

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПІДВИЩЕННЯ
ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність:
Економіка та управління
підприємствами»
Астапенко Анастасії Василівни
Керівник
к.е.н., доц. Шевченко-Перепьолкіна Р.І.
Рецензент

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

(назва випускової кафедри)

протокол № 13 від «07» червня 2022 р.

Завідувач кафедри

Мешко Александр Д.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«22» червня 2022 р.

Оцінка 87 добре

(за стобальною шкалою)

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Степанова Н.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Астапенко А.В. Формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу підприємства

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розвиток ринкових відносин та побудова сталого економічного зростання економіки України вимагає на даний час ефективного використання усіх ресурсів, що використовуються у процесі виробництва. Насамперед це стосується робочої сили. Аби трудові ресурси діяли ефективніше, потрібно запровадити дієвий механізм мотивування та стимулювання праці, переглянути діючу систему соціальної політики організації, що приведе до зростання кінцевих результатів діяльності підприємств, а також підвищить життєвий рівень працівників. В результаті має виграти як економіка, так і населення, адже розумна система стимулювання передбачає постійне перевищення результатів над затратами.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування аспектів формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішені певні задачі:

розкрито економічний зміст категорії мотивації, як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації;

- з'ясовано, що мотивація, з одного боку визначається як система (мотиваційне формування системи одного чи кількох працівників), а з іншого – як процес (довгостроковий вплив на зміну набору працівників) параметрів вартісної та цілеорієнтованої структури.
- охарактеризовано сучасні форми та види мотивації. Серед мотиваційних форм виділено: матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, зовнішня, внутрішня, самомотивація. До видів мотивації слід віднести групи адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів;
- досліджено систему формування мотивації як інструменту підвищення продуктивності праці;
- дана оцінка діяльності ТОВ «Бессарабська паляниця»;
- аналізуючи систему виробничої мотивації, був зроблений висновок, що існуюча система мотивації, діюча на підприємстві недостатньо ефективна. і потребує вдосконалення;
- встановлено, що на підприємстві незадовільно використовується трудовий потенціал. За два роки плинність кадрів стабільно дорівнює 15,0%;

- запропоновано напрямки підвищення ефективності підвищення ефективності діючої системи виробничої мотивації трудових ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «Бессарабська паляниця»

Предметом дослідження є сучасні форми та види мотивації, які застосовують на підприємстві.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 52 позиції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 76 сторінок, у т.ч. 67 сторінок основного тексту. Робота містить 17 таблиць, 13 рисунків.

Перший розділ присвячений теоретичним та практичним основам політики управління виробничою мотивацією трудових ресурсів підприємства, розглянутий економічний зміст категорії мотивації, як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації.

Охарактеризовано сучасні форми та види мотивації. Серед мотиваційних форм виділено: матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, зовнішня, внутрішня, самомотивація. До видів мотивації слід віднести групи адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Досліджено систему формування мотивації як інструменту підвищення продуктивності праці.

Другий розділ присвячено дослідженню ефективності управління виробничою мотивацією підприємства.

В ході аналізу було з'ясовано, що ТОВ «Бессарабська паляниця» комерційне підприємство, основним видом діяльності є виробництво харчових продуктів, основний вид діяльності - виробництво хлібобулочних виробів.

Аналіз економічної діяльності показав незадовільні показники ефективності діяльності підприємства, має місце зниження абсолютних значень, у тому числі обсягів реалізації, що може негативно позначитися на фінансовій стійкості підприємства у цілому.

Виявлено, що незважаючи на зниження абсолютних показників економічної діяльності, підприємство є фінансово стійким, фінансова стійкість підприємства означає стан фінансів, який гарантує його постійну платоспроможність. Загальна платоспроможність організації за аналізований період також є вище оптимального значення, що свідчить про здатність організації покрити всі свої зобов'язання наявними власними активами.

При аналізі формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «Бессарабська паляниця» виявлено, що на підприємстві

зберігається високий рівень плинності кадрів, анкетування звільнених працівників, показало, що найчастіше звільняються через матеріальну незадоволеність (природний фактор в економічній системі більшості організацій), складності праці, можливості в зміні місця роботи. Також зазначено, що надто незручний графік роботи, складна психологічна атмосфера.

На ТОВ «Бессарабська паляниця» використовується досить обмежена кількість інструментів мотивації в колективі, немає форм підтримки та мотивації для роботи. Аналізуючи систему виробничої мотивації, був зроблений висновок, що існуюча система мотивації, діюча на підприємстві недостатньо ефективна. і потребує вдосконалення.

В третьому розділі містяться обґрунтування напрямків щодо підвищення ефективності трудової мотивації на ТОВ «Бессарабська паляниця». Було запропоновано переглянути існуючий колективний договір та укласти новий, в якому мають відображатися напрями підвищення ефективності виробництва та напрями використання прибутку принципи трудового колективу та забезпечення зайнятості, організація праці та з/плати, житлово-побутове обслуговування, соціально-економічні гарантії, умови роботи, охорона та безпека праці, організація соціально-медичного, санаторно-курортного лікування та відпочинку працівників; гарантії діяльності молодіжної організації. Була розрахована ефективність від зниження рівня плинності кадрів внаслідок впровадження заходів щодо вдосконалення мотивації трудової діяльності персоналу підприємства. Економічний ефект від скорочення плинності персоналу становить 116530 грн.

Встановлено, що за період заміщення одного працівника (звільнення старого співробітника, прийняття нового співробітника, час його адаптації та час його навчання) продуктивність праці на одну особу знижується на 30%, при скороченні плинності до 5%, втрати продуктивності праці скоротяться на 27800 грн. Загальний економічний ефект від зниження плинності кадрів складатиме: 172130 грн.

Ключові слова: мотивація, трудова мотивація, форми та вид мотивації, продуктивність праці, плинність кадрів, трудовий потенціал, ефективність трудової мотивації.

Рік виконання роботи – 2022.

ANNOTATION

Astapenko AV Formation of motivational increase of labor productivity of the enterprise personnel

The relevance of the topic of qualification work is that the development of market relations and building sustainable economic growth of Ukraine's economy requires currently the efficient use of all resources used in the production process. This is especially true of the workforce. In order for labor resources to work more efficiently, it is necessary to introduce an effective mechanism for motivating and stimulating work, review the current system of social policy of the organization, which will increase the end results of enterprises and improve living standards. As a result, both the economy and the population should benefit, because a reasonable system of incentives implies a constant excess of results over costs.

The purpose of the final qualification work is a theoretical justification of aspects of the formation of motivational increase in productivity of enterprise personnel.

To achieve this goal, the work solved certain tasks:

the economic content of the category of motivation is revealed, as a type of managerial activity, which provides the process of motivating a person to activities aimed at achieving personal goals or goals of the organization;

- it was found that motivation, on the one hand, is defined as a system (motivational formation of the system of one or more employees), and on the other - as a process (long-term impact on changing recruitment) parameters of cost and goal-oriented structure.
- modern forms and types of motivation are characterized. Among the motivational forms are: material, intangible, positive, negative, external, internal, self-motivation. Types of motivation should include groups of administrative, economic and socio-psychological methods;
- the system of motivation formation as a tool for increasing labor productivity is studied;
- assessment of the activity of Bessarabian Palyanitsa LLC was given;
- analyzing the system of production motivation, it was concluded that
- the existing system of motivation operating at the enterprise is not effective enough. and needs improvement;
- it is established that the labor potential of the enterprise is unsatisfactory. For two years, staff turnover has been steadily equal to 15.0%;
- the directions of increase of efficiency of increase of efficiency of operating system of industrial motivation of labor resources of the enterprise are offered.

The object of the study is the process of forming a motivational increase in productivity of staff of LLC "Bessarabian Palyanitsa"

The subject of research is the modern forms and types of motivation used in the enterprise.

Structure of work. Qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and suggestions, a list of sources used from 52 positions. The total volume of qualifying work is 76 pages, including 67 pages of main text. The work contains 17 tables, 13 figures.

The first section is devoted to the theoretical and practical foundations of management policy of production motivation of labor resources of the enterprise, considers the economic content of the category of motivation as a type of management activity that provides a process of motivating a person to achieve personal goals or goals.

Modern forms and types of motivation are characterized. Among the motivational forms are: material, intangible, positive, negative, external, internal, self-motivation. Types of motivation include groups of administrative, economic and socio-psychological methods. The system of motivation formation as a tool for increasing labor productivity is studied.

The second section is devoted to the study of the effectiveness of management of production motivation of the enterprise.

During the analysis it was found out that Bessarabian Palyanitsa LLC is a commercial enterprise, the main activity is food production, the main activity is the production of bakery products.

The analysis of economic activity showed unsatisfactory performance indicators of the enterprise, there is a decrease in absolute values, including sales, which may adversely affect the financial stability of the enterprise as a whole.

It was found that despite the decrease in absolute indicators of economic activity, the company is financially stable, financial stability of the company means the state of finances, which guarantees its continued solvency. The overall solvency of the organization for the analyzed period is also above the optimal value, which indicates the ability of the organization to cover all its liabilities with available own assets.

The analysis of the formation of motivational productivity of Bessarabian Palyanitsa LLC revealed that the company maintains a high level of staff turnover, surveys of dismissed employees, showed that they are most often fired due to material dissatisfaction (a natural factor in the economic system of most organizations). in changing jobs. It is also noted that the work schedule is too awkward, the psychological atmosphere is difficult.

Bessarabian Palyanitsa LLC uses a very limited number of motivation tools in the team, there are no forms of support and motivation to work. Analyzing the system of production motivation, it was concluded that the existing system of motivation operating at the enterprise is not effective enough. and needs improvement.

The third section contains justifications for improving the effectiveness of work motivation at LLC "Bessarabian Palyanitsa". It was proposed to revise the existing collective agreement and conclude a new one, which should reflect the directions of increasing production efficiency and areas of profit, the principles of labor and employment, organization of labor and wages, housing, socio-economic guarantees, working conditions, security and occupational safety, organization of social and medical, sanatorium treatment and recreation of employees; guarantees of activity of the youth organization. The efficiency of reducing the level of staff turnover due to the implementation of measures to improve the motivation of employees of the enterprise was calculated. The economic effect of reducing staff turnover is 116530 UAH.

It is established that during the period of replacement of one employee (dismissal of an old employee, hiring a new employee, time of his adaptation and time of his training) labor productivity per person decreases by 30%, reducing turnover to 5%, productivity losses will be reduced by 27,800 UAH. The total economic effect of reducing staff turnover will be: 172130 UAH.

Key words: motivation, work motivation, forms and type of motivation, labor productivity, staff turnover, labor potential, efficiency of labor motivation.

Year of work - 2022.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ	7
1.1. Економічний зміст категорії мотивації та її значення для виробництва підприємства.....	7
1.2. Сучасні форми та види мотивації	12
1.3. Система формування мотивації як інструменту підвищення продуктивності праці	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БЕССАРАБСЬКА ПАЛЯНИЦЯ»	25
2.1. Характеристика організаційно-правового та господарського стану підприємства ТОВ «Бессарабська паляниця».....	25
2.2. Економіко-фінансовий аналіз підприємства ТОВ «Бессарабська паляниця».....	27
2.3. Процес формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «Бессарабська паляниця».....	38
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БЕССАРАБСЬКА ПАЛЯНИЦЯ»	49
3.1. Напрямки підвищення трудової мотивації на ТОВ «Бессарабська паляниця».....	49
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	53
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність роботи. Виробництво кожної країни і кожної галузі залежить від багатьох факторів. Такими факторами є персонал, робота, оплата праці та мотивація. Персонал займає перше місце серед продуктивних сил країни. Саме від кваліфікації працівників, їх розподілу та використання результати підприємства впливають на розміри і темпи зростання продукції, використання матеріально-технічних ресурсів та загалом залежність від ефективності виробництва. Через обмеженість екстенсивних економічних факторів підвищення ефективності національної економіки в цілому, а окремі підприємства стають все більш залежними від використання інтенсивних факторів, а насамперед від підвищення ефективності роботи. Без аналізу та за оцінками цього показника важко визначити рівень і динаміку економічного зростання на всіх рівнях управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання аналізу роботи, її ефективності, мотивації та напрямів підвищення продуктивності праці персоналу підприємства досліджують багато вчених, зокрема, Кожем'якіна С., Муха Р., Мушкін І. Особливості мотивації виробництва розглядаються у багатьох фахівців, які досліджують питання мотивації С. Мочерний, Г. Білецька, Ю. Волинець, К. Гурова, С. Дуда, А. Колот, А. Сахно та ін. Більшість із цих авторів акцентують увагу на матеріальних методах мотивації працівників, оскільки вони більш відчутні та мають предметні вимірювання. Однак, на нашу думку, не менш важливою є нематеріальна складова мотивації, якій дослідники менеджменту, приділяють мало уваги.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування аспектів формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення **наступних завдань:**

– розкрити економічний зміст категорії мотивації та її значення для виробництва підприємства;

- охарактеризувати сучасні форми та види мотивації;
- дослідити систему формування мотивації як інструменту підвищення продуктивності праці;
- визначити організаційно-правовий та господарський стан підприємства ТОВ «Бессарабська паляниця»;
- розглянути економіко-фінансовий аналіз підприємства ТОВ «Бессарабська паляниця»;
- проаналізувати процес формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «Бессарабська паляниця»;
- розкрити напрямки підвищення трудової мотивації на ТОВ «Бессарабська паляниця» та надати оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є сучасні форми та види мотивації, які застосовують на підприємстві ТОВ «Бессарабська паляниця».

Наукова новизна та практичне значення даного дослідження полягають у тому, що запропоновано напрями вдосконалення мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання та системний підхід – при комплексному дослідженні підходів, щодо визначення економічних понять «потреба», «інтерес», «мотив», «мотивація», «стимулювання»; логічний – при побудові логіки й структури кваліфікаційної роботи; графічний – при побудові таблиць, що ілюструють результати дослідження; узагальнення – при формуванні висновків за результатами дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові документи, монографічні дослідження та матеріали конференцій,

опубліковані в періодичних виданнях, навчальні посібники, Інтернет-ресурси статистичні та фінансові звіти тощо.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались на Всеукраїнській науково-практичній конференції, а саме:

VII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук» (м. Ізмаїл, 16 листопада 2021 р.). З доповіддю за темою «Особливості міграції трудових ресурсів в Україні».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 52 позиції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 76 сторінок, у т.ч. 67 сторінок основного тексту. **Робота містить 6 таблиць, 17 рисунків.**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1. Економічний зміст категорії мотивації та її значення для виробництва підприємства

У сучасному ринковому середовищі, що швидко змінюється, саме працівники часто стають вирішальним фактором, що забезпечує успішну, довгострокову роботу та хорошу репутацію компанії. Сьогодні керівництво багатьох компаній бореться з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці працівників, зниження рівня їх відповідальності та зацікавленості у результатах своєї діяльності.

На сучасному етапі розвитку економіки надзвичайного значення набуває творчий, продуктивний та інтелектуальний настрій працівника, орієнтований на досягнення високих результатів підприємства. Мотивація до праці спрямована на те, щоб людина краще працювала, відповідально ставилася до своїх обов'язків, докладала більше зусиль до виконання роботи. Тому мотивація працівників, створення умов для їх зацікавленості в результатах діяльності підприємства стає актуальним завданням підприємства.

Однак потрібно зауважити, що мотивація завжди буде поряд з таким поняттями, як потреба, стимул, інтерес. Отже, охарактеризуємо чому вони взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Потреби людського розуму стають інтересом або метою, яка спонукає людину до певної цільової діяльності. Дедлайн «Мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати» [10, С. 3]. В економічній літературі мотив трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлена потреба діяти. З різних точок зору на сутність мотивів найбільше на нашу думку, плідно, коли тема розглядається в контексті рефлексії та вираження потреб. Тісний взаємозв'язок мотивів і потреби пояснюються насамперед схожістю сутностей. Потреба

людина – це відсутність чогось, мотиви - це мотивація людини до чогось. Категорії з'являються майже одночасно з появою потреби та проходять певні етапи, подібні до етапів становлення вимог. Тому розумно сказати, що мотив завжди породжує певні дії людини. Особливістю є те, що мотив знаходиться «всередині» людини та має «особистий характер», залежить від набору зовнішніх та внутрішніх факторів людини. Мотив не тільки спонукає до дії, а й визначає, що необхідно зробити і як саме буде виконуватися ця дія. Модель мотивації до роботи через потреби представлена на рис.1.1.

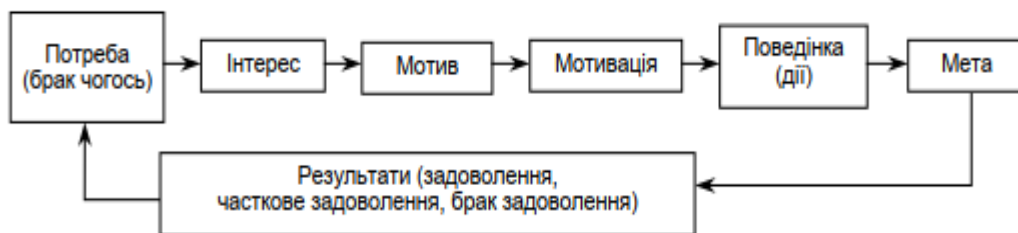


Рис. 1.1. Схема моделі мотивації через потреби.

Потібно зазначити, що на продуктивність результатів праці окрім потреб, інтересів і мотивів поведінки працівника та його дій, впливають його компетенції, наявність необхідних умов і трудових ресурсів, соціальне середовище, відносини в трудовому колективі та ін. [7].

Діяльність людини зазвичай мотивується кількома мотивами одночасно. Один з них може бути основним, провідним, інший - виступати додатковим стимулом. Мотиви індивідів можна знайти в різних стосунках одних і зовнішніх обставин, можуть навіть суперечити самі собі і можливості їх реалізації. Таким чином, у людини виникають внутрішні особистісні конфлікти. В основному це відбувається, коли людині доводиться вибирати між двома способами поведінки. Одна тенденція завжди спрямована на досягнення мети, а інша – на уникнення тих чи інших наслідків цього досягнення. Найважча ситуація виникає, коли конфлікти перетинаються. Наприклад, людина прагне отримати вищу посаду в організації, але не хоче брати на себе додаткові обов'язки.

Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують мотиваційний профіль (структуру) особистості. Кожний

працівник має власний профіль мотивації, який залежить від різних факторів: індивідуальних особливостей, рівня доходу, займаної посади, соціального статусу, кваліфікації тощо. Тим не менш, можна визначити стандартний мотиваційний профіль для окремих соціальних, демографічних, професійних та інших груп.

Мотиваційний профіль характеризується такими поняттями: широта (багатство) мотивів, їхня ієрархія та гнучкість [5].

Під широтою (багатством) мотивів слід розуміти якісну різноманітність мотивів, що впливають з різних істотних потреб працівника, які спонукають його до роботи. Чим більше мотивів визначає поведінку людини, тим ширший її мотиваційний профіль.

Ієрархія мотивів – співвідношення мотивів, пріоритет (домінування) деяких з них через їх усвідомлювану важливість. Сукупність найважливіших мотивів, що визначають поведінку людей на роботі, формує мотиваційне ядро.

Гнучкість мотиваційного профілю означає, що склад і співвідношення мотивів не є постійними, стійкими, а навпаки, постійно змінюються під впливом різних факторів.

Поряд з категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив» у теорії та практиці мотивації працівників використовується термін «стимул». Воно походить від латинського слова *stimulus*, що буквально перекладається як загострена палиця, якою ганяли тварин. У фізіології подразник – це фізичний фактор (подразник), що діє на орган чуття (рецептор).

В управлінні стимул є зовнішнім по відношенню до працівника фактором, який є цілеспрямованим, впливає на його мотивацію та спонукає для певних видів діяльності. За допомогою заохочення, суб'єкт управління (власник, керівник, менеджер з персоналу, команда тощо) впливає на мотивацію суб'єкта управління (окремих працівників, у тому числі керівників різних рівнів, персоналу, представників конкретних професійних груп тощо) до досягнення передбачуваних цілей, вирішення конкретних завдань, виконання планів, проєктів і програм, постановки нових цілей тощо [4, С. 65].

І мотив, і стимул є спонуканням до дії. Однак ці поняття не є тотожними між ними є відмінності. Якщо мотив є «внутрішнім двигуном» людини, то до стимула слід ставитися як до свого роду «тригера». Також відзначимо, що стимул заснований на зовнішніх факторах: матеріальних і нематеріальних винагород, наказів, розпоряджень та ін. адміністративних методів впливу. Мотив – це також спонукання до дії, але він може ґрунтуватися як на мотиваціях (підвищення заробітної плати, премії, субсидії та надбавки, підвищення по службі тощо), так і на особистих (інтереси, цінності, почуття обов'язку, відповідальність, бажання самовиражатися, докори сумління тощо) [8, С. 103]. Стимул стає мотивом лише тоді, коли його усвідомлює людина, що сприймається ним. Завдання менеджерів — забезпечити стимул до мотивації, тобто внутрішню, істотну спонукальну причину, яка забезпечить потреби працівника. У цьому випадку працівники будуть зацікавлені у ефективності та якісному виконанні робіт.

В економічній літературі поняття «мотивація» трактується з точки зору впливу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх по відношенню до людини чинників та їх взаємної діяльності, яка спонукає людину працювати в напрямку досягнення особистих цілей і завдань організації [11, с. 10]. Відповідно до цього розуміння мотиваційного менеджменту є формування набору умов, які спонукають людей діяти для досягнення мети з максимальним ефектом.

Багатогранність поняття «мотивація» пов'язана з його розглядом у багатьох значеннях і проявах. Перш за все, зазначимо наступне. Мотивацію можна представити насамперед як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану. У розширеному вигляді мотивація (у першому значенні) — це ознака психічного стану людини, що відображає потреби, інтереси, орієнтири в конкретний період і характеризує ступінь її професійної діяльності. У той же час мотивацію по праву можна розглядати (її друге значення) як процес, що визначає динаміку (розподіл) мотиваційних сигналів і професійної діяльності. Це процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, що спонукає її до певних дій чи бездіяльності

Мотивацію можна розглядати (у її третьому розумінні) як область професіоналізму, практична діяльність, що полягає в розробці методів і засобів впливу поведінки людини в організації з метою досягнення її особистих цілей і цілей організації. Теоретичні підходи до визначення поняття «мотивація» економісти трактують це неоднозначно, тому розглянемо їх у представленій таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Трактування
1	2
Мотивація як процес	
Бех І. [7, с. 349]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
Дикань Н., Борисенко І. [23, с. 54]	Готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу
Кибанова А. [36, с. 503]	Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу
Мочерний С. [58, с. 493]	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукування працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
Мушкін І. [60, с. 44-45]	Функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства
Мотивація як система	
Занюк С. [58, с. 284]	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
Колот Л. [42, с. 11]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Немов Р. [62, с. 427]	Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність
Мотивація як процес і система	
Комаров Е. [44, с. 39]	З одного боку – це мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу..
Крушельницька О. [48, с. 117]	Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвитку на цій основі трудового потенціалу

Універсальність визначення поняття «мотивація» представлена О. Крушельницьким та Є. Комаровой, які розрізняють такі аспекти. Зокрема, вчені систематизують це поняття і виділяють дихотомію «система-процес». З одного боку, мотивація визначається як система (мотиваційне формування системи одного чи кількох працівників), а з іншого – як процес (довгостроковий вплив на зміну набору працівників) параметрів вартісної та цілеорієнтованої структури) [14, с. 83].

Таким чином, мотивація історично природньо соціально-економічне та морально-психологічне явище, яке характеризується комплексними економічними, організаційними, соціально-психологічними умовами, що спонукають людину до дії.

1.2. Сучасні форми та види мотивації

Слід зазначити, що найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників і можливостей підприємства. Розглянемо сучасні форми мотивації персоналу, що представлено на рис. 1.2.



Рис.1.2. Сучасні форми мотивації

Зазначимо на сьогодні матеріальна мотивація це одна з найефективніших форм мотивації, яка включає заробітну плату, надбавки, премії, бонуси. Але дуже важливо мати і нематеріальну мотивацію працівників до задоволення своїх внутрішньо-психологічних потреб. Нематеріальна мотивація включає розвиток кар'єри, можливості підвищення кваліфікації, продаж продукції для підприємств за нижчими цінами, відрядження, гнучкий графік роботи, святкові та корпоративні свята та заходи, сприятливі умови праці, подяки керівництва, постановка перед співробітниками чітких і зрозумілих цілей, які забезпечують здорову конкуренцію між працівниками, підвищити особисту відповідальність працівників, врахування керівництвом раціональних поглядів співробітників при отриманні управлінських рішеннях, делегування повноважень працівникам.

Позитивні та негативні мотивації працюють за принципом «батога і пряника», тобто працівники винагороджуються за підвищення продуктивності, але можуть і застосовувати адміністративні та фінансові санкції за незадовільність продуктивності праці або недотримання трудової дисципліни. Система мотивації не буде ефективним, якщо буде передбачено лише покарання за низьку продуктивність і порушення дисципліни. Але це не може бути ефективним, коли використовуватимуться лише інструменти позитивної мотивації. Рішення про пріоритет позитивного чи негативного підходу надається залежно від: умови праці на підприємстві та по відношенню до конкретного працівника [14, с. 102].

Зовнішня мотивація — це мотивація, на яку не може вплинути жодна конкретна діяльність, що виникає під впливом різних зовнішніх факторів і враховує оцінку рівня успішності співробітників керівництвом підприємства.

Внутрішня мотивація – це мотивація, пов'язана із змістом діяльності та враховує самооцінку працівника результатів своєї праці [16, с. 199].

Підприємства використовують також корпоративну систему мотивації та останнім часом все більше впроваджується групова мотивація, при якій ураховуються конкретні категорії персоналу та індивідуальні мотивації цінних працівників.

Окрім названих є також і самомотивація, яка базується на незалежності співробітників, а саме їх внутрішніх, важливих для них мотивів до праці [21].

Надалі дослідимо найпоширеніші класифікації методів мотивації співробітників на підприємстві, що наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Методи мотивації персоналу

№ п/п	Ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
1	За способом впливу	Примушення	Грунтується на почутті страху перед покаранням у вигляді звільнення, переводу на нижчеоплачувану роботу, штрафу та ін.
		Винагородження	Базується на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (нагорода, подяка, тощо) заохочення
		Солідарності	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації (переконання, навчання, сприятливий соціально-психологічний клімат)
2	За суб'єктом	Самомотивації	Внутрішньоособові методи, спрямовані на самого себе
		Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
3	За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху в діяльності. Такими методами є будь-яке висловлення вдячності, грошові премії, підвищення по службі і т. п.
		Негативні	Різні види покарання (штрафи, позбавлення премії, зниження по службі, звільнення)
4	За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу праці, значущість праці, задоволення від спілкування із співробітниками
		Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу
5	За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
		Нефінансові	Підвищення привабливості праці, кар'єрне зростання, участь в управлінні, підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки, сприятливі умови праці та ін.
6	За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за якісні та кількісні результати праці, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.
		Організаційні	Збагачення праці, вдосконалення організації та умов праці

Продовження табл. 1.2.

		Соціальні	Службове зростання, підвищення кваліфікації, оплата транспортних витрат, харчування на роботі, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, надання безвідсоткових кредитів, соціальне і медичне страхування та ін
		Морально-психологічні	Підвищення привабливості праці, участь у справах організації, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, визнання заслуг

Джерело: складено на основі [46; 54].

Вчений Шапіро С. А. у своїй класифікації виділяє три групи мотиваційних методів персоналу підприємства, який, зазначає він, схожий на методи управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [19, с. 232].

Розкриваємо адміністративні методи, які спираються на безпосередній вплив суб'єкта на об'єкт управління. В основі управлінських методів лежать такі поведінкові мотиви, як усвідомлення необхідності трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура праці. Адміністративне використання методів засновано на теорії «Х» Д. Макгрегора про те, що люди ледачі, вони не хочуть працювати, тому потрібно їх переконати за допомогою наказів, контролю та штрафів.

Розкриємо адміністративні методи, які включають [21]:

- організаційно-стабілізаційні, що полягають у використанні систем нормативно-правових актів;
- методи організаційного впливу, що діють в організації, (інструкції, нормування робіт, організаційні схеми, правила внутрішнього розпорядку, нормативно-правові акти про працю тощо);
- адміністративні, які використовуються в процесі оперативного управління (розпорядження, розпорядження);
- дисциплінарні, які полягають у здійсненні різноманітних форм відповідальності. До дисциплінарних методів належать негативні методи мотивації (позбавлення премій, штрафів, пільг тощо).

Економічні методи означають матеріальне стимулювання робітників і трудових колективів. До економічних методів мотивації С.А.Шапіро включає:

- методи, якими користуються державні та місцеві органи влади, (податкова система, фінансово-кредитний механізм);
- методи функціонування в організації (економічні норми функціонування) підприємств, система матеріального стимулювання працівників, систем відповідальності за якість та ефективність роботи, участь у прибутку підприємства) [21].

Соціально-психологічні методи базуються на соціальних відносинах, морально-психологічного впливу, застосування моральних стимулів до праці, впливати на особистість за допомогою психологічних прийомів зроби формування внутрішньої готовності працівника виконувати необхідну роботу відсутність адміністративного впливу. Працюють соціально-психологічні методи з людським цінностями через поведінкові норми, соціальне формування психологічний клімат, моральну мотивацію, соціальна політика підприємства.

До соціально-психологічних методів відносять:

- створення колективів працівників з урахуванням типів особистості та характеру співробітників, формування позитивного психологічного клімату команди;
- власний приклад підлеглого керівника, який має мотиваційний вплив на працівників з точки зору самовираження та належності до організації успішного керівника;
- керівні умови, тобто цілі та місії компанії, які повинна бути чітко, зрозумілими;
- участь працівників в управлінні;
- задоволення культурних і духовних потреб організації корпоративних заходів, спільного дозвілля співробітників;
- встановлення соціальних норм поведінки;

– визначення санкцій і моральних стимулів, тобто поєднання позитивних і негативних подразників. Однак, за словами С. А. Шапіро, цей метод має: мотиваційний ефект лише за умови багаторічної традиції його застосування;

– соціальна профілактика та соціальний захист працівників, яким вони включають безкоштовне медичне обслуговування, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, безкоштовні ваучери, відшкодування витрат на відрядження тощо. Але, На думку С. А. Шапіро, цей метод лише мотивує ті підприємства, де заробітна плата низька і потрібні додаткові матеріальні заохочення [35, с. 92].

Так, у науковій літературі вчені виділяють багато різних форм і методів мотивації працівників. Однак на практиці не можна просто обмежувати себе одним з них. Система стимулювання буде ефективною лише за умови, коли вона охоплюватиме кілька різних форм і методів мотивації з урахуванням специфіки підприємства, організації виробництва і праці, умови праці, структури та характеристики робочої сили, потреби співробітників, корпоративної культури, ринку праці та економічної ситуації ситуація в країні.

1.3. Система формування мотивації як інструменту підвищення продуктивності праці

На даний момент на вітчизняних підприємствах найбільш часто використовуються фінансові показники (дохід, прибуток, рентабельність) і значно менше – показники продуктивності та ефективності. Однією з причин цього є те, що продуктивність не має прямого впливу на прибуток. Зміна двох останніх показників відбувається не завжди в одному напрямку. Прибуток може бути отриманий за рахунок цінового фактора або в разі зниження продуктивності праці, а висока продуктивність не завжди супроводжується збільшенням прибутку, якщо продукт не є бажаним [2, с. 40].

Елементом економічного механізму підвищення продуктивності праці є класифікація факторів, що змінюють продуктивність підприємств. При цьому

особливої уваги заслуговують матеріально-технічні, економічні та соціально-психологічні фактори. До матеріально-технічних належать: вплив науково-технічного прогресу, модернізація обладнання, удосконалення технології виробництва, покращення використання робочої сили. Сукупність факторів цієї групи та їх вплив на рівень продуктивності праці характеризуються показниками фондоозброєності, фондівіддачі, фондоємність, енергії, праці, автоматизації (механізації).

Організаційно-економічні чинники характеризують ступінь розвитку організації та управління суспільним виробництвом (удосконалення організації праці шляхом поглиблення поділу і кооперації праці, удосконалення підготовки та перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці, підвищення цін, фінансово-кредитної програми тощо).

І на наш погляд, основні соціально-психологічні питання, що розкривають роль людини в суспільному виробництві та відображають її особистісні особливості і поведінку на роботі. До них належать: мотивація до праці та формування ставлення до праці; адаптація до роботи; міжособистісні та соціально-психологічні відносини, клімат на підприємстві робочої сили, профорієнтації та підбору персоналу [3, с. 54].

Нагадаємо: «Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до дії, формують її поведінку і роблять цю діяльність орієнтованою на досягнення конкретних цілей» [5]. Це створення є необхідною умовою та стимулом для найбільш повного виконання робіт у потенціал кожного співробітника на даному робочому місці, а це є основною метою мотивації.

З'ясувати, на кого працюють ваші співробітники, означає отримати потужний інструмент впливу на них. Тому мотивація підвищує продуктивність, а зміна ставлення співробітників до роботи підвищує прибутковість компанії.

Тип механізму, за допомогою якого реалізуються мотиви є стимулювання. Співвідношення різноманітних мотивів, які обумовлюють поведінку людини, створює її мотиваційну структуру, яка є досить стабільною,

хоч і піддається цілеспрямованому формуванню. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена низкою факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями [20, с. 40].

В табл. 1.2 наведено відомості про переваги різних форм мотивації, яка складена С. Віккестафосом і В. Герчиковим в залежності від різних груп працівників.

Таблиця 1.2

Відомості про переваги різних форм мотивації

Менеджери	Спеціалісти	Службовці
Оплата і премія	Просування по службі	Оплата і премії
Просування по службі	Оплата і премії	Просування по службі
Авторитет	Важкі завдання	Самостійність
Гордість	Нова кваліфікація	Повага
Важкі завдання	Самостійність	Безпека праці

Потрібно зазначити результати дослідження, які проводились серед різних підприємств нашої країни. Результати свідчать, що за умови володіння достатніми ресурсами 20% людей взагалі не бажають працювати. Решта – 36% готові працювати за умови цікавої роботи; 36% - аби уникнути нудьги і самотності; 14% - через страх загубити себе; 9% - тому, що праця приносить радість. Лише 12% людей як основний мотив діяльності вважають гроші, в той час як до 45% віддають перевагу славі; 35% - задоволенню змістом роботи, а близько 15% - владі [10, с.188].

Для підвищення мотивації та покращення якості роботи, існує багато засобів, тому пропонуємо досліджуваному підприємстві деякі з основних, які добре зарекомендували себе на практиці у зарубіжному досвіді, а саме:

1. Мотивування знаннями. Щоб домогтися професіоналізму в будь-якій роботі, співробітник повинен прагнути стати кращим у своїй спеціальності.

2. Нагороджувати окремих людей за сукупний внесок групи. У нашу епоху командної роботи людям часто здається, що їх індивідуальні заслуги залишаються неврахованими.

3. Пояснити підлеглим прийняту в організації систему винагород. Довільність у заохочення та нагороди веде до цинізму, а не до зростання мотивації.

4. Підтримка позитивного обміну інформацією між підлеглими. Особисті позитивні оцінки роботи співробітників – дієвий мотивуючий чинник. Корпоративна культура, яка підтримує прагнення давати один одному позитивні оцінки за результатами кожного виконаного завдання, підвищує рівень мотивації та продуктивності праці. Мотивація працівників може і повинна змінюватися і з урахуванням змін у розвитку самого підприємства. Завдання сучасного керівника – вибрати з розмаїття матеріальних та нематеріальних стимулів оптимальний підхід для своїх співробітників [13].

Отже, у процесі дослідження встановлено, що одним із основних чинників, який впливає на підвищення продуктивності праці на підприємствах є мотивація. Створення ефективної мотивації неможливе без розвинутої системи матеріального заохочення, тільки за умов комплексного використання різноманітних заохочувальних систем можливо ефективно мотивувати робітників до досягнення необхідних підприємству результатів. В той же час потрібно матеріальні методи заохочення поєднувати з нематеріальними. Другою умовою є кваліфікація, професіоналізм, досвід, знання, освіта. Підготовлений працівник, спеціаліст свого діла працює набагато краще: якісніше і продуктивніше невмілого працівника. Третя умова – організація праці, якість управління працею. Сюди входять планування і координація дій робітників, забезпечення порядку і трудової дисципліни.

Мотивацію можна розглядати як процес. Процес стимулювання є циклічним і складається з шести етапів (рис. 1.3).

Виокремлення цих етапів мотиваційного процесу, безумовно, умовне, оскільки в реальному житті немає чіткого розмежування етапів чи окремих мотиваційних процесів. Однак ця модель корисна для пояснення процесу розвитку мотивації та змісту основних етапів [26].

Перший етап – потреба. Потреба проявляється у відсутності чогось. Це відчуття викликає певний дискомфорт і потребу його усунення.



Рис.1.3. Модель мотиваційного процесу.

Другий етап – пошук коштів для задоволення потреби. Наявність потреби викликає певну реакцію людини. Люди можуть робити це по-різному, як уже згадувалося та реагувати на потреби: намагатися будь-яким чином їх задовольнити, ігнорувати їх, компенсувати більш повне задовольняти інші потреби. Однак настає момент, коли потрібно щось зробити, вжити необхідних заходів, щоб усунути дискомфорт, викликаний незадоволеною потребою.

Третій етап – пошук та аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, у тому числі обмежень та перешкод. На цьому етапі людина визначає реалістичність (діапазон) отримання необхідних коштів для задоволення потреб, враховуючи власні можливості (компетенції, час тощо) та зовнішні умови (наявність необхідних ресурсів, схвалення керівника, співставлення працівників, корпоративні стандарти тощо).

Четвертий крок – визначення напрямків дій. Людина вирішує, що для неї добре, тому потрібно це зрозуміти і що, потрібно зробити, щоб задовольнити цю потребу. На цьому етапі людина враховує наступні основні моменти:

- Що я отримаю, коли моя потреба буде задоволена?
- Що мені робити, щоб отримати те, що я хочу?
- Як мені отримати те, що я хочу?
- Наскільки те, що я можу отримати, задовольнить мою потребу?

Крок п'ятий – вжити конкретних дій. На цьому етапі особа подає заяву прагнення до досягнення поставлених цілей і задоволення потреб.

Шостий етап – отримання винагороди за дії. Після того, як особа використала конкретні зусилля, виконала діяльність, отримує вигоди, які дозволять їй отримати результат. Отримана винагорода дає шанс або негайне задоволення потреби або обмін на потрібний предмет (об'єкт, послуга, вартість). Для цього на даному етапі, людина визначає, наскільки винагорода буде такою ж, як очікувалося, наскільки це справедливо і цінно для людини, наскільки дозволяє задовольнити потребу. Залежно від цього мотивація людини або слабшає, або залишається на колишньому рівні, або підвищується.

Потрібно зауважити, що під винагородою слід розуміти всі блага (матеріальні, моральні, соціальні, культурні, духовні тощо), отримані людиною в процесі праці, які є для неї цінними і дозволяють задовольнити свої насущні потреби.

Винагороди можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Внутрішня винагорода пов'язана із задоволеністю роботою: фактичним процесом роботи, досягнутими цілями, усвідомленням соціальної важливості праці та її результатів, самооцінкою в цьому плані. Працівник отримує зовнішню премію від організації. Дохід від роботи, розвиток кар'єри, службовий статус та престиж, позитивні відгуки колег та керівників, державні нагороди та винагороди, надані підприємством, інші форми нематеріальної мотивації – види зовнішньої винагороди [32, с. 140].

Сьомий етап – задоволення потреб. Залежно від ступеня задоволення потреби, розміру винагороди та її відповідності зусиллям і очікуванням людина намагатиметься задовольнити нову потребу, як правило, вищого рівня або шукає інші способи задовольнити свої потреби.

Зауважимо, мотивація є безперервним і циклічним процесом, оскільки потреби завжди людина намагається задовольнити. Якщо діяльність, спрямована на задоволення певних потреб, дала позитивний ефект, людина намагатиметься не тільки повторити цю ситуацію, але й задовольнити інші потреби, у тому числі й потреби найвищого рівня. Невдача спонукає людину знову спробувати задовольнити цю потребу. Це вимагає більше зусиль, більше роботи. Людина не може змінити свою поведінку на роботі, але тоді вона зможе задовольнити лише потреби нижчого рівня. Коло потреб завжди широке, і не всі вони можуть бути задоволені одночасно, тому мотивація існує на кожному етапі людської діяльності.

Повністю задовольнити ваші потреби неможливо. Більше того, більшість потреб мають циклічний характер. Через деякий час після задоволення вони з'являються знову і спонукають діяти.

Задоволеність результатами та роботою створює у співробітника відчуття відданості та лояльності до організації. Відданий працівник позитивно оцінює своє перебування в організації, намагається бути корисним і сприяти досягненню її цілей. Відданість пов'язана з лояльністю співробітника до своєї організації та турботою про її успіх. Фактори лояльності включають: задоволеність змістом роботи та її результатами; задоволеність статусом і кар'єрою в організації; віра в можливість працювати в цій організації тривалий час проміжок часу; високий рівень довіри до керівництва та колег; - почуття занепокоєння з боку організації тощо.

І навпаки, якщо працівник постійно незадоволений своєю роботою та процесом, у нього може виникнути мотиваційне вигорання. Загальні ознаки мотиваційного вигорання: погіршення результатів роботи; байдуже ставлення до роботи; погіршення відносин з керівниками, колегами, підлеглими; емоційне виснаження тощо.

Мотиваційне вигорання у співробітників може бути викликано наступними факторами: відсутність умов, у тому числі ресурсів, для досягнення бажаних результатів; недостатня компетенція або кваліфікація для виконання

обов'язків (роботи) на відповідній посаді (робочому місці); нездатність реалізувати свій потенціал (рівень знань, навичок і компетентностей працівника набагато вищі, ніж необхідні посадою / роботою обіймає / виконує); відсутність професійного розвитку чи кар'єри; надмірне або недостатнє навантаження; нечіткість формулювання цілей і завдань; відсутність необхідних дозволів; зміна пріоритетів і цінностей у житті тощо.

Висновки до першого розділу

У ході дослідження першого розділу було з'ясовано декілька питань.

Розкрито економічний зміст категорії мотивації, як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації. З'ясовано, що мотивація визначається як система (мотиваційне формування системи одного чи кількох працівників), а з іншого – як процес (довгостроковий вплив на зміну набору працівників) параметрів вартісної та цілеорієнтованої структури.

Охарактеризовано сучасні форми та види мотивації. Серед мотиваційних форм виділено: матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, зовнішня, внутрішня, самомотивація. До видів мотивації слід віднести групи адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів.

Досліджено систему формування мотивації як інструменту підвищення продуктивності праці. Зазначено покрокова модель мотиваційного процесу, яка за допомогою факторів підвищення продуктивності праці приводить до продуктивності в цілому підприємства. Такими факторами є: матеріально-технічні, економічні та соціально-психологічні фактори, які підвищують результативність роботи підприємства, або навпаки зменшують (приклад мотиваційне вигорання).

РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика організаційно-правового та господарського стану ТОВ «Бессарабська паляниця»

ТОВ «Бессарабська паляниця» - підприємство, яке засновано та діє відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» від 06 лютого 2018 року за №2275-VIII.

ТОВ «Бессарабська паляниця» було зареєстроване 07. 04. 2014 року органами державної ради м. Ізмаїл. Ідентифікаційний код товариства -39169412 [50].

ТОВ «Бессарабська паляниця» є юридичною особою та діє на підставі свого Статуту та установчого договору, розташоване підприємство у м. Ізмаїл, вул. Пушкіна, б. 146 А.

ТОВ «Бессарабська паляниця» — комерційна організація, головна мета діяльності якої — отримання прибутку у здійсненні діяльності, не забороненої чинним законодавством, яка не суперечить чинному законодавству та інтересам учасників Товариства, має у власності відокремлене майно, яке враховується на його самостійному балансі.

Товариство має круглу печатку, що містить його повне фірмове найменування, штампи та бланки зі своїм повним та (або) скороченим фірмовим найменуванням, власну емблему та інші засоби візуальної ідентифікації.

ТОВ «Бессарабська паляниця» здійснює свою діяльність з метою задоволення потреб споживачів.

Статутний капітал підприємства на 31. 12.2021 року складає 437,6 тис. грн.

Керівником ТОВ «Бессарабська паляниця» є Семизенко Л. В.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво харчових продуктів:

- кондитерські вироби, торти, тістечка;
- хліб та хлібобулочні вироби;
- печиво, крекери, чіпси;
- снеки, пікантні та хрумкі легкі закуски;
- злакові для сніданку, мюслі, сухі сніданки;
- пластівці із злакових та круп'яних культур.

Ринок, на якому підприємство здійснює свою діяльність, є м. Ізмаїл, Ізмаїльський район, соціальні заклади м. Кілії та Болграду.

Основними конкурентами Товариства у цій галузі є: ФОП Іванов О. В., ТОВ «Фарат», ПП «Хлібний лідер», ТОВ «Колос».

В даний час ТОВ «Бессарабська паляниця» займає стійке становище у своїй галузі.

Пріоритетними напрямками діяльності Товариства виконання договорів на забезпечення соціальних закладів хлібобулочними виробами [50].

У 2022 році ТОВ «Бессарабська паляниця» ставить перед собою такі завдання:

- зберегти та зміцнити свої позиції на ринку за пріоритетними напрямками своєї господарської діяльності;
- впровадження нового високотехнологічного та модернізація наявного технологічного обладнання;
- розширення асортименту продукції за рахунок впровадження та модернізації обладнання;
- збільшення кількості фахівців шляхом підбору та навчання нових співробітників;
- оновлення основних фондів.

Управління підприємством будується за лінійно - функціональною системою. Керівником підприємства є директор. Основним завданням директора є забезпечення прибуткової роботи підприємства відповідно до планових показників.

Організаційна структура управління підприємства представлена на рис.

2.1.

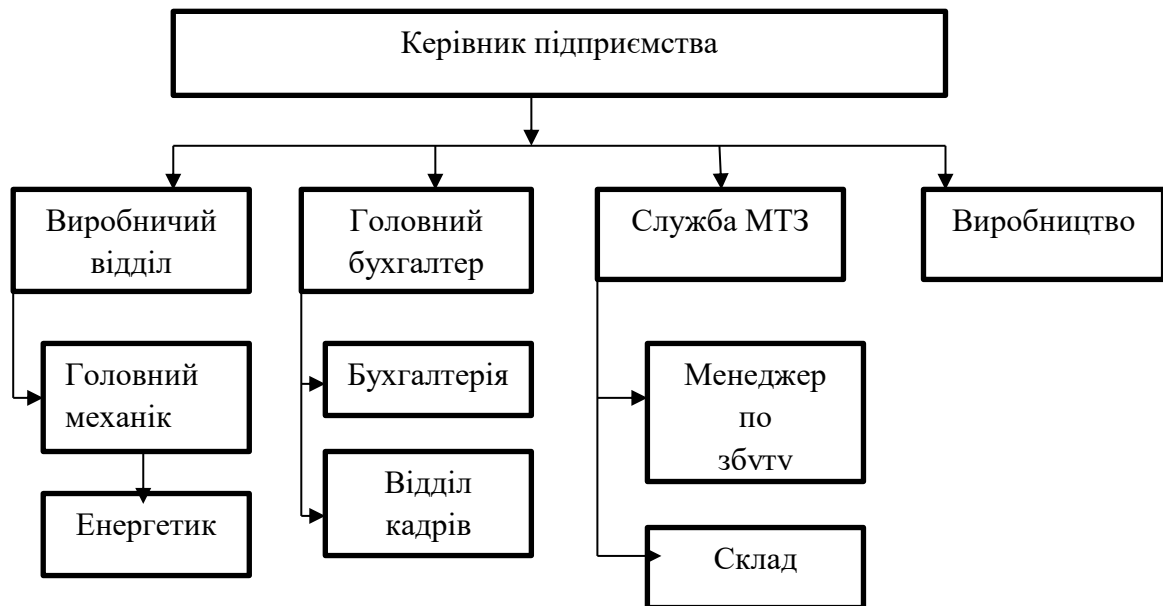


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Бессарабська паляниця»

Головний бухгалтер та бухгалтерія – організують та ведуть бухгалтерський облік, складають та аналізують баланси та звіти, ведуть облік реалізації продукції, складають акти звірення із замовниками.

Служба МТЗ – виявляє потребу виробництва у виробничих матеріалах, складає плани матеріально-технічного постачання, організує постачання матеріалами, контролює витрачання матеріалів.

Менеджер по збуту – укладає договори із замовниками, контролює виконання договорів поставки продукції.

2.2. Економіко-фінансовий аналіз підприємства

Застосовуючи дані статистичної звітності за формами № 1-П (річна) - «Звіт підприємства по продукції», №1-ПВ (річна) «Звіт з праці», № 1- підприємство та дані бухгалтерського обліку, проаналізуємо динаміку основних показників економічної діяльності ТОВ «Бессарабська паляниця» за 2019-2020 роки (табл. 2.1) [50].

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко - економічних показників ТОВ «Бессарабська
паляниця за 2019 - 2020 роки

Показники	Роки		Відхилення	
	2019	2020	абс. (+,-)	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	26091	22682	-3409	-13,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19206	18906	-300	-1,6
Валовий прибуток, тис. грн.	6889	3776	-3113	-45,2
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1350	1011	-339	-25,1
Чистий прибуток, тис. грн.	1124	824	-300	-26,7
Рентабельність продажів,%	26,4	20,0	-6,4	x
Чисельність персоналу, осіб	115	102	-13	-11,3
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	226,9	222,4	-4,5	-2,0
Фонд заробітної плати, тис. грн	9877	10036	159	1,6
Середньомісячна заробітна плата, грн	7157	8200	1043	14,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6285	6018	-267	-4,2
Фондовіддача, грн	4,15	3,77	-0,38	-9,1
Рентабельність виробництва, %	5,85	4,36	-1,49	x

Як видно з таблиці 2.1 дохід від реалізації в 2020 році у порівнянні з 2019 роком знизився на 3904 тис. грн., або на 13,1%. При цьому темп приросту собівартості проданої продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком знизився лише на 1,6%, що негативно вплинуло валовий прибуток. Природньо, і продукція підприємства стає менш рентабельною, рентабельність продажів за цей період скоротилася на 6,4% і на кінець року становила 20,0%, проти 26,4% у 2019 році.

Динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «Бессарабська паляниця» представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Динаміка основних показників ТОВ «Бессарабська паляниця» за 2019-2020 роки

Чисельність працівників за досліджуваний період скоротилася на 13 осіб, що складає 11,3%, частково це може бути пов'язано з низьким рівнем середньомісячної заробітної плати (7157 грн. у 2019 році, та 8200 грн. у 2020 році, що значно менше ніж в середньому по місту).

Витрати на заробітну плату працівників підприємства стабільно збільшуються, що пов'язано із щорічною її індексацією. Однак, як зазначалося вище, рівень середньомісячної заробітної плати залишається незадовільним, нижче за середній по регіону (близько 12 тис. грн.).

Чистий прибуток підприємства має негативний темп приросту (на -26,7% у 2020 році). Пов'язано це з значним підвищенням цін на сировину.

На підприємстві зменшується вартість основних виробничих фондів (на 4,2 % у 2020 році). Політика підприємства спрямована на реалізацію застарілого устаткування. Таку політику виправдано, тому, що на підприємстві проводиться політика модернізації обладнання.

Проведений аналіз економічної діяльності підприємства показав, що основні техніко-економічні показники підприємства перебувають у задовільному рівні, не зважаючи на їх зниження підприємство залишається прибутковим.

Далі розрахуємо значення показників рентабельності доходів та витрат та визначимо зміну їх значень (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки прибутку ТОВ «Бессарабська паляниця» за
2019-2020 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абс.	%
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації, тис. грн.	26091	22682	-3409	-13,1
Дохід від іншої діяльності, тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
Дохід від участі в капіталі, тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
Сукупний дохід, тис. грн.	26091	22682	-3409	-13,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19206	18906	-300	-1,6
Адміністративні витрати, тис. грн.	689	377	-312	-45,3
Витрати на збут, тис. грн.	206	188	-18	-8,7
Витрати за звичайними видами діяльності, тис. грн.	20101	19471	-630	-3,1
Витрати від іншої діяльності, тис. грн.	4644	0,0	-4644	0,0
Витрати з усіх видів діяльності, тис. грн.	24846	19471	-5375	-21,6
Поточний податок на прибуток та інші аналогічні обов'язкові платежі в бюджет, тис. грн.	226	166	-60	-26,5
Сукупні витрати, тис. грн.	25072	19637	-5435	-21,7
Валовий прибуток, тис. грн.	6889	3776	-3113	-45,2
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	1350	990	-360	-26,7
Чистий прибуток, тис. грн.	1124	824	-300	-26,7
Рентабельність сукупних доходів за прибутком до оподаткування, %	4,5	5,1	0,6	x
Рентабельність сукупних доходів за чистим прибутком, %	4,5	4,2	-0,3	x
Рентабельність витрат на продаж товарів, %	27,5	19,2	-8,3	x
Рентабельність витрат за звичайними видами діяльності, %	6,7	5,1	-1,6	x
Рентабельність витрат з усіх видів діяльності, %	5,4	5,1	-0,3	x
Рентабельність сукупних витрат, %	4,4	4,2	-0,2	x

За даними таблиці 2.3, за аналізований період відбулося зменшення рентабельності як сукупних доходів за чистим прибутком на 0,3%, так і сукупних витрат на 0,2%.

Таким чином, проведений аналіз економічної діяльності показав незадовільні показники ефективності діяльності підприємства, має місце зниження абсолютних значень, у тому числі обсягів реалізації, що може негативно позначитися на фінансовій стійкості підприємства у цілому.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності.

Оцінка майнового стану підприємства дає змогу визначити абсолютні та відносні зміни статей балансу за певний період, простежити тенденції їх зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Динаміка, склад та структура майна ТОВ «Бессарабська паляниця» наведена в таблиці 2. 4.

Таблиця 2. 4

Динаміка складу та структури активів балансу ТОВ «Бессарабська паляниця» за 2019-2020 роки, тис. грн

Показники	Сума, тис. грн.			Темпи приросту, %	Питома вага в майні підприємства, %		
	2019 р.	2020р.	зміна (+,-)		2019 р.	2020 р.	зміна (+,-)
1	2	3	4	5	6	7	8
Майно підприємства, всього	5272	6243	971	18,4	100,0	100,0	x
у тому числі							
Необоротні активи, з них:	4137	4203	66	1,6	78,5	67,3	-11,2
основні засоби	4137	4203	66	1,6	78,5	67,3	-11,2
Оборотні активи	1135	2040	905	79,7	21,5	32,7	11,2
у тому числі							
- запаси	466	529	63	13,5	8,8	8,5	-0,3
-дебіторська заборгованість	481	1170	689	143,0	9,1	18,7	9,6
-гроші та їх еквіваленти	188	341	153	81,4	3,6	5,5	1,9

За даними таблиці 2.4 видно, що протягом аналізованого періоду майно підприємства зросло на 971 тис. грн., або на 18,4%. Залишкова вартість

необоротних активів збільшилася на 1,6% і на кінець звітної періоду складала 4203 тис. грн. Як уже зазначалося вище, пов'язано це з тим, що підприємство реалізує та оновлює застаріле обладнання. Динаміка запасів для підприємства не однозначна. Має місце збільшення суми запасів у 2020 році на 63 тис. грн. (13,5%) .що свідчить про зайву затовареність складів, що може розцінюватися негативно, так як означає відволікання коштів з обороту, що негативно впливає на ліквідність та платоспроможність підприємства.

Дебіторська заборгованість зросла на суму 689 тис. грн. або на 143% . З однієї сторони це негативний момент, бо також означає відволікання грошових коштів із обороту. Проте дебіторська заборгованість є наслідком надання покупцям та замовникам (юридичним особам) розстрочки платежу. Останнє, своєю чергою, сприяє утриманню старих клієнтів та залучення нових.

Динаміка активів підприємства для більшої наочності представлена гістограмою (рис. 2. 3)

Найбільшу частку в активі займають необоротні активи протягом усього досліджуваного періоду, у 2020 році порівняно з 2019 роком вона зменшилася на 11,2%. Частка дебіторської заборгованості активів в 2019 році становила 9,1%, далі вона збільшується вдвічі. Найменшу частку в активах займають найбільш ліквідні активи, але в 2020 вона зросла на 1,9%.



Рис. 2. 3 Динаміка активів підприємства за 2019 - 2020 роки, тис. грн.

Динаміка пасивів ТОВ «Бессарабська паляниця» показана у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка пасивів ТОВ «Бессарабська паляниця»

Показники по балансу	Сума, тис. грн.			Темпи зрост., %	Питома вага в майні підприємства, %		
	2019 р.	2020р.	зміна (+,-)		2019 р.	202 р.	зміна (+,-)
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, всього	3860	4551	691	17,9	73,2	72,9	0,7
у тому числі:							
статутний капітал	438	438	0,0	0,0	8,3	8,3	0,0
нерозподілений прибуток	2992	2859	- 133	- 4,4	56,7	45,8	-10,9
Поточні зобов'язання	1412	1692	280	19,8	26,8	27,1	0,3
у тому числі :							
поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, послуги	447	572	125	28,0	8,5	9,2	0,7
розрахунками з бюджетом	50	23	-27	-54,0	0,9	0,4	-0,5
розрахунками зі страхування	43	28	-15	-34,9	0,8	0,4	-0,4
розрахунками з оплати праці	375	450	75	20,0	7,1	7,2	0,1
Інша поточна заборгованість	497	619	122	24,5	9,4	9,9	0,5
Баланс	5272	6243	971	18,4	100,0	100,0	0,0

Власний капітал у 2020 році збільшився на 691 тис. грн.(з 3860 тис. грн. до 4551 тис. грн.) або на 17,9 %. Власний капітал у 2020 році становить 72,9% від загальної суми пасивів, що свідчить про фінансову незалежність підприємства, але слід відмітити, що за цей період зросли і поточні коротко-строкові зобов'язання на 19,8 %, питома вага яких в капіталі підприємства складає 27,1% . За звітний період кредиторська заборгованість зросла на 280 тис. грн. або на 19,8%.

Динаміка пасивів ТОВ «Бессарабська паляниця» показана на рис. 2. 4

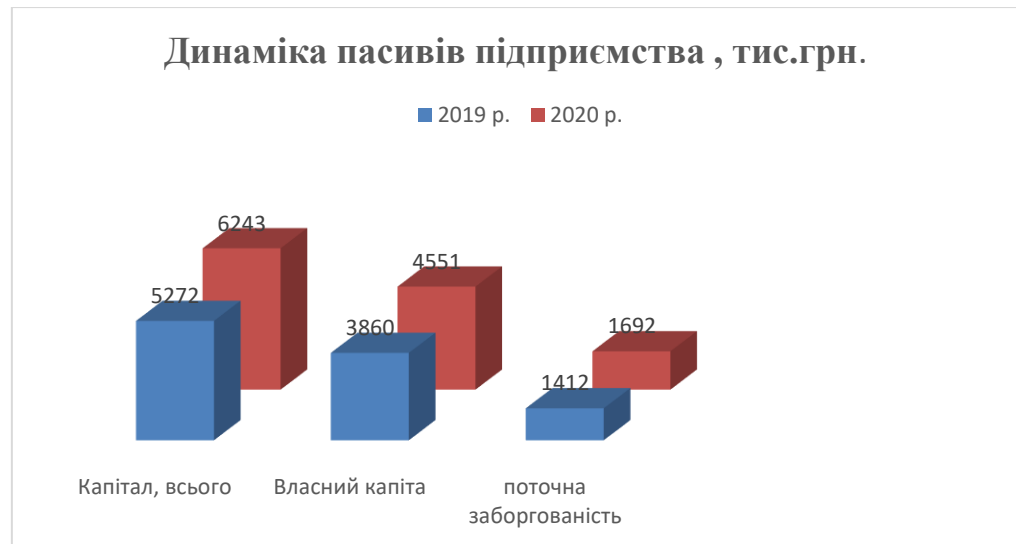


Рис. 2. 4 Динаміка пасивів ТОВ «Бессарабська паляниця»

Зіставлення сум короткострокової дебіторської та короткострокової кредиторської заборгованостей показує, що за аналізований період ТОВ «Бессарабська паляниця» мала негативне сальдо заборгованості [50].

За аналізований період кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську: у 2019 році на 934 тис. грн., у 2020 році на 522 тис. грн., що є негативним моментом у діяльності підприємства.

Наступним етапом оцінки фінансового стану є аналіз ліквідності.

Під ліквідністю організацій розуміється здатність покривати свої зобов'язання активами, термін перетворення яких на грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань.

Ліквідною вважається організація, яка має достатньо активів для розрахунків за своїм зобов'язанням

Аналіз ліквідності балансу представлено таблиці 2. 6.

Таблиця 2. 6

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Бессарабська паляниця»

Показники		2019 р.	2020 р.	Платіжний надлишок (+) або нестача (-) (А-П)	
				2019 р.	2020 р.
A1	Найбільш ліквідні активи	188	341	- 1724	- 1351
П1	Найбільш термінові зобов'язання	1912	1692		
A2	Швидко реалізовані активи	481	1170	481	1170

Продовження табл. 2.6.

П2	Короткострокові пасиви	0	0		
А3	Повільно реалізовані активи	466	529	466	529
П3	Довгострокові активи	0,0	0,0		
А4	Важко реалізовані активи	4137	4203	277	-348
П4	Постійні пасиви	3860	4551		

Баланс вважається абсолютно ліквідним за умови:

$$\left\{ \begin{array}{l} A1 \geq П 1 \\ A2 \geq П2 \\ A3 \geq П3 \\ A4 \leq П4 \end{array} \right.$$

Якщо хоча б одна нерівність системи має протилежний варіант, то ліквідність балансу відрізняється від абсолютної

Баланс ТОВ « Бессарабська паляниця» не можна назвати абсолютно ліквідним тому, що не дотримується перше співвідношення, що вимагає перекриття найбільш ліквідними активами – грошима найбільш термінових зобов'язань – кредиторську заборгованість.

Друге і третє співвідношення активів та пасивів дотримується протягом всього періоду дослідження, оскільки на підприємстві відсутні короткострокові та довгострокові зобов'язання.

І останнє співвідношення дотримується тільки в 2020 році.

Для якіснішої та комплексної оцінки ліквідності підприємства крім абсолютних показників ліквідності балансу доцільно використовувати фінансові коефіцієнти. Мета розрахунку коефіцієнтів ліквідності - оцінити співвідношення різних видів оборотних активів та короткострокових зобов'язань для їх можливого подальшого погашення.

Таблиця 2.7

Коефіцієнтний аналіз ліквідності підприємства

Показники	Норматив	2019 р.	2020 р.	Зміна
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,1	0,2	0,1
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,7-1,0	0,4	0,9	0,5

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	0,6	1,2	0,6
Коефіцієнт загальної ліквідності		0,3	0,6	0,3

Уточнювальними показниками ліквідності є коефіцієнт проміжної та абсолютної ліквідності. Коефіцієнт проміжної ліквідності показує очікувану платоспроможність підприємства на період, який надається для відстрочки платежів, коефіцієнт абсолютної ліквідності – на дату складання балансу. В 2020 році коефіцієнти абсолютної та проміжної ліквідності відповідають нижній межі нормативу.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує платіжні можливості організації за умови своєчасних розрахунків з дебіторами та сприятливої реалізації готової продукції. Цей показник відображає очікувану платоспроможність підприємства на період, рівний середньої тривалості одного обороту всіх поточних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності нижче нормативного значення, але слід відмітити, що він зріс у порівнянні з минулим роком на 0,6. Таким чином, на кінець 2020 року баланс не можна визнати ліквідним.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності підприємства показана на рис. 2. 5.

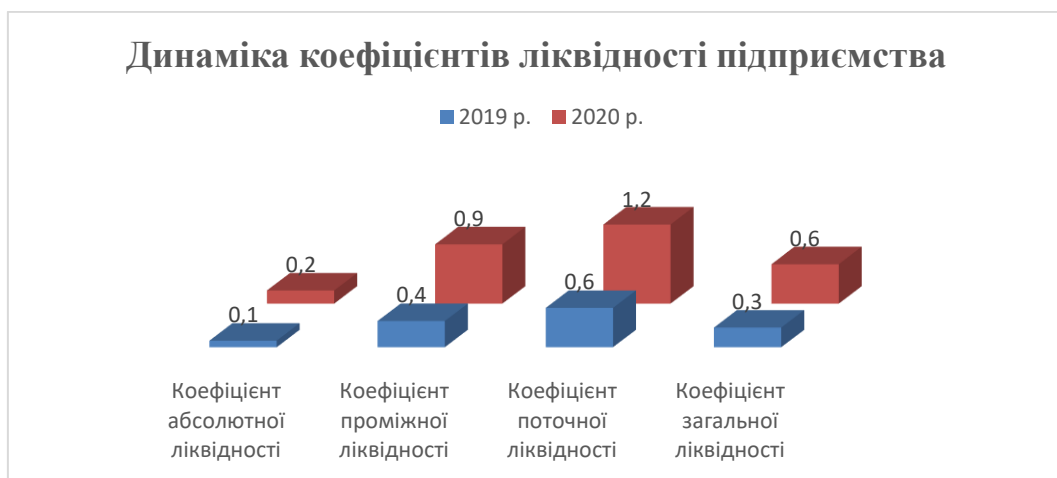


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Бессарабська паляниця»

Далі в оцінці фінансового стану ТОВ «Бессарабська паляниця» необхідно проаналізувати фінансову стійкість.

Фінансова стійкість підприємства означає стан фінансів, який гарантує його постійну платоспроможність.

Коефіцієнти фінансової стійкості показані в таблиці 2. 8.

Таблиця 2. 8

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Бессарабська паляниця»

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт фінансування (забезпеченості власними оборотними коштами)	-0,24	0,17	0,41
Коефіцієнт автономії	0,73	0,73	0,0
Коефіцієнт загальної платоспроможності	2,7	3,7	1,0

Коефіцієнт фінансування (забезпеченості власними оборотними засобами) - характеризує ступінь забезпеченості власними оборотними засобами підприємства, необхідних для фінансової стійкості. Оптимальне значення: $>0,1$.

Як видно з наведених даних коефіцієнт фінансування у 2020 році становив 0,17, що на 0,41 більше, ніж у минулому році., тобто підприємство формує оборотні кошти за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) - характеризує рівень залежності організації від позикових джерел фінансування свідчить про перспективи зміни фінансового стану в найближчий період і визначається як відношення власного капіталу підприємства до величині всіх активів підприємства. Оптимальне значення: $>0,5$. Фактичне значення коефіцієнту незалежності більше оптимального значення, отже підприємство не залежить від позикових джерел фінансування та ризиків неплатоспроможності .

Загальна платоспроможність організації за аналізований період також є вище оптимального значення, що свідчить про здатність організації покрити всі свої зобов'язання наявними власними активами.

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості показана на рис. 2. 6.

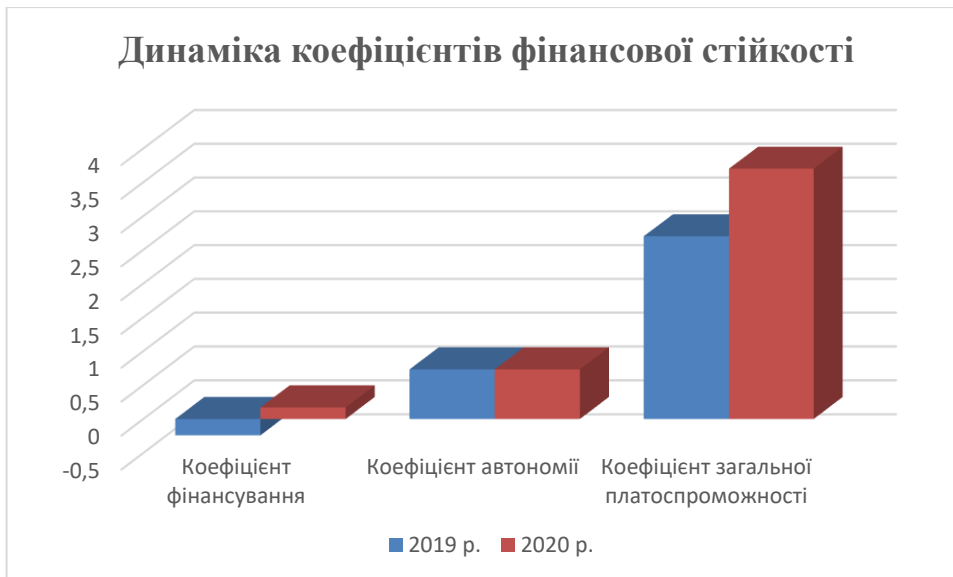


Рис. 2. 6 Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Бессарабська паляниця» за 2019-2020 роки

Таким чином, ТОВ «Бессарабська паляниця» є успішним середнім підприємством, фінансова стійкість якого не викликає сумнівів, так само як і здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язанням. Банкрутство підприємству не загрожує.

2. 3. Процес формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «Бессарабська паляниця»

Діяльність підприємства залежить не тільки від обсягів виробництва і реалізації продукції, але і від компетенції персоналу й ефективності його діяльності. Для успішної діяльності підприємства потрібні правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для вияву ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Проаналізуємо склад трудових ресурсів ТОВ «Бессарабська паляниця», таблиця 2. 9.

Таблиця 2.9

Склад трудових ресурсів ТОВ «Бессарабська паляниця»

Показники	Роки		Відхилення	
	2019	2020	абс.	%
Середньоспискова чисельність персоналу, всього, осіб	115	102	-13	-11,3
в т.ч. ПВП – всього, осіб	115	102	-13	-11,3
з них:				
робітники	96	85	-11	-11,4
службовці	5	4	-1	-20,0
спеціалісти	9	8	1	-11,0
керівники	5	5	0,0	0,0

Як видно з таблиці 2.9 кількість працівників підприємства за два роки скоротилася на 13 осіб (-11,3%) і на кінець року склала 102 особи проти 115 у минулому році. При цьому структура кадрів залишалася практично постійною.

Далі розглянемо рух кадрів у період 2019 – 2020 років. Для цього розрахуємо коефіцієнти, що характеризують мобільність персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз руху кадрів

№	Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абс.	%
1	2	3	4	5	6
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	115	102	-13	-11,3
2	Число прийнятих працівників, осіб	4	2	-2	-50
3	Число звільнених працівників, осіб, у тому числі:	17	15	-2	-11,8
3.1	за власним бажанням	17	15	-2	-11,8
4	Коефіцієнт стабільності	0,85	0,85	0,0	0,0
	Коефіцієнт плинності	0,15	0,15	0,0	0,0

Дані таблиці 2.10 показують, що стабільно працюють на підприємстві за останній рік 87 осіб, це характеризує створення умов, які сприяють тому, щоб люди працювали в ТОВ «Бессарабська паляниця» постійно, і зовнішню обстановку, що створює передумови для цього.

Коефіцієнт стабільності досить високий – 85%, коефіцієнт плинності кадрів становить 15%.

Для виявлення причин звільнення працівників на підприємстві було проведено анкетне опитування, яке дозволило виявити потенційні причини звільнень.

Питання анкети включали опитування за 10 основними напрямками:

- причини звільнення;
- можливі заняття після звільнення;
- причини «провалів» у трудовій діяльності;
- оцінка організації робочого місця;
- задоволеність рівнем оплати праці;
- наявність порушень;
- соціально – психологічний клімат,
- відносини з керівництвом;
- соціальна задоволеність.

Для достовірності даних кількість опитаних серед співробітників дорівнювало кількості звільнених працівників за періодами, що дозволило визначити загальний кількісний результат. Підставою для заповнення критеріїв послужили найчастіші відповіді анкети з різних питань (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Причини звільнень за результатами анкетування

Показники	2019 р.	2020 р.	Разом
1	2	3	4
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	115	102	x
Вибуло, всього, у тому числі:	17	15	x
за власним бажанням, у тому числі:	17	15	x
не задоволений рівнем оплати праці, відрядна оплата розглядається як ефективніша, вказується «зрівнялівка» у рівні оплати праці у порівнянні з	3	5	8

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
фахівцями;			
занадто інтенсивна праця, висока напруженість, фізична втома;	6	1	7
не зручний графік роботи, робота далеко від дому;	1	2	3
знайдено нове місце роботи, менше навантаження при незначній зміні заробітної плати;	5	3	8
конфлікт з керівництвом, важка атмосфера в колективі, ліберальне ставлення керівників, часта неповага та відсутність допомоги;	1	1	2
відсутні форми соціального забезпечення та підтримки, немає перспектив у кар'єрному зростанні, не підвищується кваліфікація.	1	3	4

На рис. 2. 7 показано загальну кількість працівників за причинами звільнень за 2019 - 2020 роки

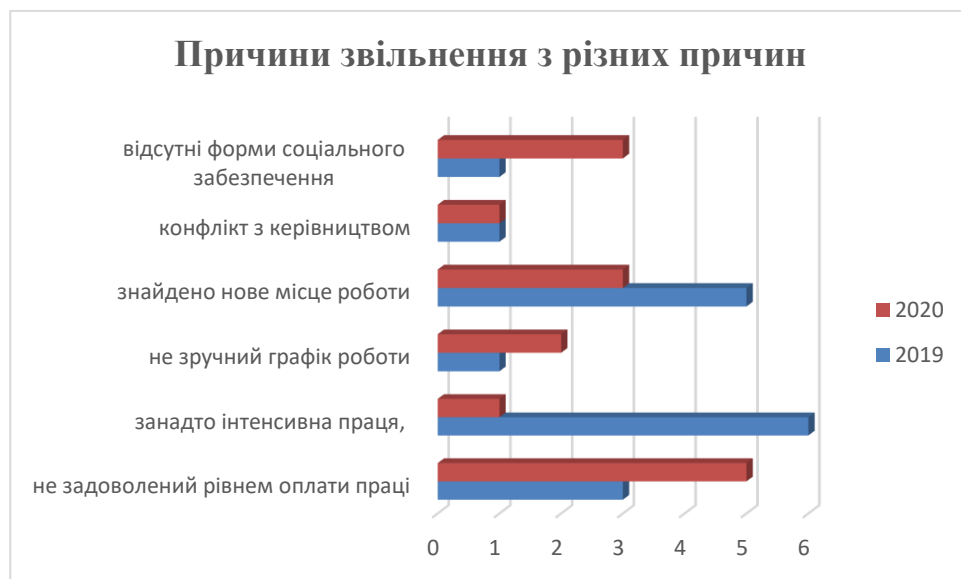


Рис. 2.7 Кількість звільнень з різних причин

Таблиця показує, що найчастіше звільняються через матеріальну незадоволеність (природний фактор в економічній системі більшості організацій), складності праці, можливості в зміні місця роботи. Також зазначено, що надто незручний графік роботи, складна психологічна атмосфера в колективі, немає форм підтримки та мотивації для роботи.

Найважливішим показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці. Рівень продуктивності праці може бути

виражений показником вироблення товарної продукції на одного працюючого та показником трудомісткості одиниці продукції.

Основним завданням аналізу використання фонду заробітної плати (ФЗП) є підвищення ефективності використання фонду з метою досягнення оптимальних співвідношень між показниками зростання прибутку та заробітної плати, а також вироблення та заробітної плати.

Також важливим показником є відповідність темпів зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці. Всі ці дані зведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз продуктивності праці та фонду заробітної плати на ТОВ «Бессарабська паляниця» за 2019-2020 роки

Показники	Роки		Відхилення	
	2019	2020	абс.	%
1	2	3	4	5
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	26091	22682	-3409	-13,1
Чистий прибуток, тис. грн.	1124	824	-300	-26,7
Чисельність працюючих, осіб	115	102	-13	-11,3
Продуктивність праці на 1 працюючого, тис. грн.	226,9	222,4	-4,5	-2,0
Фонд заробітної плати, тис. грн.	9877	10036	159	1,6
Середньорічна заробітна плата на 1 працюючого, тис. грн.	85,9	98,4	12,5	14,6
Середньомісячна заробітна плата 1 робітника, грн.	6083	6560	477	7,8
Прибуток на 1 грн. ФЗП грн.	0,11	0,08	-0,03	-27,3
Зарплатовіддача, грн.	2,64	2,26	-0,38	-14,4
Зарплатоємність, грн.	0,37	0,44	0,07	18,9

Аналіз показав, що продуктивність праці знижується (на 2,0%)

Темп приросту середньомісячної заробітної плати у 2020 році на одного працюючого позитивний та склав 14,6%, але темп приросту середньої заробітної плати в розрахунку на 1 одного робітника зріс лише на 7,8 %.

Рівень середньомісячної заробітної плати, не дивлячись на щорічну індексацію, залишається нижчим за середній по місту. Негативним моментом є зниження ефективності використання коштів фонду оплати праці, про що свідчить реалізованої продукції, зростання зарплатоємності та зниження зарплатовіддачі та прибутку на 1 грн. фонду заробітної плати.

У зв'язку з тим, що на підприємстві спостерігається негативна динаміка продуктивності праці, то у керівництва ТОВ «Бессарабська паляниця існує нагальна потреба у підвищенні продуктивності праці, для цього в першу чергу необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безперервна перепідготовка персоналу.

Між кваліфікацією працівника та ефективністю його праці існує пряма залежність: що вищий його розряд, то вище продуктивність його праці. На виконання однієї і тієї ж роботи у кваліфікованих працівників йде значно менше часу, ніж у менш кваліфікованих.

На ТОВ «Бессарабська паляниця» використовується досить обмежена кількість інструментів мотивації. Методи мотивації персоналу представлені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз методів мотивації персоналу ТОВ «Бессарабська паляниця»

Метод мотивації	Мета впровадження методу	Результат впровадження методу
1	2	3
Преміювання співробітників за результатами роботи кварталів та року	Створити зацікавленість співробітника в успіху роботи підприємстві, тому що від прибутку на підприємстві залежить рішення про преміювання	Слабка реакція співробітників на можливість повного охоплення колективу системою преміювання, а також з причини її невизначеності
Надання частині співробітників безкоштовних проїзних документів	Створення у співробітника переконання, що підприємство про нього дбає	Високий ступень зацікавленості в надання пільгових проїзних документів
Оплата 30 робочих днів відпустки та лікарняних листів	Створення у співробітника переконання, що підприємство про нього дбає	Високий ступень зацікавленості співробітників

Продовження табл. 2.13.

1	2	3
Можливість проходження навчання з метою підвищення кваліфікації	Створення у співробітника прагнення до кар'єрного зростання, зростання професіоналізму	Незначна кількість навчених, практична відсутність кар'єрного зростання

З представлених матеріалів зроблено висновок про вкрай незначну увагу підприємства до можливостей інструментів мотивації у процесі управління персоналом.

Слід звернути увагу на такі недоліки процесу мотивації:

- відсутність системного підходу до формування та здійснення мотивації;
- відсутність системи постійного контролю за результатами впровадження інструментів мотивації.

Основний сенс впливу на трудову мотивацію працівників для керівництва полягає в тому, щоб домогтися від них такої трудової поведінки, яка забезпечує максимальну ефективність у роботі підрозділів та підприємства загалом.

Успішний вплив на трудову мотивацію персоналу неможливий без регулярного зворотного зв'язку у вигляді оцінки ефективності цих впливів.

Результативність системи мотивації визначається її соціальною оцінкою та очікуваннями працівників, відповідно до наступних показників:

- умови праці;
- психологічний комфорт;
- матеріальна задоволеність;
- творчий рівень;
- безпека (рівень охорони праці в організації)

Для вдосконалення чинної в організації системи впливу на трудову мотивацію персоналу була проведена серйозна аналітична робота.

За допомогою соціологічного дослідження у формі анкет-опитувальників був проведений аналіз діючої системи мотивації.

Під час передбачалося з'ясувати:

- задоволеність умовами праці; психологічний комфорт;
- матеріальна задоволеність;
- безпека (рівень охорони праці в організації).
- лояльність персоналу;
- продуктивність діяльності персоналу;
- привабливість організації на ринку праці.

Ефективність діючої системи мотивації може бути оцінена за трьома параметрам:

- лояльність персоналу;
- продуктивність його діяльності;
- привабливість компанії на ринку праці.

Аналіз чинної системи мотивації персоналу ТОВ «Бессарабська паляниця» був проведений за допомогою соціологічного дослідження у формі анкет-питальників.

Опитування було проведено серед співробітників, під час якого передбачалося з'ясувати:

- задоволеність умовами праці; психологічний комфорт;
- матеріальна задоволеність;
- творчий рівень;
- безпека (рівень охорони праці в організації).
- лояльність персоналу;
- продуктивність діяльності персоналу
- привабливість організації на ринку праці.

На запитання «Чи ви задоволені умовами праці» позитивно відповіли 19 осіб чи 63,3% від опитаних, 11 осіб чи 36,7% дали негативний результат. Результати представлені на рис. 2. 8.



Рис. 2. 8 Задоволеність умовами праці на підприємстві

На запитання «Чи відчуваєте Ви психологічний комфорт»? позитивно відповіло 10 осіб (33,3% опитаних), і 20 осіб не відчувають психологічний комфорт на ТОВ «Бессарабська паляниця» (рис. 2.9).

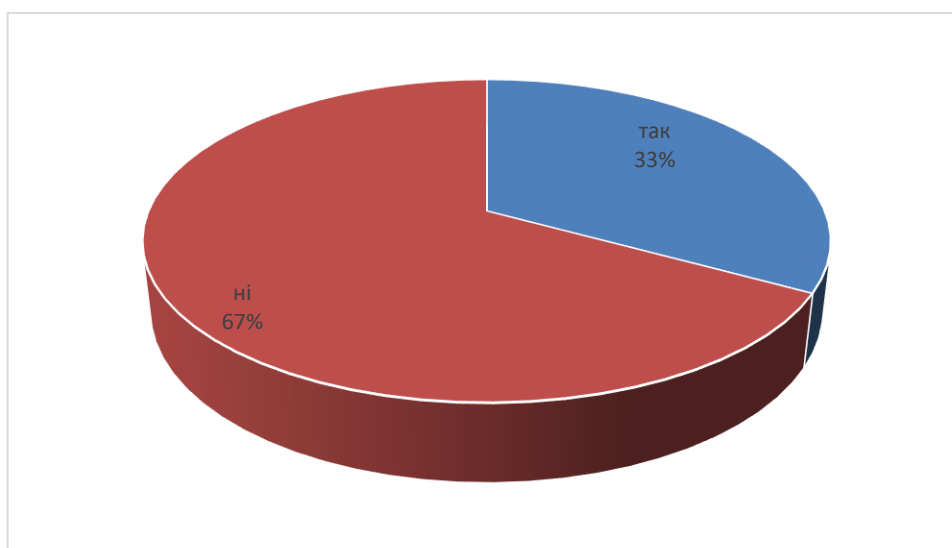


Рис. 2. 9 Психологічний комфорт працівників на підприємстві

Отже, у ТОВ «Бессарабська паляниця» спостерігається напружена психологічна ситуація серед працівників організації.

Проаналізуємо ступінь привабливості підприємства на ринку праці.

На рис. 2.10 представлено 100,0% опитаних, 70,0% оцінили привабливість організації на ринку праці як середню, 13,3% - як низьку та 16,7% як високу. Це дуже гарний показник для підприємства.

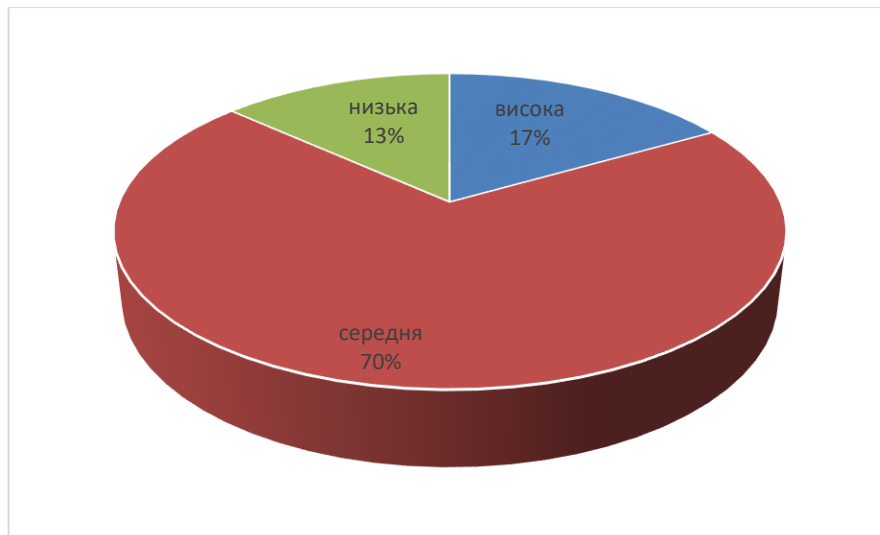


Рис. 2. 10 Ступінь привабливості ТОВ «Бессарабська паляниця» на ринку праці

З проведеного опитування можна зробити висновок, що, незважаючи на те, що система мотивації безпосередньо впливає на результативність праці персоналу та ефективність, існуюча система мотивації, діюча на підприємстві недостатньо ефективна.

Висновки до другого розділу

В другому розділі кваліфікаційної роботи був проведений аналіз діяльності ТОВ «Бессарабська паляниця». В ході аналізу було з'ясовано, що ТОВ «Бессарабська паляниця» комерційне підприємство, основним видом діяльності є виробництво харчових продуктів, основний вид діяльності - виробництво хлібобулочних виробів.

Аналіз економічної діяльності показав незадовільні показники ефективності діяльності підприємства, має місце зниження абсолютних значень, у тому числі обсягів реалізації, що може негативно позначитися на фінансовій стійкості підприємства у цілому.

Виявлено, що незважаючи на зниження абсолютних показників економічної діяльності, підприємство є фінансово стійким, фінансова стійкість підприємства означає стан фінансів, який гарантує його постійну

платоспроможність. Загальна платоспроможність організації за аналізований період також є вище оптимального значення, що свідчить про здатність організації покрити всі свої зобов'язання наявними власними активами.

При аналізі формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «Бессарабська паляниця» виявлено, що на підприємстві зберігається високий рівень плинності кадрів, анкетування звільнених працівників, показало, що найчастіше звільняються через матеріальну незадоволеність (природний фактор в економічній системі більшості організацій), складності праці, можливості в зміні місця роботи. Також зазначено, що надто незручний графік роботи, складна психологічна атмосфера.

На ТОВ «Бессарабська паляниця» використовується досить обмежена кількість інструментів мотивації в колективі, немає форм підтримки та мотивації для роботи.

Дослідження показало, що незважаючи на те, що система мотивації безпосередньо впливає на результативність праці персоналу та ефективність, існуюча система мотивації, діюча на підприємстві недостатньо ефективна.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БЕССАРАБСЬКА ПАЛЯНИЦЯ»

3.1. Напрямки підвищення трудової мотивації на ТОВ «Бессарабська паляниця»

Підвищення продуктивності праці на підприємстві відноситься до двох факторам: зовнішнім, які не залежать від працівника, та внутрішні, що залежать від працівника (інтенсивність, якість праці).

У умовах, що швидко змінюються, з постійним жорсткістю конкуренції все частіше компанії звертаються до пошуку нових методів роботи з кадрами, при всьому цьому намагаються знайти такі способи організації роботи, які крім орієнтації на підвищення ефективності та результативності праці, будуть орієнтовані та на отримання роботодавцем додаткових конкурентних переваг. Саме тому створення ефективної системи стимулювання персоналу – основний та суттєвий засіб підвищення продуктивності праці.

Для ефективного функціонування будь-якого підприємства необхідно, щоб була виконана одна важлива умова - забезпечено використання кожного працівника у всьому різноманітті прояви психофізіологічного та мотиваційних потенціалів.

Для управління активізацією персоналу необхідно постійно контролювати процес використання методів стимулювання для підприємства.

Використання різних форм та методів стимулювання дозволить сформувати керівництву дієву мотивацію кадрів до ефективної діяльності. Стимулювання праці – це спосіб винагороди працівника за участь у виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці та вимог технології. Існуюча система стимулювання трудової активності значною мірою виявилася малоефективною і стала однією з причин кризи праці [39].

Досягнення ефективного рівня продуктивності праці та подальше його

зростання залежить від системи мотивації її персоналу. На кожному підприємстві система мотивації праці носить специфічний характер, що враховує структурні та галузеві особливості організації, масштаби та напрямки її діяльності, систему управління ресурсами, рівень кваліфікації працівників, статево - віковий склад персоналу, соціальну та національну приналежність, тип темпераменту та інше. Недостатньо правильно визначена мотивація працівників у сучасній системі управління підприємством знижує показники результативності його діяльності.

Саме тому все більше керівників намагаються збільшувати продуктивність функціонування свого підприємства, вдаючись до функції мотивації персоналу, детально розбираючись в ній і активно розвиваючи, адаптуючи під свій бізнес.

На сьогоднішній день, підприємства дуже ретельно підходять до вибору та опрацювання своєї мотиваційної системи, ґрунтуючись на минулому досвіді та привносячи щось нове, адже саме завдяки такому ставленню до мотивації праці, у компанії з'являється можливість отримати максимальну віддачу з сторони працівників. Ефективно розроблена мотиваційна система підприємства є величезною перевагою, яка благотворно впливає на роботу підприємства та на всі його ключові показники. Розуміння потреб підприємства як своїх власних, зацікавленість службовців у успішному розвитку підприємства, бажання постійного підвищення ефективності є головними умовами підвищення продуктивності праці [41].

Аналізуючи систему виробничої мотивації, був зроблений висновок, що існуюча система мотивації, діюча на підприємстві недостатньо ефективна. і потребує вдосконалення.

В ході дослідження було встановлено, що на підприємстві незадовільно використовується трудовий потенціал. За два роки плинність кадрів стабільно дорівнює 15,0%. У ринкових умовах становище таке, що можна говорити лише про відносну стабільності штату. Коефіцієнт плинності кадрів при цьому

коливається в межах 5-9%. Не задоволені умовами праці 37,0% робітників підприємства, психологічним кліматом - 67%. Все це дає підставу для перегляду діючої системи трудової мотивації [42].

На підприємстві необхідно переглянути існуючий колективний договір та укласти новий, в якому мають відобразитися напрями підвищення ефективності виробництва та напрямки використання прибутку принципи трудового колективу та забезпечення зайнятості, організація праці та з/плати, житлово-побутове обслуговування, соціально-економічні гарантії, умови роботи, охорона та безпека праці, організація соціально-медичного, санаторно-курортного лікування та відпочинку працівників; гарантії діяльності молодіжної організації. Необхідно розробити локальні документи щодо мотивації персоналу, критеріїв щодо матеріального стимулювання та заходи щодо нематеріального стимулювання.

Досить невисоко всіма співробітниками було оцінено робоче місце та соціальні блага. Важливе місце у системі мотивації праці має навчання та перенавчання працівників, підвищення рівня їхньої кваліфікації.

Важливе місце у системі мотивації праці має навчання та перенавчання працівників, підвищення рівня їхньої кваліфікації. Навчання робітників другим (суміжним) професіям - це навчання осіб, які вже мають професію, з метою отримання нової професії з початковим чи більше високим рівнем кваліфікації. Це навчання робітників необхідно організувати для розширення їх професійного профілю, підвищення мобільності та пристосовності до умов праці, що змінюються, придбання нових навичок.

Підвищення кваліфікації робітників - це навчання, спрямоване на послідовне вдосконалення професійних та економічних знань, умінь та навичок, зростання майстерності за наявними професіями.

Тому необхідно звернути увагу на фактор «Кар'єра та розвиток». За результатами опитування 49% працівників відчувають потребу у навчанні, що свідчить про невисоку ефективність системи корпоративного навчання. При цьому 51% опитаних зазначають, що не мають чіткого уявлення про

просування по службі. У той же час, лише 33% працівників задоволені існуючою системою навчання та підвищення кваліфікації. Цілеспрямована робота керівників у напрямі розвитку своїх підлеглих дозволить збільшити задоволеність персоналу даними фактором і позитивно позначиться на рівні лояльності працівників компанії.

На підприємстві підвищення кваліфікації робітників має здійснюватися за двома напрямками, а саме, підвищення кваліфікації у навчальних закладах та безпосередньо на підприємстві. Підвищення кваліфікації у навчальних закладах може відбуватися з відривом та без відриву від виробництва.

Навчання робітників підвищення кваліфікації безпосередньо на підприємстві має здійснюватися:

- на виробничо - господарських курсах;
- на курсах цільового призначення;
- на курсах бригадирів.

Виробничо-господарські курси створюються з метою поглиблення та розширення професійно - економічних знань, умінь та навичок робітників для отримання вищих тарифних розрядів, відповідно до вимог виробництва. Набір навчальної групи здійснюється, як правило, з працівників однієї чи родинних професій подібної кваліфікації на підставі заяви робітників та рекомендацій керівників цехів, дільниць.

Для управління активізацією персоналу необхідно постійно контролювати процес використання методів стимулювання для підприємства.

Використання різних форм та методів стимулювання дозволить сформуванню керівництву дієву мотивацію кадрів до ефективної діяльності. Стимулювання праці – це спосіб винагороди працівника за участь у виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці та вимог технології. Існуюча система стимулювання трудовий активності значною мірою виявилася малоефективною і стала однією з причин кризи праці.

Підприємства повинні уважніше стежити за своїм іміджем на зовнішньому та внутрішньофірмових ринках робочої сили. Саме імідж стає

вирішальним фактором привабливості компанії, що визначає її шанси на придбання нових кадрових ресурсів Вони підвищуються у підприємств із добре налагодженою системою стимулювання.

Продуктивність праці – найважливіший фактор підвищення ефективності виробництва, залежить від безлічі чинників, показник, що визначає результати і віддачу кожної одиниці використовуваного ресурсу праці, продуктивність трудової діяльності з одного боку, і водночас ефективність витрат, пов'язаних з використанням та залученням ресурсів праці. Існує різноманіття резервів зростання продуктивності, які дозволяють змістити упори з оцінки поточного стану виробництва на оцінку його стану у перспективі.

3. 2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Економічна ефективність – це отримання більших результатів при тих самих витратах або зниження витрат при отриманні того ж результату.

Ефективне управління мотивацією трудової діяльності персоналу на загальноорганізаційному рівні включає:

- об'єднання всіх категорій співробітників на основі єдності інтересів, гордості за свою компанію, професію та результати праці;
- підтримка цінності матеріальних та нематеріальних стимулів;
- зміна форм, способів та умов стимулювання як елемента будь-яких організаційних перетворень;
- збагачення змісту роботи;
- використання найбільш ефективних методів оцінки результатів праці на особистісному чи груповому рівні та обліку вкладу індивіда або групи у результати роботи всієї організації.

Крім витрат на робочу силу, при оцінці економічної ефективності використовується показник ефекту від цієї діяльності.

Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства в цілому на

окремого працівника, як наслідок прийнятих управлінських рішень, служитиме для отримання додаткового результату від виробничої діяльності

Цей результат і є джерелом ефективності, який може приймати різну форму та оцінюватись різними показниками.

У разі використання як загального показника діяльності колективу підприємства таких факторів, як приріст обсягу виробництва, зміна рівня продуктивності праці, на їхню величину впливають не тільки фактори виробництва, мобілізовані через мотивацію персоналу, але також техніко-технологічні та організаційні фактори. На результат поточного року витрати минулих років могли мати більший вплив, ніж витрати поточного періоду. Тому однозначно оцінити вплив системи мотивації на економічну ефективність роботи підприємства досить складно.

Впровадження заходів щодо вдосконалення мотивації трудової діяльності персоналу сприятиме зниженню витрат на набір працівників, тому що буде знижено рівень плинності кадрів.

Розрахуємо ефективність від зниження рівня плинності кадрів внаслідок впровадження заходів щодо вдосконалення мотивації трудової діяльності персоналу підприємства.

На прикладі вакантної посади робітника проведемо розрахунок витрат на персонал за один календарний рік у разі, якщо на підприємстві система мотивації трудової діяльності недосконала. Перелік витрат за набір та відбір персоналу підприємства приведений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік витрат за набір та відбір персоналу підприємства

№ з/п	Витрати	Сума, грн.
1	2	3
1	Середня заробітна плата на підприємства	6560
2	Заробітна плата на випробувальному терміні (2/3 від середньої)	4373
3	Година роботи спеціаліста з відділу кадрів	45

Продовження табл. 3.1

1	2	3
4	Година роботи начальника цеху	65
5	Витрати на набір персоналу, зокрема:	
5.1	оголошення в газетах;	1000
6	Витрати на оцінку персоналу	110
	Разом	12153

За даними таблиці 3.1 видно, що втрати підприємства від проблеми високого рівня плинності кадрів виражаються у високих фінансових витратах (у розмірі 12153 грн. на набір і відбір одного співробітника).

Основна мета мотивації – стимулювати виробничу поведінку співробітників компанії, направивши її на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед нею. Ефективність мотивації залежить від того, наскільки стратегічні цілі підприємства реалізуються за рахунок мотивації персоналу. У свою чергу, мотивація співробітників буде визначатися тим, наскільки повністю організація задовольняє їх основні потреби. Отже, основне значення мотивації – поєднати інтереси працівника зі стратегічними завданнями підприємства.

Економічна ефективність мотивації містить в собі вирішення завдань, що стоять перед підприємством. Вона буде залежати від правильного та ефективного використання людських ресурсів.

Мотивація має орієнтувати працівників на ті дії, які необхідні підприємству. Високий рівень плинності кадрів вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом та управлінні підприємством загалом, це свого роду індикатор неблагополуччя. Передбачається, що завдяки новій системі стимулювання праці, плинність кадрів скоротиться до природного рівня - з 15,0% до 5% на рік.

Далі визначимо економію коштів за рахунок зменшення плинності кадрів. Зробимо розрахунок і подаємо його у вигляді таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Економія коштів за рахунок зменшення плинності кадрів

Показник	Значення показника
1	2
Кількість співробітників, осіб	102
Звільнено працівників за 2020 рік, осіб	15
Відсоток плинності кадрів	15,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6560
Заробітна плата на випробувальному терміні (2/3 від середньої), грн.	4373
Сума витрат на заміну персоналу, на рік, грн	182295
Кількість звільнених працівників при плинності 5%, осіб	
Сума витрат на заміну персоналу на рік за плинності 5%	60765
Витрати на зниження плинності (витрати на моральне стимулювання працівників), грн	5000
Загальна економія, грн.	116530

Отже, сума витрат на заміну персоналу у 2020 р. складає 182295 грн.

При зниженні плинності до природного рівня 5% підприємство витратить на заміну персоналу – 65765 грн.. Отже ефект від запропонованих заходів складе 116530 грн.

Оскільки середньорічна продуктивність праці на одного співробітника у 2020 році складала 222,4 тис. грн, то середньомісячна продуктивність - 18533 грн. За період заміщення одного працівника (звільнення старого співробітника, прийняття нового співробітника, час його адаптації та час його навчання) продуктивність праці на одну особу знижується на 30%, звідси втрати на заміщення одного працівника будуть становити 5560 грн.

Так як у 2020 році було звільнено 15 осіб, то втрати продуктивності праці склали 83400 грн. При скорочення плинності персоналу до 5%, втрати продуктивності праці скоротяться на 27800 грн. і становитимуть 55600 грн.

Загальний економічний ефект від зниження плинності кадрів складатиме:

$$E_{\text{заг.}} = E_{\text{пк}} + E_{\text{пп}}, \quad (3.1)$$

де $E_{\text{пк}}$ - ефект від скорочення плинності кадрів;

Епп - втрати продуктивності праці.

$$E_{\text{зар.}} = 116530 + 55600 = 172130 \text{ грн.}$$

Розроблена програма, спрямована на зниження плинності персоналу на ТОВ «Бессарабська паляниця» розрахована на період 1 рік, та дієвість запропонованих способів може бути оцінена лише з плином часу. Тим не менш, для того щоб все ж таки дати певну оцінку даному проекту та виявити можливі варіанти зміни ситуації на підприємстві була розроблена ще одна анкета, для співробітників підприємства, на яких власне й спрямована ця програма.

За підсумками проведення анкетування працівників було зроблено такі висновки:

- за умови успішної реалізації запропонованої програми 88,4% респондентів відповіли ствердно, що за зміни умов роботи вони будуть продовжувати працювати цьому підприємстві;
- 6,96 % респондентам важко дати відповідь на запитання;
- 4,64% респондентів заявили, що навіть запропоновані зміни не вплинуть на їхнє рішення покинути підприємство.

Аналізуючи підсумки анкетування, бачимо, що абсолютна більшість працюючого персоналу ТОВ «Бессарабська паляниця» будуть задоволені запропонованими заходами, реалізація даної програми підвищить їх трудову активність та дозволить знизити плинність персоналу до природного рівня 5%.

Запропоновані заходи, матимуть позитивний соціально-психологічний ефект, тому що зниження рівня плинності персоналу позитивно позначиться на іміджі компанії, що стабілізує кадрову політику, збільшить обсяг продажів, підвищить продуктивність праці покращить атмосферу в колективі та умови праці.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі розглянуті напрямки підвищення ефективності трудової мотивації.

Виявлено, що досягнення ефективного рівня продуктивності праці та подальше його зростання залежить від системи мотивації її персоналу, тому що недостатньо правильно визначена мотивація працівників у сучасній системі управління підприємством знижує показники результативності його діяльності.

Аналізуючи систему виробничої мотивації, був зроблений висновок, що існуюча система мотивації, діюча на підприємстві недостатньо ефективна. і потребує вдосконалення.

В ході дослідження було встановлено, що на підприємстві незадовільно використовується трудовий потенціал. За два роки плинність кадрів стабільно дорівнює 15,0%. Було запропоновано переглянути існуючий колективний договір та укласти новий, в якому мають відобразитися напрями підвищення ефективності виробництва та напрямки використання прибутку принципи трудового колективу та забезпечення зайнятості, організація праці та з/плати, житлово-побутове обслуговування, соціально-економічні гарантії, умови роботи, охорона та безпека праці, організація соціально-медичного, санаторно-курортного лікування та відпочинку працівників; гарантії діяльності молодіжної організації.

Була розрахована ефективність від зниження рівня плинності кадрів внаслідок впровадження заходів щодо вдосконалення мотивації трудової діяльності персоналу підприємства. Економічний ефект від скорочення плинності персоналу становить 116530 грн.

Встановлено, що за період заміщення одного працівника (звільнення старого співробітника, прийняття нового співробітника, час його адаптації та час його навчання) продуктивність праці на одну особу знижується на 30%, при скороченні плинності до 5%, втрати продуктивності праці скоротяться на 27800 грн.

Загальний економічний ефект від зниження плинності кадрів складатиме: 172130 грн.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення дослідження згідно поставленої мети, а саме теоретичного обґрунтування аспектів формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу підприємства було реалізовано поставлені завдання.

Розкрито економічний зміст категорії мотивації, як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації. З'ясовано, що мотивація визначається як система (мотиваційне формування системи одного чи кількох працівників), а з іншого – як процес (довгостроковий вплив на зміну набору працівників) параметрів вартісної та цілеорієнтованої структури.

Охарактеризовано сучасні форми та види мотивації. Серед мотиваційних форм виділено: матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, зовнішня, внутрішня, самомотивація. До видів мотивації слід віднести групи адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів.

Досліджено систему формування мотивації як інструменту підвищення продуктивності праці. Зазначено покрокова модель мотиваційного процесу, яка за допомогою факторів підвищення продуктивності праці приводить до продуктивності в цілому підприємства. Такими факторами є: матеріально-технічні, економічні та соціально-психологічні фактори, які підвищують результативність роботи підприємства, або навпаки зменшують (приклад мотиваційне вигорання).

Проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Бессарабська паляниця». В ході аналізу було з'ясовано, що ТОВ «Бессарабська паляниця» комерційне підприємство, основним видом діяльності є виробництво харчових продуктів, основний вид діяльності - виробництво хлібобулочних виробів.

Аналіз економічної діяльності показав незадовільні показники ефективності діяльності підприємства, має місце зниження абсолютних значень, у тому числі обсягів реалізації, що може негативно позначиться на фінансовій стійкості підприємства у цілому.

Виявлено, що незважаючи на зниження абсолютних показників економічної діяльності, підприємство є фінансово стійким, фінансова стійкість підприємства означає стан фінансів, який гарантує його постійну платоспроможність. Загальна платоспроможність організації за аналізований період також є вище оптимального значення, що свідчить про здатність організації покрити всі свої зобов'язання наявними власними активами.

При аналізі формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «Бессарабська паляниця» виявлено, що на підприємстві зберігається високий рівень плинності кадрів, анкетування звільнених працівників, показало, що найчастіше звільняються через матеріальну незадоволеність (природний фактор в економічній системі більшості організацій), складності праці, можливості в зміні місця роботи. Також зазначено, що надто незручний графік роботи, складна психологічна атмосфера.

На ТОВ «Бессарабська паляниця» використовується досить обмежена кількість інструментів мотивації в колективі, немає форм підтримки та мотивації для роботи.

Дослідження показало, що незважаючи на те, що система мотивації безпосередньо впливає на результативність праці персоналу та ефективність, існуюча система мотивації, діюча на підприємстві недостатньо ефективна.

Виявлено, що досягнення ефективного рівня продуктивності праці та подальше його зростання залежить від системи мотивації її персоналу, тому що недостатньо правильно визначена мотивація працівників у сучасній системі управління підприємством знижує показники результативності його діяльності.

Аналізуючи систему виробничої мотивації, був зроблений висновок, що існуюча система мотивації, діюча на підприємстві недостатньо ефективна. і потребує вдосконалення.

В ході дослідження було встановлено, що на підприємстві незадовільно використовується трудовий потенціал. За два роки плинність кадрів стабільно

дорівнює 15,0%. Було запропоновано переглянути існуючий колективний договір та укласти новий, в якому мають відобразитися напрями підвищення ефективності виробництва та напрямки використання прибутку принципи трудового колективу та забезпечення зайнятості, організація праці та з/плати, житлово-побутове обслуговування, соціально-економічні гарантії, умови роботи, охорона та безпека праці, організація соціально-медичного, санаторно-курортного лікування та відпочинку працівників; гарантії діяльності молодіжної організації.

Була розрахована ефективність від зниження рівня плинності кадрів внаслідок впровадження заходів щодо вдосконалення мотивації трудової діяльності персоналу підприємства. Економічний ефект від скорочення плинності персоналу становить 116 530 грн.

Встановлено, що за період заміщення одного працівника (звільнення старого співробітника, прийняття нового співробітника, час його адаптації та час його навчання) продуктивність праці на одну особу знижується на 30%, при скороченні плинності до 5%, втрати продуктивності праці скоротяться на 27800 грн.

Загальний економічний ефект від зниження плинності кадрів складатиме: 172130 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Абаєва Є. Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства. *Науковий вісник ДГМА*. 2009. № 2. С. 190–197.
2. Базиліук А.В. Методичні аспекти розрахунку продуктивності праці на макрорівні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. Вип. 8. С. 39–42.
3. Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с.
4. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2014. Т. 6, 5. С. 64-69.
5. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 24.03.2022).
6. Волинець Ю.С., Бабчинська Ю.С. Механізм мотивації праці персоналу нематеріальними методами. URL: <http://intkonf.org/volinet-yus-babchinska-oi-mehanizmmotivatsiyi-pratsi-personalu-nematerialnimi-metodami> (дата звернення: 24.03.2022).
7. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. №6.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33 (дата звернення: 24.04.2022).
8. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. *Бізнес-інформ*. 2010. № 4. С. 102–104.
9. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
10. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.14. С. 188–193.
11. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 3(4). С. 9–11.

12. Замула І.В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 2(20). С. 201-211.
13. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2259/Zelenko_Hanzhurova_Motyvatyia_yak_chynnyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 24.04.2022).
14. Завадський, Й.С. Менеджмент: Management. Т.1. Вид. 2-е. К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. 542с.
15. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376–380.
16. Мончак З. В. Проблема мотивації праці та створення мотиваційного механізму. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2007. № 17.4. С. 198–201.
17. Міценко Н. Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки. *Науковий вісник*. 2005. Вип. 15.2. С. 268-271.
18. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44–49.
19. Кожем'якіна С.М. Продуктивність праці на макрорівні: визначення, аналіз та прогнозування : монографія. К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2012. 374 с.
20. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
21. Лаптев В.И. Мотивация персонала в системе менеджмента современного отечественного предприятия. Випуск 15. Частина 2. 2015. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. С.49-52. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/2/14.pdf (дата звернення: 20.04.2022).

22. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія : в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.]. Київ-Тернопіль : Академія, 2000. Т.1. 864 с.
23. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями їх підвищення. *Галицький економічний вісник*, Т.: ТНТУ, 2015. Том 48. №1. С. 82-92.
24. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 184 с.
25. Сахно А.А. Моделювання мотиваційної норми прибутковості машинобудівних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*, т. 20. 2015. № 6. С. 120-124.
26. Телишевська Л.І., Власенко Д.О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». № 7 (59).2018 р. С. 498- 502. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/7/108.pdf> (дата звернення: 20.03.2022).
27. Коломієць В.М. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2007. № 1. С. 77-83. URL: <http://ir.nmu.org.ua> (дата звернення: 20.02.2022).
28. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/32208/page>.
29. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» : учеб. пособие. 2-е изд. М. : ИНФРА- М, 2014. 251 с
30. Колот, А. М., Цимбалюк А. М. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479с.
31. Климчук А. О. Мотивация персонала как составляющая эффективного управления предприятием. *Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред. М. И. Зверякова*. Одесса: Одесский национальный экономический университет. 2016. Вып. 1. № 60. С. 135-141.
32. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л. Управління персоналом: навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

33. Пушкар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. *Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації»*. Х. : ХНЕУ, 2011. С. 67-71.

34. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2(6). С. 197–203

35. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. №. 22. С. 92–97.

36. Пельтек Л. В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство*. 2009. № 1. С. 159–164.

37. Перетятко М. О. Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>. (дата звернення: 20.04.2022).

38. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Том 3 № 76 (2021): *Одеський національний морський університет*. С. 47-64. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/issue/view/31/18> (дата звернення: 20.04.2022).

39. Перевозчикова Н.О., Котова І.Ю. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 20.04.2022).

40. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький, 2011. 210 с.

41. Немов Р. Психологія. Мотивація. https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/nemov1/08.php (дата звернення: 20.04.2022).
42. Рихлевич Л. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Тернопільський національний економічний університет*. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рихлевич%20Л.%20І..pdf> (дата звернення: 20.04.2022).
43. Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi> (дата звернення: 20.04.2022).
44. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Т. 65. №. 1. С. 239–241.
45. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотиваційний менеджмент в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2017. С. 99–112.
46. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 417 с
47. Шостак І.В. Застосування smart підходу до обґрунтування системи крі оцінки результатів роботи персоналу підприємства торгівлі. *Агросвіт*. 2015. №13. С. 64-68.
48. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. №. 2. С. 7–20.
49. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*. 2014. Том 15. № 3. С. 263-268.
50. ТОВ «Бессарабська паляниця» URL: <https://opendatabot.ua/c/39169412> (дата звернення: 20.04.2022).

51. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020). *Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. TEM Journal*, 9(1), 249-260.

52. Cette, G., Lopez, J., Mairesse J. (2016). Product and Labour Market Regulations, Production Prices, Wages and Productivity. *Review of Economics and Institutions*, 7(2), Article 1. doi: 10.5202/rei.v7i2.22