

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КРАВЦОВА Тетяна Романівна

Організаційно-економічний механізм мотивації персоналу.
/ Organizational and economic mechanism of personnel
motivation

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНзм - 21
Т.Р. Кравцова

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність організаційно-економічного механізму мотивації персоналу.....	6
1.2. Методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму мотивації персоналу підприємства.....	13
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІЛІЇ «ЧОРТКІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»	23
2.1. Організаційна характеристика Філії «Чортківське лісогосподарство».....	23
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	29
2.3. Дослідження організаційно-економічного механізму мотивації персоналу Філії «Чортківське лісогосподарство»	34
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІЛІЇ «ЧОРТКІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»	41
3.1. Аналіз ефективності організаційно-економічного механізму мотивації персоналу підприємства	41
3.2. Формування ефективного механізму мотивації персоналу підприємства... ..	50
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах питання мотивації персоналу набуває особливого значення. Це пов'язано з тим, що тільки шляхом створення дієвих механізмів мотивації працівників до ефективної праці можна вирішити проблеми, що стоять перед суспільством. Оскільки мотиваційні стимули є основним чинником підвищення ефективності праці, від них залежить кінцевий результат виробничо-господарської діяльності підприємства.

Пошук ефективних способів мотивації працівників та зосередження уваги на людському факторі забезпечить активізацію потенційної робочої сили та підвищення продуктивності праці. У зв'язку з цим керівникам необхідно впроваджувати передові форми і методи мотивації праці та використовувати сучасні підходи до мотиваційних механізмів. Тому розуміння механізмів мотивації персоналу є запорукою успіху, як підприємства в цілому, так і кожного працівника в ньому.

Тема даного дослідження є актуальною, оскільки за допомогою різноманітних мотиваційних інструментів підприємство може ефективно управляти своїм персоналом та використовувати його потенціал для досягнення бізнес-цілей, підтримуючи високий рівень мотивації в середині колективу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Багато вітчизняних та зарубіжних дослідників у своїх працях приділяли увагу проблемі побудови механізмів мотивації працівників та вивчали теоретичні та методологічні питання, пов'язані з формуванням систем мотивації працівників.

Проблеми мотиваційних механізмів у сфері управління персоналом досліджують такі науковці: Артюхова В. І., Базалійська Н. П., Богацька Н. М., Бульбаха Л. І., Васильчак С. В., Васюта В. Б., Вівчарук О. М., Власенко Т. Ю., Дубина М. П., Занюк С. С., Кича Л. М., Клименко М. П., Колот А. М., Крисько Ж.Л., Лівощко Т. В., Лозовський О. М. Міщук В.В., Наумко Ю. С., Нікітін Ю. О., Павлова І. І., Різник В. В., Сивицька І. Г., Ткачук Н. Ю., Філатова О. О., Цимбалюк С.О. та інші вчені.

Основна увага науковців зосереджена на теорії та методології мотивації персоналу, різних напрямках розробки та впровадження раціональних та ефективних механізмів мотивації персоналу. Однак, враховуючи сучасний стан ринкових відносин та зміни в уявленнях і поведінці працівників, питання мотивації персоналу потребує подальшого дослідження та актуалізації, як невід’ємна складова ефективного управління на сучасних підприємствах.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розкритті теоретико-методологічних аспектів механізму мотивації персоналу, а також оцінюванні та удосконаленні рекомендацій щодо покращення функціонування мотиваційних механізмів підприємства.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- висвітлити теоретико-методологічні аспекти формування механізму мотивації персоналу, як ключового елементу управління;
- розкрити особливості методичних підходів до формування організаційно-економічного механізму мотивації персоналу підприємства;
- охарактеризувати мотиваційний механізм досліджуваного підприємства;
- проаналізувати наявний стан системи мотивації персоналу підприємства;
- діагностувати сутність організаційно-економічного механізму мотивації персоналу;
- дати оцінку результативності впровадження заходів для поліпшення мотивації персоналу;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення механізму мотивації працівників досліджуваного підприємства.

Об’єктом дослідження виступає механізм мотивації персоналу Філії «Чортківське лісогосподарство».

Предметом дослідження є удосконалення мотиваційного механізму на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження. Використані такі загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, як: техніко-економічних розрахунків, аналізу та синтезу, анкетування, абстрагування та узагальнення, коефіцієнтного аналізу,

систематизації та порівняльного аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці теоретичних положень щодо покращення функціонування мотиваційних механізмів підприємства. Поняття «мотивація персоналу» слід розглядати, як вагомий компонент механізму управління персоналом, що включає ряд чинників та процесів активізації діяльності, які в свою чергу призначені на спонукання та стимулювання персоналу у контексті збільшення продуктивності праці та задоволення потреб, як окремого працівника, так і трудового колективу в загальному.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення дієвого механізму мотивації персоналу Філії «Чортківське лісове господарство».

Апробація. Оpubліковано 2 тези доповідей [26; 27].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність організаційно-економічного механізму мотивації персоналу

Актуальним питанням на сьогоднішній день залишається ефективне управління мотивацією праці персоналу, оскільки, чіткий механізм мотивації залежить від організаційної діяльності персоналу та результату роботи підприємства. Мотиваційний механізм включає в себе ряд економічних засобів та важелів соціального та морально-психологічного характеру, що є поштовхами, які мотивують до праці та підсилюють їх. На підприємстві варто розробити і впровадити організаційно-економічний механізм, що являє собою сукупність нормативно-правового забезпечення та теоретичних положень, набір методів дослідження, показників та критеріїв для розробки, оцінки і впровадження плану організаційних заходів з поліпшення стану людських ресурсів та дієвості їх використання для удосконалення системи мотивації персоналу.

Розробляючи організаційно-економічний механізм варто брати до уваги такі важливі принципи та концептуальні положення, як:

1. Системність. Даний принцип полягає в тому, що організаційно-економічний механізм мотивації персоналу є складною соціально-економічною системою, яка розкриває сутність процесу управління персоналом на різних рівнях підприємства з урахуванням певного періоду та чітких цілей управління персоналом.

2. Декомпозиція та синтез. Цей принцип впливає із системного принципу, згідно з яким організаційно-економічні механізми можуть бути представлені у вигляді елементів, які утворюють відповідні блоки або підсистеми в результаті вирішення завдань.

3. Синергія. Цей принцип також є похідним від системного принципу, який означає, що ефект від функціонування системи не є простим підсумком складових ефектів від функціонування окремих елементів.

4. Адаптивність. Сутність даного принципу базується в тому, що організаційно-економічний механізм мотивації персоналу не є сталою системою, що не змінюється під впливом часу.

5. Узгодженість. Означає виявлення можливих протиріч у локальних цілях окремих підсистем і системи в цілому та використання механізмів вирішення цих суперечностей і підпорядкування їх єдиній глобальній меті.

Високий рівень ефективності праці працівників є одним з ключових факторів забезпечення продуктивності кінцевих результатів підприємства. Для його досягнення варто використовувати механізми мотивації працівників, як частину системи управління людськими ресурсами. Рівень зацікавленості працівників у досягненні результатів праці та у своїй роботі залежить від розуміння того, що їхні зусилля оцінюються відповідно до очікувань і задовольняють цілі, як окремого працівника, так і робочої групи та компанії в цілому. Тому необхідним є вивчення та подальше впровадження сучасних методів і форм нематеріальної та матеріальної мотивації працівників на підприємствах з метою покращення їхньої трудової поведінки та підвищення продуктивності праці.

Питання мотивації працівників перебуває в центрі уваги в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, які займаються дослідженнями в цій сфері. Проаналізувавши та узагальнивши існуючі теоретичні підходи, можна зробити висновок, що питання мотиваційних механізмів є багатограним і потребує низки трактувань та підходів до визначення сутності мотивації та її значення, але основні з них наведені у таблиці 1. 1.

Проаналізувавши різнобічні підходи науковців до визначення поняття «мотивація персоналу» вважаємо правильним сформулювати власне трактування даного поняття. Тому доцільно стверджувати, що поняття «мотивація персоналу» слід розглядати, як невід'ємну частину загальної

системи управління персоналом, яка включає складну низку множинних факторів і механізмів активізації діяльності, які в свою чергу покликані мотивувати людей.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення дефініції «мотивація персоналу»

Трактування	Автор	Джерело
Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку	<u>Бех</u> І. Д.	[5]
причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації	Діденко В.М.	[14]
Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини	<u>Занюк</u> С. С.	[16]
це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів)	<u>Колод</u> А. М.	[23]
З одного боку – це мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу	Комаров Е.І.	[24]
Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів. формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу	Крушельницька О.В.	[31]
це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди	<u>Лютенс</u> Ф.	[36]

Примітка. Узагальнено.

Згідно з наведеним визначенням, основним завданням керівників підприємств є виявлення інтересів і потреб кожного працівника, що дозволить сформувати ефективну систему стимулювання персоналу для задоволення очікувань працівників. Мотивація співробітників є важливою частиною раціонального і правильного виконання рішень і розподілу завдань. Важливою роллю мотиваційного механізму на підприємстві є формування в працівників розуміння сутності мотиваційної системи і значення мотивації в трудовому

процесі, забезпечення вищого рівня продуктивності праці, адже, правильно мотивовані робітники будуть працювати продуктивніше.

Мотиваційні механізми на підприємствах повинні розроблятися з урахуванням потреб і цілей окремих працівників, але реалізовуватися через спільно поставлені цілі підприємства, забезпечуючи і враховуючи очікування керівництва і працівників. При впровадженні ефективних мотиваційних механізмів на підприємстві слід аналізувати та вивчати вплив на працівників факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволить визначити кваліфікацію працівників, структуру управління, фінансові та внутрішні можливості підприємства.

Механізми мотивації працівників повинні бути комплексними і включати як нематеріальні, так і матеріальні методи мотивації праці, які тісно пов'язані між собою. Поєднання обох методів є достатнім для досягнення високої продуктивності працівників. Крім того, при використанні мотиваційних інструментів слід враховувати особисті потреби та індивідуальність кожного працівника [40].

Мета функціонування та створення механізму мотивації персоналу полягає в заохоченні до праці персоналу для підвищення продуктивності. Але завдяки мотиваційним інструментам керівництво підприємства має змогу вирішувати такі завдання, як:

- задовольняти потреби та інтереси робітників, що вплине на покращення трудової активності персоналу
- досягати поставлених цілей, впливати на кінцевий результат діяльності підприємства
- породжувати в свідомості кожного працівника розуміння значення мотиваційного механізму в процесі праці
- забезпечити зменшення плинності кадрів за рахунок задоволення працівників умовами праці
- налаштувати дієву корпоративну культуру та сформувати сприятливий психологічний клімат в колективі

- здійснювати моніторинг та підтримку механізму мотивації праці персоналу [12].

Взаємозв'язок економічних та організаційних заходів дозволяє забезпечити, щоб мотивація трудової діяльності в механізмі розвитку соціального партнерства відбувалася в процесі соціалізації кожного працівника під впливом внутрішньо-фірмового середовища, в якому відбувається трудова діяльність кожного працівника.

На нашу думку, механізмом розвитку внутрішнього соціального партнерства має бути мотивація, яка підвищує інтенсивність прагнення до задоволення потреби через взаємодію двох мотивів: мотивації підтримання активності працівника та мотивації досягнення мети. Така взаємодія мотивів зближує інтереси працівників і власників, що є основною метою механізмів розвитку внутрішнього соціального партнерства.

Економічні заходи вимагають визначення факторів та показників, що впливають на мотивацію праці. Оскільки підприємства характеризуються складністю виробничих процесів, чисельністю працівників та складністю операційних процесів, необхідно розробити механізми показників, що впливають на трудову мотивацію, які відображають ефективність використання трудових ресурсів, результативність операційних процесів та раціональність організації.

Щоб досягнути ефективності механізму мотивації потрібно застосовувати в трудовій діяльності різні способи мотивації праці персоналу. В більшості виділяють методи мотиваційного характеру такі, як (рис. 1. 1.):

Методи прямої мотивації умовно можна розділити на матеріальну і нематеріальну мотивацію. Щодо матеріальної, то грошова винагорода робітника є одним з найбільш дієвих методів мотивації, але вона працює тільки тоді, коли підлеглий вважає заробітну плату гідною щодо його праці.

Нематеріальна мотивація класифікується на соціальну, моральну та соціально-психологічну. Соціальна мотивація полягає у самостійності прийняття рішень, авторитетності роботи. Моральна мотивація пов'язується з можливістю ствердження працівника та втілення творчого потенціалу.

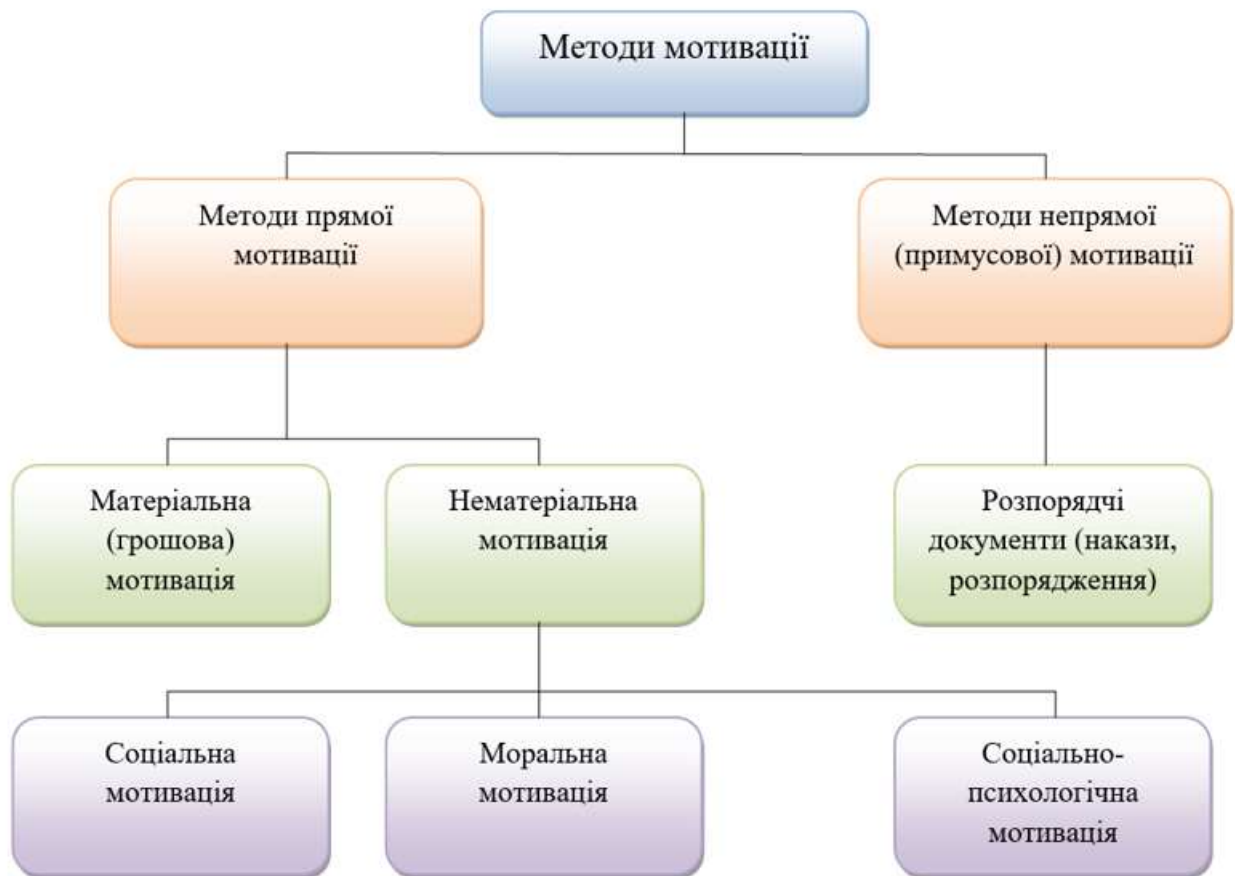


Рис. 1. 1. Класифікація методів мотивації персоналу

Примітка. Наведено на основі [27].

Непряма мотивація спирається на змушенні працівника виконувати завдання, доручене керівництвом. Часто при надмірному використанні примусової мотивації відбувається обмеження бажань та потреб працівників [51; 52].

В правильному співвідношенні методів непрямой і прямої мотивації, працівники виконують свою роботу найбільш ефективно та раціонально, досягаючи при цьому продуктивних результатів, тим самим збільшуючи ефективність праці.

Мотивацію слід розглядати, як циклічний процес, що складається з семи етапів (рис. 1.2.). У цьому процесі люди обирають певні моделі поведінки відповідно до своїх цілей, які стимулюють певні дії або бездіяльність. У зв'язку з цим необхідно враховувати внутрішні процеси, які впливають на зміну трудової поведінки, а також зовнішні фактори, що надходять від органу

управління, покликано активізувати продуктивність працівників і спрямовувати розвиток підприємства.

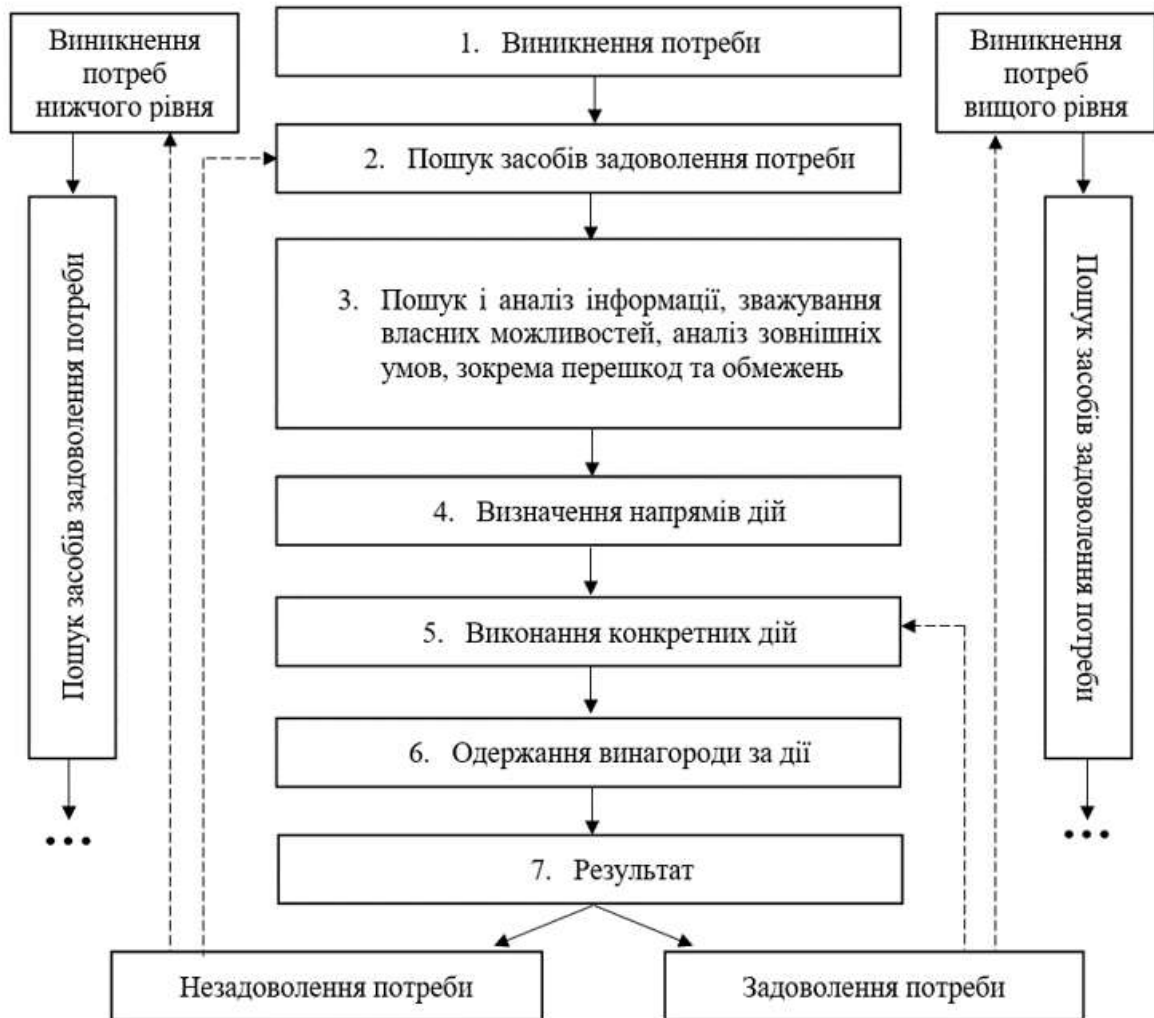


Рис. 1. 2. Модель мотиваційного процесу

Примітка. Наведено на основі [31].

Першим етапом у мотиваційному механізмі є виникнення потреби. Ця потреба виражається у відчутті та розумінні нестачі певних благ. Ця потреба призводить до пошуку засобів і заходів для задоволення цієї потреби різними способами з метою усунення дискомфорту, викликаного незадоволеною потребою. Третій етап – пошук та аналіз інформації, визначення внутрішніх чинників, тобто власних здібностей, та вивчення зовнішніх умов, особливо можливих перешкод та обмежень. Таким чином, людина намагається визначити реалістичні можливості отримання необхідних засобів для задоволення потреб. Наступним етапом є вибір способу дій, що передбачає формування набору

потреб, які необхідно задовольнити, виходячи з наявних ресурсів та оцінених особистісних характеристик. П'ятий етап – прагнення досягти поставлених перед собою цілей для задоволення існуючих потреб через конкретні дії. Заключним етапом процесу мотивації є отримання винагороди за виконані дії та оцінка людиною справедливості та рівноцінності цієї винагороди. Мотивація може зростати, знижуватися або залишатися незмінною, залежно від рівня винагороди і того, наскільки вона задовольняє потреби людини.

1.2. Методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму мотивації персоналу підприємства

Однією з важливих, для підприємства, вимог стосовно працівників виступає висока ефективність праці. Тому мотиваційний механізм праці персоналу повинен включати різноманітні методи, технології та інструменти, які дозволяють покращити продуктивність діяльності на підприємстві. Застосовуючи елементи механізму мотивації персоналу, керівники мають здійснювати пошук відповідних методів та підходів впливу на працівників, які в свою чергу можуть продуктивно впливати на них та заохочувати до продуктивної праці.

Аналізуючи вище наведене, варто сказати, що дієвою є та система мотивації, яка має індивідуальний характер, збалансований зв'язок між різними методами та формами мотивації підлеглих [60]. Тому завданням керуючого є аналіз, вибір найбільш ефективного та раціонального мотиваційного механізму праці, який включатиме саме ті важелі впливу, які задовольнятимуть потреби, з метою забезпечення дієвого функціонування підприємства в загальному.

Мотиваційний механізм покликаний поновлювати взаємозалежність між цілями структурних підрозділів, кінцевими цілями підприємства та цілями окремих працівників. Він характеризується взаємозв'язком продуктивності та ефективності праці, розміру винагороди, яку персонал отримує за виконану

роботу (рис.1. 3.).

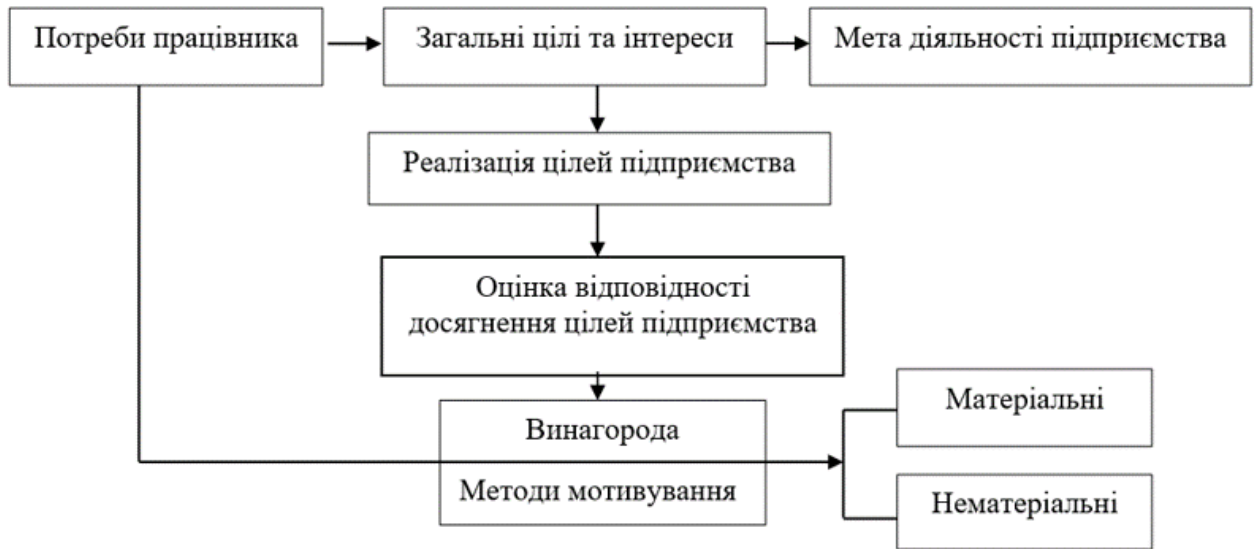


Рис. 1. 3. Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства

Примітка. Наведено за [45].

Правильно організований механізм мотивації персоналу допомагає поліпшувати продуктивність роботи, вдосконалювати виробничий процес і рівень обслуговування, а це дасть змогу збільшити обсяг продаж, без вагомих матеріальних витрат. Коефіцієнт корисної дії працівника буде лише зростати в тому випадку, коли він виконує свої посадові обов'язки, які приносять йому задоволення та зацікавленість у розвитку підприємства. Саме тоді, часткова або повна відсутність мотивації праці, яка проявляється шляхом застосування різних методів та форм, призводить до більшої плинності кадрів та в кінцевому результаті спричиняє припинення діяльності [7].

Останнім часом методологія найчастіше використовується для розуміння принципів, форм, методів і структур пізнання, перш за все дослідницької діяльності, яка сприяє розвитку економічних знань. У зв'язку з цим, здається показовим те, що в цьому сенсі методологія також включає загальну характеристику компонентів наукового дослідження: досліджуваних об'єктів і тем, цілей, завдань і питань дослідження, набору використовуваних дослідницьких засобів, загальна характеристику та послідовність дій,

спрямованих на вирішення задачі.

Що стосується економічного механізму організації, то варто зазначити, що його методологічна структура також буде складатися з цих компонентів, але вони відображатимуть лише те, що має відношення до економічних аспектів організації та стимулювання праці, оскільки «механізм» – це система, що визначає порядок певного виду діяльності. Методологія організаційно-економічного механізму мотивування праці представлена таким чином (рис. 1. 4.).

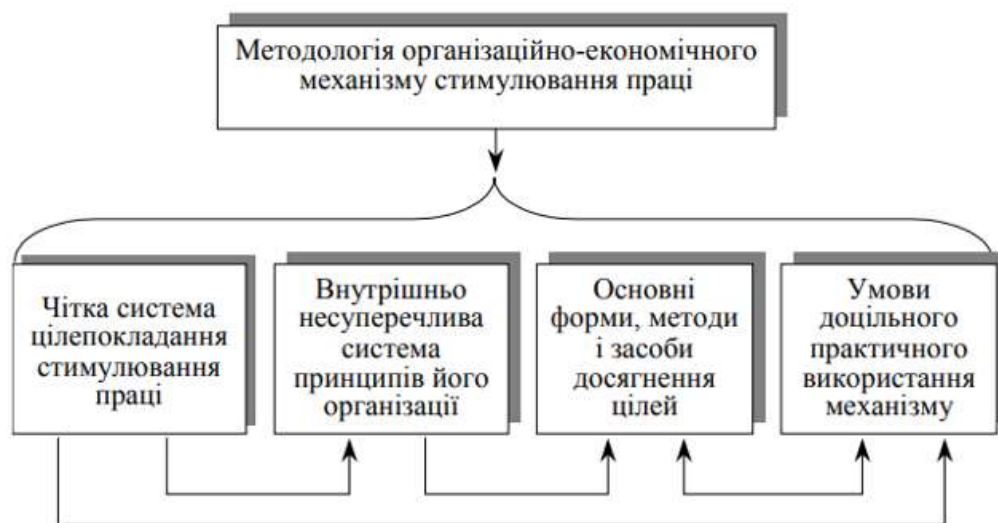


Рис. 1. 4. Загальна структура поняття методології організаційно-економічного механізму

Примітка. Наведено на основі [16].

Аналізуючи наведену вище схему, можна припустити, що методологія - це цілісна система, що складається з принципів цілепокладання відповідних механізмів, їх засобів, методів і способів реалізації, а також умов і підходів до практичного використання системи засобів забезпечення рівня мотивації праці. Роль методології управління полягає у визначенні та встановленні ключових стратегічних орієнтирів для забезпечення відповідності цілей і змісту організаційно-економічних механізмів обставинам і практиці, що змінюються, а також у суттєвому підвищенні ефективності організаційно-економічних механізмів за рахунок постійного вдосконалення методів, способів і засобів їх

реалізації.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що для успішного виконання цієї ролі необхідно спочатку вирішити низку питань щодо формування методології організаційно-економічних механізмів, спрямованих на забезпечення успішної реалізації поставлених цілей. Аналізуючи загальну структуру таких систем, цілі методології організаційно-економічних механізмів (ОЕМ) можна класифікувати наступним чином (рис. 1. 5.).



Рис. 1. 5. Класифікація цілей методології ОЕМ

Примітка. Наведено на основі [23].

Важливим механізмом системи мотивації працівників є високий рівень оплати праці, який забезпечує підвищення продуктивності праці. Навіть якщо рівень заробітної плати зростає, немає гарантії, що трудова активність працівників буде стабільно зростати, оскільки працівники звикають до такого типу стимулювання. Тому менеджери сучасних компаній починають впроваджувати та досліджувати нематеріальні методи мотивації, які дають можливість працівникам відчувати свою значущість для компанії та задовольнити

свої культурні, соціальні та духовні потреби.

Тому вважаємо актуальним, проаналізувати форми мотивації персоналу підприємства (рис. 1. 6.).

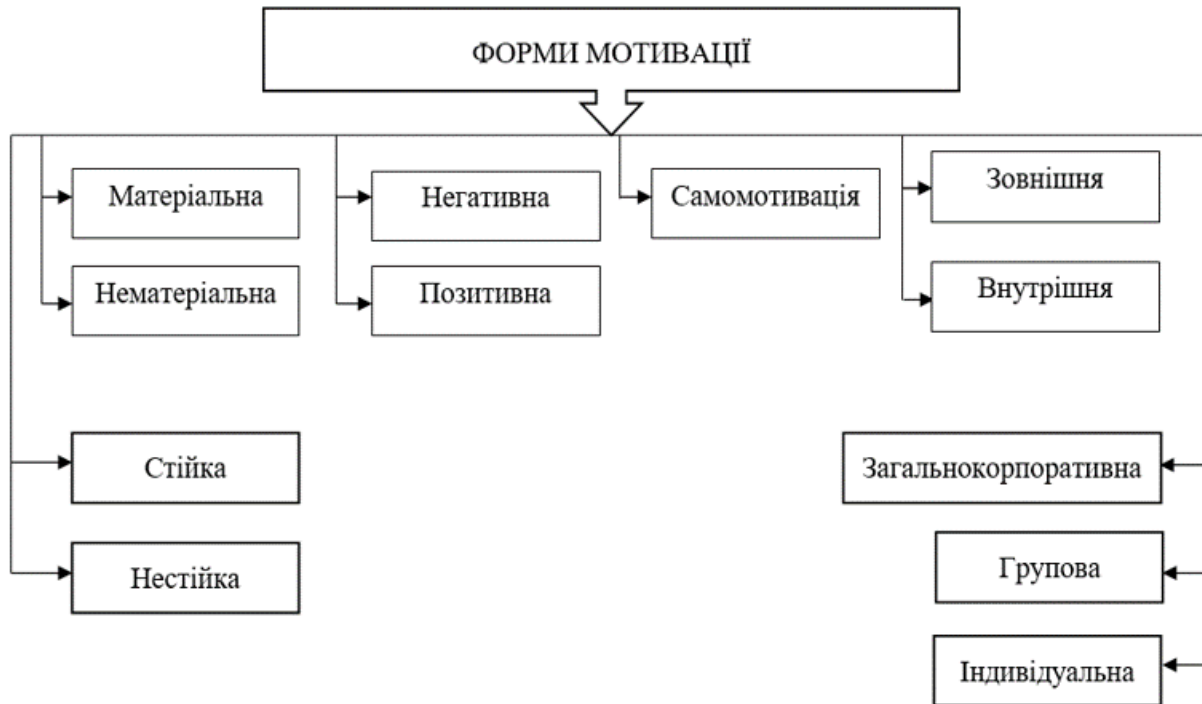


Рис. 1. 6. Форми мотивації персоналу

Примітка. Наведено на основі [42].

Основу будь-якої системи стимулювання складають матеріальні стимули, що включають заробітну плату, премії, надбавки та інші види заохочення. Заробітна плата є провідним інструментом матеріального стимулювання персоналу. Закон України «Про оплату праці» визначає заробітну плату таким чином: «Це винагорода, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу за трудовим договором, як правило, у грошовому виразі. Розмір заробітної плати залежить від складності праці та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів праці та господарської діяльності підприємства» [48]. Але на підприємствах система стимулювання повинна бути комплексною, тому крім матеріального заохочення, необхідно запровадити нематеріальну мотивацію для задоволення психологічних потреб працівників. Забезпечення сприятливих внутрішньо-організаційних відносин в

організації, шляхом проявлення уваги до індивідуальних потреб персоналу є завданням нематеріальної мотивації. Нематеріальними стимулами для працівників можуть бути надання соціальних послуг (харчування, оплата проїзду, медичне страхування, відпочинок), розвиток кар'єри, вільний робочий графік, часткова участь працівників у процесах корпоративного управління, реалізація різноманітних корпоративних заходів, професійне навчання співробітників, налагодження стосунків всередині компанії, загальна похвала за результати роботи, відрядження, святкові вітання керівництва, належні умови праці тощо.

Форми позитивної і негативної мотивації працюють за принципом «батога і пряника». Йдеться про винагороду за підвищення результатів роботи та досягнення поставлених цілей, а також накладення певних санкцій, тобто адміністративного чи фінансового характеру, за незадовільне виконання роботи чи недотримання графіків роботи.

Розподіл способів мотивації на внутрішню та зовнішню передбачає врахування рівня факторів, які можуть впливати на трудову поведінку працівника. Зовнішня мотивація включає постановку та виокремлення перед робітником конкретних перспектив та цілей діяльності, створення для їхнього досягнення сприятливих умов праці, проведення аналізу успішності та показників виконаної роботи керівництвом підприємства. В ході внутрішньої мотивації підлеглий здійснює самостійний аналіз своїх результатів, так у нього формується бачення того, що йому потрібно виконати [25].

Поділ мотивації на загально корпоративну завбачає використання стандартних методів мотивації для всіх груп робітників на підприємстві, де способи мотивації підбираються зважаючи до відповідних груп робітників, рівня їхньої компетентності та індивідуальності. Загальнокорпоративний механізм мотивації в більшості використовують багато компаній, що передбачає використання однакових форм та методів мотивації до різних груп робітників.

Актуальним є використання індивідуального підходу до задоволення потреб робітників, а в кінцевому результаті – задоволення цілей підприємства.

Тому більшої доцільності вимагає аналіз питання щодо актуальності запровадження механізму індивідуального мотивування робітників підприємства, а також стимулювання окремих груп працівників, тобто групового мотивування. Зважаючи на це, ми вважаємо, що сучасні методи мотивації персоналу, та управління зокрема, мають спрямовуватися на індивідуальний підхід в процесі мотивації робітників. Завданням групового мотивування працівників є згуртування колективу для результативності поставлених перед ними цілей підприємства. До інструментів мотивування відносяться такі стимули, що дають змогу окремим працівникам та колективу вирішувати проблему, досягати поставленої мети, розділяти розвиток і відповідальність [59].

Виділяють стійку форму мотивації та нестійку. Стійка мотивація не вимагає до себе додаткового підкріплення, адже вона ґрунтується на потребах людини, тобто внутрішніх спонукальних мотивах до діяльності. Але нестійку мотивацію необхідно підкріплювати нематеріальними та матеріальними інструментами мотивації.

Однією із ефективних форм мотивації вважають самомотивацію, тому що вона ґрунтується на індивідуальному виокремленні робітниками внутрішніх мотивів праці [60]. Проаналізувавши різні форми мотивацій персоналу можемо сказати, що лише їх цілісне використання дасть змогу отримати очікуваний результат від використання мотиваційного механізму. Лозовський О. М. вважає, що: «Мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, що забезпечує умови стимулювання роботи персоналу, перетворює мотивацію із можливості у реальність, відтворює єдність соціально-економічної функції праці як засобу до життя. Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен формуватись на дієвій системі матеріального і нематеріального заохочення працівників до високо ефективної, продуктивної праці, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства на ринку» [35].

Зважаючи на це, розуміння керівниками внутрішніх елементів мотиваційного механізму персоналу та вдало вибрані інструменти мотивації, будуть забезпечувати дієве управління трудових відносин. Виходячи з наявних

форм та методів мотивації персоналу, систему мотивації варто реалізовувати згідно таких етапів:

- 1) здійснення аналізу наявного на підприємстві механізму мотивації;
- 2) визначення конкретних кінцевих цілей підприємства та встановлення напрямку мотиваційної політики;
- 3) виділення важливих складових елементів, які формують основу мотиваційної системи;
- 4) складання списку елементів матеріального стимулювання робітників;
- 5) складання списку елементів нематеріального стимулювання робітників;
- 6) розроблення документального забезпечення, тобто внутрішньої нормативної бази системи мотивації [42].

Коли підприємство впроваджує систему стимулів, воно повинно гарантувати, що окремі фактори, такі як: мотивація, принципи, стимули, очікування, ціннісна орієнтація та поведінкові реакції, змінюються з лінійного дискретного стану на замкнутий і повторюваний процес. Тому добре організована система заохочення може допомогти значно підвищити продуктивність праці співробітників, покращити виробничі процеси та рівень обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, може сприяти збільшенню продажів без великих матеріальних витрат для бізнесу. Це безпосередньо залежить від того, що коли працівник виконує свої трудові обов'язки, що приносить йому задоволення і він зацікавлений у загальному розвитку підприємства, коефіцієнт його корисної дії зростає. У той же час повна або часткова відсутність мотивації, що виявляється в різних формах і методах, призводить до посилення плинності людей і в кінцевому підсумку може призвести до припинення її діяльності. Крім того, незадоволені робітники негативно впливають на ділову репутацію підприємства [7].

Вибір форм, розробку заходів та методів мотивації для кращої мотивації персоналу варто починати з вибору стратегії мотивації. Стратегія стимулювання підприємства передбачає здійснення безперервних дій у напрямку стимулювання персоналу, спрямованих на підвищення трудового вкладу

працівників у підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

У процесі формування стратегії стимулювання керівництво підприємства повинно дотримуватись таких основних правил, а саме:

- персонал компанії повинен відчувати визнання своєї важливості в діяльності компанії;
- працівники повинні отримувати справедливу оплату за результатами їхньої праці;
- персонал повинен усвідомлювати та розуміти індивідуальні аспекти діючої мотиваційної системи підприємства;
- мотиваційні методи мають бути доступними працівникам, задовольняти їх основні потреби та стимулювати до трудової діяльності [10].

Мотиваційна стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства і являє собою довгостроковий план дій, спрямований на реалізацію концепції використання та розвитку наявного потенціалу персоналу підприємства для забезпечення стратегічної конкурентної переваги підприємства.

Висновки до розділу 1

В даному розділі кваліфікаційної роботи проводилось дослідження основних трактувань поняття «механізм мотивації персоналу» та актуальності подальшого аналізу цього питання. Здійснена характеристика головних елементів мотиваційної системи персоналу підприємства, визначені важливі завдання мотивації персоналу та її місце в системі управління, а також розкриті форми та методи мотивації.

Можна сказати, що впровадження системи заохочення є необхідною передумовою підвищення ефективності праці працівників, посилення почуття причетності працівників до підприємства, підвищення їхньої професійної кваліфікації та сприяє розвитку підприємства. щоб отримати хороші результати

продуктивності. Основна роль системи стимулювання на підприємстві полягає в тому, щоб сформувати у кожного працівника розуміння сутності мотивації та її значення в процесі праці, забезпечення вищого рівня продуктивності праці. Стимули повинні діяти з урахуванням індивідуальних цілей і потреб співробітників, але реалізовуватися через загальні цілі бізнесу, враховуючи очікування керівництва. Стимулювання працівників має бути комплексним, включаючи заробітну плату, надбавки і повинні доповнюватися методами нематеріальної мотивації задля задоволення психологічних потреб персоналу.

Методи та форми мотивації повинні включати різноманітні інструменти та базуватися на потребах та інтересах працівників. Корпоративні менеджери повинні забезпечити ефективне функціонування механізму заохочення, сформулювавши пропозиції щодо вдосконалення політики заохочення та здійснивши моніторинг заохочення.

Тому необхідний аналіз і систематичний моніторинг механізму стимулювання, тобто ефективності форм, методів і засобів мотивації працівників. На основі моніторингу необхідно своєчасно приймати рішення щодо вдосконалення або коригування програми стимулювання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІЛІЇ «ЧОРТКІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

2.1. Організаційна характеристика Філії «Чортківське лісогосподарство»

Філія «Чортківське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» (Чортківське лісогосподарство) – це державне комерційне підприємство (ДКП), яке знаходиться за адресою: Україна, 48500, Тернопільська обл., м.Чортків, вул. Шевченка, 42. Філія «Чортківське лісогосподарство» є правонаступником усіх прав ДП «Чортківське лісове господарство».

Положення, на підставі якого Філія «Чортківське лісогосподарство» провадить свою діяльність, затверджене наказом Державного спеціаліз. господарськ. підприємства «Ліси України» 16.12.2022 року №91 [46].

Як і кожне підприємство, Філія «Чортківське лісогосподарство» має визначені види діяльності згідно коду за класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) із зазначенням найменування виду діяльності. Згідно із даними онлайн сервісу «*You Control*» види економічної діяльності Філії «Чортківське лісогосподарство» наступні:

- «02.20 Лісозаготівлі (основний);
- 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві;
- 02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві;
- 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво;
- 01.70 Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг» [53].

Метою діяльності Філії «Чортківське лісогосподарство» є отримання прибутку від комерційної діяльності, шляхом схвалення дієвих управлінських

рішень, покращення виробничих процесів, удосконалення фінансового стану підприємства, формування комплексу інституційних та організаційних засад розвитку лісового господарства, які одночасно націлені на раціональне використання природних ресурсів, поліпшення якості життя та збереження навколишнього середовища.

Завданням діяльності підприємства є здійснення лісового господарства, підвищення та відтворення продуктивності лісових насаджень, гарантування захисту та охорони лісів, запобігання та попередження можливих правопорушень, злочинів у сфері лісового господарства, ведення лісопильно-деревообробних робіт, лісозаготівель, виробництво товарів та продукції народного споживання та інші.

Філія «Чортківське лісогосподарство» здійснює свою діяльність в межах чинного законодавства України. Діяльність підприємства регулюється Земельним кодексом України [18], Лісовим кодексом України [34], Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» [49], підзаконними нормативними актами, міжнародними конвенціями ратифікованими Україною, постановами Кабінету Міністрів України та іншими нормативно-правовими документами.

Філія «Чортківське лісогосподарство» функціонує на основі внутрішніх нормативних документів, таких як:

- Положення Філії «Чортківське лісогосподарство» [46], яке регламентує порядок утворення підприємства, його компетенцію, основні функції, умови роботи і завдання.

- Штатний розпис [62]. Документ, що закріплює найменування підрозділів, наявних посад і кількість одиниць в штаті.

- Посадові інструкції - нормативні акти, що визначають права і обов'язки співробітників підприємства, сферу їх діяльності, рамки відповідальності.

- Інші документи які регулюють діяльність підприємства.

Філія «Чортківське лісогосподарство» розташована в південній частині

Тернопільської області на території Чортківського району (колишні Гусятин., Чортківський, Борщівський та Заліщицьк. райони), загальна площа складає 33 789 га (табл. 2. 1).

Таблиця 2. 1.

Розподіл площі Філії «Чортківське лісогосподарство»

№ п/п	Назва лісництва	Загальна площа, га
1.	Гусятинське лісництво	2 902
2.	Копичинське лісництво	3 130
3.	Білецьке лісництво	4 075
4.	Колиндянське лісництво	3 605
5.	Улашківське лісництво	3 709
6.	Скала-Подільське лісництво	3 805
7.	Борщівське лісництво	3 107
8.	Заліщицьке лісництво	2 185
9.	Гермаківське лісництво	4 362
10.	Наддністрянське лісництво	2 909
Всього:		33 789

Примітка. Складено на основі даних підприємства [43].

Виходячи з даних табл. 2. 1 можемо спостерігати, що найбільшим за площею у Філії «Чортківське лісогосподарство» є Гермаківське лісництво, площа якого складає 4 362 га, відповідно, найменшу площу у розмірі 2 185 га займає Заліщицьке лісництво.

Конкурентами Філії «Чортківське лісогосподарство» виступають лісгоспи суміжних областей та лісові господарства України загалом, а також підприємства лісопереробної промисловості.

Керування асортиментом Філії «Чортківське лісогосподарство» виконується шляхом координації взаємопов'язаних видів діяльності в процесі покращення наявного асортименту з врахуванням стратегічних ринкових цілей держлісгоспів. Зазначимо, що управління асортиментом реалізується виробничим відділом лісгоспу, який управляється даними маркетингових

досліджень та галузевими стандартами. Основний асортимент продукції підприємства: круглі лісоматеріали (колоди), бруси, паливна деревина, пиломатеріали, гілля, деревинна тріска, тирса, фанерний кряж і булі (дубовий кряж, що розпилюється на дошку), обрізні пиломатеріали (дошка для обшивки) [43].

До складу апарату управління Філії «Чортківське лісогосподарство» входять: директор, головний інженер, головний лісничий, головний механік, головний спеціаліст з охорони праці, головний бухгалтер, інженер з підготовки кадрів. Важливу роль в управлінні Філії «Чортківське лісогосподарство» надається директору, функціями якого є:

- формулювання, визначення, координування і планування усіх видів діяльності підприємства;
- виявлення інтересів підприємства в інших органах державної влади, місцевого самоврядування та ін.;
- контроль за процесами діяльності на підприємстві;
- проведення операцій укладання договорів з партнерами, видача довіреностей, відкриття рахунків в банківських установах;
- здійснення розпорядження, розподілу коштів та майна згідно діючого законодавства;
- контроль за формуванням і виконанням фінансових планів.

Організаційна структура управління, що діє на підприємстві, передбачає виділення лінійних керівників та створення спеціальних функціональних штабів, завдання яких полягає в виконанні покладених на них обов'язків, формуванні управлінських рішень та вирішуванні виробничих завдань.

Організаційна структура Філії «Чортківське лісогосподарство» є лінійно-функціонального характеру. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2. 1.

Використання цього типу організаційної структури управління дозволяє управляти компаніями за лінійною схемою, коли керівники функціональних підрозділів надають вищому керівництву кваліфіковану інформацію щодо

конкретних управлінських рішень.



Рис. 2. 1. Організаційна структура Філії «Чортківське лісогосподарство»

Примітка. Побудовано на основі даних ДП.

При такій організації взаємодії можуть виникати труднощі в обміні даними між лінійними та функціональними керівниками, а також у моніторингу діяльності. Перевагою такої організаційної структури управління є зменшення кількості рівнів управління та забезпечення інформаційної оперативності у прийнятті рішень, що сприяє зменшенню навантаження на вище керівництво в управлінні великою кількістю працівників [38].

Відповідно до даних, які подані в штатному розписі [62] нами був здійснений аналіз чисельності працівників підприємства. У табл. 2. 2 наведено дані по кількості працівників Чортківського лісогосподарства у період 2020-2022 рр.

Таблиця 2. 2.

**Динаміка чисельності працівників
Чортківського лісгосподарства у період 2020-2022 рр.**

	2020 р. (січень)	2021 р. (січень)	2022 р. (січень)	Відхилення			
				2021/2020		2022/2020	
				абсолютне +/-	відносне %	абсолютне +/-	відносне %
Директор	1	1	1	0	100	0	100
Апарат лісгоспу	26	23	30	-3	-13,04	+4	+13,3
Цехові підрозділи	81	84	83	+1	+3,5	+2	+2,4
Озерянський лісопромисловий комплекс	7	7	7	0	100	0	100
РАЗОМ:	115	115	121	0	100	+6	+4,9

Примітка. Складено на основі [62].

Згідно даних табл. 2. 2 спостерігаємо, що показник загальної кількості працівників у 2021 році залишився незмінним порівняно із показником у січні 2020 р. Показник загальної кількості працівників у 2022 році дорівнює 121 особа, що на 6 осіб (4,9%) більше аніж у 2020 та 2021 роках. Спостерігається позитивна динаміка зміни кількості працівників, про що свідчить постійний ріст кількості штатних одиниць.

Трудові відносини між найманими працівниками та ДКП регулюються відповідно до діючого законодавства України, складеними трудовими договорами, а також сформованими правилами внутрішнього трудового розпорядку.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

ДКП веде самостійний бухгалтерський облік, має поточні та інші рахунки в іноземній та національній валютах в установах банків і володіє відокремленим майном. До складу майна підприємства входять оборотні активи, основні фонди, кошти та інші цінності, вартість яких відображається в річному балансі підприємства.

Філія «Чортківське лісогосподарство» володіє, розпоряджається і користується майном відповідно до Положення підприємства та діючого законодавства. Майно є державною власністю і тому закріплене за підприємством на праві господарського відання.

Відповідно до Положення: «Джерелами формування майна підприємства є: державне майно, в тому числі, кошти, передане йому Органом управління майном; доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності підприємства; кредити банків та інших кредиторів; капітальні вкладення і дотації з бюджету; доходи від цінних паперів; безоплатні або благодійні внески, пожертвування від підприємств, організацій і громадян; майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку; інші джерела, не заборонені законодавством. Вилучення державою у підприємства майна, що перебуває у його користуванні може відбуватися лише у випадках, які передбачені передбачених законом» [46].

Розглянемо структуру та вартість основних засобів та оборотних активів і проведемо їх аналіз (табл. 2. 3). З даних табл. 2. 3 спостерігаємо, що у період 2020-2022 рр. вартість осн. засобів Чортківського лісогосподарства збільшувалася. У 2020 році загальна вартість осн. з-ів підприємства становила 35515 тис. грн., у 2021 році вартість основних засобів склала 36536 тис. грн., що на 1021 тис. грн. більше попереднього року, проте у 2022 році – вартість

основних засобів складала 0 тис. грн., тобто зменшилась на 36536 тис. грн. порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2. 3.

**Динаміка структури та вартості основних засобів
Чортківського лісгосподарства в період 2020-2022 рр.**

Групи основних засобів	Залишок на кінець 2020 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2021 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2022 року, тис. грн.
Будинки, споруди та передавальні пристрої	16246	16750	0
Машини та обладнання	13178	12934	0
Транспортні засоби	3819	4470	0
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1907	2017	0
Інші основні засоби	365	365	0
РАЗОМ:	35515	36536	0

Примітка. Складено автором на основі даних [47].

Тенденція до збільшення вартості основних засобів підприємства може свідчити не тільки про збільшення виробничого потенціалу, а й про зменшення власних оборотних коштів, погіршення показників фінансової стійкості та зниження ліквідності капіталу.

Також доцільно вивчати динаміку нематеріальних активів, оскільки вони, як і матеріальні активи, підлягають обов'язковому обліку, мають амортизуватися, а також мають приносити дохід протягом певного періоду.

Однією з характеристик нематеріальних активів є те, що вони не мають фізичної форми. Ці ресурси включають авторські права, торговельні марки, патенти, ліцензії та різні види прав на використання.

Розглянемо структуру та вартість нематеріальних активів ДКП та проведемо їх аналіз. Згідно табл. 2. 4 можемо спостерігати, що склад

нематеріальних активів Чортківського лісогосподарства протягом 2020-2022 рр. залишався незмінним. У 2022 році вартість нематеріальних активів склала 0 тис. грн.

Таблиця 2. 4.

Динаміка структури та вартості нематеріальних активів Чортківського лісогосподарства в період 2020-2022 рр.

Групи нематеріальних активів	Залишок на кінець 2020 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2021 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2022 року, тис. грн.
Права користування майном	1948	1948	0
Інші нематеріальні активи	64	64	0
РАЗОМ:	2012	2012	0

Примітка. Складено на основі даних [47].

Формування фінансових ресурсів ДКП відбувається на основі коштів та прибутку, які отримуються шляхом амортизаційних відрахувань, продажу цінних паперів, безоплатних надходжень та благодійних внесків учасників трудового колективу, інших організацій, окремих громадян та інших надходжень, включаючи централізовані капітальні вкладення.

Крім нематеріальних активів та основних засобів у розпорядженні підприємства є оборотні активи. До складу оборотних активів входять грошові кошти, які не є обмежені у використанні, які належать підприємству та призначені для їх використання у межах одного операційного циклу.

Відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», оборотні активи групуються у II розділі балансу [41].

Склад оборотних активів Чортківського лісогосподарства представлений у табл. 2. 5.

Таблиця 2. 5.

**Динаміка структури та вартості оборотних активів
Чортківського лісгосподарства в період 2020-2022 рр.**

Групи основних засобів	Залишок на кінець 2020 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2021 року, тис. грн.	Залишок на кінець 2022 року, тис. грн.
Запаси	4724	5378	0
<i>Виробничі запаси</i>	2705	218	0
<i>Незавершене виробництво</i>	204	226	0
<i>Готова продукція</i>	1815	2969	0
Поточні біологічні активи	28	31	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	895	1302	0
Дебіторська заборгованість за виданим авансом	105	118	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	74	10	0
Гроші та їх еквіваленти	135	56	0
Рахунки в банках	135	56	0
Інші оборотні активи	358	725	0
РАЗОМ:	6454	7676	0

Примітка. Складено автором на основі даних [4].

З даних можемо спостерігати зростання вартості обор. активів під-ства на у 2021 р. в порівнянні з 2020 р..

Показником продуктивної діяльності під-тва є прибуток, формування якого здійснюється під впливом різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників, які впливають на фінансовий результат від підприємства входять: політичні умови діяльності, економічні умови діяльності, господарювання конкурентів, платоспроможний попит споживачів, регулювання діяльності з боку держави, місткість ринку.

У свою чергу внутрішні чинники включають: сформовану ціну реалізації продукції, собівартість продукції, що випускається, асортименту політику підприємства, обсяг реалізованої продукції, механізм прийняття рішень тощо [8].

У 2022 р. у ДКП спостерігається зменшення прибутку, на що суттєво вплинули зовнішні умови, а саме запровадження військового стану та початок повномасштабного вторгнення в Україну. Ці зовнішні фактори спричинили певні зміни в економіці, змусивши підприємство пристосуватися до нових умов здійснення діяльності. Тому для кращих результатів діяльності та збільшення ефективності роботи Чортківського лісогосподарства доцільно:

- вивчати середовище діяльності підприємства та аналізувати всі зовнішні та внутрішні чинники, які мають вплив на кінцевий фінансовий результат;
- визначити правильну стратегію управління прибутком. Правильна стратегія повинна максимізувати прибуток за наявних фінансових ресурсів компанії;
- здійснювати контроль витрат і на цій основі впроваджувати заходи з оптимізації. Це допоможе передбачити та запобігти ризику перевищення витрат над доходами.

Чистий прибуток ДКП формується після сплати матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відсотків за банківськими кредитами, сплати податків та інших внесків до бюджету, відомчих коштів та інших коштів, передбачених законодавством України, залишається у користуванні лісогосподарства.

Процес розподілу та використання прибутку підприємства є важливою частиною управління фінансами, оскільки від його правильності та ефективності залежить подальший розвиток підприємства та матеріальне забезпечення не лише організації, а й її працівників.

Виходячи з цього, перед керівниками при прийнятті управлінських рішень щодо розподілу чистого прибутку постає завдання знайти оптимальну пропорцію додаткових фінансових ресурсів для соціального, виробничого, технологічного розвитку підприємства, забезпечення матеріального стимулювання працівників тощо.

2.3. Дослідження організаційно-економічного механізму мотивації персоналу Філії «Чортківське лісогосподарство»

Системи організаційно-економічних механізмів мотивації на будь-якому підприємстві створюються з метою підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та залучення професійних працівників. Важливим аспектом у формуванні ефективних організаційно-економічних механізмів стимулювання є принцип комплексності. Аналіз системи мотивації працівників державних підприємств показує, що Чортківське лісогосподарство, як і багато вітчизняних підприємств, мотивує своїх працівників переважно матеріальними стимулами. На підприємстві переважно використовується традиційний матеріальний стимул – заробітна плата.

Для того, щоб працівники виконували свої обов'язки та норми праці, їм виплачується основна заробітна плата, яка включає в себе посадові оклади керівників і спеціалістів та тарифні ставки робітників. Розміри тарифних ставок і посадових окладів визначаються відповідно до мінімальної заробітної плати, кваліфікаційного рівня та посади, передбачених законодавством України.

Відповідно до Положення Філії «Чортківське лісогосподарство»: «Керівник підприємства обирає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат на умовах, передбачених чинним законодавством та колективним договором» [46].

Частина доходу, яку підприємство одержує згідно результатів його господарської діяльності та бюджетних фінансувань, складають фонд оплати праці працівників держ. підприємства. Заробітна плата на ДКП формується із двох частин:

- основної заробітної плати;
- додаткової заробітної плати (рис. 2. 2.).

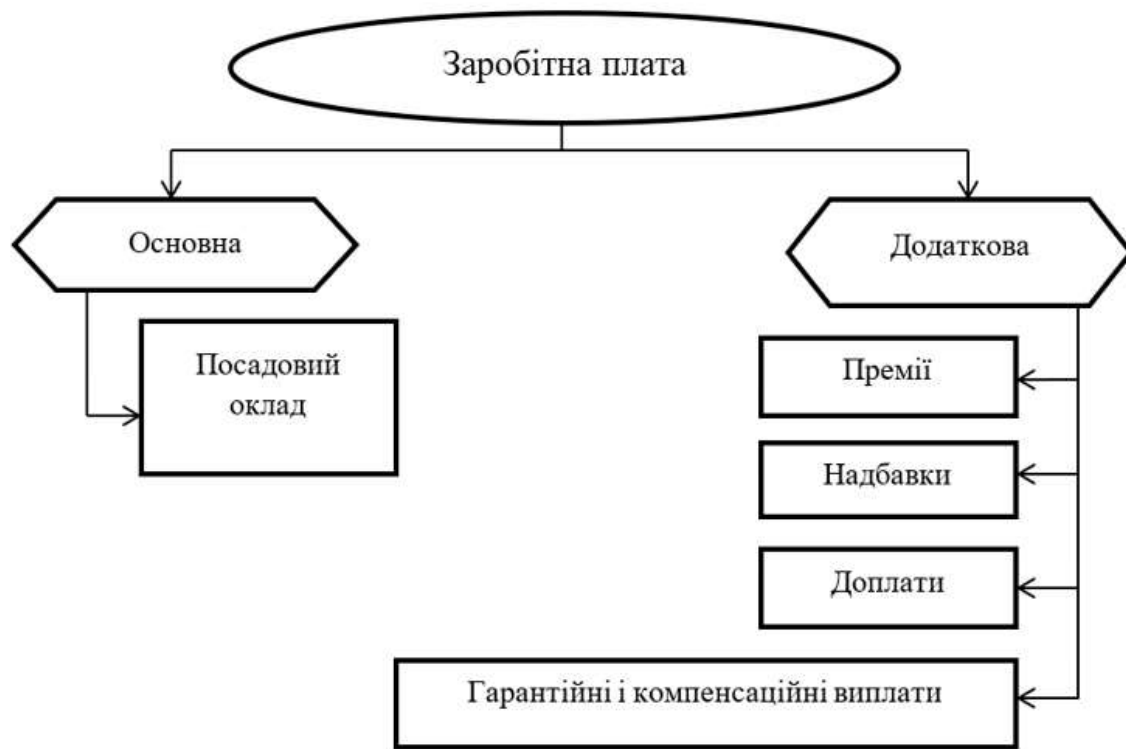


Рис. 2. 2. Структура заробітної плати Чортківського лісогосподарства

Примітка. Побудовано автором.

Доплати до основної заробітної плати, а також надбавки, премії, компенсаційні та гарантійні виплати разом складають додаткову заробітну плату. Вони нараховуються працівникові понад розмір його основної заробітної плати за рахунок кращого виконання трудових обов'язків, особливі умови праці тощо [62].

Проведений аналіз показує, що на досліджуваному підприємстві виплата премій носить несистемний характер.

Середні розміри посадового окладу працівників ДКП станом на січень 2022 року представлені у табл. 2. 6. Видно, що заробітна плата працівників перевищує мінімальну заробітну плату, встановлену українським законодавством станом на січень 2022 року. Середня заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу становить 8 407 грн. на місяць, тоді як середня заробітна плата працівників лісового господарства – 6 975 грн. на місяць.

В Положенні підприємства зазначено, що: «Мінімальна заробітна плата працівників не може бути нижчою встановленого законодавством України мінімального розміру заробітної плати» [46].

Таблиця 2.6

**Середні розміри посадового окладу працівників
Чортківського лісгосподарства станом на січень 2022 року**

	Середній розмір посадового окладу станом на січень 2022 р., грн.
Апарат лісгоспу	11305
Відділ лісового господарства	8503
Виробничий відділ	8683
Бухгалтерія	8791
Економічний відділ	6204
Господарський відділ	6954
Середній розмір посадового окладу адміністративно-управлінського персоналу	8407
Гусятинське лісництво	6880
Копичинське лісництво	7017
Білецьке лісництво	7017
Коліндьянське лісництво	6991
Улашківське лісництво	7017
Скала-Подільське лісництво	6759
Борщівське лісництво	7075
Заліщицьке лісництво	6927
Гермаківське лісництво	7100
Середній розмір посадового окладу працівників лісництв	6975

Примітка. Складено автором.

Впливовим фактором продуктивності діючої на підприємстві системи організаційно-економічного механізму стимулювання виступає конкурентоспроможність розміру заробітної плати. Зважаючи на це, на рис. 2. 3. нами приведено порівняльний аналіз розміру середньої заробітної плати

працівників ДП «Чортківське лісогосподарство» із рівнем мінімальної заробітної плати в Україні, середньомісячною заробітною платою в галузі, Тернопільській області та Україні.

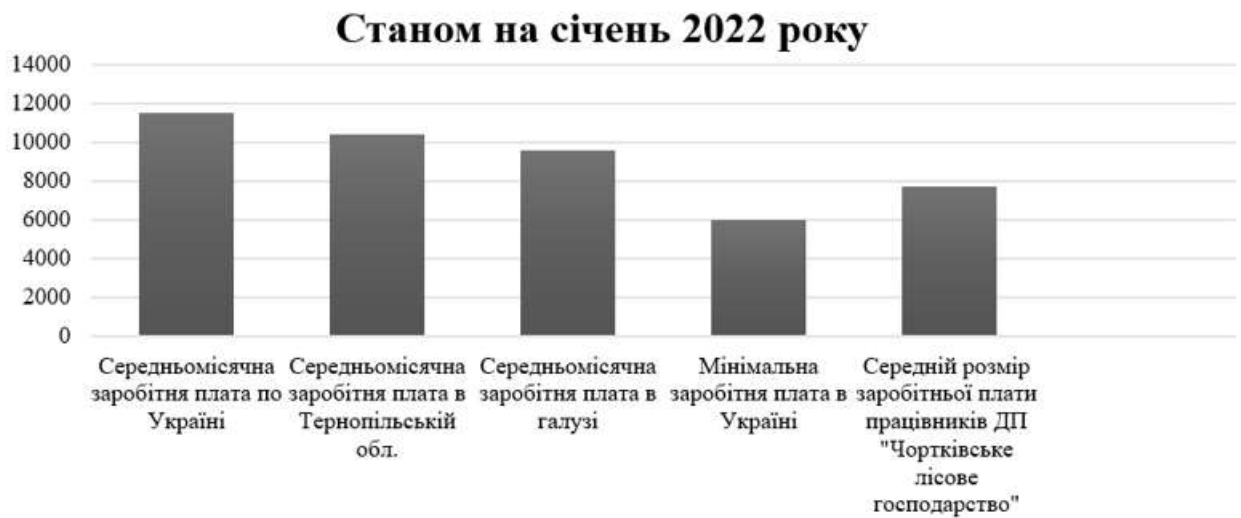


Рис. 2. 3. Конкурентоспроможність заробітної плати працівників

Чортківського лісогосподарства

Примітка: складено автором на основі даних ДП.

Відповідно до рис. 2. 3 середня заробітна плата в Україні становить 8 407 грн. на місяць, рівень заробітної плати працівників ДКП є вищим за мінімальну заробітну плату в Україні та майже відповідає рівню заробітної плати по галузі, але є нижчим за середньо місячну заробітну плату в Україні та Тернопільській області. Отже, існує потреба у підвищенні рівня конкурентоспроможності заробітної плати на держ. підприємствах.

Лише матеріальне стимулювання не дасть бажаного ефекту. Оскільки зарплата спрямована на задоволення фізіологічних потреб працівників, використання нематеріальних факторів мотивації може допомогти задовольнити ці потреби на більш високому рівні. Використання таких методів є вигідним для компаній, оскільки не грошові мотиватори для працівників можуть зменшити витрати на оплату праці. На ДКП використовуються і методи нематеріальної мотивації, а саме застосування усної похвали досягнень працівників,

сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, гнучкий графік роботи для окремих працівників.

На нашу думку, керівництву ДКП варто зосередити увагу на проблемах впровадження та розвитку таких складових системи нематеріального мотивування персоналу, як:

- забезпечення неформального спілкування працівників ієрархічних рівнів;
- просування за службовою ієрархією;
- преміювання кращих працівників подяками за підсумками місяця, кварталу та року;
- надання працівникам розширені соціальні пакети послуг;
- гарантування розвитку персоналу шляхом здійснення навчальних тренінгів, курсів з підвищення кваліфікації тощо [40].

Проте керівник ДКП при проведенні зборів завжди враховує пропозиції працівників та бере це до уваги при прийнятті управлінських рішень.

Організаційні та економічні механізми стимулювання розрізняють стимули для заохочення працівників до праці. Усі працівники хочуть бути впевненими у своєму майбутньому, а це вимагає від керівництва використання інструментів сприяння кар'єрному зростанню. Працівники ДКП мають мало можливостей для кар'єрного зростання. Оскільки державне підприємство не вживає заходів, спрямованих на планування кар'єри працівників, працівники мають можливість заповнити вакансії на певні посади лише за умови використання підприємством внутрішніх джерел набору персоналу.

Керівництво досліджуваного ДКП запровадило систему мотивації на рівні підприємства. Однак важливо запровадити індивідуалізовану систему мотивації, яка б враховувала інтереси та потреби кожного працівника.

Організаційно-економічний механізм мотивації ДКП більшою мірою представлений системою оплати праці, яка впроваджена відповідно до чинного законодавства. Однак, премії, які виплачуються працівникам, не спрямовані на кінцеве досягнення високих результатів діяльності. У сучасних умовах ведення бізнесу рівень конкурентоспроможності зарплати є не достатнім, а система не

грошової мотивації на держ. підприємствах містить перелік шляхів, які потребують вдосконалення та розвитку.

Для досягнення цілей підприємства та вдосконалення системи мотивації персоналу керівники повинні використовувати комплексний підхід до мотивації, тобто, не зважаючи на використання методів та матеріальних форм мотивації, нематеріальна мотивація повинна застосовуватися більш повно.

Висновки до розділу 2

У даному розділі кваліфікаційної роботи проведено оцінювання механізму мотивації персоналу Чортківського лісогосподарства, проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності та досліджено організаційну характеристику підприємства.

Державне підприємство розташоване в південній частині Тернопільської області та включає в свою структуру 10 лісництв. Головним видом діяльності Філії «Чортківське лісогосподарство» згідно КВЕД є лісозаготівлі, метою діяльності підприємства є отримання прибутку. ДКП здійснює господарську діяльність ведення лісового господарства, підвищення продуктивності лісових насаджень, запобігання можливих правопорушень у сфері лісового господарства, забезпечення охорони лісів, проведення лісопильно-деревообробних робіт, виробництво продукції народного споживання.

Станом на січень 2022 року на підприємстві налічувалося 191 працівників. Лінійно-функціональна організаційна структура є характерною для ДКП, вона передбачає виділення лінійних керівників та створення спеціальних функціональних служб.

Рівень організаційно-економічного механізму мотивації персоналу Чортківського лісогосподарства є не надто повним в умовах сучасного господарювання підприємства, так як для мотиваційної системи персоналу характерним є перевага матеріальних методів та форм мотивації.

Виявлено, що розмір посадового окладу персоналу лісництв в середньому становить – 6975 грн. в місяць, а розмір посадового окладу адміністративно-управлінського персоналу в середньому становить 8407 грн. в місяць.

Керівництво ДКП використовує методи нематеріальної мотивації, а саме такі, як гнучкий робочий графік для деяких працівників, усна похвала досягнень та сприятливий клімат у колективі. Але система нематеріального стимулювання потребує удосконалення, тому що не є повною. Тому вважаємо за доцільне використовувати підхід комплексності до мотивування персоналу, застосовуючи потрібні для задоволення потреб методи, як нематеріального, так і матеріального стимулювання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФЛІЇ «ЧОРТКІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

3.1. Аналіз ефективності організаційно-економічного механізму мотивації персоналу підприємства

З метою удосконалення системи заохочення працівників підприємства доцільно провести дослідження потреб і задоволеності працівників існуючим механізмом заохочення. Після узагальнення результатів аналізу, керівництво підприємства зможе визначити форму мотивації персоналу, щоб підібрати метод, який підходить кожному співробітнику.

Для визначення передумов удосконалення системи мотивації працівників Чортківського лісгосподарства нами розроблено анкету. Метою опитування співробітників є вивчення їхніх потреб, задоволеності системою стимулювання, яка діє на підприємстві, а також вивчення цінності певних мотиваційних інструментів для кожного працівника. Розроблена анкета подана у дод.А. Проаналізовані результати опитування подані у рисунках 3. 1.-3. 17.

На рис. 3. 1. представлені відповіді працівників на питання щодо задоволеності умовами праці.

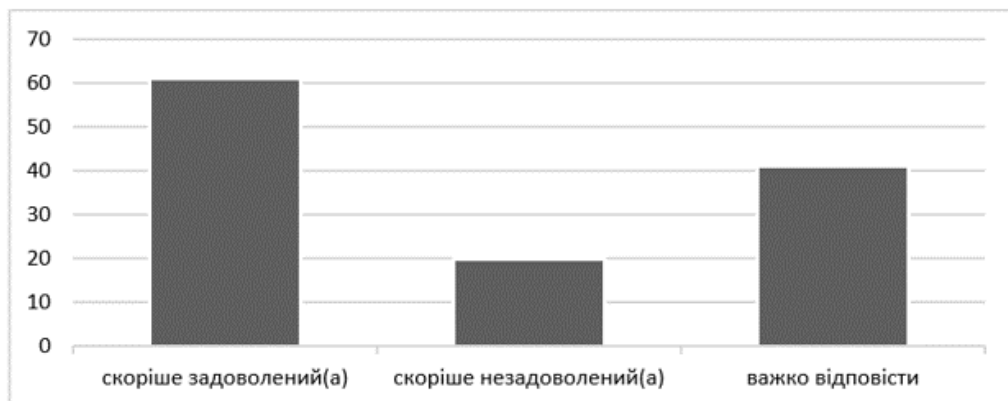


Рис. 3. 1. Рівень задоволеності працівників умовами праці

Як бачимо, більша половина працівників ДКП задоволені умовами праці.

Працівники, які відчують незадоволеність умовами праці складають 19,8% та для 38,8% важко відповісти на поставлене запитання. Загальну оцінку робочої ситуації відображає показник рівня задоволеності умовами праці. За даними анкетування на державному підприємстві умови праці можна вважати задовільними.

Для кращого розуміння рівня організаційно-економічного механізму мотивації персоналу на рис. 3. 2. подані результати щодо рівня задоволеності працівників мотиваційною системою підприємства.

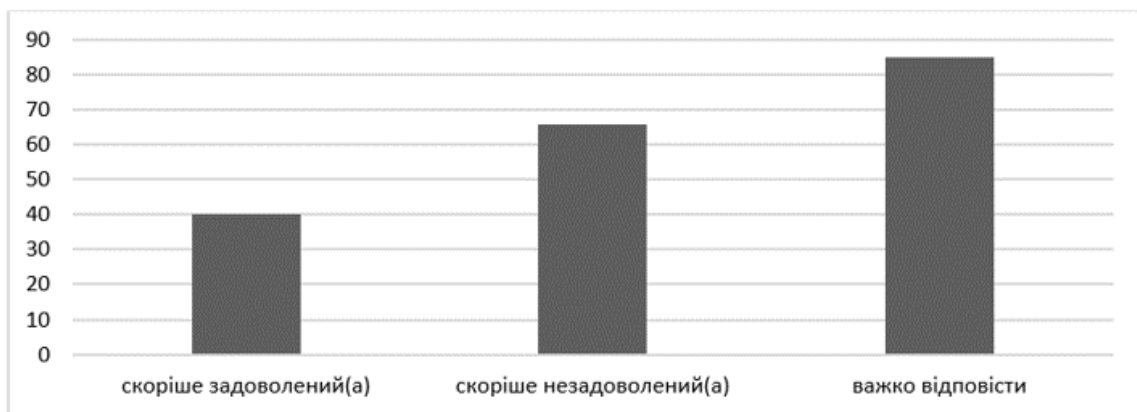


Рис. 3. 2. Рівень задоволеності працівників мотиваційною системою

Найбільша частина робітників не може відповісти на питання про рівень задоволеності мотиваційною системою. 35% працівників незадоволені та 21% задоволені наявною мотиваційною системою. Підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що є доцільним проведення реструктуризації діючих методів та форм персоналу виходячи з потреб співробітників.

На рис. 3. 3. представлені дані щодо актуальності для працівників Чортківського лісгосподарства матеріальних та нематеріальних засобів мотивації.

Матеріальні засоби є актуальними для 16,8% працівників, нематеріальні – для 6,2% працівників. Більшу частину, тобто 77% складають працівники, які вважають що актуальним є поєднання нематеріальних та матеріальних засобів мотивації. Тому доцільно є застосувати комплексний підхід до мотиваційної системи персоналу, коли поєднуються різні методи та форми мотивації.

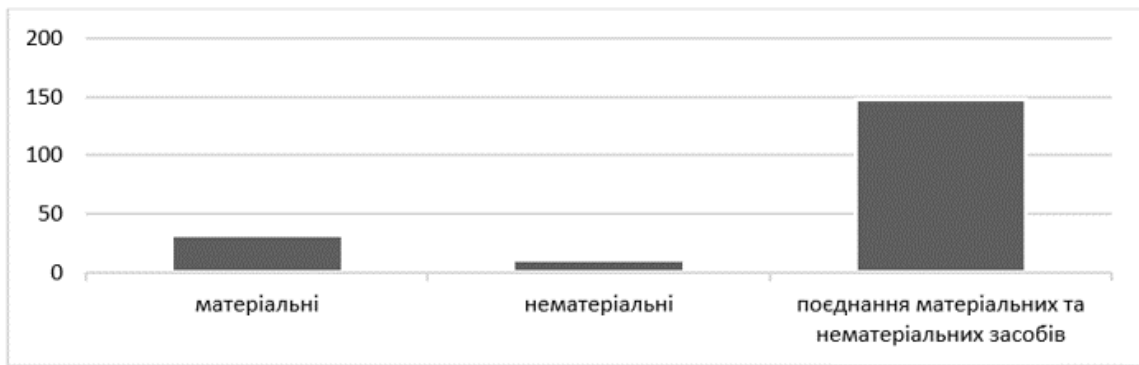


Рис. 3. 3. Актуальність засобів мотивації для працівників

Рівень задоволеності працівників зар. платою, як головним елементом матеріальної мотивації представлений на рис. 3. 4.

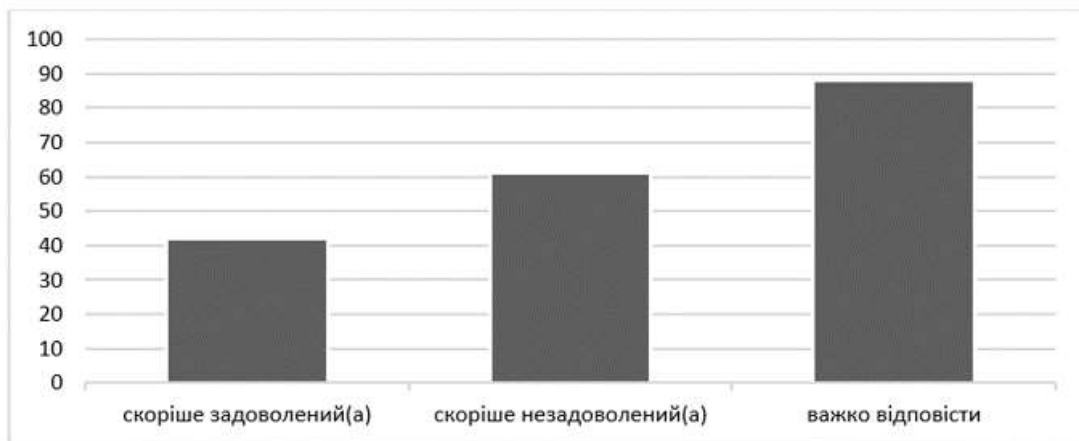


Рис. 3. 4. Рівень задоволеності працівників заробітною платою

Більша половина працівників, а точніше 22%, задоволена рівнем заробітної плати, 32% працівників визнають його недостатнім, 46% працівників не можуть відповісти на поставлене запитання.

Для кращого мотиваційного механізму працівників керівництву варто переглянути дійсний рівень оплати праці працівників, адже результати анкетування показують, що ступінь заробітної плати є швидше недостатнім.

Більша частина працівників, що складає 56% ДКП вважає, що заробітна плата має бути побудована з погодинно-преміальної системи, тобто до тарифних ставок та посадових окладів мають додаватися надбавки та премії за досягнення кращих кількісних та якісних показників, 33% хочуть, щоб оплата праці залежала

від кінцевих результатів їхньої роботи та 11% вважають найкращою погодинну систему оплати праці.

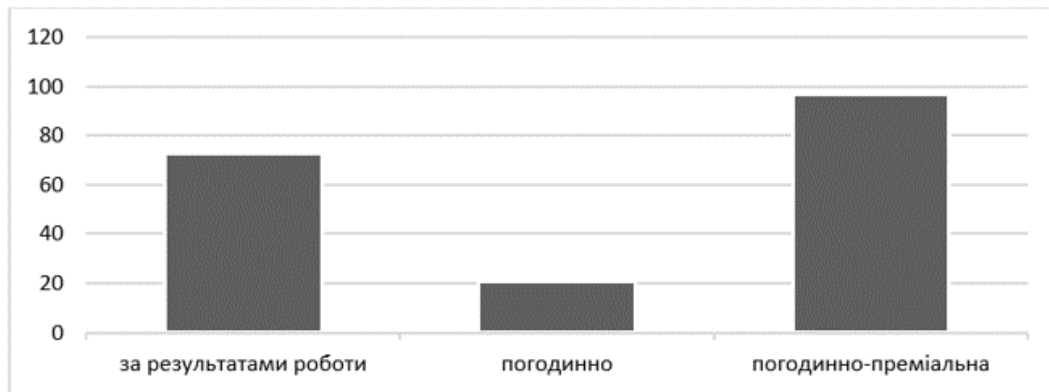


Рис. 3. 5. Бачення працівників щодо формування заробітної плати

На підприємстві крім основної заробітної плати варто використовувати премії, які також вважаються елементами матеріального стимулювання. Аналізуючи дані наведені на рис. 3. 6. видно, що для більшості працівників премії відіграють велику роль, частка таких працівників складає 80%. Для іншої частини працівників премії не є вагомим інструментом стимулювання.

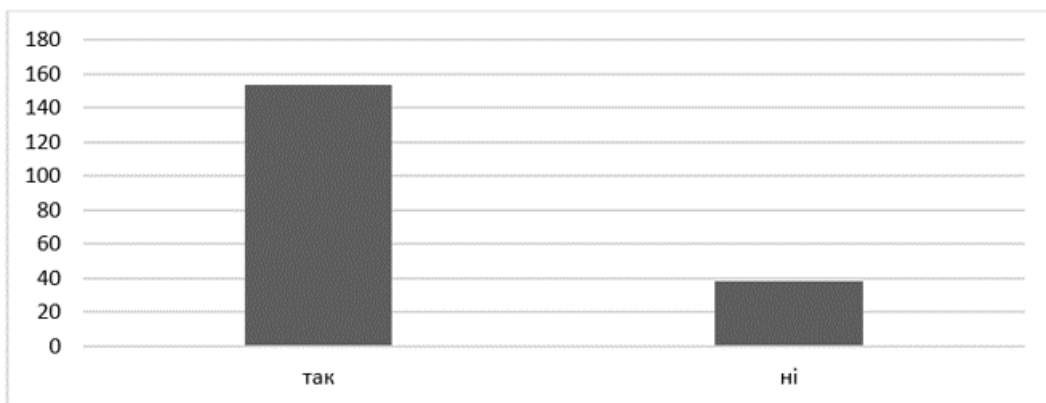


Рис. 3. 6. Важливість премій для працівників

Дослідимо частоту виплати премії на ДКП. Проаналізовані дані представлені на рис. 3. 7. Згідно результатів для більшої частини персоналу премії є вагомим елементом матеріального мотивування, тому керівництву варто вдосконалити систему виплати премій і виплачувати їх систематично.

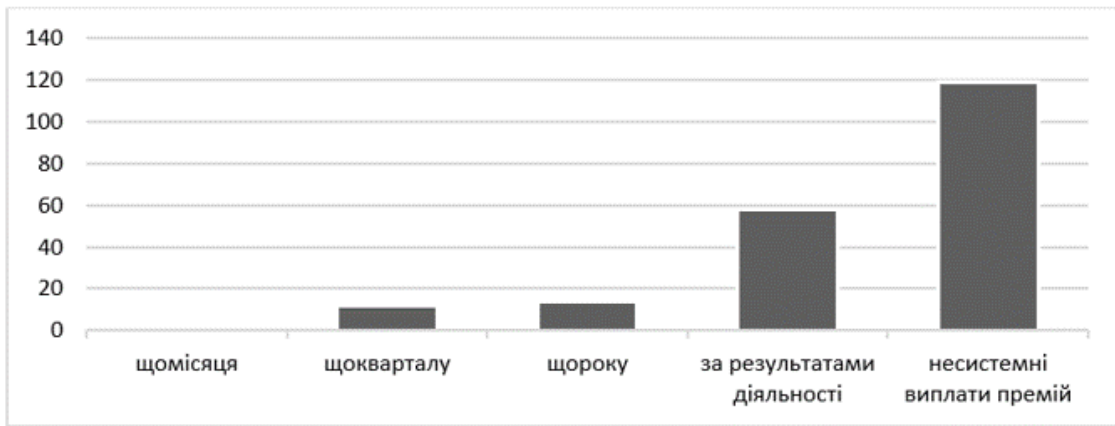


Рис. 3. 7. Частота виплати премій для працівників

Здійснивши аналіз відповідей персоналу вважаємо, що у Чортківському лісогосподарстві періодично використовуються методи нематеріального стимулювання (рис. 3. 8.). Але варто використовувати розширений комплекс нематеріальних елементів мотивації.

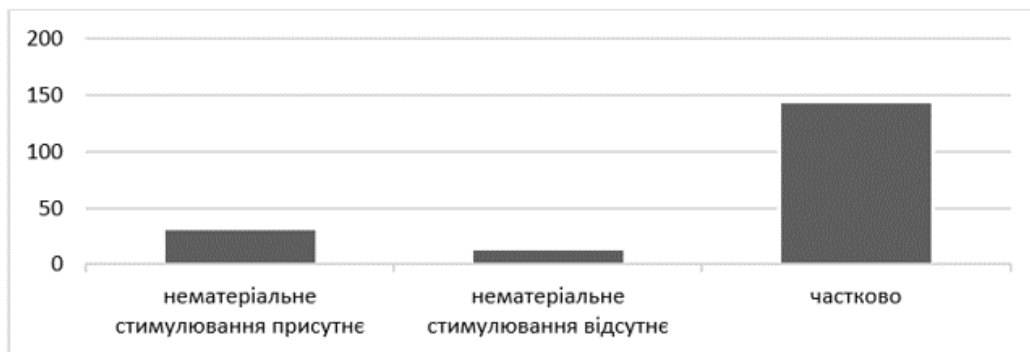


Рис. 3. 8. Використання форм і методів нематеріального стимулювання персоналу

Вагомим елементом ефективності системи мотивації є розуміння її функціонування персоналом досліджуваного підприємства. На рис. 3. 9. Представлені результати зрозумілості для персоналу існуючої мотиваційної системи. Для більшості робітників методи мотивації є зрозумілими, а їх рівень відповідає результатам виконаної роботи. Працівники, що вважають різниця між виконаною роботою і виплаченою за це винагородою невідповідною, складають 48%.

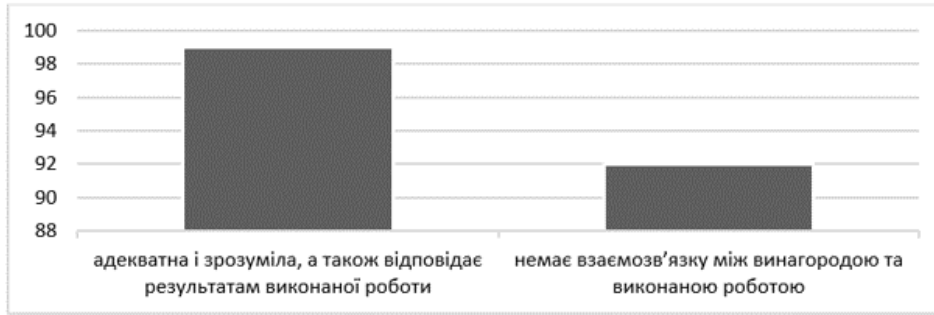


Рис. 3. 9. Розуміння персоналом мотиваційної системи на підприємстві

Система нематеріального стимулювання є недостатньою, але персонал виокремлює такі форми нематеріальної мотивації (рис. 3. 10.).

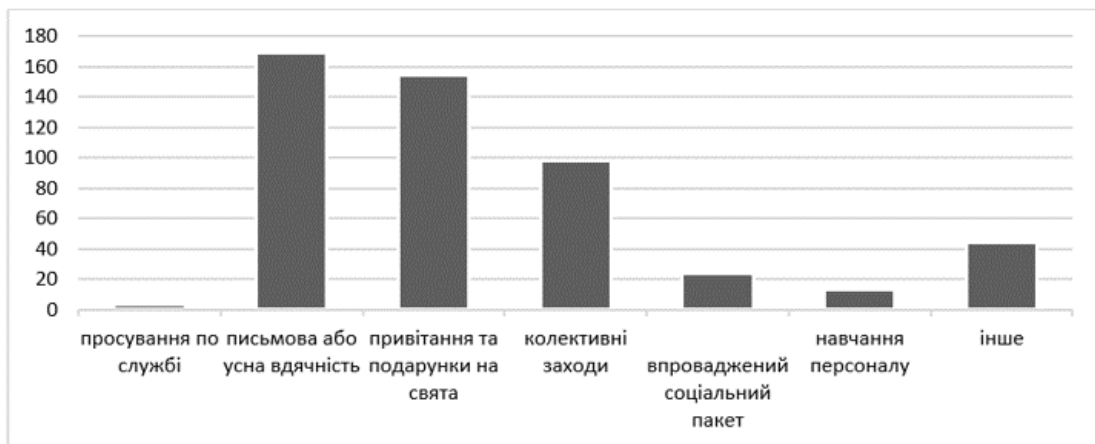


Рис. 3. 10. Способи нематеріальної мотивації

Отже, застосовуються такі засоби нематеріальної мотивації, як усна або письмова вдячність, привітання на свята, колективні заходи, а також проводиться навчання персоналу та інше.

Система нематеріальної мотивації не враховує можливість кар'єрного зростання для працівників. На рис. 3. 11. представлені результати щодо вагомості елемента мотивації для персоналу ДКП.

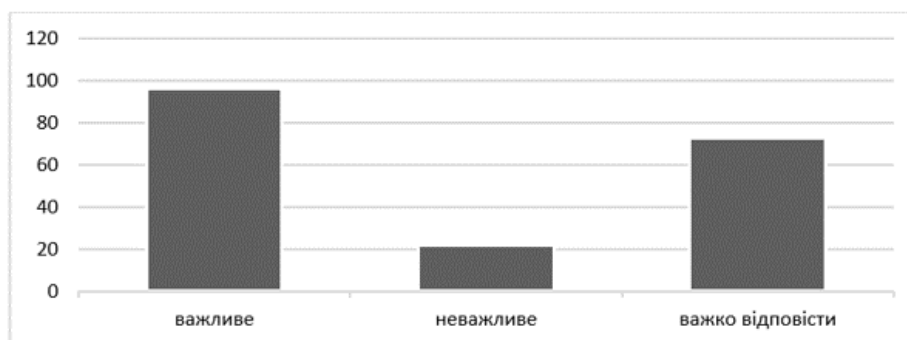


Рис. 3. 11. Вагомість кар'єрного зростання для персоналу

Просування по службі є вагомим елементом мотивації для половини персоналу, неважливим цей метод стимулювання є для 12% працівників, а для решти працівників, що складають 38 %, важко відповісти на питання.

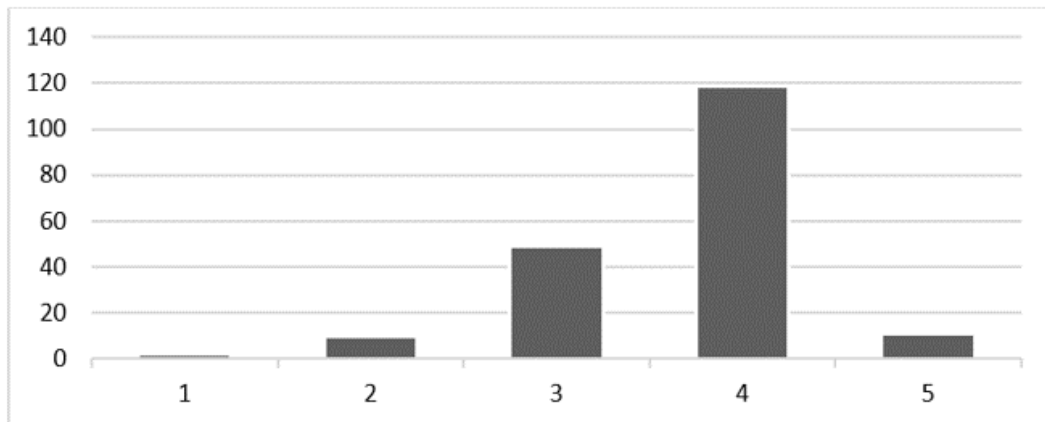


Рис. 3. 12. Оцінка персоналом рівня соціально-психологічного клімату в колективі

Виходячи з даних рис. 3. 12. соціально-психологічний клімат у Чортківському лісогосподарстві є сприятливим. Це показує, що в колективі панують позитивні відносини, взаємодовіра між персоналом, створення сприятливих умов для професійної діяльності та самоствердження кожного працівника тощо.

Узагальнені результати щодо займаних посад респондентів представлені на рис. 3. 13.

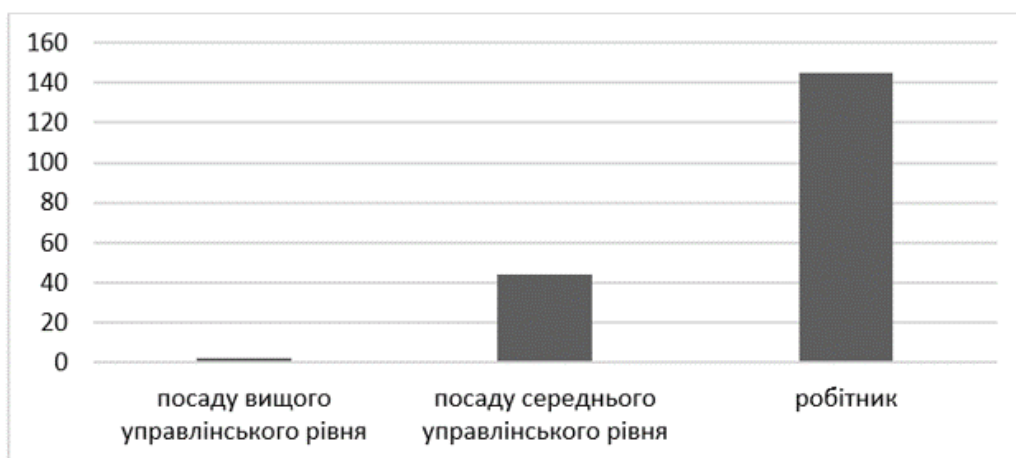


Рис. 3. 13. Приналежність респондентів до займаних посад

Серед персоналу, що брали участь в опитуванні 76% займають робітничі посади, посади середнього управлінського рівня займають 23% та 1% займають посади вищого управлінського рівня.

Актуально при проведенні опитування також дослідити стаж роботи персоналу Чортківського лісогосподарства.

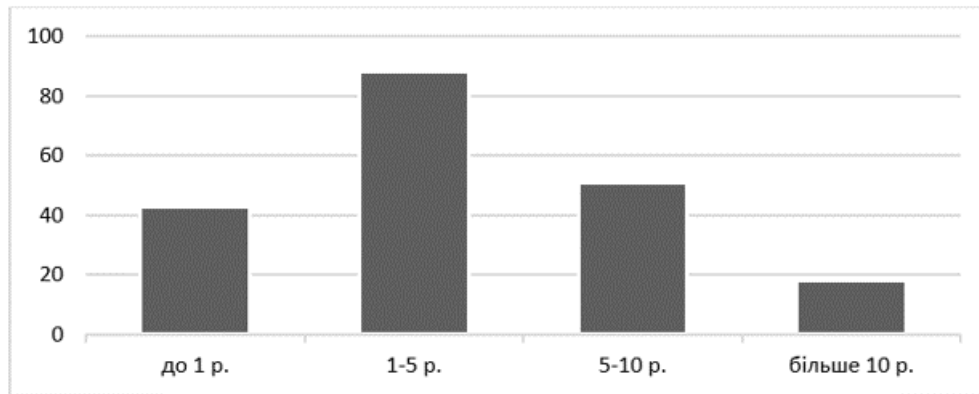


Рис. 3. 14. Стаж роботи персоналу

Проаналізувавши дані з рисунку 3. 14. бачимо, що велика кількість персоналу працюють на державному підприємстві від 1 до 5 років, 26% працівників мають стаж роботи у межах від 5 до 10 років, 21% працюють не більше одного року та 9% працівників працюють більше 10 років.

Дослідимо вікову структуру персоналу Чортківського лісогосподарства, досліджені результати наведені на рис. 3. 15.

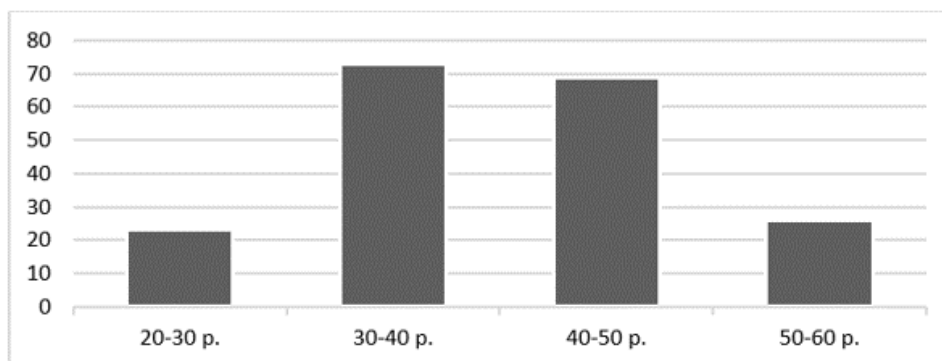


Рис. 3. 15. Вік персоналу

Більшу частину, що становить 38%, складає персонал віком від 30 до 40 років, працівники віком від 40 до 50 років займають 36%, 12% займають

працівники віком до 30 років та 14% від загальної кількості працівників державного підприємства складає персонал віком старше 50 років.

Через специфічну роботу Чортківського лісогосподарства велику частку від загальної кількості займають працівники чоловічої статі (рис. 3. 16.).

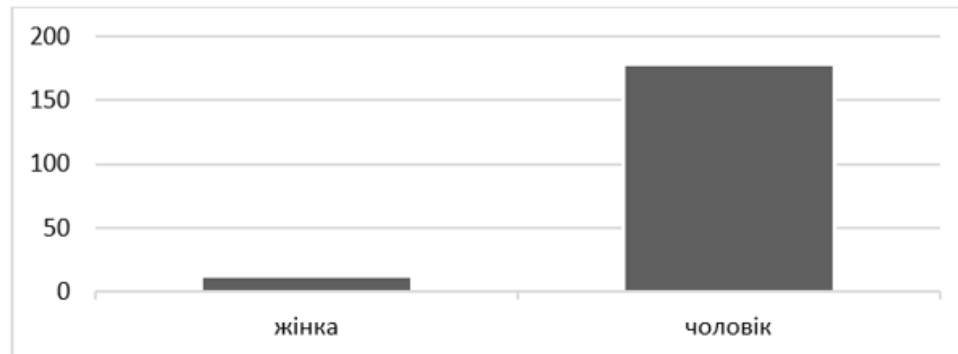


Рис. 3. 16. Стать працівників

Частка працівників - жінок 8%, чоловіків - 92%. Це обґрунтовано тим, що вагомим елементом забезпечення належних умов праці та правильної організації праці являється відповідність складу робочої сили характеру робіт.

На нашу думку, актуально проаналізувати рівень освіти персоналу Чортківського лісогосподарства, досліджені результати наведені на рис. 3. 17.

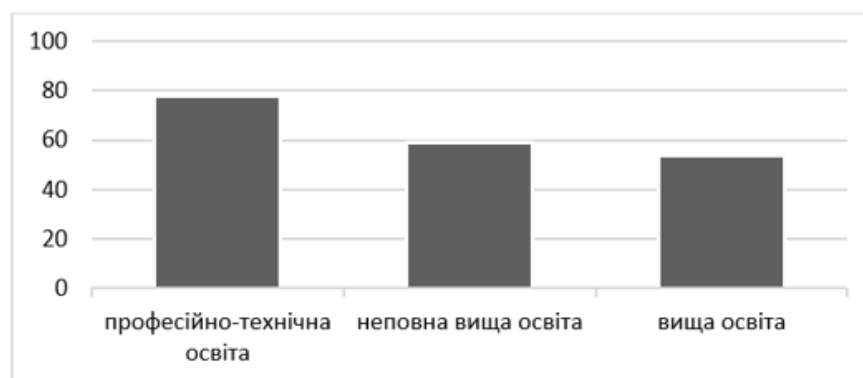


Рис. 3. 17. Рівень освіти персоналу |

Більша частина персоналу, що становить 41%, має професійно-технічну освіту, неповною вищою освітою володіють 31% персоналу та 28% від загальної кількості персоналу мають вищу освіту.

Нами було складено анкету для опитування працівників Чортківського

лісогосподарства і встановлено, що форми та методи мотивації працівників підприємства потребують удосконалення. Розробка досконалої системи стимулювання має базуватися на пошуку розумних нематеріальних стимулів і поєднанні їх із методами матеріального стимулювання для задоволення потреб працівників.

Оскільки преміювання є важливим фактором мотивації багатьох співробітників, необхідно запровадити постійну систему преміювання. Застосовуються різні форми преміювання, а саме оплата за результатами поточної праці, додаткові винагороди та надбавки, одноразові премії за результатами роботи, премії за підсумками роботи поточного року тощо.

3.2. Формування ефективного механізму мотивації персоналу підприємства

Умови функціонування, в яких працюють сучасні підприємства, вимагають від них підвищення конкурентоспроможності та загальної ефективності діяльності. Оптимізація системи мотивації персоналу є одним з основних чинників забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства та мобілізації персоналу.

Дослідивши систему заохочення працівників Чортківського лісогосподарства ми виявили, що діючий механізм заохочення є недостатньо досконалим. У структурі системи мотивації працівників цього підприємства переважають матеріальні форми заохочення за низького рівня нематеріальної мотивації. Форми і методи мотивації працівників є недосконалими, що призводить до зниження результативності та продуктивності праці працівників. Ці фактори безпосередньо впливають на якість роботи працівників і не дозволяють їм виконувати свої завдання з максимальною віддачою.

Значний вплив на різні сфери бізнесу мало те, що у 2022 році керівництво всіх підприємств зіткнулося з повномасштабним вторгненням в Україну. Це

вплинуло і на процес управління людськими ресурсами: зміни, пов'язані з введенням воєнного стану та початком повномасштабного вторгнення, тобто зменшенням кількості працівників та заробітних плат, відбулися і в HR-сфері.

Аналізуючи вищенаведене можна сказати, що головним завданням Чортківського лісгосподарства є максимізація прибутку та досягнення лідируючих позицій на галузевому ринку. Доцільно використовувати комплексний підхід до побудови системи мотивації працівників, що базується на відповідному співвідношенні негрошової та грошової мотивації (рис. 3. 18.).



Рис. 3. 18. Методи вдосконалення мотиваційної системи персоналу

Чортківського лісгосподарства

Оскільки преміювання є важливою частиною матеріального стимулювання працівників, ми вважаємо, що, крім загальноприйнятих умов накопичення та виплати премій працівникам, керівництво має враховувати також наступні досягнення: за професійні успіхи та досягнення – для керівників та спеціалістів; винагороди за високі показники праці та безперебійність виробництва для робітників; щоквартальні та щорічні премії для працівників, які показали

найкращі результати в роботі за квартал (рік) тощо.

Також рекомендуємо провести коригування посадових окладів відповідно до стажу роботи працівників Чортківського лісогосподарства, оскільки значну частину складають працівники, які пропрацювали на цьому підприємстві від 1 до 5 та від 5 до 10 років. Вважаємо такий підхід ефективним, оскільки збільшення стажу роботи у виробничій структурі (майстернях, цехах, дільницях) безпосередньо впливає на формування досвіду та підвищення рівня кваліфікації працівників, здатності вчасно виявляти недоліки у роботі та готовність приймати раціональніші рішення. Крім того, даний спосіб регулювання заробітної плати знизить плинність кадрів і підвищить лояльність співробітників до підприємства. Але ми помітили, що для вирішення проблем стимулювання персоналу, які існують на підприємствах, і вдосконалення механізму стимулювання підприємства, необхідно не лише звернути увагу на систему оплати праці, а й знайти шляхи підвищення рівня управління персоналом, кадрового планування та системи стимулювання.

На нашу думку рівень зар. плати є вагомим елементом мотивації, але підвищення рівня заробітної плати чи доплати мають короткостроковий мотиваційний ефект через швидку адаптацію працівників, тому їх рекомендується поєднувати з нематеріальними мотивації. При цьому варто враховувати індивідуальні особливості працівників і вияснювати ключові фактори системи нематеріального стимулювання шляхом систематичного дослідження персоналу підприємства.

Оскільки для багатьох співробітників на підприємстві важливим фактором нематеріальної мотивації є просування по службі, необхідно розробити плани кар'єрного розвитку працівників. При цьому перевага в просуванні по службі повинна надаватися працівникам, які досягають у своїй діяльності найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу в межах своїх повноважень, постійно підвищують професійні якості, дотримуються етики поведінки працівників.

Кар'єрні діаграми можуть бути створені, як ключовий інструмент для планування кар'єри на підприємствах. Кар'єрні плани мають бути орієнтовані на

перспективу і містити інформацію про зобов'язання керівництва щодо горизонтального та вертикального просування працівника, а також про рівень його знань та навичок. Як правило, професіограма містить інформацію про фіксований перелік посад від найнижчої до найвищої, які працівник може займати протягом своєї трудової діяльності, рівень освіти та кваліфікації, необхідний для цих посад, а також про підготовку та перепідготовку, необхідну для отримання тієї чи іншої посади [50].

Одним із ефективних засобів нематеріального стимулювання є підвищення рівня соціального захисту населення. Формуючи дієвий соціальний пакет, варто спиратися на визначення потреб та інтересів кожного працівника. Ми пропонуємо запровадити декілька варіантів соціальних пакетів з різним наповненням, але однаковою загальною вартістю пакету. Це дасть можливість працівникам обрати соціальний пакет, який максимально відповідає їхнім потребам, і стане ефективним засобом стимулювання праці.

Соціальними перевагами Чортківського лісогосподарства можуть бути: корпоративні подарунки працівникам, організація корпоративних свят, громадські нагороди та персональні подарунки за виявлені успіхи, оплата путівок на відпустку кращим працівникам, оплата медичних оглядів та лікування, оплата проїзду та харчування тощо. Завданням соціального захисту є компенсація працівникам витрат, пов'язаних з виконанням функціональних обов'язків, зміцнення здоров'я працівників та підвищення їхньої працездатності, що, у свою чергу, сприяє кар'єрному росту, підвищує мотивацію персоналу, покращує результати праці та зменшує плинність кадрів.

На нашу думку, професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу забезпечить розвиток професійних здібностей працівників. Вважаємо за доцільне забезпечити нових співробітників початковим навчанням та ознайомленням з робочими процесами, що включає загальні теоретичні відомості та практичні заняття безпосередньо на робочому місці. Нові співробітники можуть бути призначені наставниками на аналогічні посади для передачі досвіду та знань молодим експертам. Також варто час від часу

організувати перевірку знань персоналу методом усного опитування або тестування.

Розробку програми мотивації на підприємстві варто здійснювати таким чином, щоб кожен з персоналу був заохочений працювати на кінцевий результат та досягати поставлених цілей.

Аналізуючи результати досліджень, нами пропонується скористатися типовою моделлю вдосконалення мотиваційних засобів працівників Чортківського лісогосподарства (рис. 3. 19).

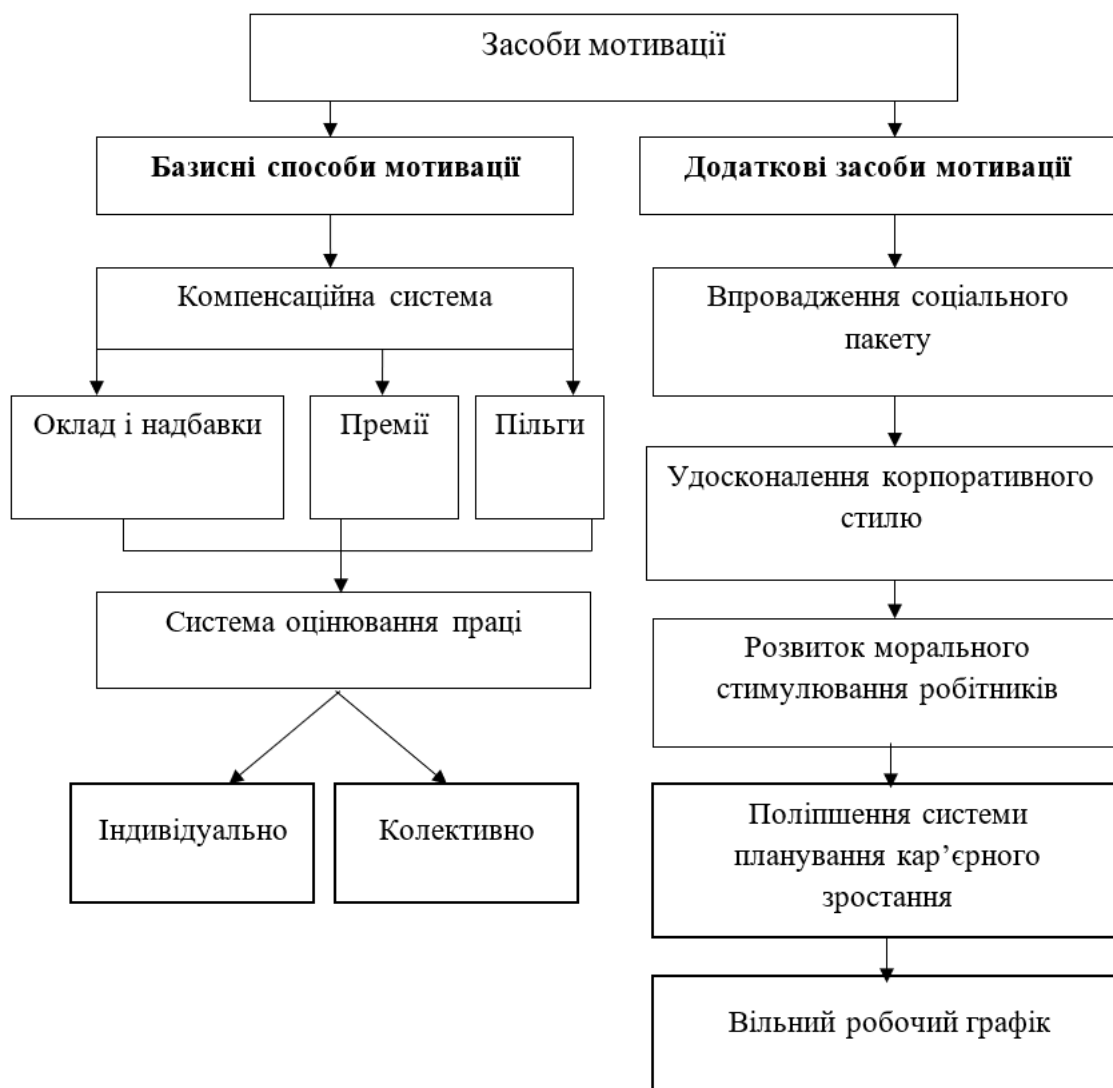


Рис. 3. 19. Типова модель вдосконалення мотиваційних засобів працівників Чортківського лісогосподарства

Завдяки застосуванню запропонованої моделі вдосконалених засобів мотивації персоналу, включаючи основні та додаткові методи мотивації, можна

отримати позитивні результати в роботі персоналу підприємства. Важливим засобом мотивації є система заробітної плати, яка включає заробітну плату та надбавки, премії, пільги тощо, що в сукупності становить систему елементів оцінки результатів праці працівників. Формування корпоративної стратегії як невід’ємна частина системи стимулювання передбачає вдосконалення корпоративної культури і корпоративного стилю, виховання моральних стимулів працівників, тобто використання нематеріальних стимулів.

При розробці плану заохочення підприємства ми вважаємо доцільним застосовувати такі принципи:

- прийнятий на підприємстві механізм заохочення працівників повинен відповідати сучасним вимогам і бути конкурентоспроможним з іншими компаніями тієї ж галузі;

- запроваджена система матеріального стимулювання повинна бути спрямована на досягнення кінцевих результатів праці кожного працівника і всього підприємства;

- організація, яка забезпечує можливість використання набутих професійних навичок і досвіду роботи співробітників на благо компанії;

- збалансувати матеріальне стимулювання [2].

На рис. 3. 20 представлена комплексна модель формування ефективної системи стимулювання персоналу, яка охоплює всі аспекти участі працівників у виробничому процесі, враховуючи не лише внесок персоналу в кінцеві результати діяльності підприємства, а й багатогранність потреб, особистих інтересів, ціннісних орієнтацій, здібностей і можливостей. Всі перераховані вище фактори сприяють взаємодії співробітників з організацією, забезпечуючи тим самим досягнення корпоративних цілей.

Запропонована комплексна модель системи мотивації включає компоненти мотивації праці, а саме економічну мотивацію, соціальну мотивацію, психологічну мотивацію, інституційну мотивацію та організаційну мотивацію. У свою чергу, компонент системи стимулювання містить ряд факторів, які визначають її зміст, і загальна система стимулювання підприємства

повинна враховувати ці фактори. Водночас взаємодія цих компонентів системи стимулювання створює синергію, оскільки включає операційну, фінансову та оптимізаційну синергії, які перекривають витрати на стимулювання за рахунок реалізації загальних результатів функціонування системи стимулювання, тобто мають складний характер.

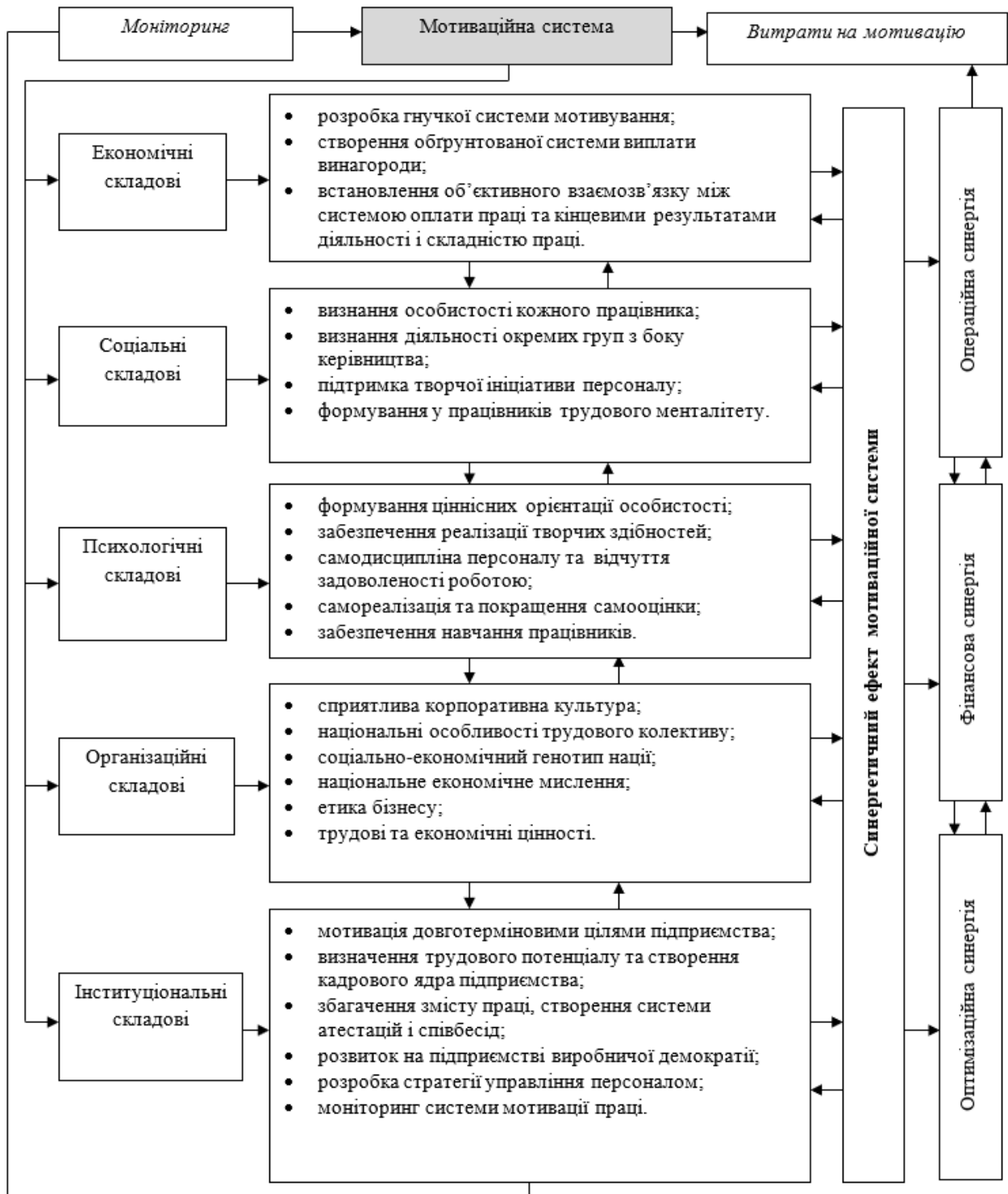


Рис. 3. 20. Комплексна модель формування ефективної системи стимулювання персоналу

На нашу думку, наведена на рис. 3. 20 модель дозволяє безперервно відстежувати стан і своєчасно коригувати різні складові системи стимулювання на основі реакції на зовнішні фактори впливу та зв'язку зі стратегічними цілями підприємства, забезпечуючи тим самим ефективність системи стимулювання.

Варто запровадити ефективний мотиваційний механізм, завданням якого буде спрямування діяльності персоналу на результат з врахуванням поставленої цілі. Аналізуючи результати проведеного нами дослідження, мотивація найперше має забезпечувати матеріальні потреби персоналу та їх фінансову зацікавленість, повинен бути визначений відповідний рівень заробітної плати. Проте Чортківське лісгосподарство поряд із використанням матеріальної мотивації має вдосконалити нематеріальну мотивацію персоналу, що створить ефективний мотиваційний механізм.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено аналіз потреб персоналу Чортківського лісгосподарства та ступеня їх задоволеності дійсним механізмом мотивації. Для даного дослідження була створена анкета і проведене опитування працівників. Персонал підприємства задоволений умовами праці, частково задоволений рівнем заробітної плати та засобами матеріального стимулювання. Але для більшої частини персоналу головним елементом в стимулюванні є поєднання нематеріальних та матеріальних засобів мотивації.

Аналізуючи вищенаведене нами представлено систему методів вдосконалення механізму мотивації, що включає в себе засоби матеріальної та нематеріальної мотивації. Запропоновані засоби стимулювання націлені на задоволення потреб персоналу, враховуючи індивідуальності кожного з них. Застосування цих методів дасть змогу підвищити трудову активність персоналу, що в свою чергу підвищить рівень конкурентоспроможності та покращить фінансово-господарські показники діяльності державного підприємства.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної роботи досліджується сутність стимулювання персоналу та аналізуються теоретичні аспекти формування системи стимулювання персоналу, адже стимулювання є елементом формування рівня продуктивності праці працівників, а від системи стимулювання залежить кінцевий результат діяльності підприємства. Ми показали, що не існує єдиного способу зрозуміти природу поняття мотивації співробітників, тому придумали власне визначення поняття. Вважаємо, що мотивація персоналу є однією зі складових систем управління персоналом, яка базується на комбінованих диференційованих факторах і механізмах, що активізують трудову діяльність, спрямовану на стимулювання зацікавленості та мотивації персоналу підприємства з метою створення нових можливостей для працівників.

Більшість вітчизняних підприємств характеризуються використанням матеріальних засобів мотивації, але в сучасному світі господарювання є потреба використання разом із матеріальною мотивацією вдосконаленої системи нематеріальної мотивації персоналу. В комплексі потрібно здійснювати вибір форм та методів стимулювання зважаючи на власні потреби кожного робітника та його індивідуальність.

Мотиваційний моніторинг необхідно проводити з метою забезпечення ефективного функціонування мотиваційної системи та формулювання рекомендацій щодо її вдосконалення там, де існують проблеми в її застосуванні. Результати моніторингу дозволяють керівництву приймати рішення щодо впровадження обґрунтованих форм і методів мотивації, спрямованих на вдосконалення мотиваційного механізму.

В ході дослідження здійснено загальну характеристику Філії «Чортківське лісогосподарство» та встановлено, що діяльність державного підприємства спрямована на відтворення та підвищення продуктивності лісів і лісокористування, забезпечення охорони і захисту лісів, попередження та запобігання можливим злочинам і правопорушенням у сферах лісового

господарства, лісопиляння та деревообробки, лісозаготівель, виробництва продукції та товарів народного споживання. З'ясувалося, що згідно з КВЕД, основним видом діяльності Філії «Чортківське лісогосподарство» є лісозаготівля. До складу підприємства входить десять лісництв.

Організаційна структура Філії «Чортківське лісогосподарство» характеризується лінійно-функціональною формою, з лінійними керівниками та спеціальними функціональними службами при них. Основна роль в управлінні Філії «Чортківське лісогосподарство» відводиться директорам, які несуть відповідальність за керівництво підприємством та за управління діяльністю підприємства.

Аналіз системи мотивації опитаних працівників показує, що характерним є поширення матеріального стимулювання працівників, тобто заробітної плати. Заробітна плата працівників складається з основної та додаткової заробітної плати, також у Чортківському лісогосподарстві частково використовуються нематеріальні методи стимулювання. Для досягнення цілей доцільно застосовувати комплексний підхід до мотивації. Іншими словами, незважаючи на використання матеріальних форм і методів мотивації, ми вважаємо за доцільне переглянути та доповнити існуючі засоби не грошової мотивації.

Ми використали анкету для визначення передумов удосконалення системи мотивації персоналу Чортківського лісогосподарства. Мета анкети – дослідити потреби працівників, їх задоволеність діючою системою мотивації на підприємстві та цінність конкретних мотиваційних інструментів для кожного працівника. Отже, результати опитування свідчать, що форми та методи мотивації працівників на підприємстві не в повній мірі відповідають потребам працівників. А тому існуючі форми та методи мотивації працівників потребують вдосконалення та реструктуризації з урахуванням потреб працівників, а керівництву слід приділити максимум уваги пошуку нових засобів нематеріальної мотивації.

Тому вважаємо за доцільне застосування комплексного підходу до формування системи мотивації працівників, що базується на відповідному

співвідношенні матеріальних та нематеріальних стимулів. Модель вдосконалення засобів мотивації працівників Чортківського лісгосподарства дасть змогу поліпшити результати трудової діяльності персоналу шляхом використання принципів, які відповідають їхнім потребам та інтересам.

Ми також пропонуємо використати комплексну модель створення дієвої мотиваційної системи працівників. Ця модель об'єднує соціальну, економічну, психологічну, організаційну та інституційну складові мотивації праці, які ідентифікують ці складові та містять вектор факторів, що мають бути враховані комплексною системою мотивації на підприємстві.

Ефективність системи мотивації може бути забезпечена шляхом постійного моніторингу її стану та оперативного коригування всіх складових її функціонування, виходячи з кореляції між її реакцією на зовнішні фактори впливу та стратегічними цілями підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюхова В. І Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2019. № 4. С. 8-10.
2. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. № 9. С.232-236.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>
4. Баланс (звіт про фінансовий стан) Чортківського лісогосподарства за 2020-2022 рр.
5. Бех І. Д. Моральність особистості: стратегії становлення. 146 с.
6. Блінов А. О., Василевська О. В. Мистецтво управління персоналом: навч. посібник. Одеса: Гелан, 2015. 411 с.
7. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 210-214.
8. Васильчак С. В., Дубина М. П., Соловій С. Б., Вівчарук О. М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_12
9. Васюренко Л. В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 1 (59). С. 36-41.
10. Васюта В. Б. , Бульбаха Л. І.. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом. : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
12. Власенко Т. Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на

- підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65) . С. 209-212.
13. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року URL: <https://mepr.gov.ua/news/36108.html>
 14. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор –Видавництво. 2008. 584 с.
 15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
 16. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К.: Либідь, 2002. 304 с.
 17. Звіти про фінансові результати Чортківського лісогосподарства за 2020-2022 рр.
 18. Земельний кодекс України: від 25.10.2001 № 2768-III. Дата оновлення: 17.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
 19. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2018. № 26. С. 72-76.
 20. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81-85.
 21. Кодекс законів про працю України: від 23.07.1996 р. № 322-08. Дата оновлення: 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
 22. Коленда Н. В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Наукові вісті. Східноєвропейського нац. університету ім. Лесі Українки. Серія. Економічні науки*. 2013. № 4(253). С. 49-53.
 23. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
 24. Комаров Е. І. Вимірювання мотивації і стимулювання «людини працюючої»: підручник 2-е вид. Х.: 2014. 251 с.
 25. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного

- інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 52-57.
26. Кравцова Т. Інноваційні підходи мотивації персоналу підприємства. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: матеріали доповідей наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 25 листопада 2021 р.)*. Тернопіль. 2021. С. 172-175.
27. Кравцова Т. Р. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: збірник матеріалів доповідей IV наук.-практ. конф. з міжн. участю (м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. Ч. 2. С. 129-131. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48284/1/ZBIRNIK_2023_другий.pdf
28. Кравцова Т. Р., Заставнюк Л. І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3 (14). С. 166-172.
29. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 99-103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2018.23.099>
30. Крисько Ж.Л. Використання менторства та наставництва в організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: збірник матеріалів доповідей IV науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. Ч. 1. С. 89-91. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48083>
31. Крушельницька О. В. *Управління персоналом: навч. посібник*. К.: Кондор, 2003. 296 с.
32. Липовецька Х. Р. Удосконалення механізму мотивації персоналу

- підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : мат. доп. V Міжнародної наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю, 12 листопада 2020 р. Тернопіль, 2020. С.379-381.
- 33.Лівощко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 4. С. 59-65.
- 34.Лісовий кодекс України: від 21.01.1994 р. № 3852-ХІІ. Дата оновлення: 23.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text>
- 35.Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 41-44.
- 36.Лютенс Ф. Організаційна поведінка: підручник пер. з англ. О.: 161 с. /32
- 37.Менеджмент: навч. посібник. Шкільняк М. М та ін. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
- 38.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.] / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
- 39.Музиченко-Козловський А. В., Колодійчук А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 21.6. С. 361-367.
- 40.Наумко Ю. С. Основні принципи мотивації праці і їх вплив на діяльність підприємства. *Глобальні і національні проблеми економіки*. 2016. №11. С. 641-644.
- 41.Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затв. наказом Міністерства фінансів України № 564 від 20.06.2018 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
- 42.Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014.

№ 4. С. 238-246. /37

- 43.Офіційний сайт Філії «Чортківське лісогосподарство». URL: <https://chortkiv.lis.in.ua>
- 44.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
- 45.Павлова І. І. Якісна характеристика видів мотивації. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2014. Вип. 36. С. 212-217.
- 46.Положення про Філію «Чортківське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України». м. Київ. 2022. 20 с.
- 47.Примітки до річної фінансової звітності Чортківського лісогосподарства за 2020-2022 рр.
- 48.Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Дата оновлення: 01.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
- 49.Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-ХІІ. Дата оновлення: 08.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
- 50.Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД. 2021. 440 с.
- 51.Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. С. 58-62.
- 52.Рулєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
- Сайт платформи «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua>
- 54.Самоукіна Н. В. Ефективна мотивація персоналу при мінімальних фінансових затратах : монографія. Х.: 2011. 272 с.
- 55.Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація*

- управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100.
56. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506-510. /51
57. Сутність поняття персонал. Склад та структура персоналу. URL: www.kneu.dp.ua/.../Sutnist_ponjattja_personal_.Sklad_ta_struktura_per
58. Ткачук В. О., Гладких В. О. Підвищення персональної заінтересованості працівників у кар'єрному рості. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: праці II Міжнародної наук.-практ. конф.*, м. Житомир, 6-8 листопада 2019 р. Житомир, 2019. С. 427-431.
59. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
60. Цуканова В. Я., Петренко В. Я. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 341-346.
61. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11_22.pdf
62. Штатний розпис працівників лісового господарства, промислово-виробничого персоналу Чортківського лісогосподарства за 2020-2021 рр.
63. Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 64-69.
64. Ющенко Р. О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком*. 2011. № 13. С. 47-49.
65. Krysko Zh. Leadership in management system. Economic trends: new opportunities and threats: II International scientific conference (November 25-26, 2022. Le Mans, France). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. PP. 76-78. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-18>