

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет комп'ютерних інформаційних технологій
Кафедра економічної кібернетики та інформатики

МАХНІЦЬКА Галина Романівна

Інформаційно-аналітичне забезпечення
управління мотиваційними процесами на
підприємстві.

Information and analytical support of management
of motivational processes at the enterprise.

спеціальність: 051 - Економіка
освітньо-професійна програма - Економічна кібернетика

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ЕКМ-21

Г. Р. Махніцька

Науковий керівник:
Башуцька О.С.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"22" 11 2022 р.

Завідувач кафедри

Л. М. Буяк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ .	6
1.1 Теоретичні аспекти управління мотиваційними процесами	6
1.2 Методичні підходи мотивації персоналу на підприємстві.....	12
1.3 Особливості сучасних мотиваційних процесів на підприємствах	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «НОВАТОР».....	28
2.1 Загальна характеристика діяльності ДП «Новатор» та основні напрями його діяльності.....	28
2.2 Аналіз трудових показників підприємства на ДП «Новатор».....	40
2.3 Оцінка системи мотивації на ДП «Новатор»	53
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ... 	63
3.1 Модель оцінювання механізму забезпечення ефективності управління мотиваційними процесами на підприємстві.....	63
3.2 Практичні рекомендації щодо управління персоналом на засадах інформаційно-мотиваційних компонентів.....	72
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Співробітники вважаються одним із основних активів для підприємств, оскільки вони відіграють життєво важливу роль для досягнення організаційних цілей. Покращення трудової мотивації для співробітників стало найважливішим кроком для кожної бізнес-організації, тому що це забезпечує збільшення продуктивності роботи. Крім того, мотивовані співробітники мають більшу ймовірність надавати якісні послуги та допомагають бізнес-організаціям залишатися конкурентоспроможними. Отже, бізнес-менеджери повинні завжди прагнути заряджати їх енергією трудової мотивації працівників.

Як правило, бізнес-організації прагнуть створити міцні зв'язки зі своїми працівниками. Це тому, що для забезпечення виживання організації в умовах швидких змін бізнес-середовища, потрібні високомотивовані співробітники. Тим не менш, питання мотивації залишається складним, оскільки менеджерам буває важко зрозуміти, які фактори насправді мотивують працівників, адже їхні мотиваційні фактори продовжують змінюватися з часом. Наприклад, коли дохід працівника має тенденцію до збільшення з часом, тоді гроші стають для нього меншою мотивацією. Крім того, працівники можуть поводитися по-різному в іншій галузі. Винагороди можуть бути каталізатором мотивації для одних людей, інших натомість важливі їхні досягнення або гарантії роботи.

Мотивовані співробітники прагнуть виконати поставлене завдання і внутрішня мотивація позитивно впливає на ефективність роботи працівника. Оскільки такі співробітники є незамінними для досягнення організаційного зростання та успіху, це стало основною відповідальністю для менеджерів організацій, визначити, які чинники дійсно керують мотивацією працівників на робочому місці.

Численні дослідження підтвердили позитивний вплив мотивації на організаційні показники. І по суті це помітно в економіці, якщо організація продовжує працювати краще, тоді це позитивно сприятиме національному економічному розвитку.

Актуальність дослідження. Проблема мотивації обумовлена тим, що для

прискорення безперервної продуктивності організації, індивідуальна продуктивність співробітника є вирішальною, що зрештою впливає на загальну ефективність організації. Крім того, мотивовані співробітники мають вирішальне значення для підвищення успіху організації. Отже, важливо, щоб керівники організації постійно стежили за рівнем мотивації співробітників, щоб вони могли виробляти вищий рівень продуктивності. Без мотивованих співробітників, організаційний ріст і результативність можуть бути загальмовані на довгий термін. Отже, бізнес-менеджери повинні розуміти основні фактори, які можуть мотивувати своїх співробітників.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питаннями мотивації займалися багато вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Ф Герцберг, Річард Л. Дафт, М. Мескон, А. Маслоу, Ф. Герцберг, А. Врум, Г. Цехановецький Н. Вольський, Н. Туган-Барановський та ін.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка інформаційно-аналітичного забезпечення управління мотиваційними процесами на підприємстві, а також надання рекомендацій вдосконалення механізму мотивації на досліджуваному підприємстві.

Для досягнення даної мети необхідно вивчити дану проблему. Основними завданнями написання роботи є:

- висвітлити сутність мотивації праці її функції та принципи;
- розкрити особливості основних теорій мотивації;
- охарактеризувати вивчення взаємозв'язку мотивації і стимулювання праці;
- проаналізувати систему мотивації праці та оцінити мотиваційні процеси на підприємстві
- розробити пропозиції щодо вдосконалення даного процесу на підставі вивчення досвіду мотивації праці в зарубіжних країнах
- розробити модель оцінювання механізму забезпечення ефективності управління мотиваційними процесами на підприємстві

Об'єкт дослідження – мотиваційні процеси у ДП "НОВАТОР"

Предмет дослідження – система мотивації і стимулювання персоналу.

Методи дослідження. Методичними засадами дипломної роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики мотивації праці на підприємстві. У даній роботі використано такі методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності мотивації праці); метод наукового пізнання та системного підходу, порівняння, метод анкетування, а також фундаментальні положення підприємства та узагальнення результатів дослідження системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів підвищення мотивації праці в досліджуваному підприємстві).

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в удосконаленні інформаційно-аналітичного забезпечення управління мотиваційними процесами на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони дають можливість надавати практичні рекомендації щодо управління персоналом на основі інформаційно-мотиваційних складових.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на __ сторінках, містить 26 таблиць, 22 рисунка, список використаних джерел містить 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

1.1 Теоретичні аспекти управління мотиваційними процесами

Мотивація працівників посідає одне з головних місць в управлінні персоналом, так як саме мотивація виступає основною причиною поведінки співробітників. Головним завданням керівництва є скеровування працівників для досягнення цілей підприємства [16].

За рахунок того, що зміст праці змінився в умовах науково-технічного прогресу та автоматизації виробництва також через підвищення рівня освіти змінилися і соціальні очікування співробітників щодо значення мотивації, воно набрало більшого сенсу, внаслідок цього ускладнився зміст управлінської діяльності.

На сьогоднішній день для ефективності організації потрібні ініціативні працівники, які здатні до високої організації праці та прагнуть до самореалізації на робочому місці. Однак забезпечення даних якостей тільки за допомогою традиційних форм мотивації таких як: матеріальне стимулювання та суворий контроль праці на разі є мало ефективним. Вирішенням цього завдання будуть лише ті люди, котрі мають уявлення та повністю усвідомлюють сенс своєї діяльності та в подальшому досягають поставлених цілей, як своїх так і цілей організації. Тому головним завданням мотиваційного менеджменту являється формування перелічених якостей у працівників та спонукання до розвитку.

Мотивація – дане слово, походить від слова „мотив”, воно визначає необхідність, бажання або ж рушійні сили у людей. Процес, який стимулює людей для дій, досягнення власних цілей. Психологічні фактори, які стимулюють поведінку людей, можуть бути:

- мета отримання грошей;
- успіху;
- самоствердження;
- задоволення від роботи;

– робота в команді тощо.

Однією з найважливіших функцій управління є створення готовності серед співробітників докладати зусилля, що відповідають їх можливостям. Тому роль лідера полягає в тому, щоб викликати зацікавленість у виконанні працівниками своїх робіт.

Отже, ми можемо сказати, що мотивація – це психологічне явище, яке означає, що потреби людей повинні вирішуватися шляхом складання плану стимулювання.

Мотивація має включати в себе також ряд факторів тобто сил, які спонукають та визначають поведінку особи, та робить певну дію, щоб досягти свою ціль. Тому до спонукальних факторів потрібно віднести значимість та ускладнення виконаної роботи, винагородження за те, якими будуть результати праці, стимул людини просунутись по службі. Такі фактори мають великий вплив на особу тоді, коли організація робить для цього певні дії, покращує умови для реалізації та проявлення здібностей підлеглих.

Що таке мотивація і як це працює? Як бізнес стає успішним? Що лежить в основі ефективної та продуктивної робочої сили? Як ми забезпечуємо оптимальну роботу бізнесу? Чому працівники виконують те, що їм пропонують?

Це наступні питання, на які потрібні відповіді. Багато людей мають і можуть дати єдину відповідь на всі ці питання. Це може бути широка відповідь, що це ефективне управління. Хоч дана відповідь хороша, проте відповідь на подібні запитання вимагає глибини та конкретизації.

На більш глибокому рівні можна відповісти, що це нагляд. Хоча важко сказати, що це неправильно, проте існує інша така ж вагома відповідь на ці запитання. Відповідь – мотивація.

Мотивація – це поштовх чи спонукання до дії або руху. Це процес стимулювання працівників організації діяти заздалегідь визначеним бажаним чином для досягнення організаційних цілей. В основі цієї концепції лежать три важливі підpunkти. Вони є мотивацією, мотивом та стимулом.

Мотивація – це процес стимулювання дій шляхом розуміння потреб

працівників та використання їх мотивів.

Мотив можна віднести до внутрішнього стану людини, який контролює поведінку та змушує діяти особу для досягнення власних цілей. Дані особисті цілі відповідають людським потребам.

Мотиви формуються під впливом зовнішнього середовища, різних обставин також умов та ситуацій. Вони спонукають індивіда бути сумлінним, наполегливим задля досягнення своїх цілей.

В свою чергу мотиви поділяються на зовнішні та внутрішні.

Мотиви, сформовані під дією різних зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів, функціонують під впливом стимулів.

Стимул – це причина, яка викликає бажання у людини діяти згідно поставленої мети. Стимули бувають економічними і неекономічними. Економічні наділяють можливістю одержання бонусних виплат, матеріальної вигоди, яка покращує добробут людини. Некономічні нагороджують добробутом також вільним часом, та іншими духовними благами. Зі свого боку, некономічні стимули розділяються на організаційні та моральні. Проте варто наголосити, що моральні стимули мають здатність викликати і негативні наслідки, такі як: кар'єризм, корисливість, а матеріальні навпаки можуть позитивно впливати на роботу, працювати якісніше та ефективніше.

Отже, мотивацію можна описати як процес, завдяки якому людині надається можливість задовольнити свої потреби, переслідуючи певні цілі. Однак існують певні фактори, які можуть мотивувати, так і демотивувати.

Якщо до мотивуючих факторів можна віднести: особисті здібності, хобі, гроші, належні умови, безпека, надійність та задоволеність працею, кар'єрне зростання і визнання керівництва, то до факторів, які будуть сприяти погіршенню мотивації слід віднести: неповагу керівництва, хаос в організації, непорозуміння в команді та з керівниками.

Мотивація – це потужний інструмент в руках менеджера для спонукання підлеглих діяти бажаним чином, задовольняючи їх потреби та бажання. Це стосується того, як поведінка починається, активізується, ініціюється,

підтримується та спрямовується.

Успішний менеджер знає, що питання вказівок, хоч і добре продуманих, не означає, що вони будуть виконані. Він використовує відповідну мотивацію, щоб спонукати персонал ефективно працювати для досягнення встановлених цілей.

Виходячи з цього мотивацію можна поділити на три види: матеріальна, моральна, адміністративна.

Розглянемо детальніше кожен із них :

1. Матеріальна мотивація передбачає систему оплати праці. Проте цей вид базується як на матеріальному стимулюванні так і на вживанні матеріальних санкцій (це може бути зниження якості продукції, допущення браку).

2. Моральна мотивація реалізовується через використання системи оцінювання заслуг, ділових здобутків та якостей працівників, укорінюється у працівників почуття гідності за свою фірму, прививається відчуття корисності, належності кожної людини на підприємстві.

3. Адміністративна мотивація базується на дисципліні праці, кожен працівник має бути відповідальним за себе та належно виконувати свою роботу, у даному виді мотивації застосовуються різноманітні форми дисциплінарного покарання (примітки, несхвалення, догана, звільнення з роботи) і та інші дисциплінарні заохочення.

Вживаються наступні методи мотивації трудової діяльності:

1. Прямі економічні: винагороди та премії співробітникам за раціоналізацію та винахідництво; доплати працівникам за високі результати праці; оплата курсів з підвищення кваліфікації.

2. Непрямі економічні: доплати за стаж роботи; оплата додаткових відпусток, передбачених чинним законодавством; надання безплатних путівок працівникам на лікування та відпочинок; надання житла і транспорту в разі потреби; пільгове харчування, надбавки до пенсій.

3. Негрошові: зручний режим праці, гнучкі графіки на роботі; встановлення високого рівня охорони праці; привабливість праці; підвищення на роботі; участь в управлінні виробництвом та в розподілі прибутків [36].

Основними функціями мотивації є:

- спонукання до дії;
- напрям діяльності;
- контроль і підтримання поведінки.

Розглянемо більш детально сам процес мотивації. Процес мотивації рухається через ряд кроків. Потреби/мотиви є початковою точкою мотивації. Потреба, яка є незадоволеною створює напруженість, яка в свою чергу стимулює поштовх всередині людини.

Ці рушії формують поведінку пошуку для досягнення певних цілей, які задовільняють потребу і призведуть до зниженої напруги. Дії, які вжив індивід, призведуть до винагороди, яка задовольняє потребу і зменшує напруженість. Процес завжди однаковий незалежно від використання менеджером різних теорій та налічує п'ять кроків:

1. Формування незадоволених потреб та мотивів. Перший процес мотивації: здійснення пошуку незадоволених потреб.

2. Напруженість. Незадоволені потреби здатні створювати напруженість, вона буває фізичною, психологічною та соціологічною. У такій ситуації люди знаходять можливість задовольнити свої потреби.

3. Дія для задоволення потреб. Напруженість формує всередині людини сильний стимул, який змушує людину діяти. Тоді індивід робить кроки, щоб вдовольнити власні потреби та мотиви, які приведуть до зменшення напруженості.

4. Досягнення мети. Дії, що були спрямовані на задоволення потреб та зниження напруженості в кінцевому результаті приводять до досягнення цілей.

5. Обернений зв'язок. Даний зв'язок надає інформацію для перегляду, а також вдосконалення мотивів, якщо є на це потреба.

Значення мотивації в організації. Процес мотивації у будь-якій організації прибутковій або некомерційній буде однаково важливий. Управлінський процес здійснюється в першу чергу процесом мотивації, оскільки він формує в свідомості людини бажання працювати в напрямку, який був визначений менеджером. І це

надалі призводить до підвищення продуктивності праці. Процес мотивації показаний на рис. 1.1.

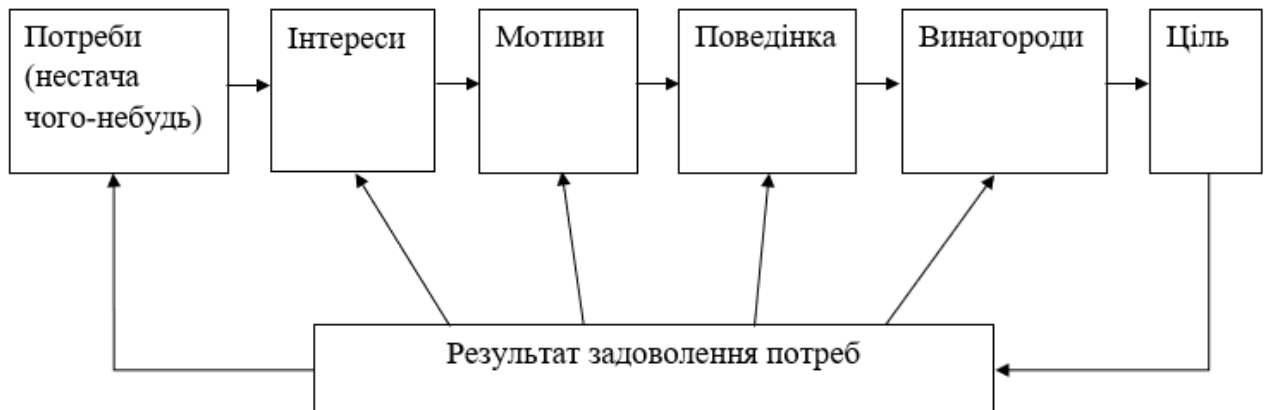


Рис. 1.1. Процес мотивації

Мотивація відповідає потребам працівника і саме цим створює бажання працювати в міру своїх можливостей. Хороший працівник буде готовий докласти якомога більше зусиль для покращення результатів організації, ніж то, що пригнічений та байдужий. Апатичне ставлення згасає завдяки правильній мотивації. Існування позитивного ставлення дозволяє організації процвітати та бути успішною [29].

Добре мотивована робоча сила – це лояльна робоча сила. Вмотивований персонал має вищий ступінь морального духу та приязнь до організації, її цілей та завдань. В свою чергу це дає змогу зменшити звільнення працівників та скорочує потребу знаходити та залучати нових працівників. Для легкого реагування на зовнішні та внутрішні зміни, вести безперерйне функціонування, підприємство чи організація потребує вищої лояльності та прихильності своїх працівників. Коли організація має на меті щось змінити це зменшує опір у працівників на певні нововведення. Це по суті дає організації можливість до адаптації під час мінливих потреб. Можна сказати, що процес управління буде робочим лише тоді, коли працівники йдуть у напрямку, який обирає керівник, тому для цього необхідна мотивована робоча сила.

Роль мотивації не варто недооцінювати в будь-якій організації. Цей

звичайний процес, вимагає розуміння людей. Це розуміння та правильно обрані дії спонукають цим мотиви працівника, допомагають підтримувати дії та широко сприяють досягненню організаційних цілей.

1.2 Методичні підходи мотивації персоналу на підприємстві.

Роботодавців завжди бентежило питання, як мотивувати працівників виконувати роботу краще, швидше та з меншими зусиллями. Низька мотивація завжди була головною проблемою для менеджерів, оскільки це призводить до низької зайнятості, поганої роботи та, врешті-решт, високої плинності серед працівників. Більше того, мотивація безпосередньо корелює зі щастям та задоволенням від роботи.

Теоретичні концепції мотивації дають різні пояснення того, як вона працює. Загальним є те, що на мотивацію можна впливати та керувати нею. Більшість теорій мотивації широко використовуються в управлінні для покращення результатів роботи людей та команд. Тож розглянемо найбільш відомі теорії мотивації та їх застосування в організації

Теорія ієрархії потреб Маслоу – це одна з найвідоміших теорій мотивації, яка може бути застосована до будь-якої сфери життя. Концепція, розроблена Авраамом Маслоу в 1943 році, передбачає, що потреби людини класифікуються в ієрархічній системі, починаючи від фізіологічних потреб, таких як їжа і сон, і закінчуючи самореалізацією, і як тільки задовольняється потреба нижчого рівня, вона вже не працює як мотиватор для людини. Поки потреби нижчого порядку не задовольняються, вимоги вищого порядку ще не актуальні (рис. 1.2) [46].

В ієрархії потреб перераховано наступне:

- Фізіологічні: необхідні фізичне виживання, такі як їжа, вода та притулок.
- Безпека: захист від погроз, позбавлення та інших небезпек.
- Соціальна (приналежність та любов): потреба в об'єднанні, приналежності, дружбі тощо.
- Самооцінка: потреба в повазі та визнанні.
- Самореалізація: можливість особистого розвитку, навчання та веселої /

творчої / складної роботи. Самоактуалізація – це потреба найвищого рівня, до якої може прагнути людина.

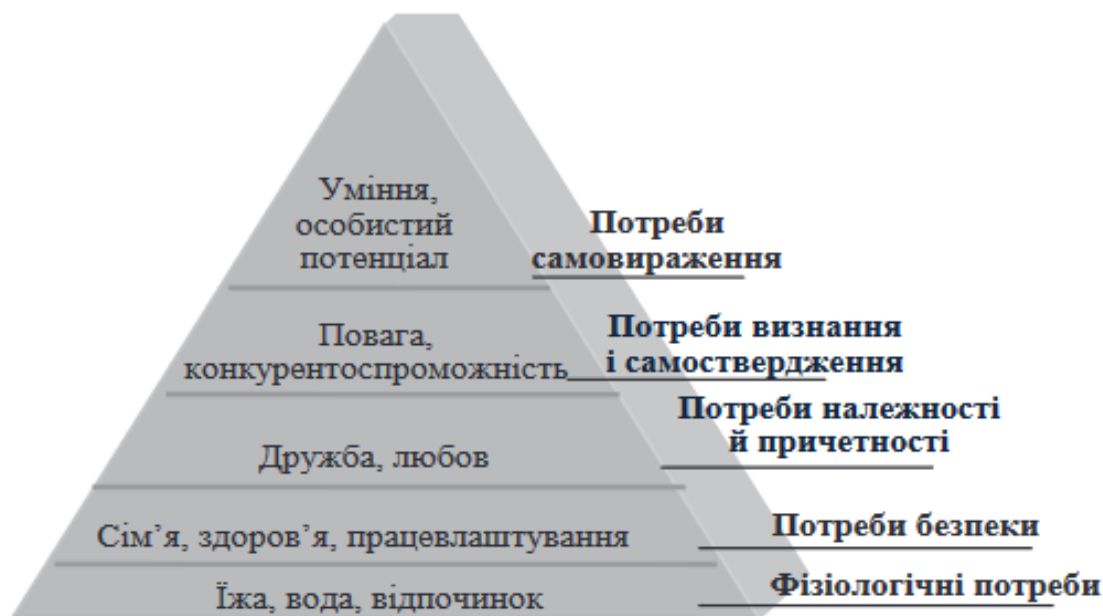


Рисунок 1.2. Ієрархія потреб Маслоу.

Незважаючи на деяку критику щодо теорії, вона отримала всесвітнє визнання та практичне використання у багатьох сферах, включаючи бізнес та управління командами. Будучи інтуїтивно зрозумілим та простим для розуміння та застосування, ієрархія потреб вважається важливим фактором, який слід враховувати при управлінні мотивацією працівників.

Багато менеджерів та власників бізнесу досі не беруть до уваги верхній рівень піраміди. Натомість їхній підхід орієнтований на нижчі рівні, що непогано, оскільки це призводить до таких переваг, як високий дохід та безпека роботи. Однак кращі результати досягаються там, де задіяний рівень самореалізації.

Ця теорія, застосована до робочого місця, додатково підкреслює важливість змістовної роботи. Окрім пропозиції конкурентоспроможної заробітної плати та гнучкості, варто створювати ролі, де люди розуміють важливість своїх дій та рішень і мотивуються значущою роботою щодня.

Теорія мотиваційної гігієни (двофакторна) Герцберга Також відома як двофакторна теорія, ця концепція ділить мотиваційні фактори на дві великі групи.

Перша група, мотиватори, властива роботі та підвищує рівень задоволеності та мотивації працівників. Друга група, гігієнічні фактори, є характерними для роботи та впливають на невдоволення працівників: вони впливають на кількість скарг і можуть утримувати чи не затримувати працівників на своїх посадах.

Мотиваторами працюють такі фактори: складна робота, змістовна робота, наділена відповідальність, участь у прийнятті рішень тощо.

В якості факторів гігієни працюють такі фактори: заробітна плата, безпека роботи, міжособистісні стосунки на роботі, пільги, адміністративна практика тощо.

Теорія участі Макгрегора. Цей підхід також відомий як Теорія X та Теорія Y, що описує два різні підходи до ставлення людей до праці. Ці дві моделі підкреслюють контрастну поведінку та рушійні дії, які викликають протилежне ставлення та стилі управління.

Теорія X описує типових робітників як людей, які майже не мають амбіцій, мають тенденцію уникати відповідальності та орієнтовані на свої індивідуальні цілі. Як наслідок, керівники зосереджені на подоланні лінії співробітників та досягненні власних інтересів шляхом більш пильного нагляду, каральних заходів, повного управління всіма аспектами роботи та прямих винагород за бажану поведінку.

Теорія Y передбачає, що працівники мотивовані досягати цілей команди, насолоджуватися тим, що вони роблять, і їм не потрібні прямі винагороди чи покарання, щоб працювати краще. Керівники теорії Y зосереджені на досягненні командних цілей своїм працівникам, побудові здорових стосунків на робочому місці та наданні достатньої автономії працівникам.

Мнемонічне правило показано на рис. 1.3. Працівники теорії X відмовляються брати на себе роботу та відповідальність, працівники теорії Y вітають це.

Ці дві теорії допомагають вибрати відповідний стиль управління. І хоча теорія Y здається ідеальною, не завжди можливо дотримуватися її.

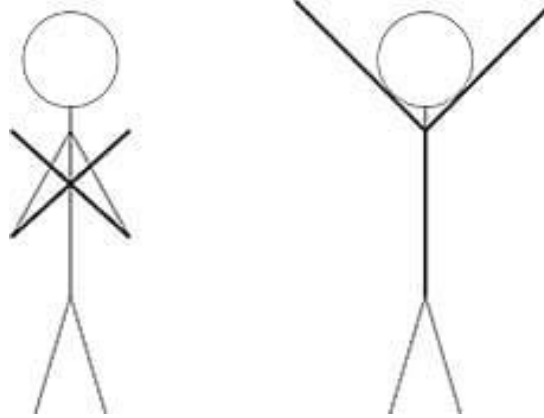


Рисунок 1.3. Зображення Теорії Х та У

Найчастіше використовується поєднання обох, пропорції яких залежать від рис особистості співробітників, стилю керівництва керівника, умов роботи, організаційних правил тощо. Ці дві теорії не слід розглядати як два кінці однієї концепції - більше як дві окремі самі поняття.

Теорія Макклелланда. Ще однією мотиваційною моделлю, яка підкреслює потреби вищого рівня, є модель Девіда Макклелланда, який описав людей з точки зору трьох потреб: влади, досягнень та приналежності.

Вони обговорюються нижче:

1. Потреба в енергії:

Потреба у владі виражається як бажання впливати на інших. По відношенню до ієрархії Маслоу влада потрапляє десь між потребами в повазі та самореалізацією. Люди, які потребують влади, виявляють поведінку, таку як відвертість, зухвалість, готовність до конфронтації та схильність відстоювати свою початкову позицію.

Вони часто переконливо говорять і вимагають багато від інших. Керівництво часто залучає людей з потребою у владі через безліч можливостей, які вона пропонує для здійснення та збільшення влади. Менеджери, яких мотивує потреба у владі, не обов'язково "голодні до влади" у тому значенні, в якому цей вислів часто використовується.

2. Потреба в досягненнях:

Потреба в досягненні потрапляє між потребами в повазі та самореалізації. Ця потреба задовольняється не проявами успіху, які надають статус, а процесом

проведення роботи до її успішного завершення.

Особи, які мають високу потребу в досягненнях, як правило, будуть помірковано ризикувати, наприклад, в ситуаціях, коли вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук рішень проблем і хочуть конкретних відгуків про їх результати. Як зазначає Макклелланд, «Якою б високою не була потреба людини у досягненні, вона не може досягти успіху, якщо у неї немає можливостей, якщо організація утримує його від ініціативи або не винагороджує, якщо він це робить» [14].

Таким чином, якщо керівництво бажає мотивувати осіб, які працюють на рівні досягнень, воно повинно доручити їм завдання, що передбачають помірний ступінь ризику невдачі, делегувати їм достатньо повноважень, проявляти ініціативу у виконанні своїх завдань та періодично надавати їм конкретні відгуки на їх виконання.

3. Потреба у приналежності:

Афіліативний мотив Макклелланда подібний до масловського. Людина стурбована формуванням дружніх стосунків з іншими, бажанням спілкуватися та бажанням допомагати іншим. Людей, у яких домінують афіліативні потреби, залучатимуть до робочих місць, що забезпечують значну соціальну взаємодію. Керівники таких осіб повинні створити клімат, який не обмежує міжособистісні стосунки. Менеджер може також полегшити задоволення їх потреб, проводячи більше часу з такими людьми та періодично збираючи їх разом у групу.

Визначення потреб кожного працівника та призначення їм відповідних ролей сприяє підвищенню його мотивації. Поєднання особистих рис з посадовими обов'язками – це перевірений спосіб покращити результати роботи та змусити людей досягти успіху на своїй роботі. Наприклад, посади менеджерів ідеально підходять для тих, хто потребує влади як головного мотиватора, аналітичні роботи підходять тим, чиїм головним мотиваційним фактором є потреба в досягненнях, і посади, де комунікація та м'які навички є чудовим вибором для люди з сильною потребою у приналежності.

Теорія очікуваності Врума. Теорія очікування Врума передбачає, що

поведінка є продуктом вибору, який доступний для пріоритетів (рис.1.4). Ідея полягає в тому, щоб отримати задоволення та мінімізувати невдоволення працівників. Індивідуальні фактори, такі як особистість та навички, визначають результативність. Ця теорія також пояснює, що продуктивність, мотивація та зусилля знаходяться в межах мотивації особистості, і такі змінні, як валентність, інструментальність та тривалість, підтверджують це. Чим вищі зусилля в роботі пов'язані з вищими показниками.

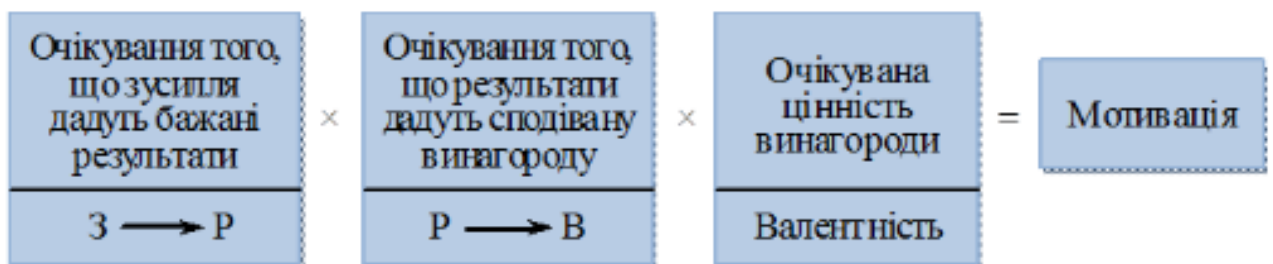


Рисунок 1.4. Теорія очікуваності Врума.

Затрати праці (З), результат (Р), винагорода (В) і валентність в процесі мотивації наочно можна виразити так:

Мотивація = $(E \rightarrow R) \times (R \rightarrow V) \times \text{Валентність}$.

Окрім вище написаного дана теорія означає, що керівник має слідкувати та порівнювати обсяг та структуру винагородження з очікуваннями працівників.

Модель Портера-Лоулера. Це всебічна і більш повна теорія мотивації, яка включає різні аспекти. Ця модель може дати подробиці взаємозв'язку, який існує між виконанням роботи та ставленням, що ідеально визначає менеджерів. Модель також торкається припущень про поведінку людини. Дедукції моделі припускають, що на індивідуальну поведінку впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, раціонально і робить власний вибір щодо своєї поведінки, має різні цілі, бажання та потреби. Нарешті, люди вирішують між альтернативними способами поведінки.

Важливість та роль мотивації працівників. На думку психологів, самореалізація це дуже потрібна річ для людей. Наша основна природа виховувати щось і бачити, як воно процвітає, це стосується більшості речей, які

ми робимо у своєму повсякденному житті. Це справедливо як для соціального, так і для суспільного простору.

Мотивація відіграє дуже важливий фактор у житті людини. Незалежно від того, чи йдеться про поліпшення нас самих чи результатів роботи нашої організації. Мотивованим працівникам не потрібно говорити, як це зробити, вони ініціативи, прагнуть взяти на себе додаткові обов'язки, новаторами та здобувачами. Мотивовані працівники забезпечують:

- позитивну атмосферу в організації;
- відчуття безпеки та спокою на робочому місці;
- клопітку працю задля задоволеності клієнтів;
- високі успіхи та кращі результати, в порівнянні з колегами.

Отже, мотивація відіграє дуже важливий фактор і гарантує, що працівники залишаються активними та роблять все можливе для своєї організації. Крім того, високий рівень мотивації призводить до нижчого рівня плинності працівників.

Система мотивації персоналу формується за допомогою різних методів, вибір яких залежить від організації. Основні методи, які мають розширений склад засобів, що включають:

- матеріальні методи;
- організаційні;
- морально-психологічні.

Найпоширенішими методами є матеріальні, вони представлені різноманітними інструментами, використання яких в організації може здійснюватися як сукупно, так і окремо. У цій ситуації ми можемо сказати про такі інструменти:

- персональні надбавки (в основному доплачуються до посадових окладів);
- заохочувальні виплати;
- компенсаційні виплати;
- одноразові премії;
- системи пільг і компенсацій (у цій ситуації на рівні окремих підприємств можна говорити про соціальний пакет);

також можна використовувати інші інструменти.

Справедливий рівень матеріальної винагороди при цьому є мотиваційним чинником ініціативи працівників, формування прихильності цієї організації. Це також привабливий фактор для нових працівників.

Використання матеріального методу та інструментів мотивації дозволить компанії досягти поставлених цілей і призвести до розширення його можливостей.

Також можливе використання організаційних методів мотивації персоналу підприємства, основним напрямком яких є забезпечення комфортних умов праці. У цій ситуації ми можемо говорити про використання таких інструментів, як:

- участь у справах підприємства;
- навчання за рахунок організації;
- залучення до реалізації важливих стратегічних проектів;
- індивідуальний графік роботи;
- зарахування до кадрового резерву тощо.

Порівняно з іншими найменш витратним є морально-психологічний метод мотивації працівників, представлений такими засобами, як:

- публікація статей про заслуги співробітників (сайт організації, місцеві ЗМІ);
- атмосфера взаємоповаги;
- професійна гордість;
- нагородження у вигляді грамот і подяк, у тому числі публічних;
- всілякі винагороди;
- «дошка пошани» (відображення заслуг);
- цінні призи та інше.

Цей метод мотивації персоналу також можна віднести до ефективних при правильному використанні інструментів та визначення основних цінностей і потреб персоналу підприємства.

Методи мотивації, а саме засоби, які використовуються в рамках методів мотивації, також можуть бути класифіковані як позитивні та обмежувальні.

Позитивні були розглянуті раніше, наступні інструменти можна розглядати як обмеження:

- попередження у зв'язку з некомпетентним виконанням працівником займаної посади;
- профілактична бесіда;
- догана (усна);
- догана (письмово – коментар);
- звільнення (з використанням негативних характеристик працівника).

На сучасному етапі, як і раніше, переважно використовуються як позитивні, так і стримувальні засоби, щоб попереджати негативні ситуації в процесі діяльності підприємства. Їх часто називають важелі впливу з точки зору мотивації персоналу. Використання тих чи інших важелів впливу визначається управлінням підприємства і законодавчо закріплена. Це можна позначити у вигляді схеми основних важелів впливу (інструментів), більш детальна класифікація з основними використаними інструментами (рис. 1.5). Процес і політика мотивації підприємства зображена на рисунку 1.6.



Рисунок 1.5. Основні методи та інструменти мотивації персоналу організації



Рисунок 1.6. Процес мотивації і політика мотивації підприємства

Загалом можна сказати, що мотивація персоналу на сучасному етапі є однією з пріоритетних завдань в кожній компанії, тому компанія повинна сформулювати мотиваційну політику, яка відповідає цілям і специфіці діяльності. Розробка та використання ефективної системи мотивації персоналу та мотиваційна політика, в тому числі шляхом впровадження методів матеріального та нематеріального стимулювання працівників, є основною умовою підвищення ефективності кожного підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

1.3 Особливості сучасних мотиваційних процесів на підприємствах

Досить цікавим моментом у дослідженні мотивації персоналу є зарубіжний досвід. На сучасному етапі, в рамках активного процесу використання європейських стандартів, багато організацій часто для розробки системи мотивації персоналу використовують успішний іноземний досвід без урахування особливостей моделі та необхідність її адаптації для конкретного підприємства. У

цій ситуації є необхідність вивчення та систематизації основних аспектів мотивації персоналу у світовій практиці (табл. 1.1). Тому що дослідження основних аспектів світової практики мотивації покращуватиме стимулювання трудової діяльності.

Таблиця 1.1

Основні аспекти мотивації у світовій практиці

Країна	Загальна характеристика систем мотивації	Основні чинники мотивації	Відмінні риси роботи мотивації
Японія	Випереджаючі темпи зростання продуктивності праці відносно зростання темпів рівня життя і заробітної плати.	Основні фактори можуть включати: стаж, вік, продуктивність праці; професійну майстерність.	Відмінними рисами є система довічного працевлаштування (але в цій ситуації, працівники можуть бути переведені на іншу посаду як по горизонталі, так і по вертикалі).
Америка	Основа матеріальних методів мотивації. Підприємницька діяльність є заохоченням.	Серед інших основних факторів наступне можна перерахувати: висока кваліфікація, підприємницька діяльність, якість праці.	Відмінними ознаками є: оплата праці (відрядно-погодинні); довгострокова експлуатація обладнання та інструментів; дотримання технологічної дисципліни; участь у прибутках.
Франція	Широко використовуються економічні засоби (включаючи стратегічне планування в ринкові механізми, сприяння конкуренції, гнучке оподаткування).	Наступне вважається ключовими факторами: висока кваліфікація; інноваційні пропозиції); якість роботи.	Відмінними рисами є: оцінка роботи (професійна майстерність, якість, продуктивність); додаткові винагороди; індивідуальна оплата; ініціатива.

Продовження таблиці 1.1

Великобританія	Зміна системи оплати праці в залежності від прибутку.	Головним фактором може бути дохід.	Відмінними рисами є: трудова участь; власний капітал; участь у прибутках.
Німеччина	Людина – це вільна особистість, яка усвідомлює свою соціальну відповідальність.	Головним фактором може бути якість.	Відмінними рисами є: наявність соціальних гарантій та стимулювання праці.
Швеція	Сильна соціальна політика, спрямована на зменшення майнової нерівності.	Головним фактором може бути солідарна заробітна плата	Відмінними рисами є: наявність сильної соціальної політики; диференціація в системі податків та пільг.

В рамках представленої в таблиці інформації щодо моделей персоналу мотивації, можна відзначити, що японська модель вважається найбільш гнучкою з усіх інших систем. Однак її існування побудоване на особливостях національного менталітету, і вимагає від людей високий ступінь розвитку самосвідомості, пріоритет суспільних інтересів над особистими, а також готовність до певних «жертв» заради загального благополуччя. У більшості японських організацій матеріал заохочення базується на оплаті праці співробітників. Сьогодні так звана «синтезована система оплати праці».

Найбільш поширеною є така, де заробітна плата формується з урахуванням чотирьох основних факторів (вік, робочий стаж, професійна майстерність та продуктивність праці).

Американська модель розглядає оплату праці як основу системи мотивації, яка ґрунтується на певних соціальних і культурних установках нації, тобто спрямованості на досягнення особистого успіху і високого рівня економічного добробуту кожної людини. Системи матеріального стимулу трудової діяльності тут представлені різними модифікаціями погодинної оплати праці і завдання, які доповнені різними формами бонусів.

Перевагою французького підходу є обізнаність працівників про економічне

становище компанії, що несе сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці та забезпечує саморегулювання фонду оплати праці (якщо виникають труднощі, вони автоматично зменшуються і організація спокійно переживає ринкові зміни).

Англійська система опирається на дві модифікації системи винагороди за працю в залежності від прибутку: грошові та акціонерні (з можливістю часткової виплати у вигляді акцій), а також використання «коливальної» заробітної плати, яка повністю залежить від прибутку організації. Це позитивно впливає як на саму організацію, так і на її співробітників, оскільки покращує їх ставлення до праці та стимулює ефективність праці, в результаті чого підвищується продуктивність.

Дослідивши вищеописані моделі мотивації, можна зробити висновок, що всі вони мають відмінні риси, що значною мірою зумовлено національними особливостями. Водночас серед різних систем можна знайти певну схожість методів.

У більшості пострадянських країн мотивація не тільки в сфері послуг, а й у промисловості, зазвичай зводяться до оплати на основі фіксованих ставок і офіційних окладів, що є малоефективним. Вивчаючи детальніше особливості мотивації працівників сфери послуг в Україні слід відзначити, по-перше, відсутність істотних відмінних характеристик мотиваційного механізму у виробничій сфері, по-друге, вітчизняні підприємства під час вибору методів мотивації орієнтувалися переважно на вплив праці, ігноруючи якість роботи, професійні навички і кваліфікацію працівників.

Мета мотивації полягає в тому, щоб кожен почувався бажаним і цінним працівником на роботі, не використовуючи значну частину ресурсів підприємства.

Найпоширенішими інструментами мотивації є: система винагород і система покарань на основі ключових показників, пояснення, виховання, особистий приклад, участь в управлінні компанією тощо.

Управління мотивацією на підприємстві базується на соціально-психологічних, організаційних та економічних інструментах. Використання організаційно-економічних інструментів дозволяє:

- удосконалити організаційну структуру та систему внутрішнього контролю;

- розробити та впровадити методи об'єктивної оцінки результатів роботи, а також гнучкі та ефективні системи оплати і стимулювання, що забезпечують взаємозв'язок з кінцевими результатами праці;

- підтримувати розвиток трудової конкуренції, впровадження прогресивних форм організації праці;

- створити конкурентне середовище на робочому місці та сприяти його націленості на відмінні результати;

- стимулювати продуктивну зайнятість працівників і створення нових робочих місць;

- створити сприятливі санітарні умови та охорону праці;

- забезпечити перехід до принципів і методів стратегічного управління тощо.

Соціально-психологічний інструментарій спрямований на: забезпечення реальної участі працівників в управлінні, капітал і виробництво;

- соціальний супровід колективу, постійне дослідження потреб у соціальному захисті;

- розробка та впровадження ефективних систем визнання трудових заслуг;

- створення необхідних умов\ професійного зростання;

- організація постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників;

- створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, що сприяє гармонізації міжособистісних і міжгрупових відносин.

Для забезпечення ефективності діяльності будь-яке підприємство потребує високої відповідальності, організованості та ініціативності працівників з прагненням до трудової самореалізації, професійного зростання, задоволення від роботи. Щоб спонукати людей працювати якісно, недостатньо вивчити та визначити потреби працівників. Необхідно розробити ефективну концепцію мотивації, включаючи матеріальні та нематеріальні інструменти, які разом викликають бажання ефективно працювати на інтереси компанії, задовільняючи

таким чином їх потреби та реалізуючи моральні, соціальні та внутрішні інтереси та мотиви.

Важливість та роль мотивації працівників. На думку психологів, самореалізація це дуже потрібна річ для людей. Наша основна природа виховувати щось і бачити, як воно процвітає, це стосується більшості речей, які ми робимо у своєму повсякденному житті. Це справедливо як для соціального, так і для суспільного простору.

Мотивація відіграє дуже важливий фактор у житті людини. Незалежно від того, чи йдеться про поліпшення нас самих чи результатів роботи нашої організації. Мотивованим працівникам не потрібно говорити, як це зробити, вони ініціативи, прагнуть взяти на себе додаткові обов'язки, новаторами та здобувачами. Мотивовані працівники забезпечують:

- позитивну атмосферу в організації;
- відчуття безпеки та спокою на робочому місці;
- клопітку працю задля задоволеності клієнтів;
- високі успіхи та кращі результати, в порівнянні з колегами.

Отже, мотивація відіграє дуже важливий фактор і гарантує, що працівники залишаються активними та роблять все можливе для своєї організації. Крім того, високий рівень мотивації призводить до нижчого рівня плинності працівників.

Висновки до розділу 1

Мотивація – це група сил, які створюють в людини поштовх до діяльності, визначають її поведінку, напрямки діяльності, орієнтують на досягнення обраних цілей і цілей підприємства. Мотивація являє собою комплекс усіх мотивів, які несуть вплив на поведінку людини.

Дослідження проблем мотивації та управління мотиваційними процесами має теоретичне та практичне значення, тому що розуміння механізмів мотивації праці та їх дослідження допомагають знайти та виробити ефективне управління підприємством та дає змогу створити максимально сприятливі умови для співробітників, котрі мають бажання працювати ефективно та на результат.

Наукові дослідження виявляють та показують вагоме співвідношення між ступенем мотивації та показниками ефективності праці. Головними складовими мотивації праці є потреба, мотив та стимул. Потреби дають поштовх людині до дій, щоб отримати матеріальні і соціальні блага. Мотив - внутрішній стан людини, який контролює поведінку та змушує діяти особу для досягнення власних цілей. Стимули - це причини, які викликають бажання у людини діяти згідно поставленої мети.

Не менш важливими складовими мотивації являються мотиваційні характеристики людини, тобто її інтереси, переконання, певні установки її світосприйняття та саме мотиваційне спрямування працівника.

Переважно ефективність роботи будь-якого підприємства певним чином визначає рівень відповідності підлеглих, які в ньому працюють та місцями, які вони займають на роботі. Тільки у випадку, якщо така відповідність, досягнута організацією, тоді співробітники будуть мотивовані досягати цілей діяльності організації.

Тому, можна зробити заключний висновок, що мотивація є базою ефективності організації та відіграє дуже важливу роль у формуванні бажання працівника працювати на користь підприємству та прагнути кращих результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «НОВАТОР»

2.1 Загальна характеристика діяльності ДП «Новатор» та основні напрями його діяльності

ДП «Новатор» – Хмельницький радіотехнічний завод (ХРТЗ) – був заснований в 1966 році в структурі Міністерства радіопромисловості СРСР як одне з підприємств по виготовленню бортового радіоелектронного, радіолокаційного та іншого обладнання для авіаційної та аерокосмічної галузей. Одним з перших зразків продукції, освоєної заводом в кінці 60-х – на початку 70-х років, були вузли для бортових прицільних систем винищувачів МіГ-21.

Державне підприємство «Новатор» надалі – підприємство, створене на державному майні шляхом перейменування державного підприємства «Хмельницький радіотехнічний завод». Підприємство є повним правонаступником усіх майнових і немайнових прав та обов'язків Хмельницького радіотехнічного заводу та виробничого об'єднання «Новатор», реорганізованого шляхом його приєднання до державного підприємства «Хмельницький радіотехнічний завод», і підпорядковане Міністерству промислової політики України надалі Мін політики. Його адреса: Україна, 29016, м. Хмельницький, вул. Тернопільська, № 17.

Підприємство створено з метою:

- реалізації на основі одержаного прибутку соціальних і економічних інтересів працівників підприємства;
- найбільш повного забезпечення суспільних потреб в його продукції за рахунок розвитку і удосконалення виробництва.

Розглянемо коротку історію розвитку та загальну характеристику державного підприємства «Новатор».

Одним з перших зразків продукції, освоєної заводом в кінці 60 - х – на початку 70 – х років, були вузли для бортових прицільних систем винищувачів МІГ-21. Одночасно підприємство розпочало серійне виробництво плоских

мікромодулів, які у той час зіграли велику роль як елементна база для стратегічного ракетобудування, авіації і космонавтики, дозволивши виграти час до освоєння електронною промисловістю твердотільних технологій.

У середині 70 – х років завод освоїв серійне виробництво літакових відповідачів і сервісної апаратури для їх обслуговування, які з часом стали одними з постійних видів серійної продукції підприємства (завод впродовж довгих років був єдиним виробником цієї продукції) і до теперішнього часу є важливою складовою частиною виробництва. Весь сучасний парк військової і цивільної авіації СНД обладнаний літаковими відповідачами, виготовленими Державним підприємством «Новатор».

Були освоєні також системи ближньої навігації і посадки «ВІЯЛО», система посадки на палуби авіаносців «Квадрат» [47].

Паралельно з виготовленням продукції, заводчани займаються виготовленням нестандартного обладнання для оснащення цехів і робочих місць. Завод продовжує будуватися і нарощувати темпи обсягів виробництва.

В 1981 році за рішенням колегії Міністерства радіопромисловості на базі ХРТЗ створено виробниче об'єднання "НОВАТОР", в склад якого входять 5 підприємств.

Сам головний завод (ХРТЗ) все більше набирає виробничі оберти. Росте чисельність робітників, ростуть обсяги виробництва. Будується друга і третя черга заводу. Заводські корпуси наповнюються високоточним обладнанням, впроваджуються нові високотехнологічні прогресивні технології. Серед нових технологічних процесів - гібридні мікро збірки, роботизація комплексів штампувального виробництва, механізація дільниці виробництва друкованих плат на базі лінії АГ – 44, механізація гальванічної дільниці на базі лінії АГ – 42 та інші. Продукція заводу з першого дня його існування на 98 % мала оборонний характер. Завод, і його продукція до 1990 року працювали на оборону країни. [47].

На виробничих площах, що звільнилися від скорочення об'ємів виробництва техніки військового призначення розгорнено виробництво нової продукції:

– побутової радіо – і аудіотехніки, зокрема переносних і автомобільних магнітол, УКВ – приймачів «Гернава»;

– апаратури для енергозберігаючих технологій, (освоєний випуск надійних побутових лічильників газу роторного типу G 2,5 G4, G6, G10);

– низьковольтної комутаційної апаратури (освоєно випуск автоматичних вимикачів нового покоління ВА59 – 35 для комутації електричних ланцюгів до 250 А);

– медичної фізіотерапевтичної апаратури, яка застосовується для надання терапевтичної дії на організм людини різними фізичними чинниками, як в стаціонарних так і в домашніх умовах.

У нових економічних умовах підприємство активно співпрацює з багатьма фірмами СНД та інших країн світу: Німеччини, Італії, Індії, Болгарії, Сербії, Чорногорії, Боснії і Герцоговини, Македонії та ін.

Створено спільне підприємство з фірмами Італії в галузі виробництва сучасної телефонної апаратури, зокрема таксофонів.

Організаційну структуру ДП «Новатор» відображено в додатку Б.

На керівній посаді підприємства знаходиться директор ДП «Новатор», котрому підпорядковуються 7 управлінь та комплексів, а саме:

1) Технічне управління, до складу якого входять : ЕГЦ, ВПВ, ВСТ, ВТТ, ВЗМТ, Цех № 14, Цех №301, ВНОТЕ, ВТПВ.

2) Управління виробництва, до складу якого входять: ПДВ, Дільниця №14, друкарня, Механічні цехи №3, 5, Складальні цехи №12, 37, 900. Спеціалізовані цехи № 306, 17, 318, 300.

3) Управління економіки, до складу котрого входять такі елементи: ПЕВ, ВП, ФВ, ВАСУ.

4) Управління матеріальних ресурсів включає: ВЗК, ВМТП, ЖКЦ, Медпункт.

5) Управління маркетингу і продажу продукції включає: ВМЗЗ, ТСЦ, ЗВ.

6) Управління якості продукції підпорядковує наступні складові: ВТК, ВМ.

7) Ремонтно-енергетичний комплекс, до складу якого входять: РБД, Цех № 22, ЕМВ, Дільниця № 32, Цех №28.

Для оцінки рівня інтенсифікації виробництва на ДП «Новатор» відображають дані таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Характеристика показників інтенсифікації виробництва на ДП "Новатор" за 2019 – 2021 рр.

Показник	2019р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				2019-2021 рр.	2021-2020 рр.	2020-2019 рр.	2021-2020 рр.
Валова продукція, тис. грн.	222434	250474	243697	28040,00	-6777,00	12,61	-2,71
Промислово-виробничий персонал, осіб	1654	1672	1685	18,00	13,00	1,09	0,78
Матеріальні витрати, тис. грн	97954	117717	106339	19763,00	-11378	20,18	-9,67
Основні засоби, тис. грн.	85076	53124,5	54441	-31951,5	1316,50	-37,56	2,48
Оборотні засоби, тис. грн.	64866	61905	70038	-2961,00	8133,00	-4,56	13,14
Продуктивність праці, тис. грн /особу	134,48	149,81	144,63	15,33	-5,18	11,40	-3,46
Матеріаловіддача, грн/грн.	2,27	2,13	2,29	-0,14	0,16	-6,17	7,51
Віддача основних засобів, грн/грн	2,61	4,71	4,48	2,10	-0,23	80,46	-4,88
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	2,94	4,05	3,48	1,11	-0,57	37,76	-14,07
Фонд оплати праці, тис. грн	53741,8	61021,4	69180,8	7279,60	8159,40	13,55	13,37

Згідно з даними ми бачимо, що в 2020 р. спостерігається найбільший показник валової продукції за три роки на 34817 тис. грн., збільшилась продуктивність праці на 38,70 тис.грн на одну особу. В 2020 році відбулося зниження показників: матеріаловіддачі (-0,13 грн.). В звітному 2021 році відбулось збільшення за чисельність промислово-виробничого персоналу на 13

осіб.

Таблиця 2.2

Аналіз елементів операційних витрат ДП "Новатор" за 2019 – 2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Темп приросту, %	
				2020 / 2019 рр.	2021 / 2020 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	97954	117717	106339	20,18	-9,67
Витрати на оплату праці, тис. грн	50123	61748	66395	23,19	7,53
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	17974	22177	24106	23,38	8,70
Амортизація, тис. грн	4355	4827	6248	10,84	29,44
Інші операційні витрати, тис. грн	21388	22828	23228	6,73	1,75
Разом	191794	229297	226316	19,55	-1,30

Як ми можемо спостерігати у вищенаведеній таблиці в порівнянні з 2021 та 2020, а також при порівнянні 2019 та 2020 років, всі операційні витрати збільшились окрім матеріальних затрат.

Зміну операційних витрат проілюструємо графічно (рис. 2.1).

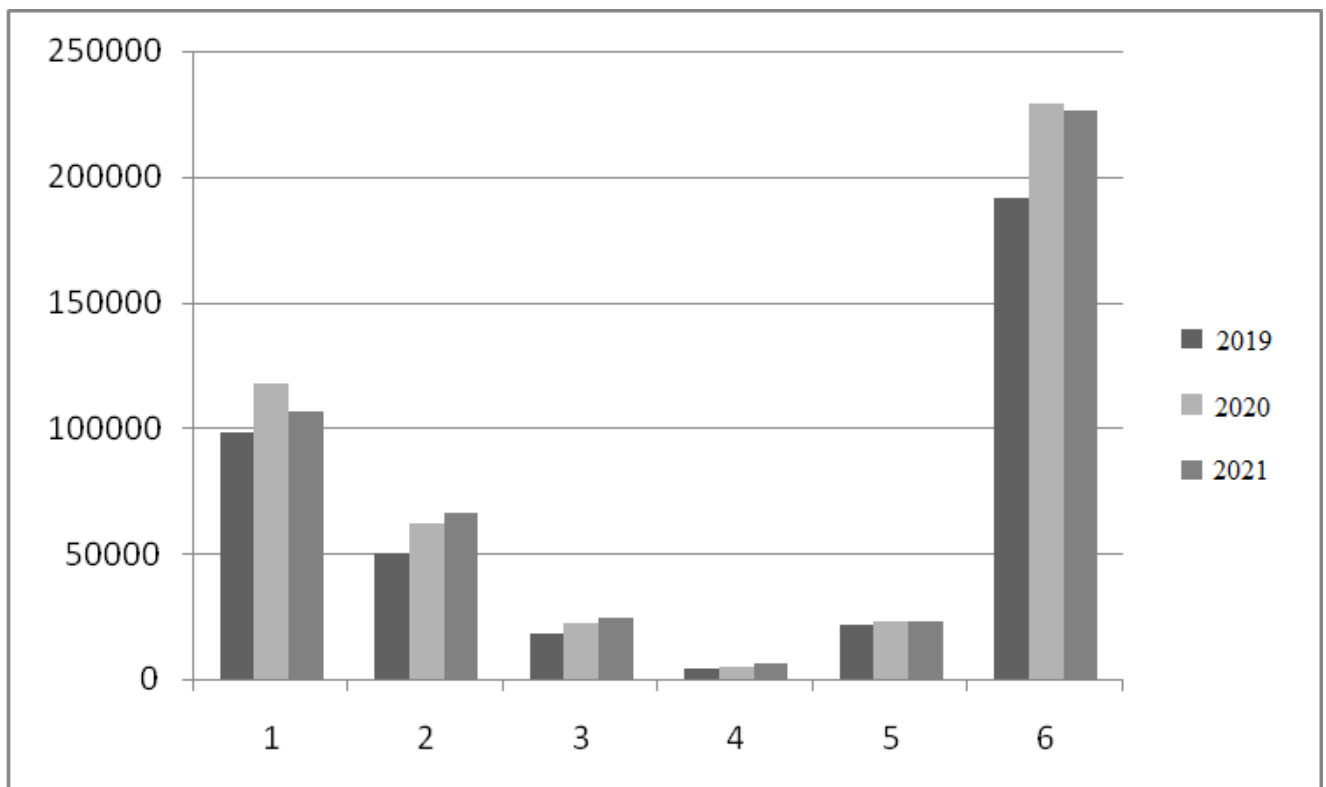


Рисунок 2.1. Зміна операційних витрат ДП «Новатор» за 2019-2021 рр.

Для характеристики ефективності діяльності підприємства, необхідно проаналізувати дохід, затрати на виробництво, прибуток, рентабельність реалізованої продукції, річний ефективний фонд робочого часу, продуктивність праці, тощо. Для цього використаємо аналізування техніко-економічних результатів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Визначальні техніко-економічні результати діяльності ДП «Новатор» за 2019-2021 рр.

Показник	Одиниці виміру	Роки			Темп приросту, %	
		2019	2020	2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	222434	250474	243697	12,61	-2,71
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	171521	205743	198362	19,95	-3,59
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн /грн	0,64	0,98	1,00	53,13	2,04
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	13697 -	1871 -	8195	-86,34	338,0 0
Рентабельність реалізованої продукції	%	6,16	0,75	3,36	-87,82	348,0 0
Вартість основних фондів під кінець звітного часу	тис. грн	85076	53124	54441	-37,56	2,48
Фондовіддача	грн/ грн.	2,6	4,7	4,5	80,77	-4,26
Фондомісткість	грн/ грн	0,4	0,2	0,2	-50,00	0,00
Виробничі запаси	тис. грн	9377	9961,5	8366	6,23	-16,02
Незавершене виробництво	тис. грн	13855,5	16326	15503,5	17,83	-5,04
Готова продукція	тис. грн	3662,5	2347	5489,5	-35,92	133,8
Середньооблікова кількість штатних працівників в т.ч. робітників	чол.	1654	1672	1685	1,09	0,78
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	254974 9	267811 0	274817 3	5,03	2,62

Продовження таблиці 2.3

Результативність праці одного працівника	тис. грн/ чол.	134,48	149,81	144,63	11,40	-3,46
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис. грн	53473,6	61021,4	69180,8	14,12	13,37
Заробітна плата одного працівника	грн/ чол.	2694,16	3041,33	3034,92	12,89	-0,21

В процесі розгляду таблиці техніко-економічних показників, зробимо такі висновки, що в 2019 р. дохід становив всього 222434 тис. грн, тоді як у 2020 р. він зріс на 12,61 % і склав 250474 тис. грн. При чому дохід у 2021 році зменшився на 2,71%, водночас зменшення доходу від реалізації продукції було пов'язане із зменшенням обсягів виробництва продукції та зменшенням попиту на неї. Причиною стало збільшення цін на електроенергію, сировину, матеріали та інше спричинило зростання обсягу виробництва, це зі свого боку спричинило зростання реалізації продукції у 2020 р. порівняно з 2019 19,95 %. У 2021 р. собівартість зменшилась на 3,59 % порівняно з 2020 р. і становила 198362 тис. грн. Наявне підвищення витрат на 1 грн. реалізованої продукції, так в 2021 р. порівняно з 2020 р. вони збільшились на 2,04 % яке є не значним однак є позитивним для підприємства.

Аналіз результатів діяльності підприємства був би неповним без розгляду структури основних фондів та обігових коштів (табл. 2.4), адже кожне підприємство має в своєму розпорядженні грошові кошти, які авансуються для утворення виробничих оборотних фондів та фондів обігу.

Таблиця 2.4.

Аналіз зміни структури обігових коштів ДП «Новатор» за 2019 – 2021 рр.

Обігові кошти	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Сировина, матеріали та комплектуючі	5367	21,09	4700	20,2	5492	18,30
Паливо	187	0,73	85	0,37	132	0,44
Запасні частини	189	0,74	200	0,86	66	0,22
Малоцінна оснастка та інструмент	326	1,28	295	1,27	302	1,01
Готова продукція	2324	9,13	2370	10,2	8609	28,68

Продовження таблиці 2.4

Незавершене виробництво	17060	67,03	15592	67,1	15415	51,36
Всього обігових коштів	25453	100	23242	100	30016	100

Аналізуючи таблицю ми бачимо, що сума обігових коштів за три звітні роки постійно зростає. На сировину та матеріали частка обігових коштів збільшилася на 59,59 % в обсязі трьох років. З всіма іншими показниками також відбувається незначне збільшення, що в загальній кількості обігових коштів станом на 2021 рік становить 30016 тис.грн.

Аналіз фінансово-господарської діяльності проводимо в напрямку визначення фінансового становища підприємства, його фінансової стійкості та фінансових результатів.

Проаналізуємо також динаміку показників ефективності управління на даному підприємстві за 2019-2021 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка основних показників ефективності управління на ДП «Новатор» за 2019-2021 рр.

Показник	Дані по рокам			Темпи зростання (падіння), % до бази	
	2019	2020	2021	2020/2019	
				2021/2020	
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації	222343,00	250474,00	243697,00	112,61	97,29
2. Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	1654	1672	1685	101,09	100,78
	202	208	211	102,97	101,44
3. Операційний прибуток	19724,00	8162,00	11989,00	41,38	146,89
4. Загальні операційні витрати	191794,00	229297,00	226316,00	119,55	98,70
5. Адміністративні витрати	17991,00	24890,00	26370,00	138,35	105,95

Продовження таблиці 2.5

6. Фонд зарплати всього, в т.ч. управлінських працівників	53741,80 9673,52	61021,40 12204,28	69180,80 12886,88	113,55 126,16	113,37 105,59
7. Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	1101,16	1204,20	1154,96	109,36	95,91
8. Операційний прибуток на 1 грн. витрат на управління	1,10	0,33	0,45	29,91	138,64
9. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	12,21	12,44	12,52	101,86	100,66
10. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	18,00	20,00	21,00	111,11	105,00

Ефективність управління на ДП «Новатор» має прогресивний характер як зазначено в таблиці частка управлінських працівників за досліджуваний період істотно не змінилась та на кінець останнього 2021 звітної періоду складала 211 осіб, обсяг реалізації на одного управлінського працівника у 2020 році порівняно з 2019 роком відзначається тенденцію зростання на 9,36 % та становив 1204,20 тис. грн., тоді як у 2021 році даний показник по відношенню до 2020 року зменшився до 1154,96 тис. грн. За період з 2019 по 2021 роки прибуток на одну гривню витрат на управління в сумі становив 1,88 грн. Питома вага заробітної плати не значною мірою але частково зростає з кожним наступним роком, що характеризує високу продуктивність та прибутковість.

Використовуючи дані активу бухгалтерського балансу дамо загальну характеристику зміни обсягу, структури а також динаміки активів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ДП «Новатор»
за 2019-2021 рр.

Види активів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021/2020	
	тис грн.	%	тис грн.	%	тис грн.	%	тис. грн	%
1. Довгострокові (не оборотні активи) з них:	-	-	-	-	-	-	-	-
- нематеріальні активи	466,5	0,31	780,5	0,63	1785,5	1,46	67,31	128,76
- незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-
- основні засоби	85076	56,00	53124,5	42,6 6	54441	44,3 7	-37,56	2,48
- довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-
- довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-	-	-	-
- відстрочені податкові активи	-	-	224,5	0,18	601,5	0,49	-	167,93
- інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Оборотні активи з них:	-	-	-	-	-	-	-	-
- запаси	9377	6,17	9961,5	8,00	31055,5	25,3 1	6,23	211,76
- векселі одержані	-	-	-	-	-	-	-	-
- дебіторська заборгова-ність за товари, роботи, послуги	8768	5,77	5691	4,57	5261,5	4,29	-35,09	-7,55
- дебіторська заборгова-ність за розрахунками	10774	7,09	11835	9,50	407,5	0,33	9,85	-96,56
- інша поточна дебіторська заборг..	713,5	0,47	628	0,50	459,5	0,37	-11,98	-26,83
- поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-
- грошові кошти та їх еквіваленти	6247	4,11	8250	6,62	7369	6,01	32,06	-10,68
- інші оборотні активи	497	0,33	904,5	0,73	902,5	0,74	81,99	-0,22
3. Витрати майбутнього часу	1475,5	0,97	1472,0	1,18	1473,5	1,20	-0,24	0,10
Всього активи	151925,5	100,00	124542,00	100,00	122703,5	100	-	-

З даних таблиці зробимо наступні висновки: як показує абсолютне та відносне відхилення необоротні активи за даний період мають тенденцію зростання також за період з 2019 по 2021 рр. спостерігається зміна обсягів, структури та динаміки активів на підприємстві. Оборотні активи протягом 2019 - 2021 років підтримують тенденцію поступового зростання, що для самого підприємства несе негативне значення.

Наступними для аналізу розглянемо показники прибутку за 2019-2021 рр. подано у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз показників прибутку на ДП «Новатор» за 2019 – 2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				2020-2019рр.	2020/2019рр	2021-2020 рр.	2021/2020 рр.
				тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід (виторг) від реалізації, тис. грн	222434	250474	243697	28040	12,61	-6777	-2,71
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	171521	205743	198632	34222	19,95	-7111	-3,46
Валовий прибуток від реалізації продукції (п.1-п.2), тис. грн.	50913	44731	45335	-6182	-12,14	604	1,35
Адміністративні витрати, тис. грн.	17991	24890	26370	6899	38,35	1480	5,95
Витрати на збут, тис. грн	13838	9687	7156	-4151	-30,00	-2531	-26,13
Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут (п.2+п.4+п.5), тис. грн.	203350	240320	231888	36970i	18,18	-8432	-3,51
Прибуток від реалізації (п.1-п.6), тис. грн	19084	10154	11809	-8930	-46,79	1655	16,30
Інші операційні доходи, тис. грн.	143844	13945	12057	-129899	-90,31	-1888	-13,54

Продовження таблиці 2.7

Інші операційні витрати, тис. грн.	143204	15937	11877	-127267	-88,87	-4060	-25,48
Прибуток від операційної діяльності (п.7+п.8-п.9), тис. грн.	19724	85255	11989	-11562	332,24	-73266	-85,94
Інші доходи, тис. грн	6845	2615	216	-4230	-61,80	-2399	-91,74
Фінансові витрати, тис. грн.	1241	1026	356	-215	-17,32	-670	-65,30
Інші витрати, тис. грн	6275	5094	999	-1181	-18,82	-4095	-80,39
Грошові результати від простої діяльності до оподаткування, тис.грн	19053	4657	10898	-14396	-75,56	6241	134,01
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. гр	5356	2786	24703	-2570	-47,98	21917	786,68
Чистий:							
- прибуток, тис. грн	13697	1871	8195	-11826	-86,34	6324	338,00
- збиток тис. грн	-	-	-	-	-	-	-

Показники таблиці свідчать про те, що чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році зрівнюючи з 2020 роком прибуток від реалізації продукції зменшився на 6777 тис. грн. та становив 243697 тис. грн, тоді як 2020 р. на 12,61 % збільшився порівняно з 2019 р., а також зросла собівартість реалізованої продукції, яка на 19,95 % вища ніж у 2020 році. Щодо собівартості реалізованої продукції аналізуємо таку ж саму закономірність, а саме в 2021 році порівняно з 2020 собівартість зменшилася на 7111 тис.грн. Однак валовий прибуток в порівнянні з попереднім 2020 роком збільшився з 44731 тис грн. до 45335 тис.грн.

2.2 Аналіз трудових показників підприємства на ДП «Новатор»

Трудові показники – це кількісні та якісні характеристики для оцінювання стану соціально-трудова відносин в організації, використання робочої сили та ефективної роботи (за заявлений період часу)[48].

До головних показників відносять: продуктивність праці, виробіток, трудомісткість, число персоналу, зарплата, фонд оплати праці, фонд споживання[48].

В ринкових умовах господарювання визначення трудових показників підприємства набуває особливого значення. Основна ціль підприємства – виконати програму по випуску продукції при виділенні мінімальних витрат праці. Це збільшує значення і вплив трудових результатів на результати виробництва.

Проведемо дослідження застосування робочого часу на підприємствах і в організаціях це дозволить побачити витрачений час та причини і знайти більш ефективно використання праці працівників. Аналіз використання робочого часу виконується по даних статистичної звітності — форма №3-ПВ "Звіт про використання робочого часу" (піврічна) (табл.2.8).

Таблиця 2.8.

Аналіз використання робочого часу на підприємстві ДП «Новатор»
у 2019-2021 рр.

Найменування показника	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп приросту	
					2020 / 2019 × 100 - 100, %	2021 / 2020 × 100 - 100, %
Календарний фонд часу	днів	365	366	365	0,27	-0,27
Кількість неробочих днів – всього	днів	114	113	113	99,12	100
у тому числі: святкові та вихідні	днів	64	63	63	98,12	100
Кількість календарних робочих днів	днів	253	252	252	99,60	100

Продовження таблиці 2.8

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	чол.	1654	1672	1685	100,09	100,78
Корисний фонд робочого часу	люд-годин	326677	3297686	3317859	101,26	100,61
Відпрацьовано, всього	люд-годин	2549749	2678110	2748173	105,03	102,62
з них надурочно		-	-	-	-	-
Не відпрацьовано, всього	люд-год.	706928	619576	569686	87,64	91,95
щорічні відпустки (основні та додаткові)	люд-годин	201568	207304	224696	102,85	108,39
тимчасова непрацездатність	люд-годин	147848	170888	195480	115,58	114,39
Неявки у зв'язку з переведення на скорочений день, тиждень	люд-годин	210024	155296	74488	73,94	47,97
інших причин	люд-годин	26696	19120	15776	71,62	82,51

Аналіз використання робочого часу на ДП «Новатор» за останні три роки зазнав не суттєвих змін розглянувши динаміку змін корисного фонду робочого часу, можна сказати, що найвищим показником відмітився 2021 рік і становив 3317859 людино-годин, а найнижчим у 2019 році – 3256677 людино-годин. А у 2020 році він зріс на 5,03 % порівняно з попереднім роком. Динаміка відпрацьованих годин в повному обсязі на відміну від інших показників змінилася, а саме у 2019 році з загального фонду робочого часу було відпрацьовано лише 78,2 %, тоді як решта часу було не відпрацьовано. У 2020 році було відпрацьовано 81,2 %. Схожі результати за кількістю відпрацьованого та невідпрацьованого часу збереглася з незначними змінами і в 2021 році. Більшу частину невідпрацьованого часу становлять відпустки та неявки з дозволу адміністрації, щорічні відпустки та тимчасова непрацездатність.

Дослідження впливу трудових факторів на діяльність підприємства бере початок з вивчення забезпечення організації працівниками за складом, кваліфікацією і культурно – освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили.

Достатність робочою силою оцінюється як відхилення фактичної чисельності працюючих від планової. Оцінювання забезпеченості проводиться по загальному персоналу, його категоріях та групах. Також, щоб здійснити оцінку забезпеченості підприємства робочою силою визначаються як абсолютні так і відносні відхилення від потреби за планом[49].

Аналіз якісного складу працівників відображені в таблиці 2.9. Аналіз чисельності персоналу ДП «Новатор» виконуємо на основі звіту з праці.

Таблиця 2.9.

Динаміка працівників за якісним складом на ДП «Новатор» за 2019 -2021 рр.

Назва показників	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				2020 - 2019	2021 - 2020	2020/2019	2021/2020
Облікова кількість штатних працівників в кінці року	1720	1720	1727	0	7	0	0,41
з них: - кількість працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня	3		98	-3	98	0	-
- кількість працюючих у віці (років): -18 – 34 років	383	436	472	53	36	13,84	8,26

Продовження таблиці 2.9

- кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:							
- неповна та базова вища	324	332	330	8	-2	2,47	99,40
- повна вища освіта	324	342	360	18	18	5,56	105,26

Згідно з даними таблиці за період в три роки облікова кількість працівників на досліджувальному нами підприємстві зазнала не значних змін в кількості 7 чоловік станом на 2021 рік. За 2019 та 2020 роки кількість штатних працівників залишилася не змінною. Щодо працівників з вищим освітнім рівнем тоді ми бачимо, що на кінець 2020 р. кількість осіб, які мають вищу освіту, становила 342 осіб. Кількість працівників у яких наявна неповна та базова вища освіта становить 332 особи. Дані наведені графічно на рисунку 2.2.

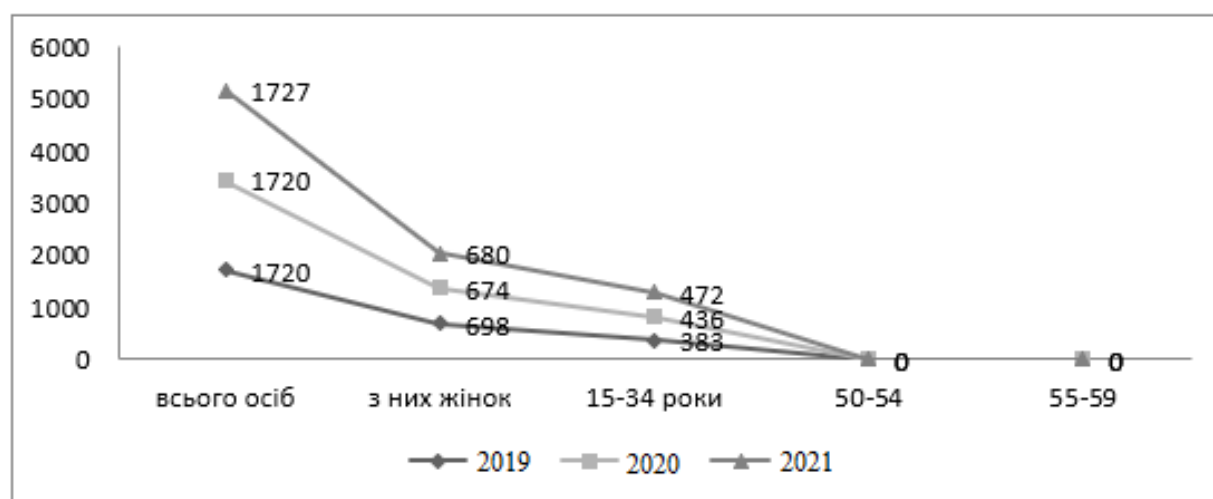


Рисунок 2.2. Чисельність працівників різних вікових категорій на ДП «Новатор»

Підвищення кваліфікації спрямоване на систематичне удосконалення професійних знань, вмінь та навичок, зростання майстерності, професії.

Підвищення кваліфікації — це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці. Підвищення кваліфікації працівниками на ДП «Новатор» показано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Підвищення кваліфікації на ДП «Новатор» у 2021 році.

Назва показника	Навчено у 2021 році	У тому числі				
		керівники	професіонали	технічні службовці	Кваліфіковані та інші робітники	
					всього	З них підвищили кваліфікаційний розряд
Підвищили кваліфікацію, всього	39	10	19	-	10	7
- безпосередньо на виробництві	14	-	7	-	7	7
- у навчальних закладах	25	10	12	-	3	-

Дані таблиці показують те, що в 2021 році підвищення кваліфікації здійснили 39 осіб та з них особи які підвищили свій кваліфікаційний розряд – 7 чоловік. Якщо розглядати у розрізі категорій персоналу, то за досліджуваний звітний період свою кваліфікацію підвищили 10 керівників, 19 професіоналів та жодний технічний службовець.

Організації постійно потребують підвищення результатів праці своїх робітників. Велика кількість організацій при цьому дбає і про загальну якість трудових ресурсів. Управлінцям необхідно здійснювати програми систематизованого навчання, допомагати розкритися працівникам у повній мірі. Підготовка включає в себе навчання персоналу навикам, які допоможуть збільшити результативність їх праці. Тому ціль навчання зводиться до забезпечення підприємства кількістю людей, яких буде достатньо із навичками та вміннями, потрібними для досягнення цілей організації. Підготовка кадрів на ДП «Новатор» у 2021 році зображено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Підготовка кадрів на ДП «Новатор» у 2021 році.

Назва показника	Навчено у 2021 р.	у тому числі:			
		первинна професійна підготовка		перепідготовка	
		всього	з них жінки	всього	з них жінки
1. Навчено новим професіям всього	144	107	23	37	9
1.1 безпосередньо на виробництві, всього	132	107	23	25	9
у тому числі за формами навчання - індивідуальна - курсова	132	107	23	25	9
1.2 у навчальних закладах різних типів за договорами	12	-	-	12	-

Підсумуємо огляд цієї таблиці тим, що підготовка працівників на ДП «Новатор» здійснюється за індивідуальної та курсової формами навчання, що включають не лише практичне навчання але й вивчення теорії, задовольняє освоєння професійних навичок необхідної кваліфікації.

У таблиці 2.12 проаналізуємо показники ефективності використання кадрів на ДП «Новатор».

Таблиця 2.12.

Показники ефективності використання кадрів на ДП «Новатор» за 2019-2021 рр.

Найменування показника	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп зростання, %	
					2020/2019	2021/2020
Виробіток на одного працюючого	тис. грн.	134,48	149,81	144,63	111,40	96,54
Виробіток продукції на одного робітника	тис. грн.	213,46	237,79	229,57	111,40	96,54

Продовження таблиці 2.12

Виробіток на одного управлінського працівника	тис. грн.	1101,16	1204,20	1154,96	109,36	95,91
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу		0,67	0,68	0,67	100,81	99,84
Трудомісткість одиниці продукції	год.	4,68	4,21	4,36	89,86	103,58
Зарплато місткість одиниці продукції	грн.	0,24	0,24	0,25	101,51	103,36
Коефіцієнт плинності кадрів		0,07	0,07	0,05	100,00	71,43

У підсумку до таблиці показників ефективності використання кадрів на досліджуваному підприємстві, можна виділити такі висновки:

- виробіток на одного працівника зріс на 7,54 %. Аналогічна ситуація спостерігається із продуктивністю праці робітників та керівників значення яких в звітному періоді 2021 року становить 229,57 тис. грн. і відповідно керівників у цьому ж році 1154,96 тис. грн.;

- коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу залишається незмінним та складає у 2021 році 0,67;

- зарплато місткість у 2019 році становила 0,24 грн., а у 2021 році 0,25 грн.;

- коефіцієнт плинності кадрів також не зазнав значних змін у відношенні 0,07 у 2019-2020рр. та 0,05 у 2021 р.

Як економічна категорія продуктивність праці характеризує ефективність використання робочої сили і в загальному випадку відображає кількість споживчої вартості, створеної за одиницю часу (виробіток) або витрати робочого

часу на виробництво одиниці споживчої вартості (трудомісткість). На практиці продуктивність праці, зазвичай, визначається як виробництво продукції в розрахунку на одного працівника основної діяльності. Зростання результатів праці, за інших рівних умов, сприяє покращенню всіх техніко-економічних і грошових показників діяльності підприємства [50].

Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних чинників. Підвищення продуктивності праці є безперечною умовою прогресу і розвитку виробництва (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Аналіз продуктивності праці на ДП «Новатор» за 2019 – 2021 рр.

Показник	2019 р.	2020р.	2021 р.	Темп приросту,%	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	222434	250474	243697	12,61	-2,71
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1654	1672	1685	1,09	0,78
Чисельність робітників, осіб	1042	1053	1062	1,09	0,78
Тривалість робочого дня, год.	7,8	7,8	7,8	0	0
Відпрацьовано всіма робітниками, людино-днів	263626	266500	268572,15	1,09	0,78
Відпрацьовано всіма робітниками, людино-годин	2056282,8	2078701	2094862,77	1,09	0,78
Середньорічна продуктивність праці персоналу, тис.грн.	134,48	149,81	144,63	11,39	-3,46
Середньорічна продуктивність праці робітників, тис.грн.	213,47	237,79	229,57	11,39	-3,46
Середньоденна продуктивність праці робітників, грн.	843,75	939,86	907,38	11,39	-3,46
Середньогодинна продуктивність праці робітників, грн.	108,17	120,50	116,33	11,39	-3,46

Отже, можна зробити висновок, що обсяг реалізованої продукції станом на 2020р. зріс на 12,61% в порівнянні з 2019р., тоді як у 2021 становить 2,71% порівняно з 2020. Середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 1,09% станом на 2020 р та 0,78% у 2021р. Щодо чисельності робітників то в 2021 році збільшилась лише на 44 осіб, однак їх питома вага у загальній чисельності працівників збільшилась на 1,82%. Середньорічна продуктивність одного робітника у 2020р. збільшилася та становила 15, 33 тис.грн порівняно з 2019р. та зменшилася на 5,18 у порівнянні з 2021р. Розглянуті фактори обумовили збільшення у 2020р. середньоденного (на 8,77%) і середнього динного (на 7,21%) виробітку одного робітника.

Щоб наглядно зобразити темпи продуктивності праці за період від 2019 до 2021 використаємо діаграму (рис. 2.3).

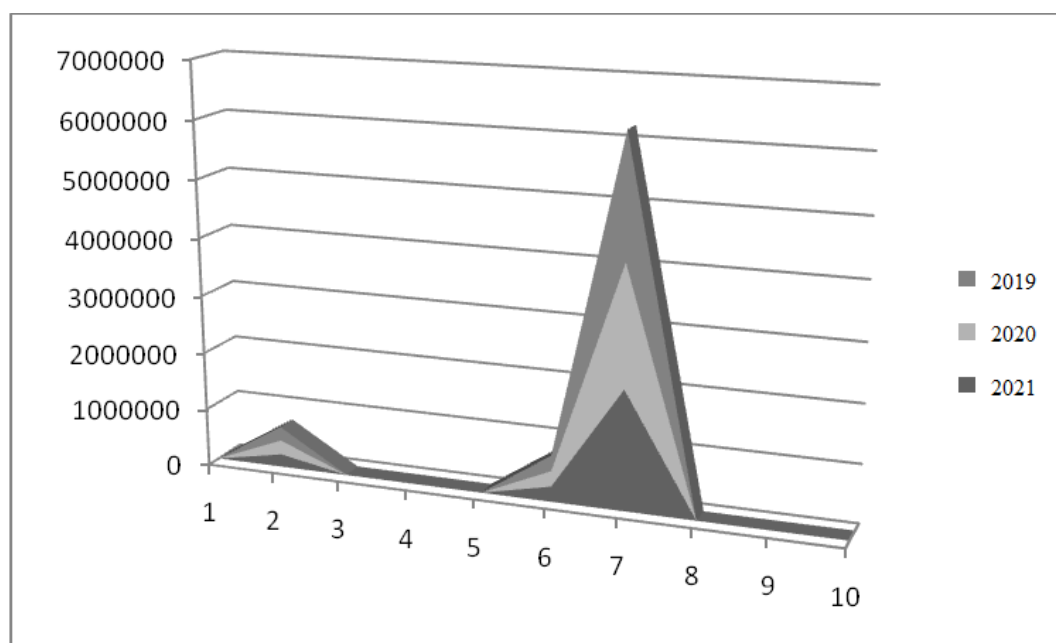


Рисунок 2.3. Продуктивності праці на ДП «Новатор» за 2019 – 2021 рр.

Прибуток є головним грошовим джерелом розвитку організації, науково-технічного вдосконалення його матеріальної бази і продукції, різних форм інвестування. Прибуток є джерелом сплати податків.

З урахуванням значення прибутку вся діяльність організації направлена на її зростання. Іншими словами прибуток відбиває дохід, який отриманий в процесі

технологічного виробництва в ході підприємницької діяльності. До того ж важливим завданням на сьогодні є пошук додаткових шляхів підвищення продуктивності праці. Маються на увазі невикористані можливості та фактори зростання результативності праці.

Дія факторів росту продуктивності праці залежить від різних умов, а саме природних, суспільних, екологічних і матеріальних у яких вони проявляються і реалізуються.

Природні умови характеризується багатством і особливостями залягання природних копалин, родючістю ґрунту, кліматичними особливостями районів тощо.

Суспільні – визначаються соціальним ладом, характером виробничих відносин, розвитком господарського механізму.

Екологічні – характеризуються природоохоронною діяльністю, умовами праці на всіх рівнях.

Матеріальні умови знаходять вираження в ступені розвитку продуктивних сил суспільства, рівня життя населення.

Доходи всіх працівників окреслюються його особистим вкладом, з врахуванням заключних показників діяльності підприємства, регулюється податками і максимальними розмірами не обмежуються. Законодавчо встановлюється лише мінімальний розмір платні за працю працівників підприємств усіх організаційно-правових форм і сфер діяльності.

Зацікавленість працівників підприємства в результатах своєї діяльності, з одного боку, залежить від вибраних способів оплати праці і, з іншого боку, безпосередньо впливає на показники фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства, тому що в даному випадку реалізується так званий «людський фактор» [52].

Основна заробітна плата — винагородження за здійснену роботу згідно з встановленими норми праці (норми часу, обслуговування, посадові обов'язки). Вона утверджується у вигляді тарифних ставок (окладів), а також посадових окладів для службовців.

Додаткова платня — розплата за працю виконану понад установлені норми, може бути також за робочі успіхи, креативність та за можливі особливі умови роботи. Вона включає в себе: доплати, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; надбавки, премії.

Фонд оплати праці містить пряму (тарифну) плату та інші доплати до неї. Пряма заробітна плата складається з суми відрядних розцінок, які виплачуються працівникам-відрядникам, і заробітної плати працівників-погодинників, обчисленої за тарифними ставками. При плануванні визначають фонд годинної заробітної плати, фонд денної заробітної плати, фонд річної (квартальної, місячної) заробітної плати. [52].

На основі «Звіту з праці» підприємства (форма №1-ПВ-місячна) проведемо аналіз оплати праці (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Аналіз чисельності працівників та фонду оплати їх праці на ДП «Новатор» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення (2021/2019)	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне
Середньооблікова чисельність усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	1385	1450	1491	106	7,65
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	53741,8	61366,1	69343,1	15601,3	29,03
Сума прибуткового податку, що зарахований до величини доходу усіх працівників, тис. грн.	7666,6	8760	9938,8	2272,2	29,64
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, з початку року, осіб	1654	1672	1685	31	1,87
Кількість людино-годин, за які була нарахована заробітна плата штатним працівникам, всього:	2760669	2897054	2984011	223342	8,09

Продовження таблиці 2.14

з них відпрацьовано	2549749	2678110	2748173	198424	7,78
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	53473,6	61021,4	69180,8	15707,2	29,37

Беручи до уваги, що протягом досліджуваного періоду з 2019 по 2021 рр. середньооблікова чисельність працівників поступово зростала і на кінець досліджувального періоду становила 1491 особу і в наслідок чого відбулося зростання величини фонду оплати праці підприємства в 2019 р. його розмір становив 53741,8 тис. грн., у 2020 р. – 61366,1 тис. грн. та у 2021 році – 69343,1 тис. грн. приріст даного показника за період в 3 роки становив 29,37 %. Кількість людино-годин, за які нараховувалась заробітна плата у 2021 році зросла на 223342 (темп приросту – 8,09) та становила 2984011 людино-годин.

З метою планування та аналізу ефективності використання фонду заробітної плати розрізняють виокремлюють фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати (табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ДП «Новатор»
за 2019 – 2021 рр.

Назва показників	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп приросту, %	
				(2020р./ 2019р.) – 100, %	(2021р./ 2020р.) – 100, %
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	53473,6	61021,4	69180,8	14,12	13,37
у тому числі					
- фонд основної заробітної плати	34922,0	38129,6	46022,8	9,19	20,70
- фонд додаткової заробітної плати	17834,7	21958,1	22165,9	23,12	0,95
всього					
з нього:					
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1422,9	1385,5	1812,1	-2,63	30,79
					-

Продовження таблиці 2.15

- премії за виробничі результати	11723,0	15539,8	3948,5	32,56	10,24
- виплати в порядку компенсації	-	-	-	-	-
- внаслідок зростання споживчих цін	-	-	-	-	-
Заохочувальні та компенсації виплати, всього	716,9	933,7	992,1	30,24	6,25
з них:					
- матеріальна допомога	167,3	172,3	131,5	2,99	-23,68
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	248,5	475,5	629,2	91,35	32,32
Оплата за невідпрацьований час	4036,7	4857,8	5127,3	20,34	5,55
Натуральна оплата праці нарахована продукцією, що дозволена до виплати працівникам	-	-	-	-	-
Виплати, що не входять до фонду оплати праці:	-	-	-	-	-
Нараховано виплат працівникам за загальнообов'язковим державним страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності	2342,1	2897,8	3775,6	23,37	30,29
Продано продукції та надано послуг в рахунок зар/плат.	-	-	-	-	-

До розглянутої таблиці фонду оплати праці зробимо такі висновки: фонд оплати праці у 2020 р. порівняно із 2019 р. збільшився на 14,12 %, а у 2021 р., в якому порівняно з 2020 р. збільшився лише на 13,37%, в загальній кількості за період 2019-2021 роки зростання фонду оплати праці становило 70,1 %. Щодо фондів основної та додаткової заробітної плати в окремість слід відмітити, що у 2020 р. у порівнянні з 2019р. цей показник збільшився та становив 38129,6 тис. грн тоді як в 2021 відбулося знову ж таки зростання на 20,70%, а додаткова на 0,93%, проте основна тенденція до значного збільшення збереглася.

На рахунок розмірів заохочувальних та компенсаційних виплат за 2019 та 2021 роки зростання відбувалося з кожним наступним звітним роком, що в заключному етапі досягло 112 %. З них виділяють матеріальну допомогу на рахунок якої слід звернути увагу саме на 2021 рік коли виплати різко зменшилися та становлять 131,5 тис. грн в порівнянні з 2020 р. з від'ємним значення 23,68 %. Соціальні пільги в свою чергу зазнали протилежного значення та зростали з кожним наступним роком.

2.3 Оцінка системи мотивації на ДП «Новатор»

Грамотно побудована система стимулювання забезпечує високу зацікавленість і задоволеність трудовою діяльністю персоналу, зниження витрат і підвищення ефективності виробництва. Ефективність залучення персоналу багато в чому залежить від визначення мотиваційних установок кандидатів, виявлення домінуючих мотиваторів претендента, що дозволить заощадити сили і час при роботі з багатьма кандидатами, найняти фахівця, орієнтованого на досягнення цілей, які не суперечать вимогам компанії.

З метою дослідження мотивації на підприємстві використовують оцінку системи мотивації. Оцінка системи мотивації праці на підприємстві включає в себе комплексний (системний) підхід, який враховуватиме як економічні результати праці персоналу в загальному так і кожного працівника окремо, також психологічні аспекти вивчення мотивації [29].

Існує декілька підходів щодо оцінки мотивації:

- за результатами діяльності працівників;
- за їх поведінкою;
- шляхом виявлення непрямих показників, що характеризують стан мотивації персоналу;
- оцінка за результатами.

Результат діяльності підлеглого являється похідним від двох складових:

- особистісна: здібності, професійна підготовленість, ставлення до праці, відношення до організації;

– організаційна: забезпечення трудового процесу (матеріали, інструменти, технологія, обладнання), організація роботи (керівництво, режими роботи, вимоги до результату).

Оцінка характеру і сили мотивації визначають за допомогою спостереження. Зокрема, мотивація проявляється через старання, наполегливість, відповідальність і цільову спрямованість дій працівника.

Характеристику поведінки можна отримати завдяки опитуванню керівника або оточення співробітника за певними критеріями, які описують його дії.

Оцінювати систему мотивації варто розпочати з аналізу кадрової політики. Вважаємо, що кадрова політика на ДП «Новатор» має включати вимоги до робочої сили на початку прийняття на роботу (до освіти, стажу, рівня спеціальної підготовки та ін.); вклади в робочу силу, до прямої дії для розвивання різних сторін зайнятої робочої сили; стосунок до стабілізування персоналу; стосунок до підготовки нових кадрів в організації, те наскільки повною вона є, а також до перепідготовки колективу.

Основні характеристики персоналу ДП «НОВАТОР» наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16.

Основні характеристики персоналу ДП «НОВАТОР»

Критерії	Відсоток від загальної чисельності працівників, %
1. Стать	
чоловіки	67,31
жінки	32,69
2. Вік (віковий інтервал)	
18 – 25	14,15
26 – 35	30,97
36 – 45	24,21
46 – 55	19,08
56 – 60	8,48
61 – 65	3,11
3. Освіта	
повна вища	37,67

Продовження таблиці 2.16

неповна вища	27,71
незакінчена вища освіта	29,19
середня спеціальна	2,76
повна середня	0,79
неповна середня	1,87

З таблиці 2.16 видно, що кількість чоловіків є більшою ніж кількість жінок, більша частина персоналу перебуває у віці 26-45 років. Багато працівників мають вищу освіту.

Задля кращого розуміння зацікавленості персоналу до своєї роботи, було проаналізовано плинність кадрів станом на 2019-2021рр. Дані наведені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17.

Кількість працівників ДП «Новатор» станом на 2019-2021рр.

№ п/п	Назва показників	За період 2019-2021рр.		
		Всього, осіб на кінець 2019р.	Всього, осіб на кінець 2020р.	Всього, осіб на кінець 2021р.
1.	Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	1385	1450	1491
2.	Прийнято працівників	78	94	101
3.	Вибуло працівників, усього	63	82	115
4.	З них з причин: змін в організації виробництва і праці	40	53	75
5.	Плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	23	29	40

За даними наведеними в таблиці 2.17 розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, що дозволить побачити як змінювався потік кадрів на підприємстві за 2019-2021рр.

$K_{пк} = R_3 / R_c$, де R_3 – число звільнених людей з підприємства за певний час;
 $R_{сер}$ – середньооблікове число робітників за відповідний час.

Якщо: $K_{пк} < 0,1$ – плинність кадрів - низька;

$0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$ – плинність кадрів - середня;

$K > 0,2$ – плинність кадрів - висока;

$K_{пк 19} = 63/1385 = 0,04$.

$K_{пк 20} = 82/1450 = 0,05$.

$K_{пк 21} = 115/1491 = 0,07$.

Як ми можемо бачити з вищенаведеного розрахунку, коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році становить 0,07. Цей показник є дещо вищим в порівнянні з попередніми роками, однак в загальному плинність кадрів на підприємстві є низькою.

На ДП «Новатор» кадрова політика реактивного типу. Це означає, що керівництво контролює стан роботи персоналу, причини та можливу ситуацію розвитку кризи, окрім того займається контролем виникнення конфліктних ситуацій та відсутністю мотивації до праці.

Управління ДП «НОВАТОР» є багаторівневим: вище керівництво дає вказівки менеджерам середньої ланки, тоді вони передають їх менеджерам нижчої ланки і вже тоді робітники займаються своєю роботою. Виділимо та розподілимо функції кадрового менеджменту на ДП «НОВАТОР» (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18.

Реалізація функцій кадрового менеджменту на ДП «НОВАТОР»

Функціональний блок	Зміст функції	Виконавець
Планування потреб у персоналі	- Визначення потреб у персоналі	Виконавчий директор, відділ кадрів
Забезпечення персоналом	- Отримання та аналіз інформації про потреби у працівниках (в розрізі потреб і кваліфікації); - Відбір і ділова оцінка претендентів;	Директорат, виконавчий директор
Організація роботи персоналу	- Вивчення змісту праці на робочих місцях; - Введення персоналу, його адаптація до трудової діяльності; - Дотримання безпеки на робочих місцях; - Вивільнення персоналу	Інженер з охорони праці
Мотивація персоналу	- Управління процесом мотивації; - Управління конфліктами; - Використання спонукальних систем оплати праці, участі у прибутках тощо; - Використання стилю і методів керівництва	Виконавчий директор
Правові процеси управління персоналом	- Правове забезпечення трудових відносин; - Облік персоналу	Відділ кадрів
Стратегія кадрової політики	Визначення основних напрямків роботи з персоналом у перспективі.	Директорат, виконавчий директор

У ДП «НОВАТОР» панує позитивний соціально-психологічний клімат, а плинність кадрів відсутня. Окрім того наявна хороша згуртованість працівників.

На підприємстві використовується оплата праці, є доплати, надбавки, проте існує система дисциплінарних стягнень за грубі порушення кодексів ділової етики, та дисциплінарних принципів.

Аналіз структури системи матеріальної винагороди ДП «Новатор» представлена на рисунку 2.4.

Однак ця система є не достатньо прозорою, так як працівники отримують однакові доплати не дивлячись на те, хто як працював. Дане підприємство нараховує багато філій і кожна з них має різні результати праці, а сама система виплат для усіх філій залишається однаковою. Тому при такому преміюванні у персоналу немає бажання продуктивніше виконувати свою працю та робити її якомога якісніше.

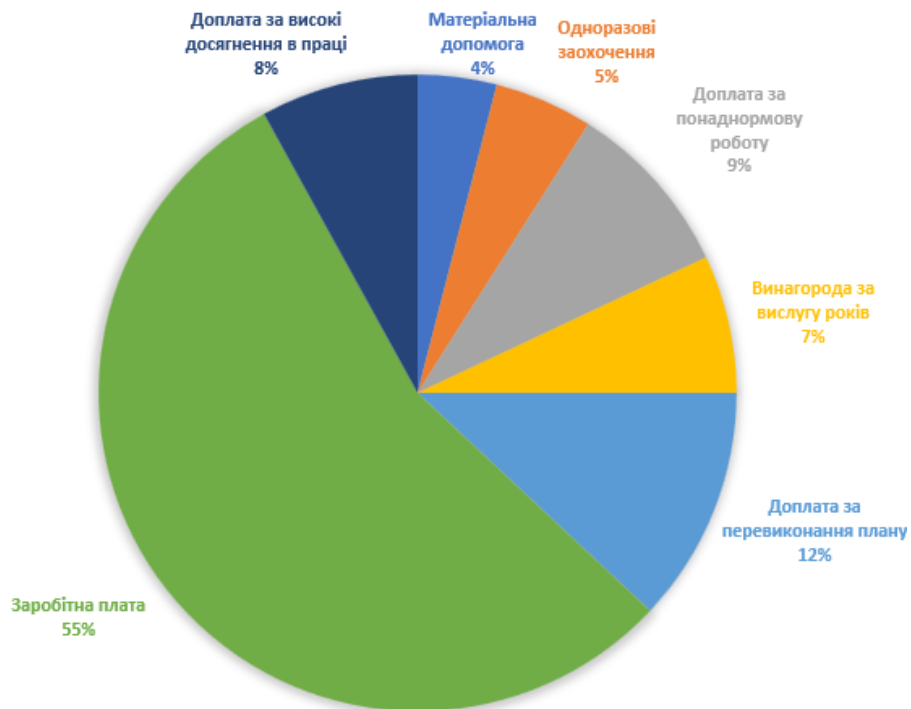


Рисунок 2.4. Структура системи матеріальної винагороди ДП «Новатор»

Одним із методів дослідження наскільки працівники є мотивованими та чи задоволені вони умовами праці, рівнем заробітної плати, керівництвом та ін., було

обрано анкетування. Щоб дізнатись все детально, цей спосіб підходить найкраще.

Для того щоб оцінити ступінь задоволеності працівників підприємства різними мотивуючими факторами нами було проведено тест-опитування «Задоволення роботою».

Тест «Задоволення роботою» – це невеликий тест, застосовується при вивленні факторів, які здатні впливати на мотивування також дає виявити показники, які вдовольняють або ні співробітників підприємства умовами роботи, управлінням і відносинами між персоналом.

Було обрано певні запитання, які представлені в таблиці 2.19 та додано в онлайн-документ, доступ до якого надали працівникам. Завдяки способу онлайн-анкетування, участь в опитуванні стала більш масовою, та щонайголовніше – анонімною.

Даний тест містить 11 питань, кожне з них може бути оцінено від одного до п'яти балів.

Працівникам пропонувалася така інструкція:

Зробити власний вибір на кожне з цих речень, вибравши цифру:

5 – цілком задоволений;

4 – задоволений;

3 – не цілком задоволений;

2 – не задоволений;

1 – вкрай не задоволений.

Таким чином в анкетуванні взяло участь 332 особи. Інші особи утримались від опитування.

Таблиця 2.19.

Анкета «Задоволеність роботою»

№ з/п	Твердження	Оцінка
1.	Ваша задоволеність місцем , де ви працюєте.	
2.	Ваша задоволеність фізичними умовами (спека, холод, шум і т.д.).	
3.	Ваша задоволеність роботою.	
4.	Ваша задоволеність злагодженістю дій працівників.	

Продовження таблиці 2.19

5.	Ваша задоволеність професійною компетентністю вашого начальника.	
6.	Ваша задоволеність зарплатою.	
7.	Ваша задоволеність службовим (професійним) просуванням.	
8.	Ваша задоволеність тим, як на своїй роботі ви можете використовувати свій досвід і здібності.	
9.	Ваша задоволеність тривалістю робочого дня.	
10.	Як ви оцінюєте мотивацію праці.	
11.	Чи влаштовують вас методи мотивації, які використовуються на роботі.	

Відповіді працівників представлені у діаграмі у відсотках.

Отже, у ході аналізу було отримано відповіді, на основі чого можна зробити висновок: майже усі працівники дали відповідь, що їм подобається місце, де вони працюють.

На питання про задоволеність фізичними умовами, працівники офісу відповіли позитивно, результати зображено на рис. 2.5.



Рисунок 2.5. Задоволеність умовами праці

На питання про задоволеність роботою, також максимальна кількість робітників відповіли, що цілком задоволені (рис. 2.6).

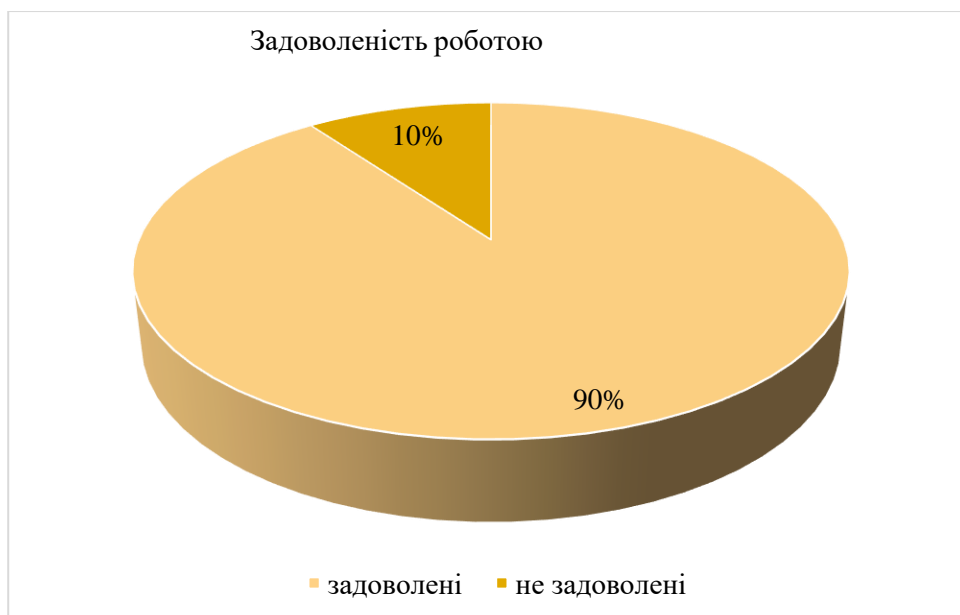


Рисунок 2.6. Задоволеність роботою

На запитання про задоволеність компетенцією керівництва майже усі відповіді були позитивні.

Відповіді на запитання про задоволеність заробітною платою, у більшості були «задоволений» або «не цілком задоволений» (рис. 2.7).



Рисунок 2.7. Задоволеність зарплатою

На питання про задоволеність робочим графіком, офісні працівники погодились, що задоволені, адже там стандартний робочий графік, однак іноді доводиться переробляти годинну норму (рис. 2.8).

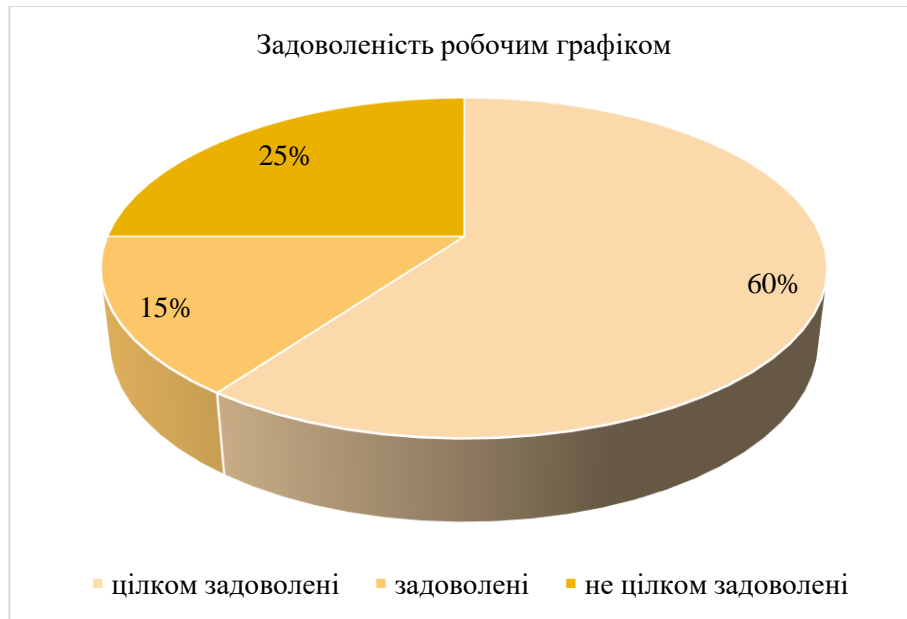


Рисунок 2.8. Задоволеність робочим графіком

На питання про оцінку мотивації більша частина працівників виявилась не цілком задоволеною (рис. 2.9).

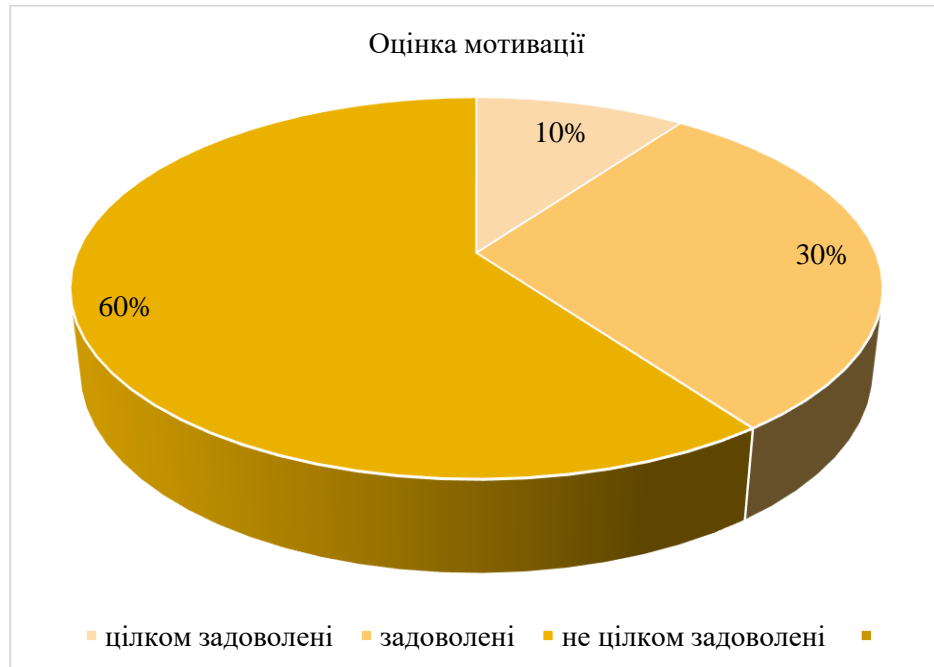


Рисунок 2.9. Оцінка мотивації

На питання «Чи задоволені методами мотивації на підприємстві?» відповіді були нейтральними, деякі працівники погоджуються, що методи мотивації їх влаштовують, однак вони є зацікавлені у покращенні методів мотивації (рис.2.10).

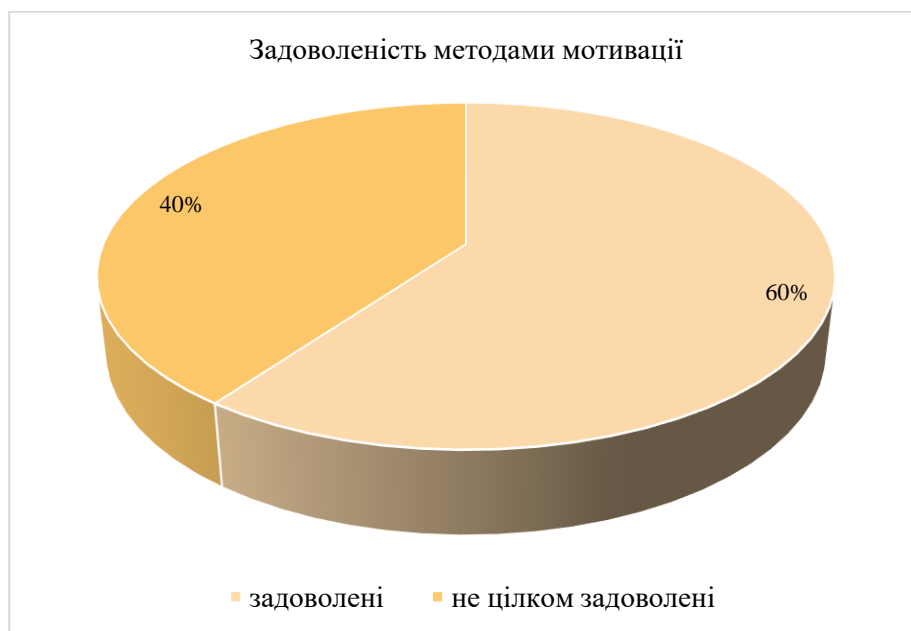


Рисунок 2.10. Задоволеність методами мотивації

З отриманих даних можна зробити такий висновок: в цілому працівники задоволені умовами праці, компетентністю керівництва. Однак, опитування показало, що невелика кількість працівників не повністю задоволені тривалістю робочого дня, заробітною платою.

Висновки до розділу 2

Отже, було здійснено оцінку структури персоналу, проведено анкетування серед працівників, яке дало розуміння, які саме аспекти діяльності підприємства потребують доопрацювання та покращення. В цілому працівники задоволені умовами праці, компетентністю керівництва. Однак, є певні моменти, на які слід звернути увагу, а саме: невелика кількість працівників не повністю задоволена тривалістю робочого дня, заробітною платою.

Незважаючи на те, що наявні матеріальні стимули і соціальні гарантії, відсутні методи мотивації, спрямовані на реалізацію вищих потреб - в самореалізації. Не робиться акцент на розвиток потенціалу працівника, його кар'єрного зростання.

На фірмі відсутня організаційна культура. Деякі її елементи наявні, проте вони не сприяють згуртуванню колективу, створенню духу єдності, тобто формування внутрішньої мотивації людей, це так званий фундамент який у моменти кризи дозволяє вижити організації, коли немає достатньої кількості коштів, щоб матеріально стимулювати персонал.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

3.1 Модель оцінювання механізму забезпечення ефективності управління мотиваційними процесами на підприємстві

Підприємство зростає і разом з тим збільшуються його цілі. Та що не мало важливо люди також змінюються і змінюється їхній стимул, їхні необхідності, і нові бажання – що дає можливість організації завербувати нових потенційних працівників.

Запорукою ефективної конкуренції на ринку є ріст та продуктивність працівників. Тому для кращих результатів застосовуються різні методи мотивації. Для того, щоб мотиваційні процеси приносили більше користі необхідно проаналізувати вже існуючі підходи щодо управління мотиваційними процесами та виключити або ж доопрацювати їх.

Перш за все потрібно оцінити функції управління персоналом. У таблиці 3.1 наведені існуючі функції та їх індикатори, що використовуються для розробки процесів управління персоналом.

Таблиця 3.1.

Індикатори оцінювання функцій управління персоналом

№ з/п	Функції	Індикатор	Позначення індикатора
1	Аналіз та планування персоналу	I_{app}	$p1 — p4$
2	Набір персоналу	I_{np}	$p5 — p7$
3	Відбір персоналу	I_{vrp}	$p8 — p11$
4	Атестація та оцінювання кадрів	I_{aok}	$p12 — p15$
5	Організація трудових відносин	I_{otv}	$p16 — p18$
6	Мотивація персоналу	I_{mp}	$p19 — p23$
7	Створення умов праці	I_{sup}	$p24 — p25$
8	Інформаційне забезпечення	I_{ip}	$p26 — p27$
9	Розвиток і навчання персоналу	I_{rnp}	$p28 — p30$

Наведені в таблиці показники ($p1 — p30$) характеризують напрямки

ефективного управління працівниками, а саме як продуктивність праці зростає, або ж зменшується в залежності від ефективності роботи працівників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Індикатори та показники функцій управління персоналом

Індикатор	Позначення	Показники	Одиниця виміру
I_{app}	$p1$	Фонд заробітної плати	тис. грн
	$p2$	Витрати заробітної плати з нарахуваннями на гривню товарної та реалізованої продукції	тис. грн
	$p3$	Річний виробіток на одного працюючого	тис. грн/ особа
	$p4$	Витрати заробітної плати на гривню реалізованої продукції	тис. грн
I_{np}	$p5$	Кількість набору працівників для забезпечення робіт	осіб
	$p6$	Середній тарифний розряд виконуваних робіт до середнього розряду персоналу	%
	$p7$	Оборот із прийому та вибуття персоналу	%
I_{vpr}	$p8$	Забезпеченість підприємства кадрами	осіб
	$p9$	Зростання чисельності персоналу за рівнем освіти	осіб
	$p10$	Коефіцієнт змінності роботи персоналу	%
	$p11$	Втрати робочого часу	год
I_{aok}	$p12$	Коефіцієнт якості продукції за фактом рекламаций від споживача	%
	$p13$	Продуктивність праці	тис. грн
	$p14$	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	осіб
	$p15$	Підвищення рівня охоплення робіт нормами й нормативами	%
I_{otv}	$p16$	Зростання чисельності персоналу за рівнем освіти	чол.
	$p17$	Витрати на оплату праці персоналу	тис. грн
	$p18$	Витрати на соціальні заходи	тис. грн

Продовження таблиці 3.2

I_{mp}	$p19$	Зростання частки премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу	тис. грн
	$p20$	Зростання основної та додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу	тис. грн
	$p21$	Середньомісячна заробітна плата	грн/чол.
	$p22$	Коефіцієнт продуктивно використаного робочого часу	чол./год
	$p23$	Заохочувальні та компенсаційні виплати	тис. грн
I_{sup}	$p24$	Кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам	тис. осіб
	$p25$	Рівень професійних захворювань та травматизму	%
I_{ip}	$p26$	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	%
	$p27$	Недовикористання працездатності персоналу	%
I_{mp}	$p28$	Сталість персоналу	%
	$p29$	Плинність персоналу	%
	$p30$	Рух кадрів	%

Для того, щоб розрахувати інтегральний індикатор ефективності управління персоналом необхідно проаналізувати та використати вищеописані в таблицях дані. В процесі дослідження були використані показники ДП «Новатор» за 2017-2021 рр. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Нормовані показники діяльності персоналу

Позначення	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
$p1$	7753,8	7526,4	6946,8	6471,2	6350,8
$p2$	405	272	266	237	215
$p3$	66,26	71,75	75,86	68,75	65,54
$p4$	170	310	450	300	308
$p5$	450	520	430	510	450

Продовження таблиці 3.3

<i>p6</i>	0,41	0,57	0,52	0,59	0,53
<i>p7</i>	1,03	1,05	1,07	1,14	1,12
<i>p8</i>	1,21	3,4	3,3	2,7	1,9
<i>p9</i>	0,31	0,35	0,31	0,33	0,29
<i>p10</i>	146	130	162	152	138
<i>p11</i>	38 (696)	35 (691)	36 (545)	42,5 (530)	41,5 (530)
<i>p12</i>	91	95	93	88	94
<i>p13</i>	66,26	71,75	75,86	68,75	65,54
<i>p14</i>	1,37	1,2	0,82	1,0	0,9
<i>p15</i>	18,9	17,0	24,2	20,7	17,7
<i>p16</i>	1894719	1703848	2420681	2066210	1771509
<i>p17</i>	493776 (928,38)	340630 (907,67)	557599 (1062,2)	651568 (1017,48)	654876 (1022,5)
<i>p18</i>	50,0	200,0	1000,0	7010,0	20300,0
<i>p19</i>	350	425	412,5	312,5	350
<i>p20</i>	143	377	409,5	422,5	481
<i>p21</i>	928,38	907,67	1062,2	1017,48	1022,5
<i>p22</i>	0,22	0,58	0,63	0,65	0,74
<i>p23</i>	95554	206326	223667	226583	220070
<i>p24</i>	301	171	175	172	344
<i>p25</i>	300	310	300	350	300
<i>p26</i>	3511,08	3012,36	5085,27	7007,49	7442,10
<i>p27</i>	9,53	7,42	7,62	7,79	8,69
<i>p28</i>	14,8	14,0	13,1	13,1	12,7
<i>p29</i>	1,8	1,6	1,5	1,6	1,65
<i>p30</i>	1,37	5,4	7,3	0,7	3,9
Обсяги виготовленої продукції	46120	49581	41341	36437	37528

Для надання оцінки діяльності працівників пропонується використовувати розрахунок інтегрального індикатора ефективності управління персоналом. З його допомогою можна врахувати всі компоненти управління персоналом.

Визначення «індикатор ефективності управління персоналом» являє собою кількісну міру діяльності персоналу, що враховує соціальний та економічний стан функціонування виробничої установи.

Індикатор – це певна характеристика, яка дозволяє зробити оцінку прогресу, підвищити швидкість та ефективність прийняття рішень та представити її в спрощеному вигляді управлінцям.

Інтегральний індикатор ефективності управління персоналом потрібен для визначення інтегрованої оцінки управління персоналом, яка в свою чергу включає всі функціональні показники управління мотиваційними системами та персоналом на підприємстві і в свою чергу показує залежність між складовими процесу забезпечення ефективності управління персоналом підприємства: організаційною, інформаційною та мотиваційною (рис. 3.1).

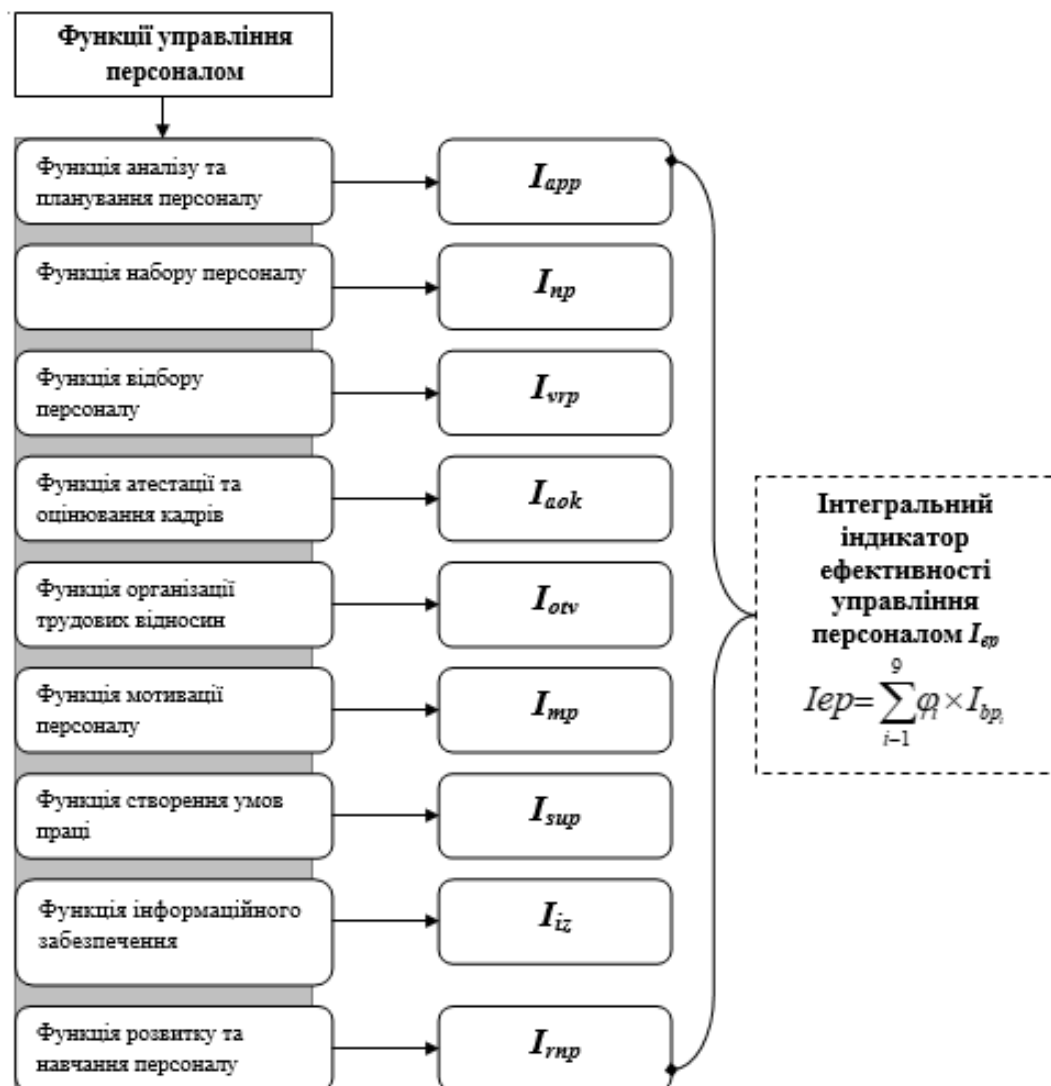


Рисунок 3.1. Індикатори для оцінювання інтегрального індикатора ефективності управління персоналом

За допомогою кореляційного аналізу та множинної регресії можна розрахувати вказаний раніше індикатор, його межі вимірювання становитимуть від 0 до 1. Для більш точного розрахунку, за допомогою формули, деякі дані зведено до одного виду, що в свою чергу показуватиме зміни в діапазоні від 0 до 1:

$$l_{i,j} = \left(1 + e^{\frac{\bar{x}_j - x_{i,j}}{\sigma(x_j)}} \right)^{-1}, \quad (3.1)$$

де $x_{i,j}$ та $l_{i,j}$ — вихідне та нормоване значення j -го показника для i -го підприємства;

\bar{x}_j — середнє значення показника x_j на вибірці;

$\sigma(x_j)$ — відповідне стандартне відхилення.

Для обчислення середнього значення (\bar{x}_j) та стандартного відхилення $\sigma(x_j)$ застосовуються формули [14]:

$$\bar{x}_j = \frac{\sum_{i=1}^m x_{i,j}}{m}, \sigma(x_j) = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (x_{i,j} - \bar{x}_j)^2}{m+1}}, \quad (3.2, 3.3)$$

Розрахуємо індикатор мотивування персоналу (I_{mp}) наступним чином:

1. Даному індикатору I_{mp} дорівнюють показники $p19$ — $p23$.

$p19$ — збільшення премій, заробітних плат, тощо.

$p19 := (0.28 \ 0.34 \ 0.33 \ 0.25 \ 0.28)^T$ - нормування

$p20$ — зростання основної та додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу

$p20 := (0.22 \ 0.58 \ 0.63 \ 0.65 \ 0.74)^T$ - нормування

$p21$ — середньомісячна заробітна плата

$p21 := (928.38 \ 907.67 \ 1062.2 \ 1017.48 \ 1022.5)^T$

$p21^T := (0.94 \ 0.919 \ 1.075 \ 1.03 \ 1.035)$ - нормування

$p22$ — продуктивно використаний робочий час

$p22 := (184.43 \ 182.60 \ 255.96 \ 209.04 \ 187.09)^T$

$p22^T := (0.905 \ 0.896 \ 1.256 \ 1.026 \ 0.918)$ - нормування

$p23$ — заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн

$$p23 := (95554 \ 206326 \ 223667 \ 226583 \ 220070)^T$$

$$p23^T := (0.491 \ 1.061 \ 1.15 \ 1.165 \ 1.132) - \text{нормування}$$

2. Перевірка даних ($p19$ — $p23$) (рис. 3.2) та графічне зображення результатів (рис. 3.3):

$$r6 := \begin{pmatrix} \text{con}(p19p19) & \text{con}(p19p20) & \text{con}(p19p21) & \text{con}(p19p22) & \text{con}(p19p23) \\ \text{con}(p20p19) & \text{con}(p20p20) & \text{con}(p20p21) & \text{con}(p20p22) & \text{con}(p20p23) \\ \text{con}(p21p19) & \text{con}(p21p20) & \text{con}(p21p21) & \text{con}(p21p22) & \text{con}(p21p23) \\ \text{con}(p22p19) & \text{con}(p22p20) & \text{con}(p22p21) & \text{con}(p22p22) & \text{con}(p22p23) \\ \text{con}(p23p19) & \text{con}(p23p20) & \text{con}(p23p21) & \text{con}(p23p22) & \text{con}(p23p23) \end{pmatrix} \quad r6 = \begin{pmatrix} 1 & 0.055 & -0.196 & 0.251 & 0.143 \\ 0.055 & 1 & 0.615 & 0.292 & 0.968 \\ -0.196 & 0.615 & 1 & 0.767 & 0.604 \\ 0.251 & 0.292 & 0.767 & 1 & 0.423 \\ 0.143 & 0.968 & 0.604 & 0.423 & 1 \end{pmatrix}$$

Рисунок 3.2 – Числові матриці $r6$ на прикладі ДП «Новатор»

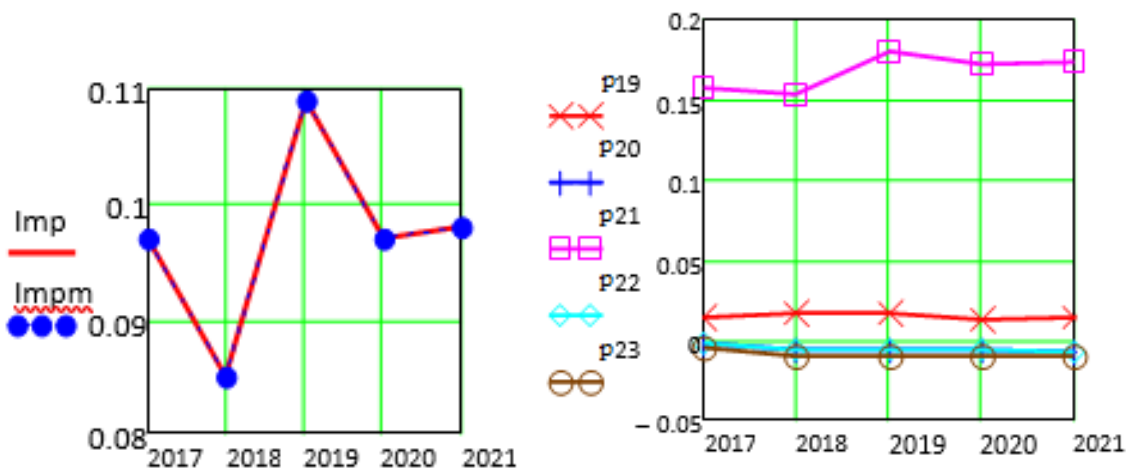


Рисунок 3.3. Графічна інтерпретація найбільш впливового показника на індикатор мотиваційного забезпечення I_{mp}

З отриманих результатів можна продовжити моделювання впливу інших показників на ефективність діяльності персоналу. Коефіцієнти впливу розраховують за формулою:

$$K_1 := \left[(X_1^T \cdot X_1)^{-1} \cdot X_1^T \right]^T \cdot I_{ep}, \quad (3.4)$$

де X_1 — матриця показників; K_1 — коефіцієнти впливу показників на індикатор діяльності персоналу, який складається з відповідних індикаторів.

Інтегральний індикатор I_{ep} ($I_{ep} = f(R)$) рекомендовано визначати як середньогеометричну величину часткових статичних індикаторів за формулою:

$$I_{ep} = \sum_{i=1}^9 \varphi_i \times I_{bp_i}, \quad (3.5)$$

де φ_i — коефіцієнт впливу на бізнес-процес;

I_{bp_i} — індикатор бізнес-процесу.

Отже, розрахунок інтегрального індикатора ефективності управління персоналом здійснюється за формулою:

$$I_{ep} = \varphi_1 I_{app} + \varphi_2 I_{np} + \varphi_3 I_{vrp} + \varphi_4 I_{aok} + \varphi_5 I_{otv} + \varphi_6 I_{mp} + \varphi_7 I_{sup} + \varphi_8 I_{iz} + \varphi_9 I_{rnp}, \quad (3.6)$$

де I_{ep} — інтегральний індикатор ефективності управління персоналом підприємства; I — індикатори впливу на I_{ep} ; φ_i — коефіцієнти впливу відповідних індикаторів на інтегральний індикатор ефективності управління персоналом.

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що на загальну ефективність управління мотивацією впливає безліч показників. Значення інтегрального індикатора ДП «Новатор» в період за 2017 – 2021 рр. зображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Показники інтегрального індикатора ефективності управління персоналом за 2017-2021рр.

Рік	Показник
2017	0,63
2018	0,59
2019	0,54
2020	0,51
2021	0,52

На основі даних, вказаних в таблиці, можна зробити висновок, що інтегральний індикатор ефективності управління персоналом у 2021 році набагато нижчий в порівнянні з 2017 роком. Однак все ще знаходиться на середньому рівні в шкалі оцінювання рівня інтегрального індикатора ефективності управління персоналом (табл 3.5).

Таблиця 3.5.

Шкала оцінювання рівня інтегрального індикатора ефективності управління персоналом

Рівні (діапазон значень)	Ознаки рівня інтегрального індикатора ефективності управління персоналом (характеристика групи)
Високий [0,7—1]	Необхідно незначне коригування, інвестиції для вдосконалення окремих процесів, вивчення показників других груп дасть змогу визначити, де саме, та призначити керівних. Підприємство добре функціонує, існують можливості для розвитку, немає необхідності для впровадження ще одних заходів пов'язаних із мотиваційним та інформаційним забезпеченням
Середній [0,5—0,69]	Стан підприємства можна визначити як незмінний. I_{ep} враховує значення, близькі до порогових, і це говорить про потребу розроблення заходів покращення (мотиваційних та інформаційних) з метою попередження псування ситуації в організації
Низький [0,3—0,49]	Підприємство має занижений рівень ефективності управління персоналом, яке в певній мірі не відповідає умовам забезпечення ефективності діяльності персоналу. Дана ситуація потребує здійснення коректування у сфері: — розробки нормативної та методичної кадрової документації; — розробка заходів для встановлення виразного взаємозв'язку між оплатою та діяльністю праці; — можливе створення системи наставництва; — запровадження методики атестації робітників та її покращення для керуючого персоналу. Не лишнім буде вдосконалити механізм забезпечення результативності діяльності працівників, реалізування, якого призведе до покращення результатів діяльності організації
Слабкий (обмежений) [0—0,29]	Стан підприємства є дуже нестабільним, ускладнюється розвиток. Становище потребує комплексної розробки заходів та значного коректування: — покращення системи нематеріального заохочення; — збільшення рівня організації роботи; — підняття кваліфікаційного рівня персоналу та впровадження системи визначення потреб у навчанні; — виявлення причин плинності працівників; — стимулювання творчого розвитку колективу; — покращення управління робочим часом; — покращення структури підприємства у сфері управління персоналом. Рациональним буде проведення заходів щодо знаходження кращого шляху управління працівниками для отримання вищого рівня ефективної діяльності колективу підприємства в подальшому

3.2 Практичні рекомендації щодо управління персоналом на засадах інформаційно-мотиваційних компонентів

Ефективне управління персоналом суттєво впливає на рівень розвитку компанії, продуктивність праці, забезпечує спроможність підприємства конкурувати на ринку. Попри вже існуючі міжнародні та вітчизняні надбання в сфері управління мотивацією персоналу, більшість компаній не встигаючи в ногу з сучасними методами, втрачають можливість швидко реагувати на зміни. Це несе за собою негативні наслідки у вигляді даремно розтраченого потенціалу компанії та брак висококваліфікованих фахівців.

Варто зауважити, що питання мотивації персоналу з роками набуває все більшої популярності. Час цифрової трансформації спонукає до пошуків нових рішень та методів управління активною трудовою діяльністю задля забезпечення позитивних результатів у будь-якій сфері.

Однією з важливих умов підвищення ефективності управління мотивацією на підприємстві є не лише розробка нового механізму спонукання, що ґрунтується на зборі та аналізі даних, але й впровадження та підтримка такого механізму. На механізм забезпечення ефективності управління негативно впливають наступні чинники:

- нерегульовані з боку держави трудові відносини;
- збільшення практики поділу заробітної плати на тлі монополізації підприємств чи сфери в цілому;
- непрозорість трудових відносин;
- низький рівень соціального захисту для найманих працівників;
- низька діяльність соціальних партнерів направлена на ефективну роботу системи соціального партнерства.

Система ефективності діяльності персоналу та напрями її розвитку наведені на рисунку 3.4. Основними напрямками, що стосуються удосконалення такої системи є:

- організаційна, розвивається належним чином за допомогою графу

найкращого шляху забезпечення продуктивності управління персоналом;

– інформаційне забезпечення роботи працівників, яке ґрунтується на системі інформаційного забезпечення автоматизації буденних процесів, означення продуктивності праці, тощо;

– Мотиваційне забезпечення впроваджується через виявлення мотиваційних та демотиваційних складових.

Проаналізувавши вже існуючі методи мотивації на підприємстві ДП «Новатор», стає зрозуміло, що в даному випадку система мотивації команди, яка декілька років тому стабільно реалізовувалась, на сьогоднішній день перебуває в нестабільності. Тому потрібно сформулювати та впровадити дещо сучаснішу систему мотивації.

Організація доцільно повинна тримати під контролем рівень цієї несумісності, а також робити відповідні виправлення в системі, щоб не допустити краху. Провісниками сьогоднішніх змін, є велика кількість засобів масової інформації, і відповідно зміни громадські і політичні. Вказівниками необхідності змін – це приріст плинності працівників, пониження працездатності, непорозуміння персоналу із керівництвом.

Шляхи покращення системи мотивації організації формуються з:

- безперервного пошуку нових процесів мотивації праці;
- моніторингу необхідностей, зацікавленості працівників;
- розробка результативних показників оцінки роботи персоналу.

У процесі реалізації нового комплексу заходів щодо підвищення мотивації необхідно чітко відстежувати результати, при провалі одного із заходів необхідно впроваджувати нове. Весь комплекс заходів має мати системний характер, виключати протиріччя між заходами.

Необхідно провести роботу з роз'яснення нової системи мотивації, оскільки ряд співробітників може самоусунутись через нерозуміння суті та поточних правил роботи.

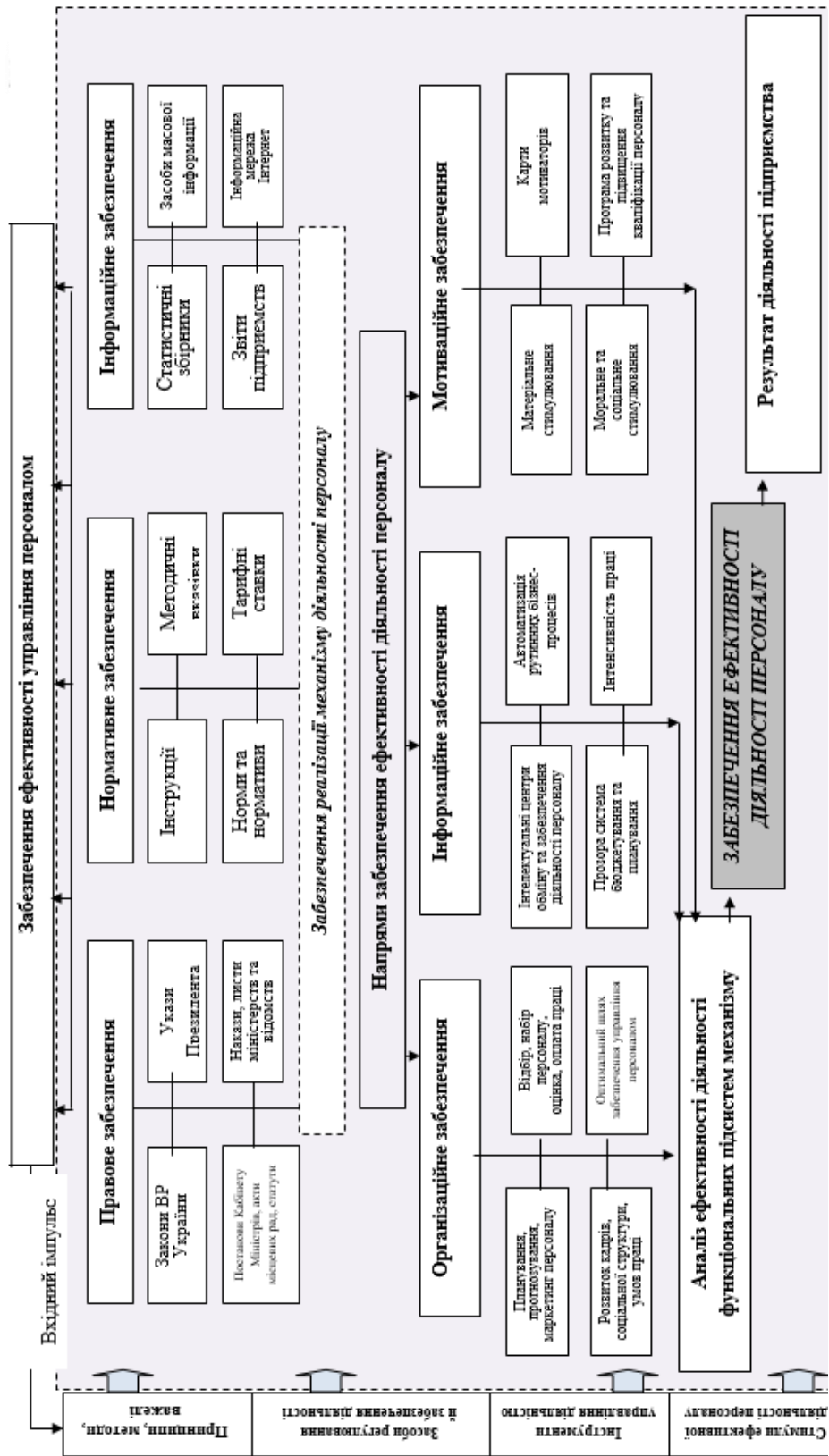


Рисунок 3.4. Напрями забезпечення ефективності управління

Основна увага має бути приділена справедливості у винагороді співробітників. Помилки керівництва у заохоченні можуть звести нанівець всі зусилля щодо реалізації нової програми.

Комплекс заходів має включати усі напрями мотивації: фінансовий, нефінансовий, делегування (табл.3.6).

Таблиця 3.6.

Комплекс заходів для підвищення рівня мотивації.

Метод мотивації	Суть методу	Ціль
Фінансова винагорода		
Грошові виплати за виконання поставленої мети.	Перед кожним співробітником стоятиме план виконання роботи, залежно від успішності виконання плану прийматиметься рішення про преміювання по кожному співробітнику окремо.	Кожен співробітник повинен розуміти, що тільки від якості його роботи залежить його дохід та добробут.
Участь в доході	Вищий посібник отримує після завершення фінансового року відсоток від чистого прибутку компанії.	Благополуччя керівництва безпосередньо залежить від успіхів компанії.
Нефінансова винагорода		
Оплата лікарняних, відпусток, безкоштовні обіди, пільгові проїзні.	Усі працівники компанії користуються наданими компанією пільгами.	У співробітника має бути впевненість у тому, що компанія піклується про нього.
Можливість проходження навчання за рахунок компанії.	Кожен співробітник має право подати заявку на проходження навчання всередині компанії або за її межами з метою підвищення професіоналізму та подальшого кар'єрного зростання. Керівництво ухвалює рішення, виходячи з результатів роботи співробітника.	Можливість кар'єрного зростання залежить тільки від працьовитості та сумлінності співробітника.
Корпоративні свята.	Доцільно проводити спільні святкування Нового року, 8 березня, дня народження компанії, тощо.	Співробітник повинен відчувати себе членом однієї команди, дружнього колективу.

Продовження таблиці 3.6

Делегування		
Винагорода керівника за результатами атестації працівника.	Керівник протягом трьох місяців прагне підняти професійний рівень підлеглих, передаючи їм частину обов'язків. Наприкінці кварталу за бажанням співробітника проводиться атестація, за успішного проходження якої керівник отримує винагороду, а співробітник потрапляє в резерв на підвищення.	Стимулювання ділової активності та підвищення професіоналізму, можливість підвищення добробуту, робота в команді.

Для вдосконалення системи мотивації організації необхідно внести наступні зміни:

1. Важливе відтворення в розмірі заробітної плати працівника, підсумків його роботи, швидкості економічного зростання товариства. В обов'язковому порядку необхідна проводиться індексація зарплати при зміні прописаних вищесказаних факторів.

2. Труднощі роботи поручаються спеціалістам, збільшення кругозору працівників задачами із прилеглих областей, до їхньої діяльності, доручень задач із творчою частиною.

3. Чіткий розподіл структури кар'єрного зростання в організації.

4. Створення змоги для персоналу по рахунку підвищення кваліфікації або ж перепідготовки.

5. Розширення бази морального стимулу: організація корпоративних заходів, покращенням робочого місця, поставка нового обладнанням тощо.

6. У випадку покращення системи мотивації, керівництво товариства може стикнутись з непорозумінням, що породжується з неприйняттям нової моделі. Конфлікт такий може нести за собою чималі наслідки. На практиці товариства можуть зменшити загрози ускладненням між способами керування та організаційної культури за рахунок:

- пояснення вимоги і неминучості змін всім працівникам фірми;
- роз'яснення вигод і переваг, за допомогою яких нові методи принесуть кожному із працівників в організації в загальному;
- в тестовому режимі запровадження нових методів в частині фірми з якістю їх відпрацювання і результату впливу на працівників організації.

Потрібно також взяти до уваги те, що термін «винагорода» не завжди застосовується лише для означення матеріальної цінності. Винагородою вважається все, що співробітник вважає цінним насамперед для себе. Відповідно до цього варто зазначити, що в оцінці тієї чи іншої системи мотивації відіграє важливу роль індивідуальне ставлення співробітника. Адже всі люди різні, з різними бажаннями та амбіціями. Зокрема майже всі підлеглі мають свою думку щодо того як зробити свою працю продуктивнішою та покращити її. Тому слід ґрунтуватись на зацікавленості керівництва та організувати роботу таким способом, щоб у персоналу не зникло бажання втілювати свої задуми та плани.

Відштовхуючись від цього твердження необхідно персоналізувати систему мотивації так, щоб у виграші залишались всі працівники. Головною метою такої системи мотивації є створення мотиваційного середовища, яке дасть змогу удосконалити систему трудових відносин, які в подальшому будуть забезпечувати досягнення цілей фірми, працівників і також колективу в цілому.

За допомогою створення персоналізованої системи мотивації, буде можливо вирішити такі завдання:

- удосконалення моделі мотиваційного процесу;
- розроблення системи стимулів, яка ґрунтується на одній методологічній основі, вона буде корисна для кожної категорії персоналу, яка забезпечить створення раціональних трудових відносин.

Матеріальне стимулювання можна покращити за допомогою сучасних форм оплати праці. За приклад можна навести систему Роуена – щоб виконати якесь завдання можна встановити деякий відрізок часу але в разі якщо дана норма не буде виконана, гарантується погодинна ставка.

Винагорода складається із частини погодинної ставки, яка дорівнює часу,

який був зекономлений. Тому розмір винагороди буде залежати від кращої продуктивності, яка визначається різницею між фактичними і нормованими робочими годинами. Тобто це буде погодинна оплата за відпрацьований час та плюс від неї.

Бажано застосовувати систему преміювання, так як вона виявляє зацікавленість робочих в досягненні кращих результатів, дотримання плану роботи в режимі, який був представлений керівництвом.

Тому видача премій також може бути здійснена за схемою, зображеною на рисунку 3.5. Розмір премії залежить від особливостей виконаної роботи та встановлюється у відсотках до заробітної плати. Премії підносять зацікавленість робітника та безпосередньо впливають на його вклад в роботу, що в свою чергу підвищує продуктивність праці, збільшує бажання генерувати нові ідеї та викладатись на максимум.



Рисунок 3.5. Класифікація преміювання

Система соціального стимулювання займає друге місце в комплексній системі стимулювання працівників, хоча не для всіх категорій робітників, вона буде мати велике значення. Та в загальному ефективність соціального стимулювання визначає розвиненість соціальних методів управління та тим, як

саме вирішуються проблеми соціального характеру в колективі та між робітниками.

Елементи соціального стимулювання, які мають вагому силу та вважаються найбільш значимими є:

- існування організаційної культури, яка буде ефективна та позитивний соціально-психологічний клімат в колективі;
- наявність соціальних гарантій, збереження свого робочого місця при умові якісного ставлення до праці, від якої залежить задоволення дуже важливих потреб – безпеки та захисту;
- має бути покращення умов праці, щоб зробити роботу приємною і також сприяти збільшенню ефективності праці;
- залучення працівників до узгодження цілей їх діяльності, плануванню роботи.

Підвищення кваліфікації персоналу за допомогою навчання, економічне навчання та розвиток особистості, все це служить цікавістю робітників, можливостями для професійного зростання може бути горизонтальна ротація персоналу, яка надає кожному робітнику розвиток в ієрархічній структурі, який дорівнює здібностям і результатам його праці, має місце виконання більш складної роботи. В наслідок цього елемента забезпечуються потреби в повазі, визнанні.

Покращенню праці та підвищенні творчого рівня, це буде слугувати розвитку підлеглих та забезпечувати їх потребу в здобутках та особистому росту працівника.

Значимим мотивуючим фактором являється заробітна плата але у тому випадку, коли вона на пряму зв'язана з підсумками роботи. Працівники повинні бути впевнені, як вище зазначалося, підлеглі мають розуміти сталий зв'язок між заробітною платнею та їх результатами праці. В грошовій винагороді має обов'язково бути компонент, який безпосередньо залежить від досягнутих результатів праці.

Українській ментальності характерне бажання працювати колективно.

Однак у зв'язку із важкою економічною ситуацією в країні надавати високу зарплату є складним завданням. Тому рекомендується уділяти особливу увагу нематеріальному спонуканню до праці, розробляючи систему пільг для підлеглих, для прикладу:

- системи трудових і соціальних пільг – оплата додаткових відпускних тим, хто займається вихованням дітей;
- оплата путівок на лікування або компенсація деякої частини коштів на екскурсії та подорожі;
- до інших пільг можна віднести: абонементи в спортзали, гуртки здоров'я, білети на проїзд, надання працівникам знижок на продукцію, яку випускає товариство.

Також можна застосовувати гнучкий графік роботи, неповний робочий тиждень, хорошою є можливість працювати з дому, якщо це необхідно.

Варто відзначити, що ще одним важливим елементом соціального стимулювання являється удосконалення умов праці. Зараз це є однією із найважливіших потреб на роботі. Хороші умови на роботі являються не тільки потребою, але й мотивом, який здатний забезпечити прагнення працівника виконувати свою роботу із повною віддачею.

Основні потреби для сучасної системи мотивації зображені на рисунку 3.6.

Покращена система мотивування буде успішно впроваджена на підприємстві за умови дотримання та реалізування наступних кроків:

- Пілотне впровадження. Цей етап вимагає впровадити систему стимулювання в одному відділі організації, це дасть змогу з'ясувати її слабкі місця. Однак швидкі зміни в системі стимулювання можуть дати зворотній вплив. Тому перед реалізацією пілотного впровадження оновленої системи мотивування годиться поступово підготувати працівників, тобто співробітники винагороджуються відповідно до чинної системи заохочень, при цьому роз'яснити, що вони отримають у рамках нової робочої системи заохочення при досягненні тих самих результатів праці.



Рисунок 3.6. Вимоги для побудови системи мотивації

– Скоректування системи. Етап для виявлення та усунення прорахунків при розробці оновленої системи заохочення.

– Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу. Даний етап передбачає розробку «Положення про мотивацію персоналу» («Положення про оплату праці», «Положення про преміювання персоналу», «Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» тощо), програми впровадження системи мотивації персоналу [21].

– Розкрити персоналу суть механізму стимулювання. Під час засідання трудового колективу роз'яснити робітникам все, що стосується системи стимулювання (цілі, структуру, порядок отримання матеріального надходження та нематеріального стимулювання). Необхідно подати серед співробітників

інформацію у вигляді брошур з детальним описом системи мотивування. При необхідності консультивати керівників підрозділів та працівників.

Для успішної реалізації та впровадження оновленого механізму стимулювання, слід постійно займатись її підтримкою. Тобто здійснювати вчасну виплату, дотримуватись усіх аспектів запропонованої системи мотивації.

Не зайвим буде періодично перевіряти результативність нової системи, іншими словами мотиваційний моніторинг, в умовах частих змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, та переміні потреб та інтересів персоналу.

Таке спостереження дасть оцінку наскільки ефективною є дана система, покаже як вона впливає на діяльність персоналу, а також відділів та підприємства в цілому. Дасть можливість виправити деякі аспекти, якщо вони малоефективні.

Процес відстеження пропонується здійснювати раз на два місяці.

Мотиваційне спостереження передбачає:

- Формування мети проведення моніторингу.
- Визначення області, діапазону і систематичності проведення. Ця фаза для спрямування відстеження (аналіз ефективності системи, зміни критеріїв зовнішньої сфери, які мають вплив на стимулювання праці), кого залучає (всіх працівників чи окремі групи персоналу, конкретні відділи організації та ін.), а також частоту і термін коли буде виконуватись.
- Обрання способу моніторингу. Для виконання спостереження обирають наступні методи: соціологічне дослідження, обговорення, тестовий контроль, експертне оцінювання.
- Визначення розміру бюджету спостереження. Для реалізації моніторингу потрібні видатки на програмне забезпечення, друк бланків. У цій частині обраховуються кошти та визначаються умови фінансування.
- Дослідження показників. До цього можна віднести відповідність системи мотивації мотиваційній спрямованості персоналу, показники роботи персоналу, залежність заробітної плати і продуктивності праці та затрати на персонал.
- Визначення запитів. Виконується формулювання потреб, зацікавлень, типу мотивування, профілю мотивації.

– Визначення результатів. Тобто аналіз результатів спостереження, наявність проблем у системі мотивації та можливість виправлення.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши обране підприємство, його методи мотивування, ефективність праці, було розроблено модель оцінювання механізму забезпечення ефективності управління мотиваційними процесами та здійснено оцінку існуючих функцій управління персоналом.

В таблиці наведені показники, які характеризують спрямованість ефективного управління, які в подальшому дали змогу розрахувати інтегральний індикатор ефективності управління персоналом для ДП «Новатор». За допомогою кореляційного аналізу та множинної регресії розраховано вказаний раніше індикатор та змодельовано вплив інших показників на ефективність діяльності персоналу.

У результаті аналізу було зроблено висновок, що на загальну ефективність управління мотивацією впливає безліч показників та виявлено, що інтегральний індикатор ефективності управління персоналом у 2021 році значно нижчий порівнюючи з 2017 роком. Однак все ще перебуває на середньому рівні в шкалі оцінювання рівня інтегрального індикатора ефективності управління персоналом.

До того ж, наведено практичні рекомендації щодо управління персоналом на засадах інформаційно-мотиваційних компонентів.

Розглянувши існуючі методи мотивації на підприємстві ДП «Новатор», стає зрозуміло, що система мотивації команди на сьогоднішній день перебуває в нестабільності. Тому було запропоновано комплекс заходів покращення, який включає усі напрями мотивації: фінансовий, нефінансовий, делегування.

Для успішного впровадження покращеної системи мотивування на підприємстві перелічено ряд кроків, яких слід дотримуватись для отримання кращих результатів.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи теоретичні дані кваліфікаційної роботи та аналізуючи результати передової практики мотиваційних процесів в управлінні персоналом, було зроблено наступні висновки та додано пропозиції.

Основною функцією управління на підприємстві є мотивація. Функцію мотивації передбачає належне виконання персоналом своїх завдань. Дана функція пов'язана із розробленням системи заходів у даних сферах: визначення потреб персоналу, розробка системи нагород за результатами праці, застосування різноманітних форм оплати, використання стимулів.

2. Для розуміння мотиваційного процесу було досліджено основні теорії мотивації: первинні теорії (теорії «X», «Y», «Z»), змістовні теорії (ієрархія потреб А. Маслоу; теорія потреб Д. Маккелланда; двофакторна теорія Ф. Герцберга) та процесуальні теорії (теорія очікувань; теорія справедливості; теорія Портера-Лоулера).

Згідно із дослідженнями, мотиваційний процес виконує такі завдання: залучення персоналу та збереження їх у товаристві, стимулювання продуктивності роботи, контроль витрат на робочу силу; організаційна ефективність і простота.

Формування правильного ставлення до праці покладає створення таких умов, щоб колектив сприймав свою роботу як свідому діяльність, яка являється джерелом особистого і професійного розвитку.

З метою покращення інформаційно-аналітичного забезпечення управління мотиваційними процесами на підприємстві пропонується: удосконалення нематеріальних стимулів праці та підвищення матеріальної мотивації, окрім того введення моральної мотивації праці.

Аналіз мотиваційних процесів ДП «Новатор» показав, що на підприємстві використовуються методи матеріальної мотивації однак недостатньо розвинена нематеріальна мотивація праці. Для більш глибокого аналізу проведено анкетування працівників підприємства, в результаті якого було виявлено, що значна частина працівників, котрі були опитані не цілком вдовольняє те, як саме

їх мотивують. Тому, на основі опитування та здійснених досліджень було розроблено модель оцінювання механізму забезпечення ефективності управління мотиваційними процесами та запропоновано шляхи вдосконалення системи мотивації праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
2. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н.П. Базалійська, М.П. Казановська // Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2013. - № 5(43) - С. 103-105.
3. Баб'як Г. П. Шляхи підвищення ефективності забезпечення організації формування персоналу: Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України / Г. П. Баб'як, О. В. Грицина. // Тернопіль : Економічна думка. – 2013. – №18. – С. 137–140.
4. Баб'як Г. П. Методика дослідження формування та використання трудового потенціалу: Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України / Г. П. Баб'як. // Тернопіль : Економічна думка. – 1998. – №2. – С. 183–193.
5. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств // Вісник Хмельницького національного університету, № 2. Т. 2, 2010.-С. 87-91.
6. Башуцька, О. С. Проблеми і напрями оптимізації витрат бюджетного закладу в умовах становлення системи тендерних відносин / О. С. Башуцька, Н. І. Карпишин // Вісник Хмельницького національного університету. Серія. : Економічні науки. – 2006. – Т 2. – 34. – С. 79-83.
7. Башуцька О. С. Моделювання системи бюджетно-податкового регулювання : дис. канд. ек. наук / Башуцька О. С. – Тернопіль, 2015. – 187 с.
8. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності / Г. С. Білецька. // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд».. – 2014. – С. 64–69.
9. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. / Н. М. Богацька. – 2015. – №3. – С. 210–214.

10. Гомба Л.А. Мотиваційні важелі управління персоналом підприємства в системі його моніторингу / Л.А. Гомба // Менеджмент. – 2010. – № 3(21). – С. 111–118.
11. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. / К. Д. Гурова. // Бізнес-інформ. – 2010. – №4. – С. 102–104.
12. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. / А. М. Гриненко. // Вісник ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана».. – 2016. – С. 98–105.
13. Гринкевич, С. С. Мотивація праці та її вплив на ефективність використання трудового потенціалу/ С. С. Гринкевич, І. В. Явтуховська // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – С. 175-178.
14. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В. Ф. Грищенко, М. С. Чернова. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С. 103–112.
15. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
16. Дані про ДП «Новатор» [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <https://www.novator-tm.com/>
17. Дарченко Н. Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плинністю кадрів / Н. Д. Дарченко // Бізнес Інформ. - 2013. – № 12. - С. 208-213.
18. Сергійчук С. І. Дослідження методів вимірювання продуктивності праці [Електронний ресурс] / С. І. Сергійчук.. – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua/portal/>.
19. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188-193.
20. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор,2008. – 584 с.
21. Завадський Й. С. Фактори мотивації персоналу в менеджменті / Й. С. Завадський. // Персонал. – 2006. – №9. – С. 53–59.

22. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. / І. Н. Карпунь. // Проблеми економіки та управління.. – 2010. – №628. – С. 529–533.

23. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О. // Сталий розвиток економіки – 2011 - № 5 – с. 81 – 85.

24. Ковальська К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К. В. Ковальська. // Формування ринкових відносин. – 2010. – С. 29–33.

25. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу / О. А. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4, Т.1. – С. 77-80.

26. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс] / А. А. Козаченко. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.

27. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці [Електронний ресурс] / Г. В. Козаченко. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm.

28. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення: монографія / А. М. Колот. – К.: Фірма «Праця», 1997. 192 с.

29. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

30. Кравченко О. О. Психологічні аспекти управління персоналом / О. О. Кравченко, С. В. Кикоть. // Молодий вчений. – 2016. – №3. – С. 101–103.

31. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах: Держава та регіони. / І. О. Криворотько. // Сер. Економіка та підприємництво. – 2013. – С. 151–154.

32. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Підручник. – О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук., 2003. – 296 с.

33. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості

його адаптації для України [Електронний ресурс] / А. А. Кузнецов. – Режим доступу: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/75/11793.html>.

34. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивація і оплата праці. – 2013. – № 1. – С. 48–53.

35. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві / А.В. Лебедева // Управління розвитком. - 2014. - № 1. - С. 127-129.

36. Лівощко Т. В. Соціально-економічна сутність мотивації праці. / Т. В. Лівощко, Н. Ю. Ткачук. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.. – 2012. – №3. – С. 83–89.

37. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. / В. А. Літинська. // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №3. – С. 58–61.

38. Міценко Н. Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки / Н. Г. Міценко, М. Т. Стецишин //Науковий вісник. – 2005. – Вип. 15.2. – С. 268-271.

39. Ніколаєнко Ю. В. Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу / Ю. В. Ніколаєнко // Науковий вісник Полісся. - 2015. - Вип. 3. - С. 111-117.

40. Овсяк Н. В. Мотивація та стимулювання праці : сутність понять та відображення їх в обліку / Н. В. Овсяк // Інноваційна економіка. – 2014. – № 4. – С. 314-318.

41. Островерхов В. М. Управління персоналом / В. М. Островерхов, О. П. Дяків. – Тернопіль, 2012. – 242 с.

42. Слабко Я. Я. Основні поняття і концепції мотивації праці / Я. Я. Слабко // Грані. - 2013. - № 12. - С. 37-43

43. Попрозман, О. І. Мотивація персоналу на підприємствах/ О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 9. – С. 139-142.

44. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету.

Економічні науки. – 2010. – № 6, Т.2. – С. 178-181.

45. Стаценко Є. В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стаценко, Ю. В. Лобода // Економіка та управління. – 2011. – С. 11–13.

46. Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці / О. О. Сукач // Бізнес Інформ. - 2015. - № 6. - С. 154-159.

47. Татомир, І. Л. Мотиваційний процес у сфері матеріального виробництва / І.Л. Татомир // Економіка АПК. – 2008. – №11. – С. 129-131.

48. Топчєєва Ю. В. Мотивація працівників як засіб забезпечення та зміцнення трудової дисципліни / Ю. В. Топчєєва // Форум права. – 2012. – № 4. – С. 908–912.

49. Труш, Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання/ Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 2. – С. 98-101.

50. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. А. Чебан // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 104-108.

51. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 141-145.

52. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н. М. Чірікова // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 109-113.

53. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О. А. Шаповал // Молодий вчений. - 2016. - № 4. - С. 220-223.

54. Шумаєва Е. А. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу / Е. А. Шумаєва, О. Є. Пода // Економіка та управління. –2012. – С. 5–7.

55. Про оплату праці: Закон України станом на 24 бер. 1995 р., № 108/95 / Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108>.

ДОДАТКИ

Додаток А – Сертифікат про публікацію



Додаток Б – Організаційна структура підприємства

