відповідну винагороду.

Крім обсягу випуску продукції, наприклад, видобутку вугілля на шахті, можуть використовуватися й інші критерії стимулів, що пов'язують оплату праці з показниками роботи (якість продукції, обсяг прибутку, кваліфікація працівника та інші). Так, у разі зниження якості продукції (збільшення зольності вугілля) працівники шахти не преміюються. В інших випадках відрядна оплата зазвичай передбачає, що оплачуються лише ті одиниці продукції, які відповідають стандартам якості.

Крім позитивного стимулювання, використовується і негативне. Наприклад, при збільшенні зольності (зменшенні якості) вугілля понад 36% за кожний 1% перевищення зольності обсяг видобутого вугілля знижується при підрахунку на 2,5%.

Таким чином, мотивація та стимулювання – це економічні терміни, в основі яких лежить економічне спонукання людини. Мотивація має безпосередньо залежати від виконання стратегічних завдань. Є таке поняття – «performance», яке включає ефективність діяльності, якість діяльності, активність тощо. Саме з «performance» безпосередньо пов'язана мотивація.

Щоб провести цю оцінку, потрібно уявити собі, які цілі всієї команди та кожної ланки зокрема. Необхідно використати каскадний принцип планування: зверху – вниз. Тобто, спочатку визначається через посаду менеджерів, потім керівників середньої ланки, потім рядових співробітників. Вся система мотивації спрямована на досягнення конкретних цілей, на конкретні показники – як кількісні, так і якісні, і виплати, винагороди у різній формі безпосередньо залежать від цих показників [39].

Стимулювання – це виклик певної реакції на певний стимул. Стимулювання – це стан «бути», а мотивування – «стати» [54, с. 142]. Тому стимулювання визначає тактику вирішення проблеми та є одним із методів досягнення поставленої мети.

Якщо керівництво компанії правильно проводитиме заходи щодо стимулювання та мотивації своїх співробітників, то підприємство може отримати позитивний результат, який полягатиме в таких аспектах:

- підвищується якість та продуктивність праці;
- працівники починають відповідальніше підходити до виконання своїх службових обов’язків;
- у працівників з’являється командний дух;
- виробничі показники покращуються;
- зменшується плинність кадрів;
- компанія починає швидко розвиватися і т. д.

Система мотивації персоналу – це один з найбільш діючих інструментів управління, який дозволяє впливати на ефективність діяльності співробітників і компанії в цілому. Налаштована у відповідності зі стратегічними і тактичними орієнтирами компанії, система мотивації дозволить менеджерам формувати необхідну поведінку співробітників, підвищити продуктивність, зацікавленість та лояльність персоналу.

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме [57, с. 408]:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підтримка в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Таким чином, під мотивацією розуміється система мотиваційного управління як процес зовнішнього та внутрішнього спонукання себе та інших економічних суб'єктів до певної діяльності задля досягнення цілей організації та задоволення особистих потреб через трудову діяльність. Мотивація та стимулювання – економічні терміни, основі яких лежить економічне спонукання людини. Мотивацію слід розглядати як довготривалий вплив на працівників з метою зміни заданих параметрів структури ціннісних орієнтацій, формування відповідної системи та розвитку на цій основі трудового потенціалу. Тому мотивація визначає мету досягнення кінцевого результату. Стимулювання визначає тактику вирішення проблеми та є одним із методів досягнення поставленої мети.

1.2. Чинники та мотиви в управлінні трудовим колективом

Для того, щоб вміти правильно впливати на підлеглих, необхідно розуміти їх.

На сьогоднішній день можна виокремити багато різноманітних чинників, які пов'язані з управлінням колективом.

На рисунку 1.3 зображено основні чинники на думку автора, які впливають на мотиваційний механізм в управлінні персоналом. Розглянемо кожен з них детальніше.

Нагляд в даному контексті розглядається з позитивної точки зору. Іншими словами можна сказати, що це підтримка, яку підлеглий отримує від керівника. Даний вид підтримки може проявлятися технічно, або емоційно, але стосуватися робочих завдань. Керівники, які мають глибші стосунки з підлеглими та мають до них особисту зацікавленість, можуть сприяти підвищенню задоволеності та мотивації працівників [7].

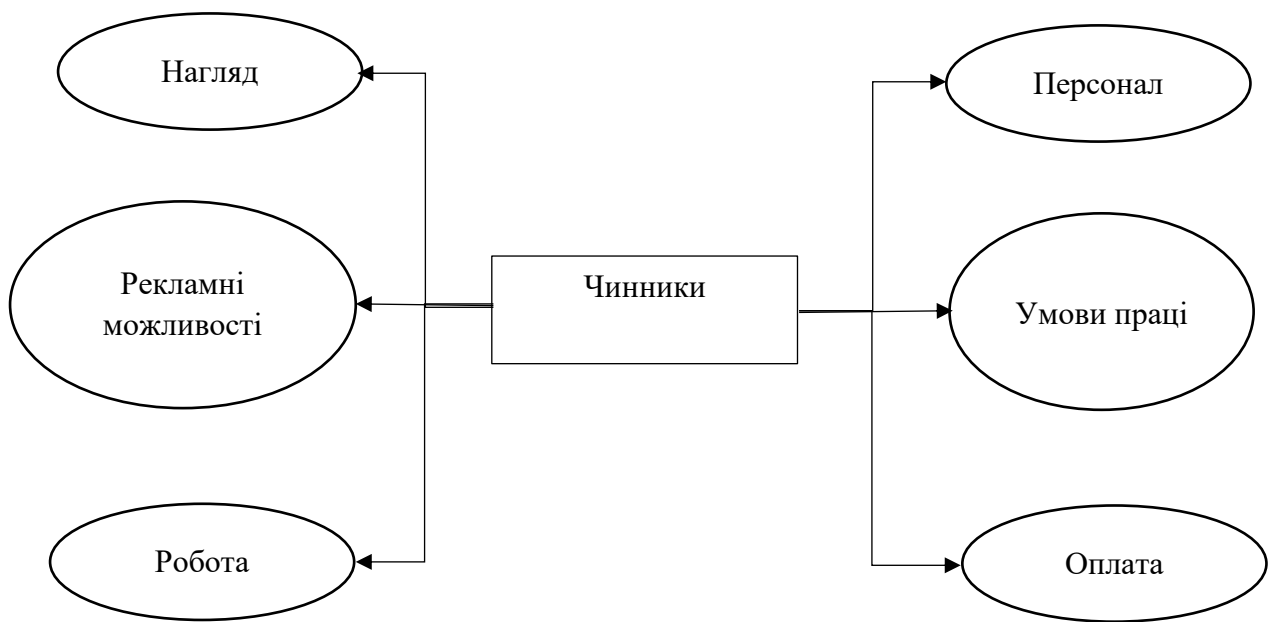


Рис. 1.3. Чинники у роботі персоналу, що впливають на його мотивацію
Джерело: [53].

Чарльз В. П. у своїх роботах говорить про те, що менеджери з демократичним стилем керівництва є більш успішними, адже їх працівники отримують більше задоволення від роботи, ніж підлеглі менеджера з диктаторським стилем керівництва [57, с. 411]. Також можна зауважити те, що коли працівник бачить у своїх очах керівника як щирю, справедливу та компетентну особу, то рівень задоволеності роботою та самої мотивації буде високим.

Груненбергер М. М. говорить про те, що в багатьох ділових та наукових організаціях успіх часто демонструється завдяки рекламним можливостям. Тобто, просування по службі не обов'язково означає визнання досягнень, але, як і у випадку з деякими організаціями, підвищення на роботі може бути обумовлене стажем чи тривалістю перебування в організації, а не результатом роботи [15, с. 189].

На думку Ліма С., основи маркетингу можуть також впливати на задоволеність працівників роботою. Однак автор додає, що ті, хто бачить більші можливості для розвитку просування по службі через здатність виконувати свою роботу, більш задоволені роботою, яку вони виконують [56].

Також Чарльз В. П. стверджує, що можливості для службового прогресу та прогресу просування в організації, які не обов'язково пов'язані з ієрархічним організаційним прогресом, але включають можливості для бічного руху та зростання, є позитивним явищем у сприянні задоволення працівника роботою [59]. Працівники почуватимуться вмотивованими та задоволеними, за тієї умови, коли відчуватимуть, що є в рівних умовах, тобто керівництво ставиться однаково до персоналу, що всі вони отримали однакову можливість підвищення по службі і таким чином досягають рівності на робочому місці.

Можна сказати, що різні варіанти реклами по-різному впливають на різних працівників.

В попередньо проведених дослідженнях не було наголошено на характері самої роботи та впливі цієї складової на задоволеність роботою. Робота – це те, що виконується кимось, також це стосується робочого середовища працівників та їх уявлення про саму роботу, за яку вони відповідають. Вчені зазначають, що робота може бути повторюваною чи мінливою, творчою або монотонною, легкою чи складною [55, с. 51].

Герцберг у своїх працях зауважив той факт, що підвищення рівня задоволеності роботою вимагає фактичної модифікації роботи [51]. Також

існує така думка, що працівники виявляють задоволеність такими факторами які називаються мотиваторами, а саме: зростання, досягнення, відповідальність, поліпшення, визнання та сама робота. Дані мотиватори складають характер роботи. Манірум М. зазначає, що працівникам слід довірити певну автономію у виконанні своїх завдань, що покаже хист до індивідуальності та суверенітету при виконанні роботи, що в свою чергу призведе до мотивації та задоволення від роботи [29, с. 337]. Однак Пірсон Р. вважає, що якщо виклик постійно присутній на роботі і є цікавим, то зростатиме як мотивація, так і задоволення, яке відчують співробітники, оскільки це створить можливості для визнання та самореалізації.

Персонал є важливим чинником, що впливає на загальну мотивацію. У контексті дослідження задоволеності від роботи міжособистісні стосунки є елементами що складають соціальну та підтримуючу мережу працівника. Ці елементи включають відносини з одним керівником, соціальну взаємодію з колегами та навіть з клієнтами [24, с. 220]. Відносини співробітників можна описати як усі міжособистісні відносини, вони можуть бути як позитивними, так і негативними, що виникають у робочому процесі. Це явище може включати такі фактори як компетентність, доброзичливість, корисність та співпраця колег.

Взаємодія між працівниками визнана важливим міжособистісним фактором при розгляді задоволеності роботою. Взаємозв'язок відносин співробітників та їх вплив на задоволеність роботою людей вивчався роками.

Дослідники висувують гіпотезу, що працівники, які належать до соціальної групи і мають дружні стосунки, як правило, більш задоволені, а співробітники, яким не вистачає даного типу взаємодії, відчують більше стресу і мають менше методів подолання [22, с. 40]. Загальне задоволення від роботи є низьким.

Згуртованість, що стосується продуктивності групи, є важливою характеристикою відносин між колегами. Тінцер стверджує, що як і соціально-емоційна згуртованість, яка полягає в тому, що люди

приєднуються до групи для отримання емоційного задоволення, так і інструментальна згуртованість, яка являє собою взаємозалежність людей для досягнення спільної мети, відіграє значну роль у реалізації задоволення від роботи [20, с. 30].

За словами Адамса, умови праці стосуються того, наскільки загальне робоче середовище призводить до задоволення; умови праці можуть мати значний вплив на задоволеність роботою, коли умови праці є або надзвичайно хорошими, або надзвичайно поганими [3, с. 233]. Отож, фактори, пов'язані з робочим середовищем включають організаційні цінності, стилі керівництва та фізичні умови праці.

Фізичні умови праці відносяться до кількості роботи та наявності таких ресурсів, як машини та інструменти, вентиляція, освітлення, робоча зона та кондиціонування повітря [8, с. 240]. Умови праці, як подобаються працівникам, призведуть до того, що працівники почуватимуться мотивованими прийти на роботу, а також, в свою чергу, почуватимуться мотивованими до роботи. Умови праці працівників можуть позитивно чи негативно впливати на їх продуктивність і як результат сприяти рівню мотивації та задоволеності роботою, яку вони відчують.

Багато дослідників визначили зарплату як важливу змінну, на яку слід звертати увагу при задоволенні роботою. Немає сумнівів, що грошові винагороди відіграють важливу роль у визначенні мотивації та задоволення від роботи.

Марінум М. говорить, що людина має багато потреб, а гроші забезпечують засоби для задоволення цих потреб [49]. А за словами Чарльза, заробітна плата складається з винагороди, отриманої за виконану роботу і ступеня її розряду як рівної порівняно з іншими особами, які займають подібні посади [50].

Зарплата та задоволеність роботою корелюють позитивно. Це вже дає роботодавцям у різних професіях розуміння того, що заробітна плата

повинна бути рівною та справедливою, оскільки сприйняття нерівномірної оплати праці може призвести до непередбачуваних дій.

Для того, щоб в повній мірі зрозуміти та розібрати мотиваційний механізм в управлінні персоналом на підприємстві доцільно розглянути мотиви, які впливають на людей на роботі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Мотиви в управлінні трудовим колективом

Мотиви, які рухають вчинками людей	Влада
	Саморозвиток
	Самоствердження
	Досягнення
	Ідентифікація
	Афіліація

Джерело: [48].

З таблиці бачимо, що існує багато мотивів, які змушують людину чинити так, чи інакше. Розглянемо кожен з них детальніше. Мотив влади керує людиною задля того, щоб показати свій вплив над підлеглими. Тобто показати себе вище когось, домінувати, керувати. Саме цей мотив змушує працівника викладатися на всі 100%, демонструвати свої сильні сторони, для того, щоб отримати кар'єрне зростання.

Саморозвиток є внутрішнім мотивом. Він спонукає людину діяти задля власних цілей, інтересів, пізнання чогось нового, прагнення кращого для себе. Насправді цей мотив є досить важливим, адже працівник має отримувати певні «плюси» в роботі, працювати не тільки задля досягнення цілей організації, а й задовольняти власні потреби. Це можуть бути різного роду конференції, колоквіуми, зібрання, звідки працівник черпатиме нову інформацію, яка буде корисна йому не тільки в роботі, а зможе застосуватися в повсякденному житті.

Мотив самоствердження змушує людину виділитися, показати свої привілеї, зайняти певний соціальний статус в суспільстві. Це означає, що

працівник намагається показати себе, зарекомендувати, щоб отримати визнання серед колег.

Досягнення відповідних результатів показує, наскільки людина стала успішною, тобто яким професіоналом вона є насправді. Даний мотив допомагає працівнику зрозуміти та прийняти себе, повірити в себе.

Мотив ідентифікації розуміється як прагнення індивіда наслідувати когось. Працівник може переймати чужі звички чи вподобання колег, або, спостерігаючи за успішністю керівника, намагатися досягти певних особистих висот шляхом трансліювання чужої поведінки у своє життя [39, с. 287].

Мотив афіліації керує людиною, щоб знайти себе в соціумі, для того, щоб мати зв'язки, певне спілкування. Дуже важлива наявність соціальних зв'язків в колективі, адже це допомагає людині працювати продуктивніше, відчувати себе частиною команди, а також отримувати час від часу підтримку з боку колективу.

1.3. Матеріальні та нематеріальні фактори мотивації персоналу

Матеріальна мотивація персоналу – це комплекс різних видів матеріальних задоволень, які співробітник організації отримує за безпосередню активну участь у підвищенні продуктивності праці організації, поліпшенні послуг, збільшенні прибутку через професійне виконання роботи, творчий підхід до обов'язків та дотримання державних законів, організаційних правил та приписів.

Матеріальне стимулювання персоналу має такі цілі [30, с. 176]:

- залучення висококваліфікованих кадрів та їх подальше утримання;
- розвиток у працівниках ініціативності, лояльності та «відданості» організації;

- підвищення рівня дисципліни працівників, оскільки її порушення може призвести до позбавлення деяких матеріальних задоволень;
- збільшення прибутку організації внаслідок формування злагодженої роботи колективу.

Система матеріального стимулювання персоналу розробляється для того, щоб вирішити певні завдання [27, с. 113]:

- 1) створити позитивний імідж керівництва організації у суспільстві як солідного роботодавця, який здатний надати своїм співробітникам престижну роботу;
- 2) сформувати стабільний внутрішньоорганізаційний клімат;
- 3) забезпечити соціальний захист співробітників організації на рівень вищим, ніж зобов'язує роботодавця держава;
- 4) підвищити показники ефективності праці, а також якість виконання робіт та надання послуг;
- 5) удосконалити готовність персоналу справлятися з кризовими ситуаціями в організації.

Методи матеріальної мотивації персоналу мають як недоліки, так і переваги. Серед переваг матеріальних методів стимулювання персоналу необхідно відзначити моральне задоволення працівників зважаючи на їх самореалізацію, а також підвищення ефективності виробництва за рахунок підвищеної вмотивованості персоналу. Також плюсом є універсальність впливу на працівників організації.

Серед недоліків ми можемо виділити неможливість застосування загального коефіцієнта оцінювання трудової участі у видах діяльності, які пов'язані з творчим підходом до вирішення завдань та застосуванням спеціальних знань. Також можна відзначити ризик виникнення ситуації, в якій внесок молодих фахівців та літніх співробітників може бути оцінений нижче середнього, що негативно впливає на настрій колективу організації. Також матеріальна мотивація потребує додаткових витрат організації та, як наслідок, підвищення податкового навантаження.

Виникнення змагального ефекту між співробітниками можна зарахувати як до переваг, і недоліків матеріальних методів стимулювання персоналу. Так відбувається тому, що висока конкуренція не сприяє налагодженню гармонійних відносин у колективі, проте завдяки конкуренції співробітники намагаються перевершити один одного у своїй ефективності.

Існують принципи побудови системи матеріальної мотивації персоналу [24, с. 230]:

- 1) розмір заробітної плати повинен відповідати рівню професійних навичок співробітника та складності виконуваної ним праці;
- 2) з підвищенням прибутку організації має збільшуватись матеріальне задоволення співробітників;
- 3) алгоритм розрахунку та розподілу премій має бути зрозумілим кожному співробітнику організації;
- 4) заробітна плата повинна стабільно підвищуватись, не залишаючись на одному рівні довгий час;
- 5) процедура нарахування премій має бути зрозумілою, оперативною та гнучкою;
- 6) у видачі зарплат необхідно дотримуватися суворої періодичності.

У результаті проведеного дослідження були виділені такі види матеріальної мотивації персоналу: заробітна плата, ставка, оклад; премії; пільги та знижки; подарунки. Головним аспектом матеріальної мотивації є заробітна плата, яка без премій та надбавок є окладом або тарифною ставкою.

Потрібно виділити характерні риси премій. Це нестійкість, залежність від аналітичної оцінки праці, а також гнучкість і оперативність реакції на зміну умов праці.

Пільги та знижки є певними вигодами, які надає організація працівникам. Серед них можуть бути такі, як оплата мобільного зв'язку, проїзду, недержавне пенсійне забезпечення, путівки до санаторіїв, службове житло [29, с. 336].

Подарунки як елемент системи матеріальної мотивації персоналу підвищують загальний престиж і покращують імідж організації, а також покращують ставлення персоналу до організації.

Система матеріальної мотивації – один із найефективніших методів стимулювання працівників. Плюсами цієї системи є її простота, універсальність та легкість оцінки результату. Мінуси – додаткові витрати та збільшення податків.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском та винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці виступає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового вкладу найманих працівників, та формуванням параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці [33].

Найбільший мотиваційний потенціал має така організація заробітної плати, яка через побудову тарифної системи, нормування та систему оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю та результативністю праці. Забезпечення цього взаємозв'язку означає подвійний вплив заробітної плати на мотивацію, одночасне використання як «внутрішніх», так і «зовнішніх» мотивів [20, с. 29].

Мотивація праці безпосередньо пов'язана також із диференціацією доходів населення, особливо економічно активного населення. Як свідчить світова практика, як незначна, так і надмірна диференціація доходів негативно впливає на рівень трудової активності.

Задоволеність матеріальною винагородою, її справедливим рівнем мотивує ініціативу людей, формує їхню прихильність організації, залучає до неї нових працівників. Звичайно, жодна система матеріальної винагороди не може повною мірою враховувати характер і складність праці, особистий внесок працівника та весь обсяг роботи, оскільки багато трудових функцій

взагалі не фіксуються в нормативних актах та посадових інструкціях. Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, виявиться ефективною і надалі. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб нескінченний [17, с. 171].

У практиці управління, зазвичай, одночасно застосовують різні методи та їх комбінації. Для управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні організацією всі групи методів. Так, використання лише владних та матеріальних видів мотивації не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності потрібне застосування духовної, нематеріальної мотивації, яка буде розглянута.

Нематеріальна мотивація – це такий вид мотивації, який орієнтований на заохочення співробітників за якісно виконану роботу, яка не впливає жодним чином на їхню заробітну плату та інші способи матеріального заохочення. Ця мотивація служить суттєвим доповненням до матеріальної, але не замінює її. Нематеріальна мотивація так само, як і матеріальна, спрямована на підвищення зацікавленості співробітника у своїй трудовій діяльності, яка відбивається на продуктивності праці та цілях організації.

Загалом, можна зобразити в табл. 1.2 класифікацію методів мотивації результативності діяльності.

Таблиця 1.2

Класифікація методів мотивації результативності діяльності

Методи мотивації	Характерні ознаки
Економічні (прямі)	Відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу
Економічні (непрямі)	Пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.
Моральні	Збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні

Джерело: [3].

Кожна організація використовує свою систему нематеріального заохочення працівників [6, с. 16]. Багато видатних авторів виділяють такі інструменти нематеріальної мотивації:

1. Пільги. Вони пов'язані з графіком роботи, сюди включаються: додаткові вихідні дні, святкові дні, відпустка, гнучкий графік роботи, ненормований робочий день та багато іншого. Останнім часом, популярним став банк неробочих днів. Протягом річного робочого дня співробітнику надаються кілька неробочих днів, які він може витратити на розсуд. Кількість цих днів визначається за рахунок норми відпустки та кількості відгулів [35, с. 27].

2. Корпоративні заходи. До цих заходів відносяться традиційні свята, походи, туристичні поїздки, урочистості, присвячені важливим подіям, відпочинок на природі, спортивні заходи. Ці заходи відносяться до нематеріальних стимулів, створюють сприятливу атмосферу в колективі, дають можливість ближче зміцнити дружні зв'язки між співробітниками різних підрозділів.

3. Визнання співробітника. Одним з важливих різновидів нематеріального заохочення є визнання важливості співробітника. Надання допомоги та визнання заслуг у розвитку кар'єри співробітника є найефективнішою стратегією збереження персоналу. Багато організацій зазвичай йдуть на поступки і надають своїм співробітникам можливість реалізувати свої власні ідеї та задуми в реальність. Тим самим, вони створюють стратегію нематеріального заохочення.

4. Нефінансові винагороди. У цей блок входять матеріальні стимули, що використовуються організацією. Сюди входять: подарунки, що символізують значущість співробітника, подарунки до дня народження, подарунки з приводу народження дитини, подарунки дітям співробітників, сувеніри, листівки, грамоти, абонементи, квитки в кіно чи театр та багато іншого. Сюди ж можна віднести медичні страховки, допомогу в придбанні

кредиту, знижки на продукцію організації, що виробляється, а також пільгові програми [41].

5. Гейміфікація. Це новий спосіб нематеріальної мотивації персоналу, який полягає у перетворенні рутинної роботи на особливий ігровий процес. Іншими словами, цей інструмент спрямований на вирішення найважливіших завдань підприємства шляхом залучення співробітників до бізнес-процесів. Насправді цей інструмент передбачає організацію різних квестів, кейсів, конкурсів серед співробітників, що передбачають досягнення цілей підприємства [10].

6. Грейдинг. Уніфікований підхід на основі факторної системи оцінки посад дозволяє зрозуміти відносну цінність кожної роботи, кожної посади, що допомагає визначити «ринкову вартість» посади та побудувати прозору, справедливую систему оплати праці, знизити плинність кадрів, оптимізувати чисельність персоналу.

Грейдингова система оплати праці передбачає чітку диференціацію посад, за допомогою якої компанія визначає, які чинники і які посади для неї найважливіші і найбільш цінні. Встановлюються важливі для підприємства чинники, і визначається коефіцієнт ступеня їх важливості.

7. Система багатоаспектної кваліфікації «Таноко-Сейдо». Класифікація робочих завдань співробітників буде якомога гнучкішою, і один співробітник зможе виконувати різноманітні завдання. Цей принцип активно використовують на спільному підприємстві «Тойота – Дженерал моторс» США [52, с. 353].

Найбільший ефект мотивація співробітників даватиме за системної дії. Чітко налагоджена система нематеріальної мотивації персоналу має стати частиною корпоративної культури. При цьому, система має бути максимально відкритою, що надасть можливість співробітнику знати, яку підтримку надає підприємство для лояльних працівників.

При розробці системи нематеріального стимулювання враховуються такі фактори [10]:

- система мотивації повинна орієнтуватися на розвиток найбільш значущих напрямів роботи компанії;
- система мотивації залучає всіх працівників підприємства;
- мотиваційна програма повинна піддаватися періодичному перегляду та оновленню;
- для ефективної роботи системи необхідно виявляти потреби всіх працівників та «підлаштовувати» підходи та інструменти стимулювання під кожну групу.

Ще одна важлива вимога до діючої системи нематеріального стимулювання персоналу – документальне закріплення. Це значно підвищує її прозорість та дозволяє ознайомитися із системою мотивування кожному співробітнику підприємства. Під час розробки проекту нематеріальної мотивації персоналу необхідно залучити фахівців HR-відділу та лінійних керівників. Тільки такий спосіб дасть змогу отримати реальні, найбільш дієві інструменти для впливу на продуктивність праці працівників.

Нематеріальна мотивація співробітників виливається у певні витрати для підприємства. Але, разом вони дають набагато більший ефект, ніж витрати на пряму виплату премій. Додатковий фактор успіху – підбір персоналу із внутрішньою самомотивацією. Таких співробітників легко «налаштувати» на максимальну ефективність та високу лояльність компанії. Енергійні, активні та ініціативні працівники – запорука успіху, тому грамотно побудована система стимулювання персоналу – найважливіше завдання кадрової політики [57, с. 410].

Нематеріальне стимулювання персоналу неефективне тоді, коли після застосування немає віддачі. Наприклад, працівники не стали краще справлятися із завданнями, а відносини в колективі зовсім розладналися. Найчастіше це пов'язане з тим, що нематеріальні методи мотивації персоналу працюють неправильно. А це відбувається через [54]:

- некоректне дослідження стимулів співробітників;

- обрана нематеріальна мотивація співробітників не підходить компанії;
- нематеріальне стимулювання персоналу застаріле: компанія виросла і банально не потребує усталених методів.

Таким чином, щоб підвищити продуктивність нематеріальних методів мотивації персоналу, регулярно слід проводити опитування працівників. Так можна дізнатися, що їх хвилює, чим вони незадоволені і що приваблює в компанії. І після цього слід порівняти відповіді з аналогічними періодами. У зв'язку з цим підвищується ефективність матеріальної мотивації. Не слід також зациклюватися на одному способі нематеріальної мотивації співробітників, а комбінувати їх, обов'язково слід спробувати щось нове з нематеріальної мотивації. Слід використовувати систему нематеріальної мотивації співробітників, щоб виконавці хотіли працювати в компанії якнайдовше. Нематеріальна мотивація персоналу – це запорука процвітання компанії, яка не може існувати без згуртованої команди.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи мотивації персоналу

Нормативно-правове забезпечення системи управління та мотивації персоналу підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

При цьому ресурсне забезпечення системи управління персоналом є необхідною складовою для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін, що характерне для сучасних організацій. Від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє підприємство і від вміння

керуючого складу підприємства управляти ресурсним потенціалом залежить можливість отримання і підтримки конкурентних переваг підприємства, які, в свою чергу, виступають фактором забезпечення ефективності діяльності будь-якого підприємства [13].

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення.

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи [11, с. 16].

Право громадянина України на працю гарантує Конституція України, згідно з якою (ст. 43) кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [16].

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони [15]:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працюючих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому

перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

2. Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття.

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців.

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

5. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі – підприємства), а також із окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

6. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником із питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця, як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників, членів колгоспів та інших категорій працюючих. Законом гарантується соціальна захищеність пенсіонерів шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності національної економіки.

З метою одержання достовірних даних для формування інформаційної основи розвитку системи мотивації в умовах антикризового менеджменту можуть бути використані такі методи оцінки персоналу, як описовий, анкетування, тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів» [3]. За допомогою цих методів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій можливо створити профілі кожного працівника, а також колективів, а відтак, обрати найкращу модель мотивації, що відповідатиме можливостям підприємства у звичайній та кризовій ситуації, а також на пост-кризовому етапі відновлення.

Для оцінки мотивації персоналу безпосередньо в умовах кризи слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, адже вони вимагають досить великих ресурсів, що може поставити під сумнів ефективність мотиваційного менеджменту в умовах кризи. До таких методів можливо віднести порівняння, алфавітно-числову шкалу, структуроване поведінкове інтерв'ю, ассесмент-центр, метод шкали спостереження за поведінкою [17]. З власного досвіду та спостереження за роботою підприємств вважаємо єдиним методом, що довів свою ефективність для оцінки мотивації в умовах кризи оцінку за ключовими показниками продуктивності.

Інформація, що використовується в управлінні персоналом, за своїм характером підрозділяється на нормативну, довідкову, методичну, облікову, засновану на матеріалах первинного обліку, а також звітну, представлену вже в узагальненому вигляді [24, с. 220]. З погляду інформаційної системи управління персоналом на підприємстві можна виділити такі функціональні підсистеми:

- підсистему планування та маркетингу персоналу (розроблення стратегії та політики управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування й прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, підтримання взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрів);

- підсистему найму й обліку персоналу (організація наймання персоналу, організація співбесід, оцінки, відбору та прийому персоналу, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, управління зайнятістю персоналу, діловодство);

- підсистему трудових відносин (аналіз та регулювання групових і особистісних відносин, а також відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм і взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками, розгляд скарг й претензій, управління стабільністю трудового колективу, аналіз плинності кадрів, планування виходу на пенсію);

- підсистему використання персоналу (розстановка персоналу, розроблення посадових інструкцій, регламентація роботи, контроль за трудовою дисципліною);

- підсистему управління умовами праці (дотримання вимог психофізіології праці, ергономіки праці, технічної естетики, охорона праці й техніки безпеки, охорона довкілля, воєнізована охорона організації й окремих посадових осіб);

– підсистему розвитку персоналу (професійна орієнтація персоналу, професійна підготовка персоналу, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу, введення в посаду, адаптація нових працівників, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне оцінювання кадрів, організація раціоналізації й винахідництва, реалізація ділової кар'єри та службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом);

– підсистему мотивації поведінки персоналу (управління мотивацією поведінки персоналу, тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці, форм участі персоналу в прибутку і капіталі, форм морального заохочення, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом);

– підсистему соціального розвитку (організація харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами та стресами, організація соціального страхування та забезпечення продуктами харчування й товарами народного вжитку);

– підсистему розвитку оргструктур управління (аналіз наявної оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розроблення штатного розпису, формування нової оргструктури управління, розроблення та реалізація рекомендацій із розвитку стилю та методів управління) [29, с. 339].

Основне джерело первинної інформації – це документи відділів кадрів (особисті листки по обліку кадрів, особисті картки працівників, особисті справи), накази і розпорядження, видавані керівництвом підприємства і структурних підрозділів відносно особового складу працівників, первинна облікова і звітна документація про виконані роботи і проведену оплату, документація непромислових структурних підрозділів, обслуговуючих підприємство.

Інше джерело інформації – самі працівники зі своєю думкою з тих або інших питань, матеріали соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю та ін.), результати психофізіологічних досліджень (тестування працівників). У процесі збору інформації важливо забезпечити захист соціологічної інформації, що носить конфіденційний характер. Перш за все це стосується думок працівників під час вивчення міжособистих відносин у колективі [16].

Отже, основними шляхами підвищення якості інформаційного забезпечення мотивації персоналу підприємства є: подальша інтеграція кадрової, економічної інформації; підвищення оперативності внесення змін в інформаційні файли; істотне розширення інформації, характеристики робочих місць, що стосується змісту самої роботи, визначальних вимог до працівника, що дасть змогу пов'язати наймання нового працівника з характеристиками вакантних робочих місць (посад); забезпечення працівників принаймні інформацією про можливу оплату праці, професійно-кваліфікаційне просування та іншими відомостями, необхідними для своєчасної оцінки працівника.

Висновки до розділу 1

Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства. Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є стимулювання персоналу. Ефективний механізм стимулювання трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

Мотивація не є рівномірним процесом, який від початку до кінця пронизує поведінку індивіда, членів спільноти. Вона формується на основі

тих різнорідних процесів, які здійснюють функцію саморегуляції на окремих фазах поведінки. Від мотивації залежить, як і в якому напрямку будуть використовуватися різноманітні функціональні здібності. Мотивацією пояснюється вибір між різноманітними можливими діями, між різноманітними варіантами сприйняття і можливим змістом мислення, крім того не пояснюється інтенсивність та наполегливість вибраної діяльності та досягнення її результатів. Підприємства використовують матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Використовувані підприємствами методи мотивації не ідеальні, але вони мають ефект і продовжують активно застосовуватися в практичній діяльності. На підприємствах перевага віддається в основному методам матеріальної мотивації.

Основними шляхами підвищення якості інформаційного забезпечення мотивації персоналу підприємства є: подальша інтеграція кадрової, економічної інформації; підвищення оперативності внесення змін в інформаційні файли; істотне розширення інформації, характеристики робочих місць, що стосується змісту самої роботи, визначальних вимог до працівника, що дасть змогу пов'язати наймання нового працівника з характеристиками вакантних робочих місць (посад).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Новоград-Волинський хлібозавод – це виробник хлібобулочних виробів. Історія Новоград-Волинського хлібозаводу починається з 1944 року, коли після визволення міста від фашистських загарбників гостро стала проблема забезпечення хлібом жителів міста і району. Розташувати підприємство тоді було вирішено на місці колишньої фабрики гнутих меблів по вулиці Радянській, 10 та території прилеглої до неї конюшні. Перший наказ Новоград-Волинського хлібозаводу було підписано першим директором заводу Носовою Євдокією Іванівною в січні 1944 року. В лютому цього ж року працювало 12 чоловік. Другим директором хлібозаводу в березні 1946 року став Шульга Іван Афанасійович. В 1946-1948 роках проведено ремонтно-будівельні та монтажні роботи по влаштуванню хлібозаводу. Будівництво здійснювалось шляхом ремонту, реконструкції існуючих частин будівельних об'єктів, добудови і прибудови до них недостаючих виробничих, ремонтних, складських та побутових приміщень власними силами з одночасним будівництвом 3-х печей типу ФТЛ-2 з дров'яним опаленням для випікання хліба у формах. Продовжив реконструкцію наступний керівник заводу Черненко Микола Євдокимович (з вересня 1950 року по січень 1953 року) та Кот Андрій Андрійович (з липня 1954 року по березень 1960 року) [36].

На рис. 2.1 наведена організаційна структура підприємства.

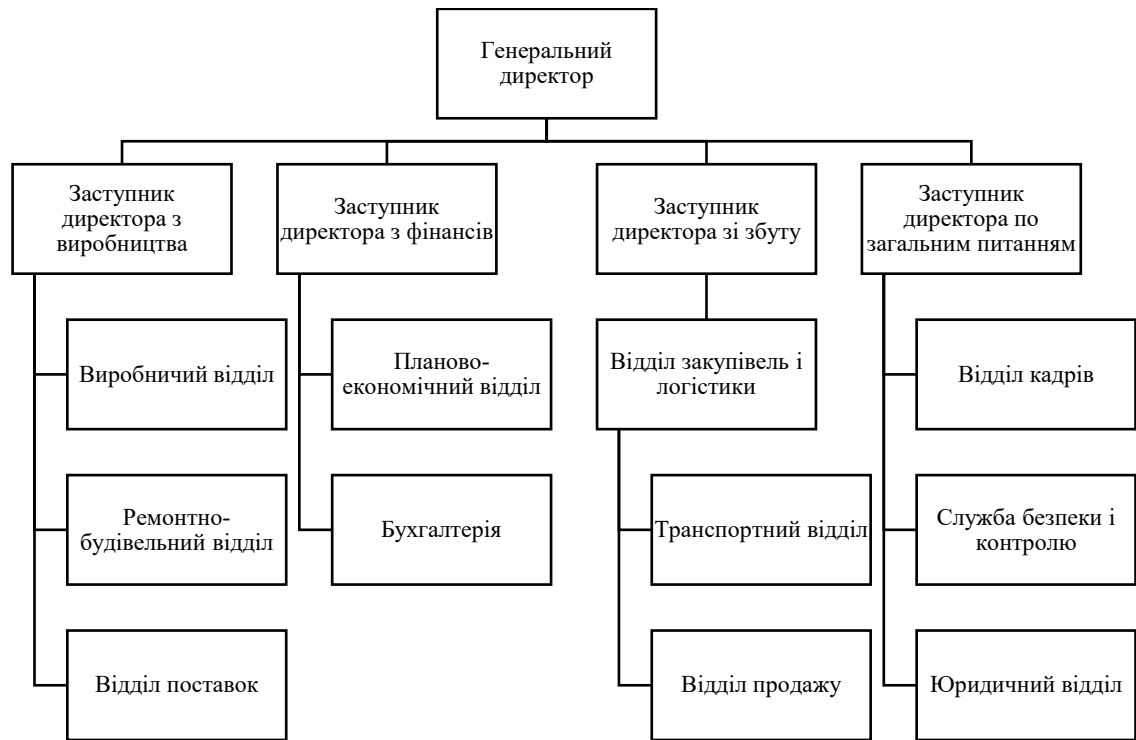


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Загальне керівництво здійснює Генеральний директор. Він відповідає за виконання встановленого плану за всіма його показниками. Бухгалтерія організовує облік господарської та фінансової діяльності підприємства та контролює економне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Бухгалтерія бере участь у проведенні економічного аналізу на основі даних бухгалтерського обліку та звітності з метою виявлення внутрішніх фермерських запасів, усунення збитків та невиробничих збитків. Вживає заходів щодо запобігання дефіциту, незаконного витрачання коштів.

Напрямок збуту та постачання організовує постачання сировини та реалізацію продукції компанії залежно від запланованих завдань та створених контрактів, її відвантаження споживачам у строки та обсяги, встановлені планом реалізації. Майстер контролює команду підлеглих йому робітників (пекаря, робітників на верстатах тощо). безпосередньо організовує виробничий процес з дотриманням технологічної дисципліни з виробництва продукції необхідної якості. Бригадир забезпечує дотримання правил техніки

безпеки, охорони праці. Управління персоналом складається з декількох напрямків. Серед них – управління персоналом, напрямок роботи та зарплата. Насправді керівники цих напрямків працюють у компанії понад 10 років. Це професіонали, які навчаються на спеціалізованих курсах та відвідують спеціалізовані семінари.

Випікання в невеликій кількості кондитерських виробів – тортів, кексів, рулетів, – влаштували в дощатому дерев'яному приміщенні з північної сторони за головним корпусом в само-збудованій черевній печі з дров'яним опаленням. В 1952 році побудовано матеріальний склад, механічну майстерню, в 1955 році – склад сировини, в 1965 році – додаткову лінію електропостачання, в 1967 – кондитерський цех.

Зараз є одним з найбільших регіональних виробників хліба та хлібобулочної продукції в Житомирській області. Девіз компанії: «Жодної копійки прибутку на здоров'ї споживача!»

Підприємство дотримується таких цінностей в роботі [36]:

- Вірність традиціям: підприємство виготовляє продукцію за класичною технологією, з дотриманням усіх норм та стандартів.
- Вірність принципам: підприємство робить те, що правильно, а не те, що легко.
- Пошук досконалості: щодня, щохвилини, підприємство робить все, щоб продукція була досконалою.
- Турбота про працівників: підприємство вірить у своїх людей, розвиває їх та довіряє їм.

Взаємовідносини між співробітниками товариства, незалежно від посади, яку вони займають, або сфери діяльності, будуються на принципах:

- взаємної поваги та взаєморозуміння;
- відкритості та доброзичливості;
- командної роботи та орієнтації на співробітництво.

Будь-які форми зневажливого або образливого відношення один до одного є недопустимими.

Сьогодні, хлібзавод займається такими видами діяльності:

- Виробництво хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання;
- Виробництво сухарів і сухого печива тривалого зберігання;
- Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- Покрівельні роботи;
- Інші спеціалізовані будівельні роботи;
- Оптова торгівля продуктами харчування, рибою, ракоподібними і молюсками;
- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Новоград-Волинський хлібзавод вже багато років є популярним та улюбленим серед споживачів. Асортимент продукції підприємства складається з таких товарних позицій:

- Хліба змішаної валки («Звягельський особливий», «Апетит»);
- Хліба з борошна пшеничного («Обідній по-звягельські»);
- Елітні види хліба («Білковий», «Лускунчик», «Бородинський по-звягельські», «З льоном», «Цільнозерновий», «Тостовий», «Тостовий висівковий», «Ароматний»);
- Булочні вироби (Батон «Новоградський», Батон «Стрілецький», Випечений напівфабрикат для піци);
- Здобно-булочні вироби (Бісквіт з корицею, Булочки «Харківські», Булочки «Їжачок», Булочка «Казкова», Булочка «Мулатка», Булочка «Ромашка», Булочка «Слойка», Булочка «Сніжинка», Булочка «Ярославна», Булочка «Здобна», Булочки «Слойони», Булочка «Шкільна», Булочка «Веселка», Завиванці «Звягельські», круасани, пампушки, пироги, кекси);

- Вироби до пасхальних свят (Кекс «Великодний», Кекс «До Великодня»);
- Вироби на замовлення (Пиріг «Зустріч», Хліб «Урочистий», Коров'я весільні звягельські, Ріг достатку) [36].

Для більш детального аналізу асортиментної політики, слід проаналізувати обсяги реалізації основних видів продукції у 2019-2020 рр.

Таблиця 2.1

Обсяг реалізації основних видів продукції ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» за 2019-2020 рр.

№	Основні види продукції	2019		2020	
		Обсяг реал. прод. (тис. грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції	Обсяг реал. прод. (тис. грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	Хліб «Звягельський особливий», подовий	12341,7	20,7	10141,3	18,9
2	Батон «Новоградський»	8351,9	14,1	6532,7	12,2
3	Батон новоградський, нарізаний, упакований	12480,3	21	13590,1	25,3
4	Хліб «Обідній По-звягельські», подовий, нарізаний, упакований	8151,1	13,7	8151,1	16,7
5	Хліб «Пшеничний звягельський»	18257,2	30,5	14498,8	26,9
Разом		59582,2	100	53739,6	100

Джерело: складено за даними внутрішньої звітності підприємства

Отже, розглянувши таблицю, можна зробити висновок, що найбільшу частку займає Хліб «Пшеничний звягельський» та складає 30,5 та 26,9% у 2019 та 2020 роках. Найменшу частку займає Батон новоградський та Хліб «Обідній По-звягельські», подовий, нарізаний, упакований. У 2020 році вона складають 12,2 та 16,7% від загальної кількості.

Споживачами продукції є діти, дорослі, літні люди, люди з різним рівнем доходу (від низького до високого), які ведуть стандартний спосіб життя, переважно не є спортсменами. Конкурентами є ТОВ «Київхліб», ТОВ «Колос», ПрАТ «Хлібні інвестиції», ПП «Переяслав-Хмельницький» та інші підприємства, які виробляють хлібобулочну продукцію.

ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» є одним з найбільших хлібзаводів Північно-західної України, підприємство активно проводить операційну діяльність, продаючи хліб та різноманітну випічку для повсякденного вжитку та для святкування визначних подій. Підприємство дотримується базових принципів соціальної відповідальності, а також здійснює свою діяльність згідно з законом, створює робочі місця, що є важливим для міста Новоград-Волинський та для Житомирської області.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Для кращого розуміння діяльності підприємства слід дослідити потенціал економічного розвитку підприємства з використанням системи показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

№	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	81334	91417,4	86728,6	5394,6	6,63
2	Валовий прибуток, тис. грн.	29458	35291,8	32402,1	2944,1	9,99
3	Чистий прибуток, тис. грн.	4650,3	5171	3041,4	-1608,9	-34,6
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	11803,3	13747,8	14985,1	3181,8	26,95
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	15038,4	17913,3	20521,6	5483,2	36,46
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	8568,1	9582,2	9448,5	880,4	10,27

7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	222	215	207	-15	-6,76
8	Фондовіддача	5,5	5,4	4,4	-1,1	-20
9	Фондомісткість	0,18	0,18	0,22	0,04	22,22

Продовження табл. 2.2

10	Фондоозброєність, тис. грн / ос.	66,6	78,6	95,1	28,5	42,79
11	Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	366,4	425,2	418,9	52,5	14,33
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,9	6,6	5,8	-1,1	-15,94
13	СВОЗ	14794,1	16906,6	19681,5	4887,4	33,04

Джерело: складено автором за даними підприємства

Порівняно з 2018 роком чистий дохід у 2020 році збільшився на 5394,6 тис. грн. або 6,63%; валовий прибуток збільшився на 2944,1 тис. грн. або 9,99%; чистий прибуток у 2020 році зменшився на 1608,9 тис. грн. або на 65,40% ; середньорічна вартість активів збільшився на 3181,8 тис. грн. або 26,95%; середньорічна вартість необоротних активів збільшилося на 5483,2 тис. грн. або на 36,46 %; середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 880,4 тис. грн. або 10,27 %; середньооблікова чисельність працівників у 2020 році порівняно з 2018 роком збільшилася на 15 осіб, фондовіддача зменшилася на -0,5 або 20%; фондомісткість у 2020 році збільшилася на 0,04 або 22,22%; фондоозброєність збільшилася на 28,5 тис. грн/ос або 22 %; продуктивність праці збільшилася на 52,5 тис. грн /ос на 14%; коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшилася на -1,1.

У табл. 2.3 проаналізовано особливості формування майна та джерел його фінансування.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	+, -	%

АКТИВИ					
1. Необоротні активи:	16167,7	19658,8	21384,5	5216,8	32,27
в т. ч. основні засоби	15697,2	18116	21247,1	5549,9	35,36
2. Оборотні активи	9041,2	10123,1	8773,9	-267,3	-2,96
в т. ч. запаси	2654,6	2848,1	3413,2	758,6	28,58
дебіторська заборгованість	3318,7	3556,5	2433,9	-884,8	-26,66

Продовження табл. 2.3

грошові кошти	2279,4	3024,6	2298,8	19,4	0,85
ПАСИВИ					
1. Власний капітал	18290,8	21881	23028,8	4738	25,9
в т. ч. зареєстрований капітал	227	775	775	548	241,41
нерозподілений прибуток	17288,8	20879	22027,3	4738,5	27,41
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	428,2	7900,9	7129,6	6701,4	1565,01
БАЛАНС	25208,9	29781,9	30158,4	4949,5	19,63

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2020 році порівняно з 2018 роком необоротні активи збільшилися на 5216,8 тис. грн. або 32,27 %: в тому числі основні засоби збільшилися на 5549,9 тис. грн. або 35,36%; у порівнянні з 2018 роком у 2020 році власний капітал збільшився на 4738 тис. грн. або на 25,90%: в тому числі зареєстрований капітал збільшився на 548 тис. грн. або 141,41 %, нерозподілений прибуток збільшився на 4738,5 тис. грн. або на 27,41%; поточні зобов'язання і забезпечення збільшився на 6701,4 тис. грн. або на 1565,01%; баланс також збільшився у 2020 році на 4949,5 тис. грн. або 19,63%.

У табл. 2.4 визначено особливості формування фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Показники	Роки	Відхилен ня 2020 р. до 2018 р.
-----------	------	--------------------------------

	2018	2019	2020	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	81334	91417,4	86728,6	5394,6	6,63
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	51876	56125,6	54326,5	2450,5	4,72
Валовий прибуток	29458	35291,8	32402,1	2944,1	9,99
Інші операційні доходи	736,9	1249,8	504,2	-232,7	-31,58

Продовження табл. 2.4

Інші доходи	171,9	209	308,7	136,8	79,58
Разом доходи	82242,8	92876,2	87541,5	5298,7	6,44
Інші операційні витрати	24577	30167,6	29321,9	4744,9	19,31
Інші витрати	117,3	219,2	172,7	55,4	47,23
Разом витрати	76570,3	86512,4	83821,1	7250,8	9,47
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5672,5	6363,8	3720,4	-1952,1	-34,41
Чистий фінансовий результат: прибуток	4650,3	5171	3041,4	-1608,9	-34,6

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2020 році в порівнянні з 2018 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 5394,6 тис. грн. або на 6,63%; валовий прибуток у 2020 році також збільшився на 2944,1 тис. грн. або на 9,99%; інші операційні доходи зменшилися на 232,7 тис. грн. або на 31,58%; інші операційні витрати зменшилися на 4744,9 тис. грн. або на 19,31 %; фінансовий результат до оподаткування – прибуток зменшився на 1952,1 тис. грн. або на 34,41%; чистий прибуток також зменшився на 1608,9 тис. грн. або на 34,60%.

Ключові показники фінансового стану підприємства наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+, -	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,31	1,28	1,23	-0,08	-93,89
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,33	0,38	0,23	-0,1	-69,69
3. Коефіцієнт автономії	0,72	0,73	0,76	0,04	105,56
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	2,64	2,77	3,21	0,57	121,59
5. Коефіцієнт забезпеченості	0,24	0,21	0,19	-0,05	-79,17

власними засобами					
6. Коефіцієнт оборотності активів	3,45	3,32	5,79	2,34	167,83
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,85	4,55	3,86	-0,99	-79,59
8. Рентабельність господарської діяльності, %	6,07	5,98	3,6	-2,47	X
9. Рентабельність власного капіталу, %	27,76	25,74	13,54	-14,22	

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2020 році у порівнянні з 2018 роком коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на -0,08, а це означає, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам; коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшується на -0,1, коефіцієнт автономії збільшився на 0,04, тобто це досить хороший показник і він показує, що підприємство може погасити свої зобов'язання; коефіцієнт фінансової стабільності в порівнянні у 2020 році в порівнянні з 2018 роком збільшився на 0,57, а це може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів; коефіцієнт забезпеченості власними засобами зменшився на -0,05, а це говорить про фінансову стійкість підприємства і здатність проводити активну діяльність, коефіцієнт оборотності власного капіталу також зменшився на 0,99 це є не критичне зниження і може значити про постійну оптимізацію роботи підприємства; рентабельність господарської діяльності зменшилась на - 2,47%.

Таким чином, незважаючи на пандемію COVID-19, яка дещо погіршила умови ведення підприємницької діяльності, ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» не надто погіршив свої результати діяльності, і залишається прибутковим підприємством, а також має фінансову стабільність.

2.3. Характеристика системи мотивації персоналу в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»

Компанда ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» прагне до оптимального використання всіх ресурсів, грамотного управління, оперативності та точності виконання поставлених задач, високої продуктивності праці в усіх сферах діяльності, для досягнення максимально можливих результатів. При виробничій необхідності, кожен працівник в будь-який час готовий приступити до своїх посадових обов'язків для усунення виробничих питань в найкоротші терміни. Товариство постійно створює умови для навчання та саморозвитку працівників, підвищення їх майстерності, тому працівники володіють високим рівнем професіоналізму, глибоким знанням своєї спеціальності, що неодноразово підтверджували це перемогами у національних та міжнародних конкурсах.

Суттю системи управління працівниками ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» є співпраця з працівниками, відповідно до концепції розвитку підприємства.

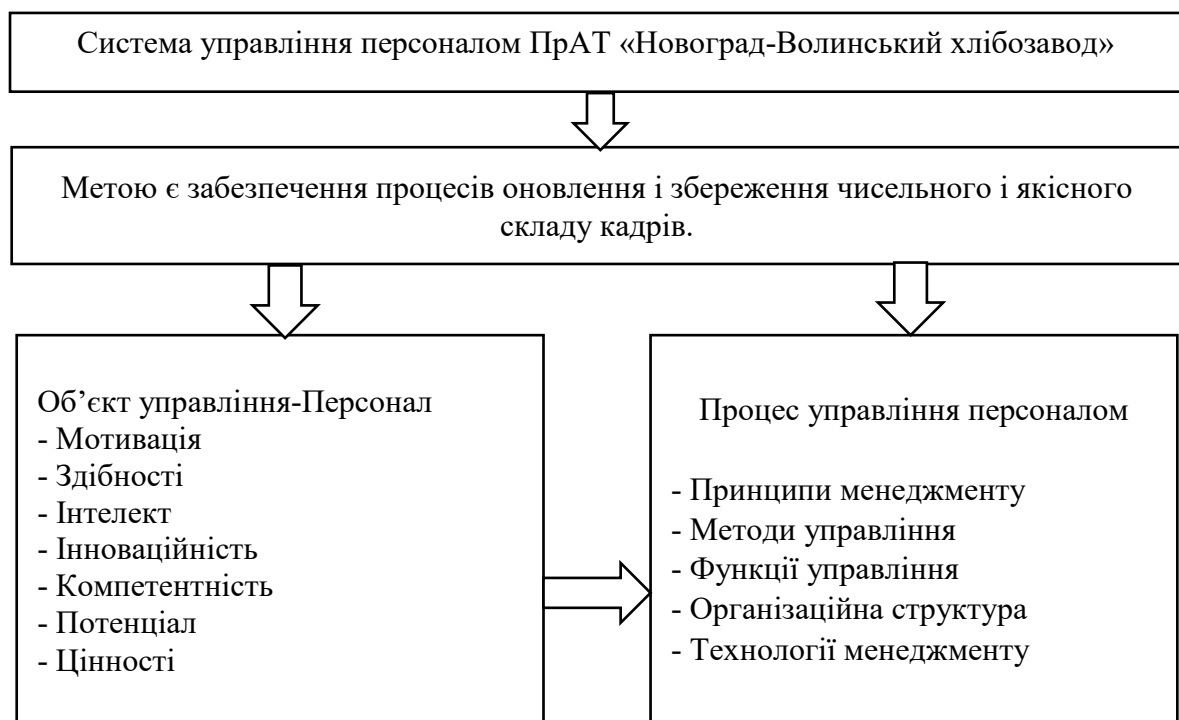


Рис. 2.2. Система управління персоналом ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»

Джерело: складено автором.

Для управління працівниками ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» використовує елементи управління, які схематично відображені на рис. 2.3.

Визначення загальної стратегії управління працівниками – є одним із досить важливих елементів. Ця стратегія розвиває і деталізує ділові та корпоративні стратегії для реалізації на підприємстві. Стратегія управління працівниками ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» – розроблення підходу до управління персоналом та формування високопрофесійної команди для підвищення професійної майстерності та створення гарних умов для праці.

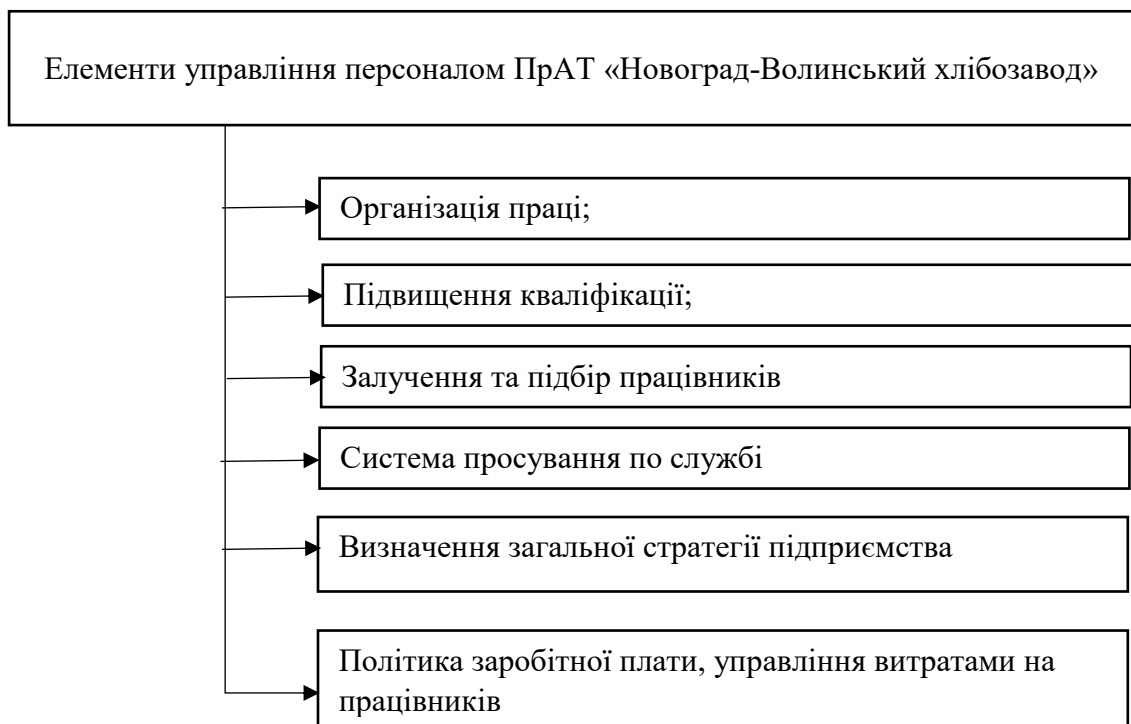


Рис. 2.3. Елементи управління персоналом ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»

Джерело: складено автором.

Система управління ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» будується на наступних принципах, які зазначені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Принципи системи управління ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»

Принципи	Пояснення
Вагомість	Працівник є головною складовою підприємства
Системність	Рішення, що стосуються працівників реалізуються і приймаються при урахуванні всіх елементів управління
Обґрунтованість	Усі рішення, які приймає вище керівництво стосовно працівників повинні прийматися виключно з метою покращення розвитку компанії.

Продовження табл. 2.6

Об'єктивність оцінки	Компанія гарантує, що оцінка працівників та кандидатів на цю посаду є об'єктивною. Це означає, що кожного працівника або кандидата оцінюють за одними і тими ж критеріями незалежно від оцінки керівників, службовців тощо відповідно до встановлених процедур оцінки.
Націленість на результат	Усі відділи, спеціалісти та керівники мають чітко визначені результати роботи. І кожен працівник повинен ставити цілі для їх досягнення. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також критерій, на якому базується система мотивацій ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод».
Особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників	Це означає те, що розвиток підприємства залежить від розвитку та самореалізації працівників.
Відповідність матеріальної винагороди та рівню особистої участі в діяльності підприємства	Система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства.

Джерело: складено автором.

У системі управління ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» сформовані вимоги до керівників та співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків. Вони зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають в наступному. Робота з працівниками – це пріоритетне завдання кожного керівника структурних підрозділів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод». Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті кадрових рішень та доводять до відома своїх підлеглих. Керівники несуть відповідальність за управління персоналом і реалізацію загальних стандартів.

Керівники мають обов'язок допомагати працівникам у розвитку професійних умінь та навичок.

Система управління працівниками на ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» організована на вищому рівні та використовуються в більшості економічні методи управління. Оплату праці на ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» можна дослідити за таблицею 2.7.

Таблиця 2.7

Оплата праці працівників ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення (2020-2018)	
	2018	2019	2020	+/-	%
Мінімальна ЗП, грн	3723	4173	5000	1277	134,3
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн	1921	2102	2270	349	118,16
Середня місячна ЗП для ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», грн	10223	11876	13060	2837	127,75
Середня заробітна плата по району	7011	8056	10299	3288	146,89

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства.

Отож, з таблиці 2.7 бачимо, що мінімальна заробітна плата у 2020 році зросла на 1277 грн у порівнянні з 2018 роком, прожитковий мінімум піднявся на 349 грн, заробітна плата на ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» збільшилась на 2837 грн.

Доцільно дослідити рівень мотивації працівників, як величини, що характеризує мотивацію працівників для досягнення цілей на підприємстві. Порівняння результатів діяльності ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» та показників рівня мотивації праці дає нам можливість визначити вдосконалення методів управління співробітниками. Ці показники рівня мотивації для працівників дають змогу визначити ступінь участі співробітників у прийнятті рішень, плануванні та контролі. А також це

необхідно для оцінки результатів діяльності про рівень управління, для мотивації особистих чи колективних цілей. За допомогою дослідження ми можемо визначити основні напрями вдосконалення системи управління працівниками підприємства.

В табл. 2.8 наведена динаміка структури оплати праці на підприємстві.

Таблиця 2.8

Динаміка структури оплати праці на ПрАТ «Новоград-Волинський
хлібозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення, 2020 р.- 2018 р.
Основна заробітна плата	56,54%	53,21%	59,43%	2,89%
Додаткова заробітна плата	29,64%	25,56%	27,69%	-1,95%
Інші компенсаційні та заохочувальні виплати	13,82%	21,23%	12,88%	-0,94%

Джерело: розраховано автором.

Можна побачити, що частка основної заробітної плати в структурі загальної оплати праці підприємства є найвищою, і сягає майже 60%. Додаткова заробітна плата теж відіграє суттєву роль, і становить майже 28%. Інші виплати займають дещо менше, ніж 13%. Така структура є оптимальною, оскільки також зберігає стимули до ефективної роботи та більшого виробітку.

Для рівня мотивації працівників ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» ми використаємо графоаналітичний метод (метод багатокутника). Критерії, за якими утворюється п'ятикутник мотивації персоналу є: прийняття рішень, організація, планування, оцінка, контроль, мотивація. Кожен критерій оцінюється від 0 до 2. Від 1 до 2 рівня рівень мотивації працівників визначається як високий. Від 0,5 до 1 – середній рівень. Від 0 до 0,5 – низький. Форма п'ятикутника може бути двох типів.

Перший тип має правильну форму п'ятикутника. Це дає змогу нам зробити висновок, що підприємство рівномірно реалізує інструменти мотивації працівників за всіма функціями організації, що є основою її позитивної організації. Другий тип має неправильну форму п'ятикутника. Це може виглядати так: коли один вектор більше інших або всі вектори розвинені по-різному. Це означає те, що є недопрацювання у системі мотивації праці. Значення інтегрального показника рівня мотивації співробітників як: від 0 до 2,5 – свідчення про низький рівень мотивації працівників на підприємстві; від 2,5 до 5 – середній рівень; від 5 балів – високий рівень мотивації працівників [23].

Коли приймаються управлінські рішення, слід врахувати, що результатом низького рівня мотивації праці є низькі темпи зростання результату праці. А показник високого рівня є одним із досягнень для високої продуктивності підприємства, завдяки підвищенню мотивації працівників, колективної згуртованості, а також особистої участі у прийнятті рішень. Роль інструментів мотивації працівників зростає: при достатньому рівні інформованості або з відсутності знань та досвіду у сфері планування [21].

Застосування графоаналітичного методу при оцінці рівня мотивації працівників ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» дало такі результати, наведені на рис. 2.3.

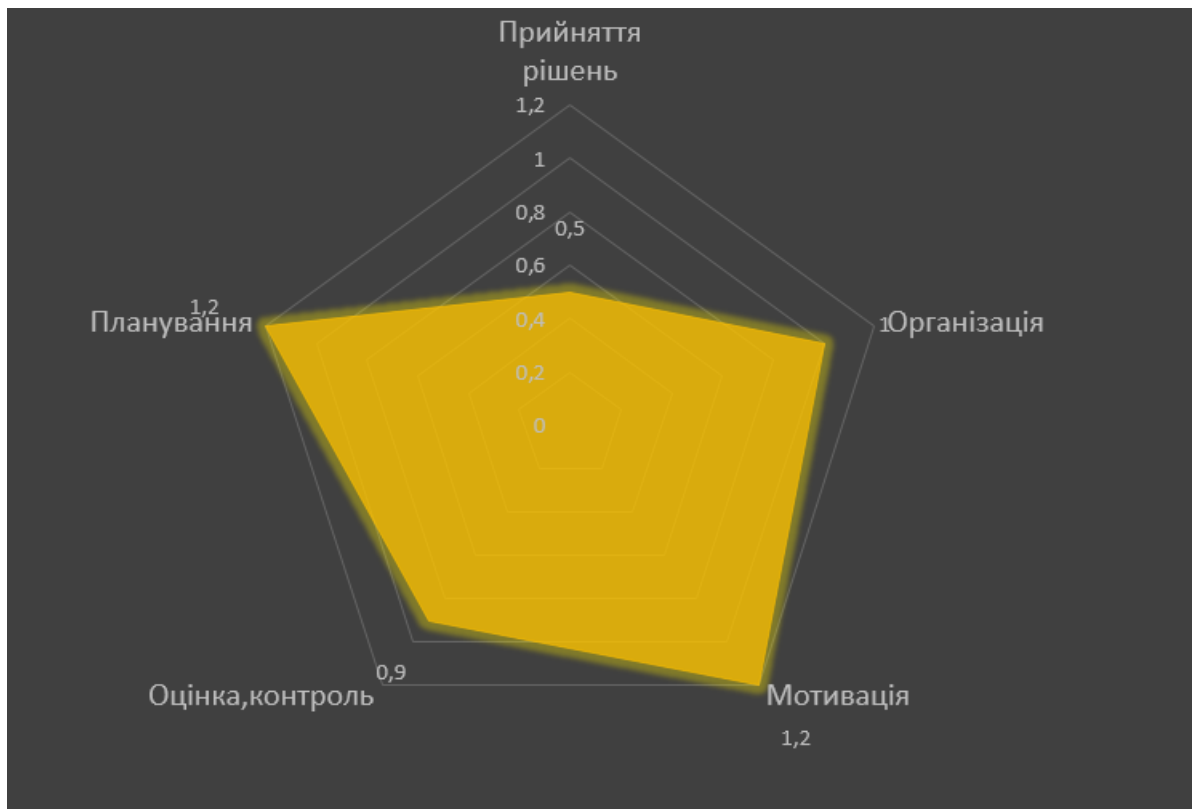


Рис. 2.3. Результати експертної оцінки рівня мотивації персоналу на ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Джерело: складено автором.

Отож, провівши експертну оцінку бачимо, що п'ятикутник мотивації праці ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» має неправильну форму, оскільки вектор «прийняття рішень» є найменш розвинутим. Показник рівня мотивації дорівнює 4,8 ($0,5 + 1,2 + 1 + 1,2 + 0,9$). Це свідчить про середній рівень мотивації працівників. Одержані значення довжини векторів показують недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішень. Для досягнення якісного зростання потенціалу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників у прийнятті рішень на підприємстві.

Було визначено інструменти, що впливають мотивацію співробітників підприємства. Для виділення цих інструментів в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» проведене анонімне анкетування серед працівників, результати якого представлені в табл. А.1 (див. Додаток А).

Показник хорошої мотивації праці – це, з одного боку, ставлення людини до праці, її зацікавленість у реалізації свого фізичного та творчого потенціалу, з іншого – це її задоволеність працею.

Проаналізуємо дані, отримані в ході анкетування, і подивимося, які інструменти впливають на мотивацію працівників ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» та на їхню задоволеність працею.

1. Матеріальна винагорода. У ході анкетування 67% опитаних відповіли, що їх не влаштовує розмір оплати праці, а так само, що заробітна плата не залежить від виконуваної роботи та фактичних результатів праці (47%). Для усунення цього недоліку співробітники повинні чітко розуміти, за що вони отримують винагороду і від чого залежать додаткові виплати.

Бонуси, премії, разові винагороди та ін. є додатковими виплатами до заробітної плати та їх легше поставити у залежність від роботи працівників. При цьому слід враховувати періодичність виплат. Якщо бонуси виплачуються рідко, раз на рік вони психологічно перестають сприйматися як реальна частина доходу, стаючи чимось разовим, позитивним, але не стабільним. Якщо бонуси виплачуються часто, але сума порівняно з окладом мала (10-15%), це підвищує задоволеність працею, але з істотно впливає мотивацію і стимулює працівників до докладання великих зусиль. Тому керівники повинні виплачувати бонуси, що відповідають зоні відповідальності співробітників та краще чергувати їх періодичність та розмір. У ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» існує щомісячна премія працівників залежно від плану, що виконується. Премія може бути до 60% від окладу, залежно від виконання роботи. Це дозволяє співробітникам проявляти себе і досягати найкращих результатів, які згодом оплачуються.

2. Умови праці. 35% опитаних співробітників описали умови праці як незадовільні. Це, в основному, пов'язано з нерівномірністю завантаженості працівників протягом робочого дня та великою кількістю переробок через перевірку документів наприкінці робочого дня та формування звітів про виконану роботу. Також це постійна робота з грошима. На умовах праці

позначається і розміри приміщення та організація робочого місця. Існують співробітники, які не мають робочого місця, обладнаного комп'ютером, що ускладнює інформування їх про зміни та новини на підприємстві.

3. Психологічний клімат. В основному більшість працівників ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» відзначили психологічний клімат як добрий (32%) та нормальний (35%). У колективі існують дружні стосунки, підтримка та допомога один одному, незважаючи на постійну роботу з клієнтами та часті конфліктні ситуації.

4. Навчання персоналу. Необхідність навчання персоналу пов'язане з постійними змінами. Труби та будівельні матеріали часто оновлюються. Маркетологи розробляють нові продукти, доповнюють та змінюють вже існуючі. Останнім часом розробляється та впроваджується нове програмне забезпечення та комп'ютерні технології.

5. Моральне стимулювання. Моральне стимулювання можна здійснювати за двома напрямками:

- Заохочення – відзнаки, відзнаки, нагороди, грамоти, подяки в усній чи письмовій формі.
- Осуд – догана в усній або письмовій формі особисто або в присутності колективу.

Ефективність кожного напрямку та конкретних заходів залежить значною мірою від індивідуально-психологічних особливостей людини. Тобто, від рівня духовного розвитку, від життєвих цілей, пріоритетів, переваг людини, її цінностей, віку тощо.

На підставі анкетування можна зробити висновок, що керівники повинні створити досконалішу систему морального стимулювання з широким спектром заходів та індивідуальним підходом до кожного співробітника. При кожному слушному випадку слід показувати значимість і необхідність для праці кожного працівника.

На основі анкетного опитування було виявлено сильні та слабкі інструменти мотивації працівників в ПрАТ «Новоград-Волинський

хлібозавод». Нематеріальна мотивація на даному підприємстві полягає в психологічній підтримці від більш досвідчених працівників, можливості підміни працівника в разі необхідності, взаємопідтримці та взаємоповазі в колективі, що мотивує працівника залишитися на підприємстві працювати далі та розвиватися, отримувати підвищення на роботі. У напрямках вдосконалення мотиваційного механізму в дипломній роботі представлені додаткові інструменти, які будуть розглянуті далі.

2.4. Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

На нашу думку, для того, щоб змінити систему мотивацію в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», а саме, щоб мати вплив на працівників – їх треба зацікавити. Тому цікавим підходом буде можливість працівників брати участь в ухваленні рішень щодо цілей організації (а також наявність необхідних для цього ресурсів та інформації). Навіть якщо цілі визначив хтось інший, важливо дозволити людям вирішувати, яким саме чином їх найкраще досягнути, почувши від безпосереднього керівника: «Ось наша ціль, мета, яку необхідно досягнути, а ви вирішуйте яким чином можна виконати це завдання». Наприклад, працівникам можна надати право самим складати розклади, визначати методи роботи, вирішувати, коли і як перевіряти якість виконання. Працівники можуть ухвалювати власні рішення про те, коли починати й закінчувати роботу, коли влаштовувати перерви і як розставляти пріоритети. Їх можна спонукати до пошуку розв'язків проблеми й консультування з іншими працівниками організації, замість того щоб одразу, щойно проблема виникла, звертатися до керівника [39, с. 377].

В ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» премія має бути в межах 10-50% від основної заробітної плати.

ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» має ефективно використовувати річні та разові преміювання для працівників підприємства. Такий вид премій повинен поширюватися на висококваліфікованих працівників та на працівників підприємства, які вже мають досить великий стаж роботи. Для того, щоб організувати річне преміювання необхідно запропонувати створити фонд матеріального заохочення окремо для кожного підрозділу компанії. При розподілі даного фонду здійснюється все автоматично виходячи з питомої ваги заробітної плати окремого працівника в загальному фонді оплати праці структурного підрозділу, без впливу вищого керівництва підприємства та підрозділу.

Ряд методів, які варто впровадити для ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» задля підвищення ефективності використання робочого часу наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Методи підвищення ефективності використання робочого часу ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» та їхня економічна ефективність

Запропоновані заходи	Економічна ефективність від їхнього впровадження
Техніки планування робочого дня, розстановки пріоритетів, довгострокового планування, огляду завдань	Зростання ефективності 5-15%. Виграш часу кожного співробітника за рахунок зниження «поглиначів» може становити до 1,5-2 годин на день. Мінімум 60% робочого часу забюджетовано і розплановано. Особливо велика увага приділяється пріоритетним завданням.

Продовження табл. 2.9

Техніки самомотивації, цілепокладання, управління робочим навантаженням, структурування хаосу	Зростання ефективності 3-10% Зниження витрат часу на управління інформацією на 0,5-1 годину в день. Зниження відчуття перевантаженості, «авральності» роботи. Підвищення якості роботи та вмотивованості співробітників за рахунок більш ефективного управління робочим навантаженням.
Технології «комп'ютеризації» особистої роботи на Outlook / Lotus / SharePoint / MindManager	Зростання ефективності 7-20%. Зменшення сукупного часу на узгодження розкладів на 1,5-2 години на тиждень. Зменшення часу менеджера на контроль за рахунок використання Задач – 5-10%. Збільшення виконавської дисципліни за рахунок гарантії нагадування про терміни всіх доручень – 10-20%.

Технології планування, володіння різними підходами до планування, техніки моніторингу проектів	Зростання ефективності на 5-15% Зведення всіх нестикувань при плануванні до мінімуму. Зниження «авральності» роботи за рахунок завчасності проведення всіх необхідних заходів. Підвищення гнучкості командної роботи, адаптивності до несподіваних змін обстановки.
Поширення гнучкого робочого часу, віддаленої роботи	Збільшення продуктивності роботи співробітників на 10-15%. Підвищення задоволеності працівників роботою, більш вдалий баланс між особистим життям та роботою.

Джерело: складено автором.

Таким чином, для того, щоб зменшити кількість «поглиначів» часу, слід використовувати техніки планування та фіксування робочого часу, що дозволить заощадити 1,5-2 год на день. З використанням технік управління робочим навантаженням, структурування хаосу ефективність може зрости до 10%, а витрати часу на управління інформацією знизяться на 0,5-1 год на день. З використанням більшої кількості програм, що комп'ютеризують особисту роботу, ефективність може зрости на 7-20%, а час на узгодження розкладів знизиться на 1,5-2 год на тиждень.

Після проходження співробітником довгострокового навчання необхідно оцінити ефективність (результативність) його діяльності, яка виражається в:

- підвищенні норм виробітку;
- зростанні продуктивності;
- скорочення часу, що витрачається на виконання робіт, проектів;
- скорочення фінансових витрат.

Позитивні соціальні наслідки проекту вдосконалення системи професійного розвитку персоналу також формуються і за межами організації: створюється сприятливий імідж, забезпечується стабільна зайнятість.

Слід звернути увагу на принциповий взаємозв'язок економічної та соціальної ефективності вдосконалення процесів розвитку персоналу. З одного боку, соціальну ефективність у вигляді стимулів для персоналу можна забезпечити тільки тоді, коли існування організації є надійним, що дозволяє надати ці стимули. З іншого боку, економічну ефективність можна досягти тільки в тому випадку, якщо співробітники нададуть в розпорядження

організації свою робочу силу, що вони зазвичай готові зробити тільки при наявності певного рівня соціальної ефективності [47, с. 240].

Таким чином, соціальними ефектами проектних заходів будуть:

- підвищення соціального зростання і соціальної значущості кожного співробітника організації;
- створення сприятливих умов для самореалізації персоналу;
- збільшення задоволеності працівників своїм посадовим становищем та просуванням по службових сходах.

Соціальну ефективність неможливо визначити в кількісних показниках, на відміну від економічної ефективності.

Тому, слід провести розрахунок економічної ефективності від проектних заходів. Завдяки впровадженню розроблених заходів підвищиться рівень лояльності співробітників організації і їх задоволеність працею.

Для працівників ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» оптимальним буде застосування наступних видів премій [47]:

1. Премія за виконання основних обов'язків;
2. Премія за досягнення основних посадових обов'язків. Керівники структурних підрозділів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» кожного місяця мають встановлювати індивідуальні нормативні плани для кожного співробітника свого підрозділу. Вони повинні чітко визначати межі виконання поставленого плану і сприяти розвитку компанії. При цьому затверджені плани узгоджуються із вищим керівництвом;
3. Премія за лояльність до компанії. Вона нараховується працівникам департаменту за розуміння проблем і потреб господарюючого суб'єкта, а також допомогу у їх вирішенні;
4. Премія за вислугу років. Нараховується в залежності від стажу та терміну роботи господарюючого суб'єкту;
5. Премія за самостійне підвищення кваліфікації. Вона встановлюватиметься у тих випадках, коли працівник самотужки підвищує (підвищив) рівень власної кваліфікації в рамках своєї професії.

Після того, як ми визначились із видами премій, потрібно обрати механізм (систему) преміювання для працівників підприємства. Як показав аналіз, в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» дотепер використовується стандартний підхід преміювання працівників. Він заснований на встановленому для кожного виду премії відсотка від тарифної частини, але він не спонукає працівників до покращення якісних показників роботи, так як не є гарним підходом до стимулювання праці. На наш погляд, основна вада даного підходу у тому, що він не стимулює працівників господарюючого суб'єкту виконувати усі вимоги за які нараховується премія. Так, наприклад, працівник підприємства може виявити відсутність лояльності до ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», а втратить тільки ту частку премії, яка обумовлена для даного виду преміювання. Саме через це, пропонується звернути увагу на метод об'єктно-орієнтовного преміювання. Основний зміст даного підходу полягає у розробленій фахівцями формули для визначення кінцевого рівня заробітної плати з урахуванням преміальних доплат [50]:

$$W = t \times (1+a) \times (1+b) \times (1+c) \times (1+d) \times (1+e) \quad (2.1)$$

де W – розмір заробітної плати;

t – тариф;

a – коефіцієнт преміювання за виконання основних посадових обов'язків (від 0 до 0,5);

b – коефіцієнт преміювання за виконання індивідуальних показників діяльності (від 0 до 1);

c – коефіцієнт преміювання за прояв лояльності до компанії (від 0 до 0,1);

d – коефіцієнт преміювання за самостійне підвищення кваліфікації (від 0 до 0,1);

e – коефіцієнт преміювання за вислугу років (один відсоток за кожний

відпрацьований рік).

Розглянемо на прикладі прийнятий підхід до визначення даних показників на прикладі провідного спеціаліста відділу кадрів Лозової О. О. Згідно з існуючою системою оплати праці тариф (t) для цієї категорії робітників складає 9232,40 грн. Коефіцієнт a встановлюється в залежності від виконання основних посадових обов'язків (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники преміювання за виконання основних посадових обов'язків провідного спеціаліста відділу кадрів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Назва показника	Значення показника
Своєчасне та якісне формування плану навчання персоналу (строк здачі – 10 число місяця, наступного за звітним)	0,1
Своєчасний та якісний аналіз ефективності використання трудових ресурсів з конкретними рекомендаціями (строк – до 15 число місяці, наступного за звітним)	0,2
Своєчасне та якісне забезпечення нарахування заробітної плати працівникам підприємства (строк до 5 числа місяця, наступного за звітним), включаючи перевірку табелів обліку робочого часу, розрахунок додаткових видів преміювання та передачу цих документів в бухгалтерію	0,2
Всього:	0,5
Примітка: у разі порушення строків подання документів або виявлення помилок, приписок і т. д., коефіцієнт преміювання вважається рівним 0.	

Джерело: складено автором.

Коефіцієнт b залежить від індивідуальних показників діяльності, встановлених керівником відділу кадрів. При чому, при підрахунку підсумків причини невиконання не приймаються.

Коефіцієнт c встановлюється в залежності від прояву лояльності по відношенню до ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод». При цьому, при 100-вій участі працівника у корпоративних заходах, а також при свідомому прояві бажання (за умови необхідності) попрацювати понаднормово, коефіцієнт приймається рівним 0,1 (в інших випадках – 0).

Таблиця 2.11

Показники преміювання за виконання основних посадових обов'язків
провідного спеціаліста відділу кадрів ПрАТ «Новоград-Волинський
хлібо завод»

Назва показника	Значення показника
Наявність наукового ступеню відповідної професійної діяльності	0,1
Наявність професійної освіти відповідної професійної діяльності	0,05
Наявність курсів професійної перепідготовки відповідної професійної діяльності	0,03
Закінчення курсів підвищення кваліфікації відповідної професійної діяльності (не пізніше 5 років тому)	0,01
Всього:	0,19

Джерело: складено автором.

Коефіцієнт e – преміювання за вислугу років – за кожен відпрацьований рік додається 0,01.

Розглянемо, як зміниться заробітна плата Лозової О. О. до введення нової форми оплати праці і після (табл. 2.12, 2.13).

Як видно, на даний момент, провідний спеціаліст відділу кадрів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» за нормальних умов виконання посадових обов'язків отримує 9232,40 грн. на місяць.

Таблиця 2.12

Розрахунок розміру оплати праці за старої системи оплати праці спеціаліста
відділу кадрів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»

Назва показника	Значення показника
Тариф	9232,40
Премія (100%)	9232,40
Всього:	18464,80

Джерело: складено автором.

Тепер визначимо, якою буде розмір заробітної плати цього спеціаліста при застосуванні в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» нової системи

матеріальної мотивації. У табл. 2.13 представлено дані для нарахування заробітної плати провідному спеціалісту відділу кадрів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» за новою системою стимулювання, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до преміювання.

Таблиця 2.13

Розрахунок розміру оплати праці за нової системи оплати праці працівників
ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»

Назва показника	Показник	Примітка
Премія за виконання посадових обов'язків	$a = 0,5$	Всі задачі згідно показників преміювання виконанні в повному обсязі
Премія за виконання індивідуальних планів роботи	$b = 1$	Всі задачі відповідно до індивідуального плану виконанні в повному обсязі
Премія за лояльність до компанії	$c = 0,1$	Активна участь в рекламних міроприємствах
Преміювання за кваліфікацію	$d = 0,1$	Має науковий ступінь кандидата економічних наук
Премія за вислугу років	$e = 0,05$	Стаж роботи на підприємстві 5 років

Джерело: складено автором.

Отже, підставивши отримані дані у формулу 2.1 отримаємо наступний результат:

$$W = 9232,40 \times (1 + 0,5) \times (1 + 1) \times (1 + 0,1) \times (1 + 0,1) \times (1 + 0,05) \\ = 35189,29 \text{ грн (2.2)}$$

Як свідчать отримані дані, рівень заробітної плати за нової системи оплати праці у ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» (а отже, і рівень вмотивованості праці) має зрости на:

$$W = \frac{35189,29}{18464,80} \times 100\% - 100\% = 90,57\% \quad (2.3)$$

Це досить істотне підвищення заробітної плати. При цьому, дана система оплати праці дозволяє істотно коректувати «лояльну» поведінку працівників до дотримання усієї системи критеріїв преміювання. Хочеться

також відмітити, що порівняно із істотним ростом фонду оплати праці провідного спеціаліста відділу кадрів ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод», його величина ставиться у пряму залежність від виконання «важливих» для підприємства показників. Використання нового методу оплати праці дасть змогу підвищити стимуляційний елемент для усіх працівників підприємства.

Висновки до розділу 2

В даному розділі було визначено, що у порівнянні з 2018 р., у 2020 р. ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам, підприємство може погасити свої зобов'язання, має наявність додаткові резерви підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів, а також фінансову стійкість і здатність проводити активну діяльність. З аналізу асортименту було визначено, що Хліб «Пшеничний звягельський», Батон новоградський, нарізаний, упакований та Хліб «Звягельський особливий», подовий відносяться до категорії пріоритетних товарів для підприємства.

Проведені дослідження показали, що системи мотивації, що функціонують у ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод», не допрацьовані до кінця, зокрема, потребує особливої уваги такий напрямок як нематеріальне стимулювання. Крім удосконалення компенсаційної системи мотивації персоналу в ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод», слід звернути увагу і на некомпенсаційну. При цьому важливим підходом буде можливість працівників брати участь в ухваленні рішень щодо цілей організації (а також наявність необхідних для цього ресурсів та інформації).

Для працівників ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» оптимальним буде застосування наступних видів премій: премія за виконання основних обов'язків; премія за досягнення основних посадових обов'язків; премія за лояльність до компанії; премія за вислугу років; премія

за самостійне підвищення кваліфікації.

Рівень заробітної плати за нової системи оплати праці у ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» (а отже, і рівень вмотивованості праці) має зрости більш ніж на 90%, що є позитивним показником.

ВИСНОВКИ

В ході виконання дипломної роботи було досягнуто її основну мету та вирішено всі завдання, які були поставлені у вступі. Насамкінець зробимо кілька загальних висновків по роботі.

Вкладення у людські ресурси та кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та виживання підприємства. Керівники сучасних підприємств просто зобов'язані усвідомити нагальну необхідність відмовитися від традиційної кадрової політики, заснованої на авторитарних принципах, і перейти до політики управління людськими ресурсами, формування нової виробничої культури, орієнтованої на людину, і яка передбачає максимальну залученість персоналу в справу фірми, заохочення ініціативи і самодисципліни.

Мотивація та стимулювання – економічні терміни, основі яких лежить економічне спонукання людини. Мотивацію слід розглядати як довготривалий вплив на працівників з метою зміни заданих параметрів структури ціннісних орієнтацій, формування відповідної системи та розвитку на цій основі трудового потенціалу. Тому мотивація визначає мету досягнення кінцевого результату. Стимулювання визначає тактику вирішення проблеми та є одним із методів досягнення поставленої мети.

Система мотивації праці персоналу – важливий чинник у діяльності підприємства. Мотивація – це створення умов, регулюючих трудові відносини, у яких у працівника виникає потреба самовіддано трудитися, це створення умов ототожнення інтересів організації та працівника, у яких те, що вигідно і потрібно одному, стає настільки ж необхідно і вигідно іншому.

Робота працівників є необхідною складовою процесу виробництва, споживання та розподілу створеного продукту. Участь працівників у частці новостворених матеріальних і духовних благ виявляється у вигляді заробітної плати, яка повинна відповідати кількості та якості витраченої ними праці. Зароблена плата є найважливішим засобом підвищення

зацікавленості працівників у результатах своєї праці, її продуктивності, збільшення обсягів виробленої продукції, поліпшенні її якості та асортименту.

Для управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні організацією всі групи методів. Так, використання лише владних та матеріальних видів мотивації не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації.

Матеріальна мотивація персоналу – це комплекс різних видів матеріальних задоволень, які співробітник організації отримує за безпосередню активну участь у підвищенні продуктивності праці організації, поліпшенні послуг, збільшенні прибутку через професійне виконання роботи, творчий підхід до обов'язків та дотримання державних законів, організаційних правил та приписів.

Нематеріальна мотивація співробітників виливається у певні витрати для підприємства. Але, разом вони дають набагато більший ефект, ніж витрати на пряму виплату премій. Додатковий фактор успіху – підбір персоналу із внутрішньою самомотивацією. Таких співробітників легко «налаштувати» на максимальну ефективність та високу лояльність компанії.

ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», яке було об'єктом дослідження, є одним з найбільших хлібзаводів Північно-західної України, підприємство активно проводить операційну діяльність, продаючи хліб та різноманітну випічку для повсякденного вжитку та для святкування визначних подій. Підприємство дотримується базових принципів соціальної відповідальності, а також здійснює свою діяльність згідно з законом, створює робочі місця, що є важливим для міста Новоград-Волинський та для Житомирської області. Споживачами продукції є діти, дорослі, літні люди, люди з різним рівнем доходу (від низького до високого), які ведуть стандартний спосіб життя, переважно не є спортсменами. Конкурентами є ТОВ «Київхліб», ТОВ «Колос», ПрАТ «Хлібні інвестиції», ПП «Переяслав-

Хмельницький» та інші підприємства, які виробляють хлібобулочну продукцію.

Найбільшу частку в асортименті підприємства займає Хліб «Пшеничний звягельський» та складає 30,5 та 26,9% у 2019 та 2020 роках. Найменшу частку займає Батон новоградський та Хліб «Обідній Позвягельські», подовий, нарізаний, упакований. У 2020 році вона складають 12,2 та 16,7% від загальної кількості.

Незважаючи на пандемію COVID-19, яка дещо погіршила умови ведення підприємницької діяльності, ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» не надто погіршив свої результати діяльності, і залишається прибутковим підприємством, а також має фінансову стабільність.

Проведене дослідження свідчить про середній рівень мотивації працівників підприємства. Одержані в моделюванні значення довжини векторів показують недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішень. Для досягнення якісного зростання потенціалу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників у прийнятті рішень на підприємстві.

Нематеріальна мотивація на даному підприємстві полягає в психологічній підтримці від більш досвідчених працівників, можливості підміни працівника в разі необхідності, взаємопідтримці та взаємоповазі в колективі, що мотивує працівника залишитися на підприємстві працювати далі та розвиватися, отримувати підвищення на роботі.

Для працівників ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» оптимальним буде застосування таких видів премій: премія за виконання основних обов'язків; премія за досягнення основних посадових обов'язків; премія за лояльність до компанії; премія за вислугу років; премія за самостійне підвищення кваліфікації. Рівень заробітної плати за нової мотиваційної системи у ПрАТ «Новоград-Волинський хлібо завод» має зрости більш ніж на 90%, так само зросте і вмотивованість, що є позитивним показником.

Отже, були виконані всі завдання дипломної роботи та досягнута основна мета – вироблення інструментів підвищення рівня мотивації працівників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір, 2010. № 5. С. 53-58.
2. Алили А. А. Мотивация эффективного использования персонала предприятия. Економіка АПК. 2016. № 8. С. 87-92.
3. Базалійська Н. П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Економіка та управління підприємством. 2016. № 9. С. 232–236.
4. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та управління підприємством. 2017. № 10. С. 166–171.
5. Бірдус А. В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. Агросвіт. 2015. № 22. С. 50-53.
6. Богацька Н. М., Демчук І. О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. Регіональна економіка. 2009. № 6. С. 11-17.
7. Богданова Т. І., Іванова Л. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для студентів 3 курсу всіх спеціальностей всіх форм навчання. Одеса: ОДЕУ, 2009. С. 246-249.
8. Васюта В. Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. International journal «Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools». 2019. Vol. 31. Number 1. С. 239–249.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. Москва: Гардарики, 2002. С. 132-136.
10. Власенко Т. Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С.209–2012.

11. Ганс Л. М., Дорош О. І., Білець Л. В. Особливості мотивування працівників митних органів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 1(2), 2020. С. 13-20.
12. Германюк Н. В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 5. С. 61–69.
13. Гетьман О. О., Киричок Є. О. Особливості механізму стимулювання персоналу. Бізнес-інформ. 2015. № 4. С. 76-79.
14. Дороніна О. А. Напрями удосконалення системи оплати праці як складова кадрової політики підприємства. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/1619>
15. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. 2010. Вип. 20.14. С. 188–193.
16. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. 2009. № 5. С. 65–73.
17. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3 (14). С. 170-172.
18. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2012. Т. 133. С. 65–71.
19. Калиниченко Л. Л. Отношения персонала и администрации как основные компоненты системы мотивации в современной организации. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науковопрактичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2014. № 46. С. 359-364.
20. Карловец С. С. Проблема развития персонала: современный взгляд. Управление развитием персонала. 2011. № 1 (25). С. 26–31.

21. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. Москва: Инфра-М, 2014. С. 31-38.
22. Кафлевська С. Г., Садовська А. Е. Стимулювання праці як фактор підвищення її продуктивності у сільськогосподарському виробництві. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. № 2. С. 37-42.
23. Кебас М. О. Системность эффективной мотивации. Управление персоналом: Украина. 2010. № 4. С. 52-55.
24. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234.
25. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234.
26. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
27. Куліпанов К. А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. / К. А. Куліпанов. Київ: Знання-Прес, 2009. 138 с.
28. Лукаш Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом. Москва: Финпресс, 2007. 208 с.
29. Макогон Ю. В., Капранов М. А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 16. С. 334-341.
30. Маркова С. В., Чкан А. С., Шкрюбка С. В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управління промисловим персоналом. Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління. 2017. Випуск №3 (08). С. 172-178.

31. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. Москва: Дело, 2003. С. 44-49.
32. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-nepratsyuyut/>
33. Нематериальная мотивация персонала. HR-Helpline. URL: <https://hrhelpline.ru/nematerialnaya-motivaciya-personala/>
34. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. Москва: Издательство Юрайт, 2014. 513 с.
35. Одинцова Н. Г. Мотивація персоналу як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2013. № 4. С. 24-31.
36. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Новоград-Волинський Хлібозавод». URL: <http://nvhlib.com.ua/ua/>
37. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. Україна: аспекти праці. 2010. № 3. С. 16–20 с.
38. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Наковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.
39. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. № 2 (45). С. 286-289.
40. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2012 р. № 676-2012-п «Деякі питання оплати праці працівників митної служби». URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu-archive/vsi-vypusky/vypusk-2-nomer-1-2020/osoblyvosti-motyvvannya-pracivnykiv-mytnyh-organiv>
41. Причепа 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>

42. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. Труды Одесского политехнического университета. 2015. Вып. 1 (31). С. 181–184.
43. Пузирьов С. О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. Економіка і управління. 2015. № 1. С. 82-88.
44. Райсберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубова Е. А. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. Москва: ИНФРА-М., 1999. 479 с.
45. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
46. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2018. № 3. С. 141–148.
47. Семенова Л. Ю., Татаринова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 238–241.
48. Скоропад А. Система мотивації персоналу підприємства. Економіка України в умовах глобалізації і регіоналізації : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молод. вчених [м. Тернопіль, 3-4 квіт. 2014 р.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. С. 138-141.
49. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2010. № 6, Т.2. С. 178-181.
50. Струс Р. В. Коваль О. Г. Мишко О. В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 373–377.
51. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один із основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 112-115.

52. Циганюк Д. Л. Стратегічне управління розвитком soft-skills як метод трудової мотивації працівників. *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 352-355.
53. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 104-108.
54. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
55. Шашина М. В., Тульчинський Р. В., Федотов О. Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 48–52.
56. Шура Н. О., Швед В. В. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 64-69.
57. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади в Україні. *Економіка і організація управління*. 2016, Вип. 4 (24). С. 406-411.
58. Abbott M., Doucouliagos C. The efficiency of Australian universities: A data envelopment analysis. *Economics of Education Review*. 2003. № 22 (1). P. 89-97.
59. Giancarlo F. L. Should HR professionals devote more time to intrinsic rewards? *Compensation & Benefits Review*. 2014. 46(1). P. 25-31.
60. Gospel H. and Sako M. The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management', *Industrial and Corporate Change*. 2010. Vol. 19, № 5. P. 1367–1396.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Результати анкетування працівників ПрАТ «Новоград-Волинський
хлібо завод» щодо системи мотивації персоналу

№	Варіанти відповідей	Підсумок, %
1. Чи задоволені ви своєю роботою?		
1	Так	27
2	Не зовсім	49
3	Ні	18
4	Важко відповісти	6
	Всього	100
2. Якщо ви не задоволені, що вас не задовільняє в роботі?		
1	Робота не цікава	7
2	Робота не престижна	5
3	Робота низькооплачувана	59
4	Робота не відповідає отриманій спеціальності	13
5	Інше	16
	Всього	100
3. Чи відповідає робота, що виконується вами, вашій кваліфікації?		
1	Моя кваліфікація вища, ніж цього вимагає робота	16
2	Моя кваліфікація відповідає роботі	52
3	Моя кваліфікація нижча, ніж того вимагає робота	24
4	Важко відповісти	8
	Всього	100
4. Як ви оцінюєте психологічний клімат у вашому колективі?		
1	Дуже добрий	32
2	Нормальний	35
3	Задовільний	20
4	Незадовільний	6
5	Важко відповісти	7
	Всього	100
5. Які аспекти службової діяльності найбільш привабливі для вас?		
1	Можливість приносити користь суспільству	11
2	Можливість творчо працювати	9
3	Можливість керувати колективом	2
4	Можливість реалізувати себе в даній сфері	20
5	Можливість широкого спілкування з колегами та клієнтами	26
6	Можливість працювати без шкоди для здоров'я	5
7	Можливість кар'єрного зростання	19
8	Бажання виконувати високооплачувану роботу	15
9	Інше	3
	Всього	100
6. Чи влаштовує вас розмір оплати, яку ви отримуєте?		
1	Так	3
2	Ні	67
3	Не завжди	24
4	Важко відповісти	6

	Всього	100
7. Чи залежить ваша заробітна плата від результатів вашої праці?		
1	Так	13
2	Ні	47
3	Залежить лише премія	29
4	Важко відповісти	11
	Всього	100
8. Чи завжди ви точно знаєте, за які додаткові результати отримуєте премії?		
1	Так, завжди знаю	36
2	Знаю інколи	43
3	Не знаю ніколи	21
	Всього	100
9. Чи в повній мірі ви реалізуєте свої можливості (вміння, знання, навички) на роботі?		
1	Так, в повній мірі	21
2	Частково, більш ніж 50% свого потенціалу	38
3	Частково, менш ніж 50% свого потенціалу	22
4	Важко відповісти	19
	Всього	100
10. Якщо ви не в повній мірі реалізуєте свої можливості на роботі, то чому?		
1	Низький оклад	13
2	Немає зв'язку між розміром оплати праці і результатом роботи, моєю кваліфікацією та професіоналізмом	29
3	Немає моральної зацікавленості (кар'єрного просування, самореалізації)	38
4	Немає необхідності використовувати в повній мірі мої інтелектуальні та фізичні якості на роботі	11
5	Інше	9
	Всього	100
11. В якій мірі ви задоволені системою морального стимулювання?		
1	Повністю	15
2	Частково	41
3	Не задоволений	44
	Всього	100
12. Оцініть умови для подальшого просування.		
1	Умови є хорошими	17
2	Умови задовільні	37
3	Умови є поганими	22
4	Важко відповісти	24
	Всього	100
13. Чи мають місце в вашій роботі такі фактори, як:		
1	Монотонність, одноманітність	3
2	Нерівномірне завантаження протягом робочого дня, місяця	20
3	Високий ступінь відповідальності за рішення, які приймаються	21
4	Побоювання помилитися	11
5	Часті конфліктні ситуації	11
6	Тривала робота за комп'ютером	14
7	Часта робота в понаднормовому режимі	20
	Всього	100

14. Як ви оцінюєте умови вашої праці?		
1	Дуже добре	9
2	Нормально	21
3	Задовільно	24
4	Незадовільно	35
5	Важко відповісти	11
	Всього	100
15. Чи часто ви відчуваєте негативний психічний стан, що пов'язаний з вашою роботою?		
1	Доволі часто	25
2	Інколи	37
3	Рідко	19
4	Практично ніколи	8
5	Важко відповісти	11
	Всього	100
16. Вкажіть свій вік		
1	18-25 років	21
2	26-40 років	45
3	41-55 років	34
	Всього	100