

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Формування мотиваційного механізму в менеджменті
підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Залавський Микита Ярославович

Керівник: *Могильна Людмила Миколаївна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Самошкіна Ірина Дмитрівна*
к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора
Кафедра Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ *Залавський Микита Ярославович*

1. Тема роботи: Формування мотиваційного механізму в менеджменті підприємства

2. База практичного дослідження: Філія АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» Кролевецького району Сумської області

керівник роботи Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « » р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «7» червня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): статистичні дані Державної служби статистики України, первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань формування мотиваційного механізму в менеджменті підприємства.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити сутнісну природу мотиваційного механізму у менеджменті підприємства, визначити склад та місце функціональних підсистем у його структурі;
- виявити галузеві особливості формування мотиваційного механізму підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»;
- проаналізувати кадровий склад підприємства;
- провести ґрунтовний аналіз мотиваційного механізму в менеджменті досліджуваного підприємства;
- виявити шляхи удосконалення мотиваційного механізму філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП».

6. Дата видачі завдання: «___» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2022 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2023 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2023 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2023 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 02 червня 2023 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 02 червня 2023 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	07 червня 2023 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	03 червня – 12 червня 2023 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	22 червня 2023 р.	виконано

Студента _____
(підпис)

М.Я. Залавський

Керівник роботи _____
(підпис)

Л.М. Могильна

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____
(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Залавський М. Я. Формування мотиваційного механізму в менеджменті підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто сутнісну природу мотиваційного механізму у менеджменті підприємства, визначено склад та місце функціональних підсистем у його структурі; виявлено галузеві особливості формування мотиваційного механізму підприємства.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП», проаналізовано кадровий склад підприємства; проведено ґрунтовний аналіз мотиваційного механізму в менеджменті дослідного підприємства.

Проаналізовано основні тенденції формування мотиваційного механізму та запропоновані шляхи удосконалення мотиваційного механізму філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП».

Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, формування мотиваційного механізму, менеджмент, підприємство.

SUMMARY

Zalavskyi M. Y. Formation of a motivational mechanism in enterprise management.

Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The qualification work considers the essential nature of the motivational mechanism in the management of enterprise, determines the composition and place of functional subsystems in its structure; identifies sectoral peculiarities of formation of the motivational mechanism of enterprise.

The general organisational and economic characteristics of the activities of the branch of JSC SE SEZKU «Krolevets CPP» are provided, the personnel composition of the enterprise is analysed; a thorough analysis of the motivational mechanism in the management of the research enterprise is carried out.

The main trends in the formation of the motivational mechanism are analysed and ways to improve the motivational mechanism of the branch of JSC SE SEZKU «Krolevets CPP» are proposed.

Keywords: motivation, motivational mechanism, formation of motivational mechanism, management, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму в менеджменті підприємства	8
РОЗДІЛ 2 Оцінка мотиваційного механізму в менеджменті філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»	15
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2 Аналіз кадрового складу підприємства	22
2.3 Моніторинг наявного мотиваційного механізму, його переваги та недоліки	28
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення мотиваційного механізму філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»	35
ВИСНОВОК	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	49
Додаток А Організаційна структура філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»	50
Додаток Б Задоволеність працівників характеристиками асоціації	51
Додаток В Анкета визначення ієрархії потреб по А. Масло	52
Додаток Д До третього розділу	54
Додаток Ж Наукова публікація	58
Додаток З Фінансова звітність підприємства	61

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток ринкових відносин, поглиблення інтеграції України до світового економічного простору значно актуалізують проблему підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств та посилення їх конкурентних позицій. Для вирішення зазначених завдань необхідні кардинальні зміни усієї системи управління підприємствами на основі застосування сучасних механізмів, адекватних новим умовам господарювання. Ці зміни, насамперед, мають бути спрямовані на посилення ролі економічних методів управління. Відсутність зазначених механізмів на сьогоднішній день є суттєвою перешкодою, яка стримує економічний та соціальний розвиток вітчизняних підприємств, однією з головних причин низької ефективності їхньої діяльності. У системі управління сучасним підприємством одне з центральних місць має займати мотиваційний механізм. Наукове осмислення цієї проблеми та необхідність удосконалення формування мотиваційного механізму на підприємстві визначили вибір теми дослідження, її актуальність та практичну значимість.

Проблемам формування мотиваційного механізму у менеджменті підприємства присвячені роботи низки вітчизняних і зарубіжних учених, у тому числі теоретичні основи побудови мотиваційного механізму розглянуті в роботах Ареф'єв С. О. [1], Богиня Д. П. [4] , Васюта В. Б. [5] , Причепа І. В. [9], Яворська К. Л. [9], Семенова Л. Ю. [14], Татарінова К. С. [14] та ін. Теоретичні та методичні аспекти економічного стимулювання праці викладені в роботах Артеменко А. К. [2], Бериславська Г. В. [3], Крутій І. А. [3], Дрогомирецька М. І. [6] Ерфан В. Й. [7], Мателешка Н.Т. [7], Ворон М. В. [7] Накісько О. В. [13], Руденко С. В. [13], Грідін О. В. [13].

Незважаючи на наявність наукових розробок, низка важливих питань потребує подальшого дослідження та обґрунтування, зокрема структуризація мотиваційного механізму у менеджменті підприємства, теоретичні та практичні аспекти побудови мотиваційної механізму підприємства, напрями формування підсистем матеріальної відповідальності та матеріального заохочення підрозділів,

методичні підходи до реалізації цих напрямків.

Аналіз літературних джерел дозволив зробити такий висновок: значна частина питань пов'язаних із структурними елементами мотиваційного механізму у менеджменті підприємства, основами формування дієвої системи економічного стимулювання залишаються невирішеними. Це й зумовило вибір теми кваліфікаційного дослідження, його мету та завдання.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційного дослідження – удосконалення теоретичних та методичних підходів до формування мотиваційного механізму у менеджменті підприємства.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутнісну природу мотиваційного механізму у менеджменті підприємства, визначити склад та місце функціональних підсистем у його структурі;
- виявити галузеві особливості формування мотиваційного механізму підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати кадровий склад підприємства;
- провести ґрунтовний аналіз мотиваційного механізму в менеджменті філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»;
- виявити шляхи удосконалення мотиваційного механізму філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП».

Об'єкт дослідження – процеси формування мотиваційного механізму підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційні засади побудови мотиваційної складової як ключового елемента механізму управління підприємства.

Елементами наукової новизни є обґрунтування нових підходів до оцінки трудового вкладу колективів підрозділів підприємства та окремих працівників, що сприяє формуванню мотиваційного механізму підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в роботі методичні підходи та рекомендації можуть бути використані для визначення розміру матеріального заохочення колективів підрозділів та окремих працівників та дозволять підвищити ефективність функціонування підприємств.

Методи дослідження. Теоретичну базу кваліфікаційного дослідження складають фундаментальні положення економічної теорії та практики, а також загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічної дійсності. Основні методи, використані у дослідженні: структурно-логічний (при побудові логіки та структури роботи); філософський (для логічного викладу своїх думок і поглядів); хронологічний (під час розгляду етапів становлення мотиваційного механізму); порівняльний (при розгляді різних поглядів вчених та аналізі показників); метод деталізації та синтезу (для вивчення предмета та взаємної ув'язки його складових елементів).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, дані Державного комітету статистики України, документація первинної звітності досліджуваного підприємства, Інтернет-ресурси та матеріали авторських спостережень та досліджень.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на одній міжнародній науково-практичній конференції:

1 Залавський М. Я. Формування мотиваційного механізму в менеджменті підприємства. *Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану: тези доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті д.е.н., професора Горбоноса Федора Володимировича* (Львів, 26-27 грудня 2022 року). Львів: ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», 2022. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/55.pdf>.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та

додатків. Загальний обсяг роботи складає 45 сторінки. Робота містить 7 рисунків, 15 таблиць, список використаних джерел нараховує 16 найменувань, розміщених на 2 сторінках та 3 додатків, розміщених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мотиваційні механізми у системі управління персоналом займають чільне місце, адже саме від грамотної та раціональної побудови системи матеріального та нематеріального стимулювання в організації залежать основні виробничі фактори, такі як раціональна організація праці персоналу, формування сприятливих умов праці, забезпечення стабільного зростання продуктивності праці, підвищення ефективності та конкурентоспроможності процесу вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, реалізацію цілей організаційно-правового формування процесі професійної діяльності [3].

Мотиви та їх освіта, все різноманіття потреб, установки, потенціал особистості, так чи інакше, відбиваються, систематизуються і вивчаються у різних теоретичних концепціях мотивації праці та є першим кроком у створенні мотиваційного механізму для підприємства.

Аналіз наукової літератури дає усвідомити, що на сьогодні немає однозначного визначення поняття мотивації та мотиваційного механізму. Мотивація працівників визначається як рівень енергії, відданості, наполегливості та креативності, які працівники привносять у свою роботу. Само собою зрозуміло, що вища мотивація співробітників веде до кращого залучення та продуктивності. Не дивно, що мотивація співробітників стала одним із головних пріоритетів для більшості підприємств. Незважаючи на те, що загальноприйнятого визначення залученості співробітників немає, ми можемо описати мотивацію співробітників як кількість: ентузіазм, хвилювання, прихильність, відданість і креативність, які працівник привносить в організацію. Мотивація співробітників залежить від рівня залученості співробітників у свою роботу та того, наскільки вони відчувають себе спроможними змінити ситуацію в компанії.

Співробітники можуть бути мотивовані різноманітними зовнішніми та

внутрішніми факторами досвіду співробітників, такими як винагорода та переваги, визнання, розширення прав і можливостей, можливості розвитку кар'єри, корпоративна культура, стосунки з колегами та менеджерами та багато іншого. Багато досліджень показали, що мотивація співробітників тісно пов'язана із залученням працівників. Крім того, залучення співробітників майже завжди призводить до підвищення продуктивності [18].

В.Б. Васюта мотиваційний механізм трактує, як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних методів і засобів мотивації до ефективної праці, тобто це комплексний комплекс засобів перетворення мотиваційного потенціалу в мотиваційну реальність прямої дії [5].

Ареф'єва С. О. під терміном «мотиваційний механізм» розуміє комплекс мотивів, які використовуються в управлінні організацією для досягнення стратегічних цілей компанії, куди спрямована та чи інша сукупність мотивів [1].

На думку Причепа І. В. та Яворської К. Л. мотиваційний механізм є сукупність конкретних інструментів матеріального, соціального, психологічного, морального, організаційного впливу на працівника з метою свідомого включення до трудового процесу [9].

Також під механізмом мотивації розуміється сукупність ступенів впливу суб'єкта (елементи нематеріального та матеріального стимулювання, елементи корпоративної культури організації – ціннісні орієнтації, традиції та норми) на об'єкт управління, що забезпечує зростання матеріальної зацікавленості колективів та окремих працівників у досягненні особистих, виробничих, фінансових, економічних та соціальних цілей [14].

Артеменко А. К. під механізмом мотивації праці розуміє сукупність цілеспрямованих чи випадкових, що зумовлюють чи опосередковують впливів довкілля, під впливом яких відбувається модифікація усталеної мотиваційної системи, засвоєння соціальних цінностей, і правил поведінки [2].

Крім того, мотиваційний механізм можна представити як процес комплексного матеріального, духовного та соціального впливу на зайняте у трудовому процесі населення регіону з метою орієнтування його на підвищення

економічної активності, що сприяє підвищенню продуктивності та якості праці, а також розвитку підприємництва [17].

Також мотиваційний механізм можна визначити як динамічні економічні та соціальні відносини між дійовими особами підприємства – адміністрацією та робітниками, передбачає єднання процесів оптимізації витрат підприємства та підвищення добробуту та морального задоволення працівників [14]. Мотиваційний механізм повинен включати комплекс напрямів управлінського впливу та елементів, що виділяються залежно від поставлених цілей [12].

Отже, узагальнюючи існуючі підходи, пропонується таке визначення: мотиваційний механізм є сукупність специфічних інструментів матеріального, соціального та професійного характеру, зумовлені особливостями праці, задля досягнення цілей організації.

Мотиваційний механізм управління підприємством та його персоналом має комплексний характер і є механізмом впливу на мотиваційні напрямки робітників як за рахунок матеріального та соціального стимулювання, і через систему корпоративних (організаційних) цінностей задля забезпечення найефективнішого результату діяльності [9].

Аналізуючи та оцінюючи існуючий мотиваційний механізм, можна отримати картину внутрішньої діяльності організації та запобігти можливим проблемам та кризовим станам, а також оцінити вплив організаційних перетворень, що проводяться для підвищення мотивації працівників. Слід зазначити, що комплексний механізм мотивації співробітників є складною системою, що включає низку складових.

Мотиваційний механізм необхідно будувати з урахуванням особливостей персоналу, який працює в організації, до яких належать потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації працівників [16].

Основні вимоги до механізму мотивації, сформовані на сьогоднішній день з урахуванням вартості праці, що визначається ринковою кон'юнктурою бізнесу: мотиваційний механізм повинен базуватися на специфічних мотиваційних факторах кожної категорії персоналу і забезпечувати максимальний збіг

основних домінант економічної поведінки та мотивацій, запропонованих організацією; мотиваційний механізм повинен поєднувати матеріальну і нематеріальну складові; має бути чітка залежність винагороди від результатів праці, а також справедливості і прозорості системи оплати праці працівника (відображення результатів праці працівника в повному обсязі в заробітній платі) [11].

Мотиваційний механізм повинен базуватися на врахуванні особливостей персоналу підприємства, включаючи потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації його співробітників, а також на врахуванні існуючої в організації структури управління персоналом, факторів, що впливають на організації. внутрішні та зовнішні, а також традиції та історичний досвід, сформовані в роботі компанії [17].

Механізм мотивації в компанії вимагає вирішення ряду складних завдань, серед яких: виявлення обставин, що визначають структуру мотиваційного механізму, уточнення його сутності в умовах сформованого соціального середовища, оцінка впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на мотивацію працівників; виявлення можливості спонтанної або навмисної зміни факторів відповідно до умов розвитку виробничої системи; вибір найбільш ефективних методів мотивації, їх комплексне раціональне поєднання; вибір відповідного набору засобів впливу на трудову поведінку персоналу та виконання основних функцій такого набору; визначення мотиваційних ресурсів управління (організація праці, принципи соціальної співпраці, можливості соціальної політики компанії); оцінка ефективності мотиваційної політики суб'єкта господарювання [3].

Вирішення зазначених проблем є процесом формування механізму мотивації на підприємстві, який починається з виявлення та подальшої конкретизації факторів і відображає їх вплив на показники, що впливають на рівень мотивації персоналу. Зроблені на цьому етапі висновки складають основу для побудови мотиваційної моделі, яка враховує вибір методів і засобів зазначеного впливу [20].

Як було сформульовано у визначенні, мотиваційний механізм має інструменти на персонал підприємства. До матеріальних інструментів мотиваційного механізму належать: підвищення посадового окладу; преміювання; надбавки і т. д. Соціальні інструменти можуть включати: безкоштовне користування дошкільними установами; доплату харчування; безкоштовне медичне обслуговування; оплату транспортних витрат; кредитування здобуття освіти; кредитування будівництва житла; знижку на купівлю товарів, купівлю в кредит; виділення безвідсоткових позик тощо [6]. Також для формування мотиваційного механізму у створенні слід використовувати інструменти кар'єрного зростання: обрання керівні посади, розширення області повноважень; реалізацію творчого потенціалу; просування по службі. Дієві інструменти морального характеру: отримання грамот та подяк; присудження звань. До інструментів психологічного характеру ставляться: створення доброзичливого мікроклімату у колективі, допомогу колег у роботі [7].

Технологія розробки та впровадження мотиваційного механізму в організації наведена на рисунку 1.1. Алгоритм розробки та запровадження мотиваційного механізму підприємства складається з наступних етапів.

По-перше, слід провести опитування або анкетування працівників підприємства з метою визначення факторів мотивації, тобто факторів, які спонукають їх до ефективної праці. Наступним етапом є обробка отриманих результатів анкетування з метою ранжування зазначених факторів мотивації, тобто визначення їхньої пріоритетності відповідно до ціннісних орієнтацій працівників організації. Після визначення найбільш значущих чинників мотивації, слідує найбільш складний та важливий етап. Для його здійснення необхідно, по-перше, оцінити наявні в організації ресурси, а по-друге, розробити та реалізувати дії, які будуть спрямовані на задоволення потреб, які формують найбільш пріоритетні мотиваційні фактори робітників, використовуючи ресурси організації. Результатом цього етапу є безпосередньо формування мотиваційного механізму організації.

Наступним кроком слід оцінити динаміку результатів діяльності персоналу.

Інструменти та методи цього етапу залежать від багатьох факторів: видів діяльності підприємства, рівня управління, ефективність діяльності якого аналізується та ін. [4].



Рисунок 1.1 – Технологія розробки та впровадження мотиваційного механізму в організації

Джерело: сформовано автором

Показником результативності мотиваційного механізму є досягнутий працівником рівень задоволеності працею, що є оцінку якості праці за критеріями задоволення значних і актуальних потреб працівника [13].

Створення обґрунтованої системи стимулювання та культури стимулювання в організації відіграє важливу роль у підвищенні мотивації працівників до активної участі у своїй роботі. У процесі участі в оцінці мотивації працівники можуть прояснити цілі діяльності, яких необхідно досягти організації, підрозділу

та окремій особі, і сприйняти особисті винагороди в системі мотивації як напрямок орієнтації у своїй роботі. У процесі мотивування працівників організація може фактично допомогти працівникам встановити особисті короткострокові цілі, яких вони повинні досягти або реалізувати. Це допомагає працівникам сформувати більш об'ємний і реалістичний досвід особистих досягнень на роботі. Важливо покращити ініціативу працівників до активної участі в роботі, стимулювати моральний дух працівників до участі в роботі, а також підвищити ефективність роботи працівників.

Побудова ефективного механізму мотивації здійснюється у контексті концепції динамічних ресурсів, що включає створення ключових компетенцій – співробітників організації із винятковими знаннями [8].

За результатами оцінки динаміки ефективності діяльності персоналу можна побачити, чи досягаються цілі організації. У разі їх досягнення підприємство може й надалі використовувати сформований мотиваційний механізм. Якщо ж ні, слід проаналізувати причини, що заважають досягненню цілей організації. На основі проведеного аналізу необхідно переглянути сформований мотиваційний механізм, внести корективи до нього і знову оцінити перспективи досягнення цілей організації [18].

Механізм стимулювання є основним компонентом організаційного рівня, який гарантує завершення стратегії бізнес-рівня та реалізацію бачення компанії на духовному рівні. Керівництво та відділ кадрів повинні переглядати механізм мотивації на різних етапах розвитку компанії та за необхідності коригувати його, щоб забезпечити відповідність механізму мотивації розвитку компанії [19].

Отже, на сьогоднішній день немає цілісного підходу до розуміння сутності мотивації, яка різними авторами трактується як стан, процес чи комплекс заходів. Це призводить до термінологічного безладдя. У зв'язку з цим було запропоновано визначення мотивації як встановлений стан людини, тоді як для позначення процесу спонукання людини до дій та комплексу заходів, що використовуються для цього спонукання, необхідний мотиваційний механізм.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Філія АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» – підприємство яке спеціалізується на виробництві різних видів борошна, висівок також займається прийманням, сушінням та зберіганням різних видів сільськогосподарських культур. Філія АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» розташована в м.Кролевець у Сумській області на вул.Андріївська, б.10, та є членом Державної Продовольчо-Зернової Компанії України.

Керівником підприємства є Гордієнко Геннадій Іванович.

Філія АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» розпочала свою діяльність з 1985 року. За часи своєї виробничої діяльності пройшла тернистий шлях реорганізації. Нині підприємство являє себе сучасним та потужним підприємством у Сумській області.

Головним виконавчим органом управління в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» є правління підприємства, яке очолює голова правління. Наглядово-координуючу функцію управління здійснює наглядова рада, контрольну – ревізійна комісія. Структура управління організацією наведена в Додатку А.

Розглянемо напрямки спеціалізації підприємства, виходячи зі структури товарної продукції, що виробляється ним, дані по якій наведені в таблиці 2.1.

Виручка від реалізації борошна пшеничного збільшилась на 22702,58 тис. грн., висівок пшеничних на 3154,46 тис.грн., борошна житнього на 9314,03 тис. грн., висівок житніх відповідно на 254,78 тис.грн. Однак відбулося скорочення виручки від реалізації крупи манної на 6,85 тис.грн.

Таким чином, слід зазначити, що спеціалізація, яка фактично склалася в

підприємстві відповідає запланованій за сприянням природно – кліматичних умов розвитку зони лісостепу так і сформованого контингенту для реалізації. Тому спеціалізацію можна вважати обґрунтованою.

Таблиця 2.1 – Динаміка і структура товарної продукції філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2020-2022 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Борошно пшеничне	29503,76	69,8	41259,53	74,3	52206,34	67,2	40989,88	70,43
В т.ч. вищий гатунок	11159,02	26,4	18158,64	32,7	17635,18	22,7	15650,94	27,27
перший гатунок	15724,07	37,2	18491,82	33,3	29676,82	38,2	21297,57	36,23
другий гатунок	2620,68	6,2	4609,07	8,3	4894,34	6,3	4041,37	6,93
Крупа манна	84,54	0,2	55,53	0,1	77,69	0,1	72,59	0,13
Висівки пшеничні	1817,57	4,3	3220,80	5,8	4972,03	6,4	3336,80	5,50
Борошно житнє	10651,79	25,2	10606,42	19,1	19965,82	25,7	13741,34	23,33
Висівки житні	211,35	0,5	388,72	0,7	466,13	0,6	355,40	0,60
Разом	42269,00	100,0	55531,00	100,0	77688,00	100,0	58496,00	100,00

Джерело: складено автором на основі аналізу показників продажу товарів у системі ІС

Ефективна система управління основним капіталом здатна поставити сприятливі умови для виробничого та науково-технічного розвитку організації на різних етапах її життєвого циклу. Найбільш раціональне управління основним капіталом дозволить підприємству повністю використовувати свої виробничі потужності. Оскільки найбільшу частку основного капіталу становлять основні виробничі фонди, їхній аналіз буде першочерговим завданням.

Аналіз використання основних фондів підприємства передбачає визначення забезпеченості підприємства основними засобами та рівня їх використання за узагальнюючими та приватними показниками та вивчення ступеня використання виробничої потужності підприємства та обладнання.

Аналіз слід розпочати з визначення динаміки руху основних фондів та їх виробничої структури.

Динаміка і структура основних виробничих фондів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» наведена в таблиці 2.2.

Проаналізувавши дані таблиці, ми можемо побачити, що загальний приріст основних фондів з 2022 по 2020 рік склав у грошовому вираженні 11908 тис. грн. чи 1,07% від базового (2020) року. Найвищий приріст спостерігається щодо інструментів, приладів та інвентарю – 34,60%. Спостерігається тенденція зростання балансової вартості будівель – приріст становив 0,96%. Говорячи про машини та обладнання, констатуємо, що спостерігається також тенденція до зростання на 613 тис. грн. або 1,01%. Щодо вартості транспортних засобів то протягом аналізованого періоду змін не зазнала.

Таблиця 2.2 – Динаміка і структура основних виробничих фондів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Групи основних фондів	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	112772	63,49	113631	63,54	113849	63,42	1 077	100,96
Машини та обладнання	60949	34,31	61 113	34,18	61562	34,29	613	101,01
Транспортні засоби	3274	1,85	3274	1,83	3274	1,82	0	100,00
Інструменти, прилади та інвентар	630	0,35	811	0,45	848	0,47	218	134,60
Всього основних засобів	177625	100,00	178829	100,00	179533	100,00	1 908	101,07

Джерело: складено автором за даними звітності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» ф. №11-ОЗ «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію»

Найбільшу частку у структурі основних фондів займають будинки, у 2020 році – 63,49%, у 2021 році – 63,54%, у 2022 році – 63,42%.

У 2020 році балансова вартість будівель становила 112772 тис. грн., у 2021 році збільшилася і складала 113613 тис. грн., а в 2022 році ще збільшилася і склала 113849 тис. грн.

Машини та обладнання займають 2-е місце у структурі основних фондів. У 2020 році їхня частка у загальній структурі фондів становила 34,31%, у 2021 році – 34,18%, у 2022 році – 34,29%.

Подані в таблиці дані дозволяють зробити висновок про високий рівень забезпеченості підприємства пасивною частиною основних фондів, показники переважно мають тенденцію до зростання, або є незмінними.

Отже, проаналізувавши динаміку можна сказати, що спостерігається значне перевищення пасивної частини основних фондів над активною в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП».

Далі розглянемо показники ефективності використання основних фондів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання основних фондів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Показники	Роки			Відхилення, (+;-)	2022 р. в % до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	42269,00	55531,00	77688,00	35419,00	183,79
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	159723,00	154515,00	148832,50	-10890,50	93,18
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	220,00	224,00	225,00	5,00	102,27
Фондоозброєність, тис. грн./особу	726,01	689,80	661,48	-64,54	91,11
Фондовіддача, грн.	0,26	0,36	0,52	0,26	197,24
Фондомісткість, грн.	3,78	2,78	1,92	-1,86	50,70

Джерело: складено автором за даними звітності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» ф. № 1 «Баланс» та ф. №11-ОЗ «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію»

Досліджуючи показники ефективності використання основних фондів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» у таблиці 2.3 можна дійти висновків, що фондовіддача показує, скільки виручки організація отримує з одної грн. вартості основних фондів. Виходячи з розрахунків, можна зробити висновок, що фондовіддача збільшується через одночасне збільшення прибутку та збільшення вартісного вираження кількості основних фондів. Так, у 2020 році цей показник становив 0,26 тис.грн., у 2021 році – 0,36 тис.грн. та у 2022 році – тис.грн.

Фондомісткість характеризує вартість основних фондів на одну гривню товарної продукції. Чим менший показник фондомісткості, тим ефективніше

використовується обладнання підприємства. Зменшення показника у часі є позитивною тенденцією у розвитку підприємства. Протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція зниження показника фондомісткості. У 2020 році фондомісткість становила 3,78 тис.грн, у 2021 році – 2,78 тис.грн., а у 2022 році знизилась до 1,92 тис.грн.

Фондоозброєність характеризує частку основних фондів, що припадає на середньооблікового працівника. У 2020 році в організації припадало 726,01 тис.грн основних фондів на одного працівника, у 2021 році – 689,80, у 2022 році – 661,48. Різке зниження фондоозброєності пов'язане зі зменшенням основних фондів організації, що є негативною тенденцією.

На завершення аналізу можна сказати, що показники, що характеризують рух та стан основних фондів, що належать безпосередньо філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП», за період, що розглядається, тривалістю з 2020 по 2022 роки, залишилися на колишніх позиціях, роблячи незначні коливання.

Крім основних виробничих фондів важливе значення для процесу виробництва мають трудові ресурси і як ефективно вони використовуються на досліджуваному підприємстві (таблиці 2.4.).

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання трудових ресурсів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	220,00	224,00	225,00	5,00	102,27
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	34685,00	34690,00	34697,00	12,00	100,03
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	157,66	154,87	154,21	-3,45	97,81
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42269,00	55531,00	77688,00	35419,00	183,79
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	192,13	247,91	345,28	153,15	179,71
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	7895,36	7920,70	8968,50	1073,14	113,59

Джерело: складено автором за даними звітності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»
ф. 1-ПВ Звіт з праці та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Аналіз таблиці 2.4 показує, що чисельність працівників протягом аналізованого періоду зросла на 5 осіб відповідно зросла і кількість відпрацьованих людино – годин у кількості на 12 годин. Також спостерігається тенденція збільшення чистого доходу у грошовому вираженні на 35419 тис.грн, що у відсотках складає 83,79 %. Розмір середньомісячної заробітної плати збільшився на 1073,14 грн. Відповідно зросла питома вага заробітної плати в чистому доході.

Таблиця 2.5 – Структура капіталу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Джерело капіталу	Наявність засобів, тис. грн.				Структура капіталу, %			
	2020	2021	2022	Відхилення	2020	2021	2022	Відхилення
Власний капітал	77 266	55 739	32 646	-44620	99,54	99,51	96,62	-2,92
Позиковий капітал	355	277	1 143	788,00	0,46	0,49	3,38	2,92
Сукупний капітал	77 621	56 016	33 789	-43 832	100	100	100	0,00

Джерело: складено автором за даними звітності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» ф. № 1 «Баланс»

З отриманих даних очевидно, що ефективність господарювання Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП» знизилась. В першу чергу спостерігається зниження вартості ресурсів підприємства. Так, зниження власного капіталу в 2022 році порівняно з 2021 роком становить 2,92 п.в. (44620 тис. грн.), що негативно впливає на рівень фінансової стійкості підприємства.

Сума позикового капіталу протягом аналізованого періоду збільшилась на 2,92 п.в. відповідно на 788 тис. грн. Значно знизився сукупний капітал – 53832 тис. грн. Такі зміни негативно вплинуть на забезпеченість підприємства робочим капіталом та виробничими фондами.

Розглянемо ефективність роботи підприємства в таблиці 2.6. Проведені розрахунки показали, що у звітному 2022 році порівняно з базисним 2020 роком збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 35419 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні складає 83,79 %. Чистий дохід від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника зріс на 153,15 тис.грн. , а на 100 грн. основних виробничих фондів 0,26 тис. грн. Говорячи про собівартість, то її суму

зросла на 29311 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні складає 51,61%. Протягом аналізованого періоду спостерігається те, що виробництво було збитковим але протяг 2020-2022 років воно покращувало свою діяльність. Чистий прибуток (збиток) протягом 2020-2022 років знизився на 8041 тис. грн., спостерігається зниження даного показника в розрахунку на 1 середньорічного працівника та на 100 грн. основних виробничих фондів. Відповідно до доволі поганих прибутків спостерігається зниження рентабельності на 22,24 п.в.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних економічних показників розвитку підприємства

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р., тис. грн.
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42269	55531	77688	35419
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	192,13	247,91	345,28	153,15
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	0,26	0,36	0,52	0,26
Собівартість, тис. грн.	56797	71902	86108	29311
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-14528	-16371	-8420	-6108
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	-66,04	-73,08	-37,42	-28,61
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	-0,09	-0,11	-0,06	-0,03
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-21527	-22923	-13486	-8041,00
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	-97,85	-102,33	-59,94	-37,91
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	-0,13	-0,15	-0,09	-0,04
Рівень рентабельності (збитковості), %	-37,90	-31,88	-15,66	-22,24

Джерело: розраховано автором на основі звітності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»: ф. № 1 «Баланс» та ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Зважаючи на отримані показники можна стверджувати, що досліджуване підприємство є неприбутковим, але останнім часом підвищує свої потужності та ефективність.

2.2 Аналіз кадрового складу підприємства

Особливу роль на підприємстві в сучасних умовах розвитку ринку відіграють різні чинники, що впливають на ефективність виробництва. Конкуренція, що швидко розвивається, змушує підприємства показувати високу результативність діяльності та ефективність виробництва. Використання нової техніки і технологій, застосування сучасних і прогресивних методик є головними чинниками в досягненні ефективного виробництва. Але слід зазначити, що персонал і трудові ресурси відіграють важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Організація трудового процесу, рівень професійної підготовки, ініціативність і зацікавленість працівників - людський фактор, який є вирішальним у досягненні цих цілей. Однак людський фактор потребує організації праці та виробництва, для того щоб приносити підприємству необхідну ефективність. Організація праці дає змогу якнайкраще використовувати людські та технічні ресурси підприємства для отримання необхідного ефекту шляхом проведення заходів, пов'язаних із доцільним використанням робочої сили. У таблиці 2.7 наведено аналіз кількісний склад та структура персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП».

Таблиця 2.7 – Кількісний склад та структура персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Категорія персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютна зміна, ±		Відносна зміна, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Персонал всього	220	224	225	4	1	101,82	100,45
в тому числі:							
керівники	5	3	3	-2	0	60,00	100,00
спеціалісти	15	14	19	-1	5	93,33	135,71
службовці	10	15	13	5	-2	150,00	86,67
робітники	190	192	190	2	-2	101,05	98,96

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними внутрішньої звітності відділу кадрів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

За табличними даними можна дійти висновку, що забезпеченість підприємства персоналом у 2022 році порівняно з 2020-м збільшилася на 2,3%.

Таблиця 2.8 – Кількісний склад персоналу підприємства за статтю

Стать	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022		абсолютне, осіб	відносне, %
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Жінки	87	39,55	81	36,16	84	37,33	-3	96,55
Чоловіки	133	60,45	143	63,84	141	62,67	8	106,02
Всього	220	100,00	224	100,00	225	100,00	5	102,27

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними відділу кадрів АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Розглянувши дані структури персоналу за статтю у таблиці (див. таблицю 2.8). Загальна чисельність персоналу, що працює Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» 2022 р.: жінки – 37,33 %; чоловіки – 62,67%.

Розподіл персоналу у філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» за трудовим стажем (2022 р.) наведений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Розподіл персоналу у філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» за трудовим стажем (2022 р.)

Групи працівників за стажем, років	Керівники		Спеціалісти		Службовці		Робітники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 5	-	-	3	15,79	-	-	51	26,84
Від 5 до 10	-	-	5	26,32	5	38,46	20	10,53
Від 10 до 15	-	-	3	15,79	6	46,15	85	44,74
Від 15 до 20	2	66,67	4	21,05	2	15,38	18	9,47
Більше 20	1	33,33	3	15,79	-	-	7	3,68
Більше 30	-	-	1	5,26	-	-	9	4,74

Джерело: побудовано автором на основі вході проходження практики

З таблиці 2.9 бачимо, що у 2022 р. найбільший стаж роботи складав від 10 до 15 років. Це з тим, що у підприємстві ведеться політика про залучення молодих фахівців, оскільки молодь продуктивніша, працездатна, активніша.

Основні показники руху кадрів на підприємстві Філії АТ ДПЗКУ

«Кролевецький КХП» за останні два роки представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники руху робочої сили в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Показники	Роки			Відхилення, (+;-)	2022 р. в % до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	220,00	224,00	225,00	5,00	102,27
Прийнято, осіб.	9,00	6,00	5,00	-4,00	55,56
Вибуло працівників, осіб.	6,00	5,00	7,00	1,00	116,67
в т. ч. за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	8,00	3,00	4,00	-4,00	50,00
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	0,041	0,027	0,022	-0,019	54,321
Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю	0,027	0,022	0,031	0,004	114,074
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,068	0,049	0,053	-0,015	78,222
Коефіцієнт плинності кадрів	0,027	0,022	0,031	0,004	114,074
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,932	0,951	0,947	0,015	101,593

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці та первинної документації підприємства

За результатами аналізу коефіцієнт прийому персоналу з кожним роком зменшується: протягом аналізованого періоду він зменшився на 0,02, що спричинено автоматизацією виробничого процесу. У 2022 р. було прийнято 5 особи, звільнено 7 осіб, у 2021 р. було прийнято 6 осіб, звільнено 5 осіб в 2020 р. прийнято 9 осіб, звільнено 6 осіб. Це говорить про те, що коефіцієнт прийому персоналу перевищує коефіцієнт вибуття персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів з 2020 р. по 2022 р. збільшився на 0,004, що свідчить про негативну динаміку.

Аналіз найму персоналу на філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» наведено у таблиці 2.11. З аналізу найму компанії видно, що найбільшого поширення набули такі джерела найму працювати: Оголошення у газеті «Вакансії» і реклама на вуличних стендах 25%, знайомі та родичі 6%, за

розподілом інституту 5%, кадрові агентства 3%.

Таблиця 2.11 – Аналіз найму персоналу на філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Найменування джерела найму	2020 рік	2022 рік	Відхилення 2022 року до 2020 року	
			+/-	%
Оголошення та реклама	80	100	+20	25
За розподілом з інституту	2	3	+1	5
Інтернет сайт компанії	1	1	-	-
Кадрові агенції	3	4	+1	3
Знайомі та родичі	16	17	+1	6

Джерело: сформовано автором

Філія АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» проводить поетапний відбір кандидатів. Щоразу відсіюються кандидати, які демонструють явну невідповідність вимогам. При цьому по можливості проводиться об'єктивна оцінка фактичних знань кандидата і ступеня оволодіння необхідними виробничими навичками. Таким чином, формується складна багатоступенева система відбору кадрів.

При заміщенні вакантної посади спеціаліста або керівника виділяють наступні етапи:

- розробка вимог до посади, в результаті чого подальший пошук обмежується кандидатами, що володіють кваліфікацією, необхідною для виконання посади;
- широкомасштабний пошук претендентів; мета - залучити якомога більше кандидатів, які відповідають мінімальним вимогам;
- відбір кандидатів, який проводить відділ кадрів, використовуючи низку формалізованих методів для відсіювання найгірших кандидатів;
- відбір найкращих кандидатів на посаду, який зазвичай здійснює керівник з урахуванням висновку відділу кадрів та результатів різних перевірок і тестів.

У процесі відбору також беруть участь лінійні керівники та функціональні відділи. У цих службах філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» працюють професійні психологи, які використовують найсучасніші методики.

Перший керівник, а іноді й ширше коло керівників, бере участь у процесі відбору на початковому та завершальному етапах. Йому належить вирішальне слово у визначенні вимог до посади та виборі конкретного працівника з числа відібраних відділом кадрів.

При відборі на посаду в організації важливо пам'ятати, що оцінка діяльності працівника не дає повної інформації про його здатність бути підвищеним на вищу посаду або переведеним на іншу посаду. Багато працівників втрачають продуктивність при переході з одного рівня на інший або з функціональної роботи на посаду лінійного керівника чи навпаки.

Перехід з роботи з однорідними функціями на роботу з різнорідними функціями, з роботи, яка здебільшого обмежується внутрішніми відносинами, на роботу з великою кількістю зовнішніх зв'язків - усі ці переходи пов'язані з критичними змінами, які підривають цінність оцінювання ефективності як показника майбутнього успіху.

Відбір кандидатів на вакантну посаду компанії філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду керівника або спеціаліста управління за допомогою методів оцінки кандидатів. У цьому використовуються методи, подані у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз методу відбору персоналу на підприємстві філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Назва методу	2020 рік	2022 рік	Відхилення 2022 року до 2020 року	
			+/-	%
Джерелознавчий (біографічний)	35	50	+15	42
Співбесіда	35	50	+15	42
Анкетування	-	-	-	-
Тестування	-	-	-	-
Критичний інцидент	-	-	-	-
Медичні показання	35	50	+15	42

Джерело: сформовано автором

З аналізу методу оцінки персоналу видно, що головними методами оцінки персоналу на підприємстві є: джерелознавчий (біографічний) 42%, співбесіда 42% та за медичними показаннями 42%. Підбір персоналу на підприємстві здійснює

відділ по роботі з персоналом. Для цього необхідно чітко визначити якості працівника, яких вимагає відповідний вид діяльності. Критерії повинні бути сформульовані таким чином, щоб вони всебічно характеризували працівника: досвід, стан здоров'я та особистісні характеристики. «Еталонні» рівні вимог до кожного критерію розробляються на основі характеристик працівників, які вже працюють в компанії і добре себе зарекомендували.

Практичний досвід є найважливішим критерієм кваліфікаційного рівня працівника. Саме тому керівництво філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» надає перевагу найму досвідчених працівників. Одним із способів вимірювання досвіду роботи в організації є визначення стажу роботи, який відображає час, протягом якого людина працювала в цій організації. Існують різні способи вимірювання стажу: загальний час, проведений в організації, час, проведений на певній посаді тощо. На підприємстві є певні види робіт, які вимагають від виконавця певних фізичних якостей. Для цього менеджери з персоналу визначають фізичні та медичні характеристики успішних співробітників компанії та використовують ці дані як критерії. Трудові відносини закінчуються, коли обидві сторони підписують трудового договору.

Таким чином, аналіз кадрового потенціалу показало, що на підприємстві існує висока плинність кадрів за рахунок того, що в цілому існує незадоволеність працівників своєю працею, хоча в цілому забезпеченість підприємства персоналом у 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилася 2,3%, що цілком прийнятно ефективної роботи. Таким чином, у підборі та розміщенні працівників не існує необхідності кардинальних змін.

На підприємстві найбільшого поширення набули такі джерела найму працювати: Оголошення у газеті «Вакансії» і реклама на вуличних стендах 25%, знайомі та родичі 6%, за розподілом інституту 5%, кадрові агентства 3%. З аналізу методу оцінки персоналу видно, що головними методами оцінки персоналу для підприємства є: Джерелознавчий (біографічний) 42%,

2.3 Моніторинг наявного мотиваційного механізму, його переваги та недоліки

Для аналізу існуючої системи мотивації персоналу у філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» всі форми стимулювання можна поділити на дві групи: матеріальну винагороду та додаткові стимули:

- до матеріальних винагород відносяться: заробітна плата; премії за наслідками фінансово-господарської діяльності (квартал, рік);
- додаткові стимули: надають матеріальну допомогу на придбання ліків працівникам підприємства, які перебувають на стаціонарному лікуванні; при народженні у працівника дитини, у разі весілля працівника, у разі смерті близького родича - допомога у розмірі 4 мінімальних розмірів оплати праці; у разі смерті працівника підприємство виплачує сім'ї не менше ніж 10-кратного мінімального розміру оплати праці; на честь ювілейних дат народження (50 років, 60 років) сплачується ювіляру середньомісячний оклад.

Для оцінки ступеня задоволеності працею та інших факторів мотивації всередині філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» використовується метод експертної оцінки та методика побудови мотиваційних профілів.

Для визначення задоволеності працею та роботою підлеглих, а також стану мотивації передбачається запровадити такі критерії: продуктивність праці; достатнє фінансування; психологічний комфорт; матеріальна задоволеність; перспектива розвитку; умови праці; безпека; творчий рівень Вагова значимість критеріїв визначена експертним шляхом, для бальної оцінки нинішнього стану даних критеріїв використано десятибальну шкалу. Як експерти були обрані керівники підрозділів компанії.

З аналізу видно, що у філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» висока продуктивність праці, але досить низький психологічний комфорт, висока перспектива розвитку підприємства, але водночас висока плинність кадрів.

Розрахуємо середньозважену оцінку стану мотивації:

$$0,15*8+0,05*7+0,1*5+0,2*7+0,1*8+0,1*6+0,05*6+0,1*9+0,1*5+0,05*7=6,9.$$

Як очевидно з результатів оцінки, стан мотивації для підприємства Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» оцінюється досить високо, вона становить 6,9.

Побудовані мотиваційні профілі дають змогу визначити основні напрями удосконалення мотивації. Це підвищення фінансування підприємств, підвищення матеріальної задоволеності робітників, зниження плинності кадрів та покращення умов праці.

Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» використовує традиційні прийоми економічної мотивації персоналу. У аналізованій організації застосовуються основні форми оплати праці робітників у виробництві: відрядна та погодинна. На їх основі створені та застосовуються інші системи оплати праці: відрядно-преміальна, погодинно-преміальна.

Основна ставка заробітної плати залежить від становища працівника в ієрархічній структурі підприємства. У ній можна виділити такі основні рівні:

- керівництво;
- начальники відділів;
- головний інженер;
- спеціалісти всіх напрямків;
- лінійний персонал;
- службовці.

Таким чином, підвищення заробітної плати відбувається відповідно до просування працівника вгору службовими сходами.

Сума премії, яку отримує кожен працівник, визначається як певний відсоток від її максимального розміру. Розмір загального прибутку, отриманого підприємством, мало впливає розмір премії, одержуваної працівником. Це тим, що й прибуток була отримана через брак недоліків у діяльності даного працівника, він може бути позбавлений премии.

Поряд із преміями у компанії існує також і система штрафів. Вона виявляється у позбавленні премії чи зменшенні її розмірів через різноманітних порушень трудовий дисципліни, правил техніки безпеки.

Крім традиційних форм матеріального стимулювання співробітників у Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» застосовуються деякі менш традиційні форми. Так, наприклад: керівництво компанії не забуває про важливі як особисті (народження дитини, день народження співробітника тощо), так і державні та професійні свята (Новий рік, 14 жовтня, 8 Березня). Кожен співробітник компанії цінує не лише матеріальний бік цих заходів, а й увагу адміністрації до особи кожного, а також можливість у неформальній обстановці поспілкуватись із колегами. Таким чином керівництво Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» поєднує економічні стимули з нематеріальними стимулами. В основному це особиста подяка працівникам, яка виноситься начальниками, постійна турбота про здоров'я, покращення соціально-побутових умов працівників компанії.

Для вивчення використовуваної мотиваційної системи у Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» було проведено тестування семи рядових працівників. Тестованим було запропоновано оцінити за дев'ятибальною шкалою деякі характеристики системи мотивації працівників компанії. Отримані результати наведено у Додатку Б.

В результаті аналізу даних Додатка Б можна зробити висновок про те, що найбільш задовільно співробітники ставляться до стимулів, які застосовуються в компанії, також працівників компанії влаштовує поінформованість про стан справ у компанії та перспективи розвитку, що для кожного працівника важливо, і високий рівень впливу кожного співробітника на цілі Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП». Щодо загальної задоволеності працівників, вона склала приблизно 5,99, що відповідає середньому рівню (від 0 до 3 - низький, від 3 до 6 - середній, від 6 до 9 - високий рівень).

Чинним трудовим законодавством встановлено, що з оплаті праці робітників можуть застосовуватися тарифні ставки, оклади, і навіть безтарифна система, якщо підприємство вважатиме таку систему найбільш доцільною. Тарифні ставки виражають ціну робочої сили в нормальних умовах її використання. Вид, системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій, та інших заохочувальних виплат, і навіть співвідношення у тому розмірах між окремими

категоріями персоналу підприємство визначає самостійно, і фіксують в колективних договорах, інших нормативних актах.

Оплата праці керівників, спеціалістів та службовців виробляється, як правило, на основі посадових окладів. Посадові оклади встановлюються підприємством відповідно до посади та кваліфікації працівника. Для посилення матеріальної зацікавленості працівників у виконанні планів та договірних зобов'язань, підвищенні ефективності виробництва та якості роботи можуть запроваджуватися надбавки та премії.

Доплати та компенсації враховують підвищені витрати праці, а надбавки та премії призначаються для стимулювання особистих досягнень працівників.

У компанії Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» та її підрозділах існують системи преміювання, винагороди за підсумками роботи протягом року, інші форми матеріального заохочення. При визначенні обсягу коштів на преміювання працівників фірма керується роз'ясненнями Міністерства соціальної політики України. Преміювання працівників із фонду оплати праці за поточні результати роботи, що мають систематичний характер, здійснюється за чинними в організації положеннями.

Розміри індивідуальних премій працівникам встановлюються за положеннями, які розробляються за участю або з урахуванням думок усіх членів колективу організації. «Положення про преміювання» затверджено керівництвом організації за погодженням із профспілковим органом, який відображає інтереси найманих працівників.

У «Положеннях про цільове преміювання та преміювання за результати виробничо-господарської діяльності» організації визначено всі основні складові будь-якої преміальної системи.

До них відносяться:

- показники преміювання, за виконання яких виплачується премія, та розміри її збільшення чи зменшення відповідно до змін цих показників;
- умови преміювання, за недотримання яких премія не виплачується (обов'язкова умова) або розмір її зменшується (додаткові умови);

- коло премійованих працівників, які своєю діяльністю впливають на досягнення встановлених показників преміювання;
- розмір премії за виконання основного показника та її підвищення чи зниження за перевиконання чи невиконання цього показника;
- період преміювання та частота виплати премій (щомісячні, щоквартальні, річні та разові);
- джерела коштів у преміювання, з допомогою яких виплачується конкретна премія.

Для аналізу особистих потреб кожного працівника проведемо опитування з ієрархії потреб А. Маслоу (Додаток В).

У ході проведеного опитування можна скласти таблицю 2.13, де записані результати опитування семи співробітників компанії (представники від кожного з відділів компанії).

Таблиця 2.13 - Результати тестування за моделлю А. Маслоу

Групи потреб Працівники	Самореалізація	Самоповага, визнання	Соціальні/пр ичетність	Безпека	Фізіологічні
1	7	12	8	9	9
2	11	10	11	7	10
3	5	8	11	8	12
4	10	8	11	6	8
5	7	6	5	11	8
6	10	8	7	2	11
7	6	8	2	2	12

Джерело: згідно досліджень автора

За даними опитування видно, що для першого працівника найважливішим є самоповагу та визнання, а безпека та фізіологічні потреби стоять на другому місці за значимістю. Для другого працівника з п'яти наявних груп потреб найменшою за важливістю є безпека, а самореалізація та соціальні/причетність рівні за своєю значимістю, як самоповагу, і фізіологічні потреби. Для третього працівника найвищими потреб є фізіологічні, потім за ступенем важливості слідує соціальні/причетність, а самоповагу, визнання та безпека стоять на третьому місці. Для четвертого працівника найвищими потреб є соціальні/причетність,

менш значущим є самореалізація, але в третьому місці – самоповагу, визнання і фізіологічні потреби. Для п'ятого співробітника найвищою є безпека, таким чином – для цього працівника потрібно створити такі умови праці, в яких він почуватиметься в безпеці, решта чотирьох потреб менша за ступенем важливості. Для шостого співробітника компанії фізіологічні потреби є найвищими, потім йде самореалізація. Для сьомого співробітника з опитаних найвищою потребою є фізіологічні потреби, друге місце за рівнем важливості самоповагу, визнання, й інші потреби менш важливі.

З семи опитаних лише першого співробітника із запропонованих чинників самоповагу, визнання є найвищою потребою, лише другого учасника самореалізація є найвищою потребою, для третього і сьомого співробітників найвищим за даними опитування є фізіологічні потреби. Знаючи пріоритети, можна розробляти для даних співробітників індивідуальні форми мотивації, насамперед нематеріальну.

Дослідження, проведені у філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» щодо мотивації співробітників визначили такі фактори:

- причетність до спільної справи
- матеріальне стимулювання
- просування по службі.

Необхідно відзначити, що наявність доброзичливого психологічного клімату в колективі вплинула певною мірою у визначенні мотивацій у співробітників. Так основним нематеріальним чинником було обрано – «причетність до справи», що характеризує методи управління підприємством як вірні. Природно, що такий мотиваційний стимул, як «матеріальне стимулювання» було забути – більшість співробітників підприємства – сімейні люди з двома і більше дітьми у ній.

Матеріальне стимулювання (оплата праці) співробітників організації складається з:

- погодинної – керівництво, бухгалтерія, відділ логістики;

- відрядної – співробітники виробничого відділу – оплата праці розраховується залежно від певних кількісних критеріїв роботи.
- всі працівники отримують премії до основного заробітку за результатами: кварталу, півріччя, року – залежно від результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Управління персоналом – це особлива сфера діяльності через специфіки людського фактора. Основу концепції управління персоналом нині становлять зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до стратегічними завданнями організації.

Під час проведення дослідження було виявлено певні проблеми:

- низька оперативність працівників відділу збуту (кількість потенційних клієнтів стосовно тих, хто визначився на користь наших послуг – 3 до 1);
- пасивність покупців-замовників;
- несумлінність постачальників;
- плинність кадрів;
- нестача кваліфікованих спеціалістів з вузьких профілів;
- недостатня компетентність деяких працівників.

Ґрунтуючись на проведеному дослідженні, можна говорити, що для посилення впливу мотиваційних факторів у мотиваційній структурі організації необхідно зробити деякі зміни. З усіх мотиваційних характеристик, включених в оцінку, особливу увагу слід звернути на рівень взаємодії стимулів один з одним і розуміння їх співробітниками.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

Результати проведеного дослідження стали основою розробки управлінських рішень у галузі зниження плинності персоналу у Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП». Конкретно запропоновано такі блоки рекомендацій (рисунок 3.1).

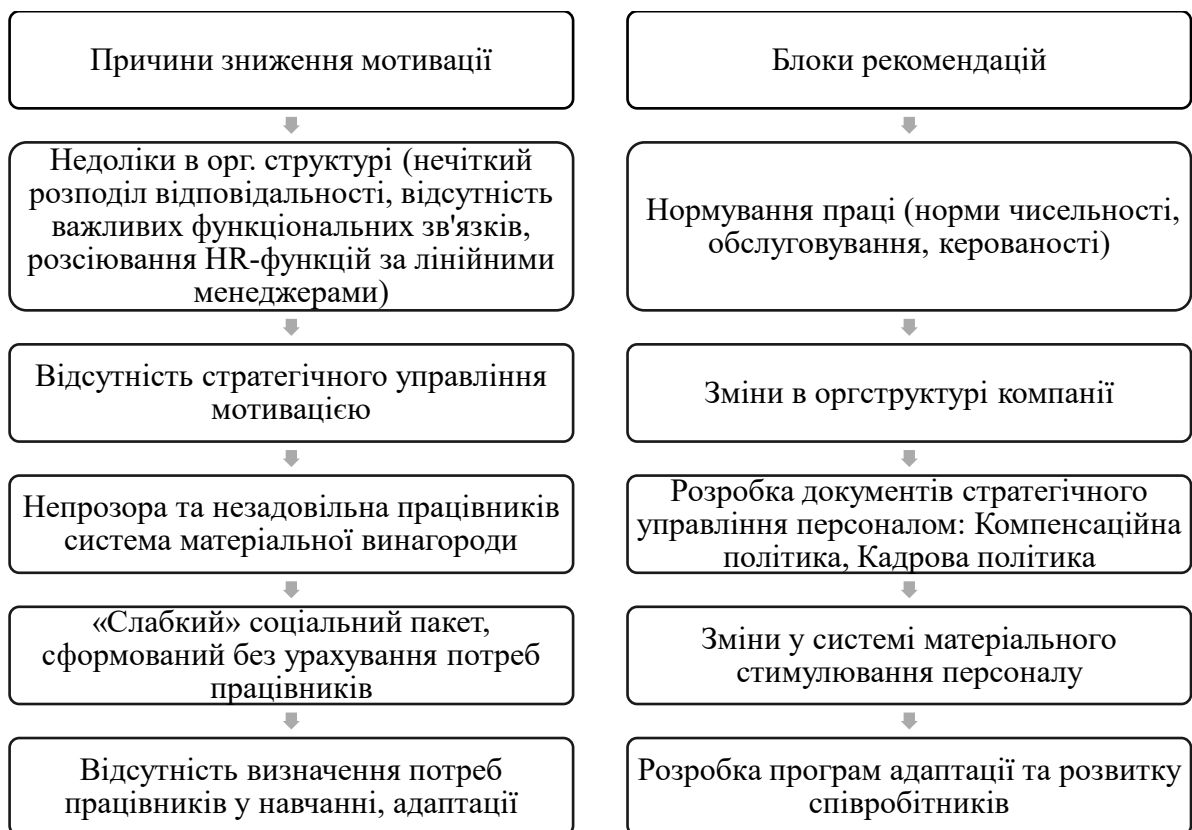


Рисунок 3.1 – Блоки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації

Джерело: сформовано автором

Деталізація рекомендацій наведена у таблиці додатку Д таблиці 1, 2 і далі. Далі розглянуто зміст основних рекомендацій докладніше.

Зміни в організаційній структурі системи управління персоналом компанії пропонується провести відповідно до виявлених недоліків. Оновлена структура керівництва з персоналу представлена на рисунку 3.2.

Посилення горизонтальної інтеграції підрозділів Керівництва з персоналу передбачає зниження міжфункціональних бар'єрів між Відділом регламентації праці, компенсацій та пільг та іншими відділами, пов'язаними з управлінням мотивацією праці:

- відділом навчання та розвитку персоналу;
- відділом із соціальної роботи;
- відділом кадрового діловодства.

Це потребує більш інтенсивних та відкритих комунікацій між ними.

Підрозділи Керівництва з персоналу пропонують посилити співпрацю з лінійними керівниками середньої та нижчої ланки в процесі управління мотивацією співробітників (рисунок 3.3).

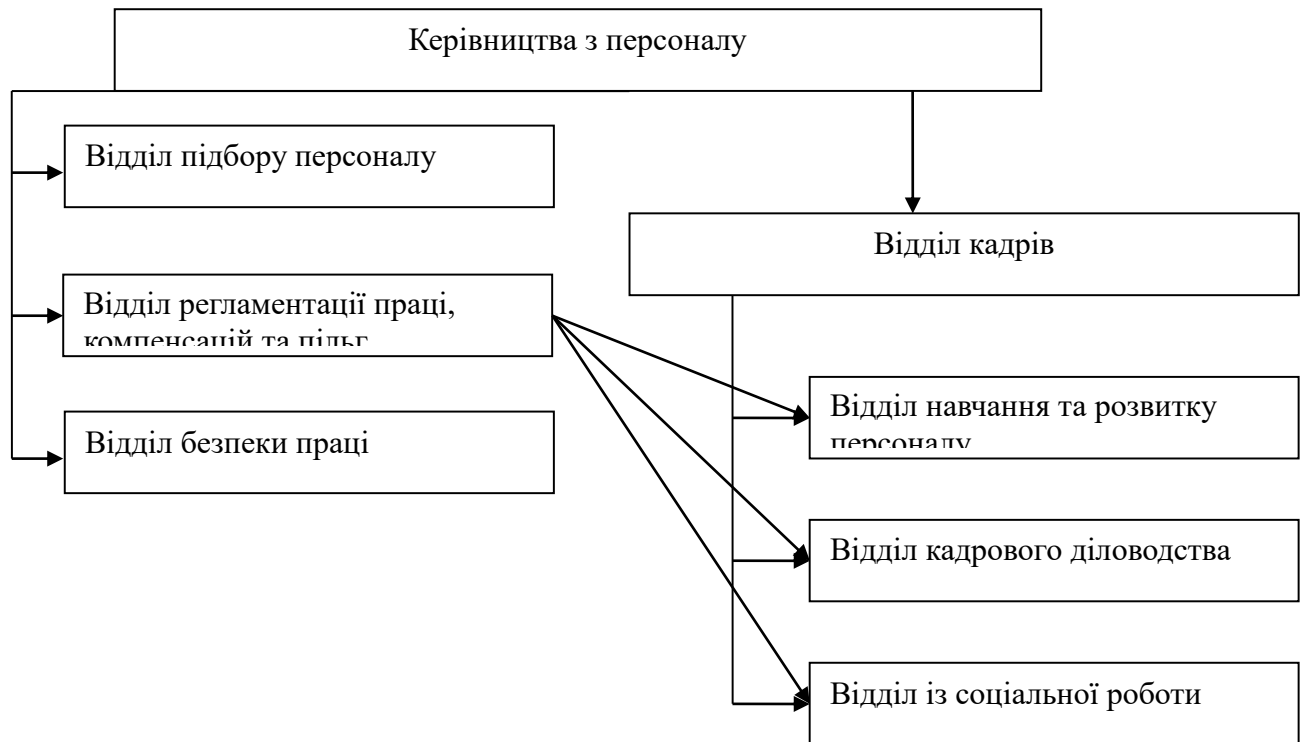


Рисунок 3.2 – Структура Керівництва з персоналу Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Джерело: сформовано автором

Ці підрозділи мають тісно координувати свою роботу з компенсацій, що дозволить створити більш ефективну систему управління мотивацією праці, що включає і лінійних керівників.

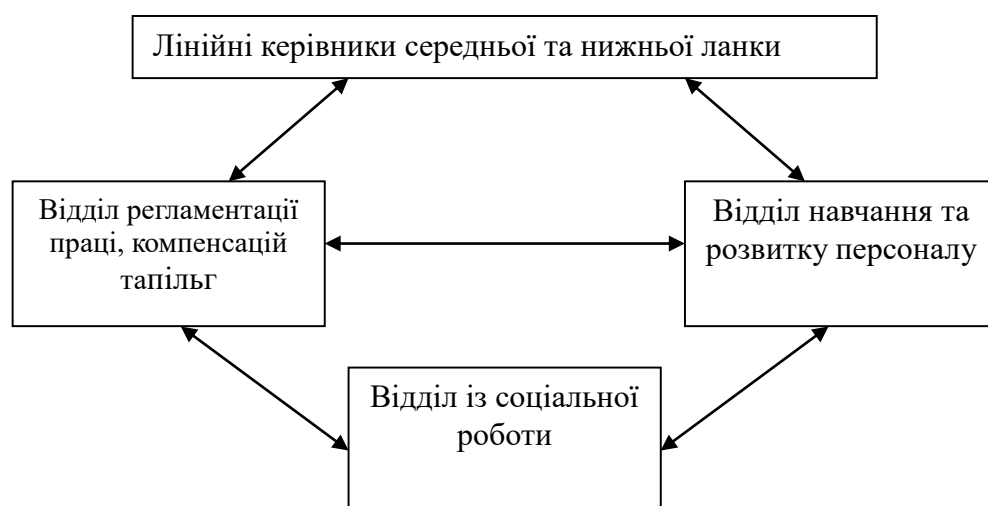


Рисунок 3.3 – Перерозподіл персоналу у керівництва з персоналу

Джерело: сформовано автором

Щоб оптимізувати комунікації між ними, можна створити Комітет з мотивації для розробки проектів, планів управління мотивацією праці та формування Компенсаційної політики Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП».

Удосконалена організаційна структура має вирішити наболілі проблеми:

- усунення причин внутрішніх конфліктів, зумовлених нечіткістю розподілу обов'язків;
- забезпечення можливості реалізації розширеного функціоналу HR;
- розвантаження лінійних менеджерів від виконання непрофільних обов'язків та покращення якості виконання HR-функцій;
- Поліпшення співпраці служби управління персоналом та лінійних менеджерів.

На підставі результатів проведеного аналізу, а також успішного досвіду західних країн щодо застосування змінної винагороди для підвищення мотивації працівників на цілі та завдання організації пропонується до застосування нова преміальна система оплати праці (рисунок 3.4).

Цілі даного нововведення:

- стимулювати підвищення якості роботи та відповідальності працівників;
- знизити плинність кадрів для підприємства, забезпечити матеріальну

мотивацію утримання кваліфікованого персоналу.

Надбавки за стаж від 3 до 7% до окладу покликані утримати для підприємства найбільш досвідчених, кваліфікованих працівників, забезпечити їх лояльність підприємству.

Премія за якісне виконання роботи пропонується до 30%. Показники преміювання:

- Відсутність шлюбу, дефектів, рекламаций для робітників;
- Відсутність помилок, зривів у роботі, низької якості роботи – для управлінського персоналу.

Бонуси з обсягу випуску продукції виплачуються за наявності надпланового прибутку за рішенням Ради директорів за спеціальною схемою (додаток Д рисунок 1). Для практичної реалізації запропонованої системи розробимо мотиваційний механізм та показники преміювання в удосконаленій системі оплати праці у Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП» (таблиця 3.1)

Впровадження системи змінної винагороди дозволить організації реалізувати свої стратегічні та поточні плани, підвищить сталість складу колективу, а отже, і його професіоналізм, взаємодопомога, забезпечить позитивний морально-психологічний клімат у колективі.

Наголосимо, що успіх будь-якого підприємства безпосередньо залежить від ефективності його співробітників. У цьому аспекті процес підвищення кваліфікації кадрів взаємопов'язаний із процесом формування системи мотивації на підприємстві. У ситуації, що склалася, «людський фактор» стає основним елементом зростання продуктивності праці, розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та економічного зростання. Задоволення сучасних вимог, що постійно зростають, за рахунок упровадження нових технологій вимагає розвитку персоналу та підвищення його зацікавленості в роботі з метою успішного ведення бізнесу. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення на підприємствах нової політики управління людськими ресурсами, на основі якої має бути проведений аналіз кадрового складу, ефективності використання робочого часу, розвитку виробництва та зайнятості.

Таблиця 3.1 – Мотиваційний механізм та умови застосування удосконаленої системи оплати праці

Захід	Цілі стимулювання	Показники
1. Надбавка за стаж роботи у Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП» Встановити шкалу надбавки за стаж: від 3 до 5 років – 3%, від 6 до 10 років – 5%, понад 10 років – 7%	Лояльність організації, зниження плинності кадрів	Кількість повних років, відпрацьованих у Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП»
2. Премія за якісне виконання своїх обов'язків (система "0 дефектів"): премія до 30% від окладу	Прагнення підвищувати рівень якості роботи, продукції, бізнес-процесів	Відсутність шлюбу, дефектів, рекламаций для робітників Відсутність зривів у роботі, низької якості роботи – для управлінського персоналу

Джерело: сформовано автором

Це складний процес, але досвід провідних підприємств показує, що витрати виправдовує кінцевий результат. Організація не може працювати на максимальній ефективності мотивації працівників. Однак кожна з цих систем окрім своїх переваг має також і свої недоліки, які не дають змоги співробітникам компанії повною мірою реалізувати свій потенціал і «гальмують» розвиток компанії. Тому вивчення різних методів мотивації дає змогу підприємству усунути недоліки системи та вдосконалити її. Створення та впровадження ефективної системи мотивації дає змогу поліпшити внутрішнє середовище компаній, благополучні умови праці дають працівникам стимул для саморозвитку, що зрештою дає змогу досягати стратегічних цілей підприємства. Створена відповідно до вимог система управління проєктує розробку ефективної моделі мотивації співробітників з боку керівного відділу.

Мотивація - це матеріальне і нематеріальне заохочення працівників, що застосовується з метою підвищення продуктивності та якості праці, а також найму нових кваліфікованих фахівців і утримання їх у складі компанії. Основний і поширений спосіб мотивації співробітників - матеріальне заохочення, до нього можна віднести: підвищення зарплати, грошові бонуси, премії, подарунки від компаній тощо. Однак існують також нематеріальні форми стимулювання праці

працівників, які мотивують співробітників працювати продуктивно, не отримуючи прямої фінансової вигоди. До них відносять: комфортні умови праці, повагу між співробітниками і керівництвом, визнання, можливості для саморозвитку, можливість підвищення кваліфікацій, творча реалізація, гнучкий графік тощо. Стимуляція - це вплив на зовнішні умови за допомогою стимулів, що спонукають людей поводитися певним чином. Відмінною рисою стимулювання порівняно з методами і засобами прямого впливу є те, що поведінку регулюють не на самій людині, а під впливом на її інтереси і потреби життєдіяльності працівника, які диктують їй зовнішні умови. При цьому формується ситуація індивідуального вибору, який працівники реалізують відповідно до своїх особистих уподобань. Щоб впливати на цю систему вибору, суб'єкт управління намагається змінити зовнішні умови, що відносяться до об'єкта управління. Нині існує безліч методів і форм стимулювання. Необхідно враховувати специфіку кожної організації (її історію, традиції, специфіку обслуговування тощо), а також особисті мотиви співробітників, які працюють у ній. Таким чином, мотивацію працівника можна розглядати як процес впливу на виконавця за допомогою різних методів і засобів, спрямованих на спонукання виконавця до праці, так і як результат того впливу, що знаходить відображення в сукупності сформованих у результаті трудових мотивів.

Комплекс запропонованих заходів матиме соціально-психологічний позитивний ефект, який виразиться у:

- Поліпшення іміджу компанії у зовнішньому та внутрішньому середовищі, оскільки наявність позитивного уявлення співробітників про компанію посилює організаційну культуру, згуртовує колектив, дає впевненість у завтрашньому дні кожному окремому працівникові, стимулюючи його тим самим до більшого ступеня ідентифікації з фірмою, активнішої роботи та віддачі загальному справі, прагнення підвищення своєї кваліфікації. Це, своєю чергою, позитивно відбивається на зовнішньому вигляді підприємства як стійкої, професійної організації, соціально відповідального роботодавцю. В результаті збільшується частка лояльних працівників;

- покращення внутрішнього психологічного клімату, що сприяє професійному та особистісному спілкуванню серед співробітників, створенню умов здорової змагальності.

Відповідно до виявлених у процесі аналізу проблем необхідно внести пропозиції на розвиток морального стимулювання, пов'язані з похвалою з боку керівництва. Людям необхідно знати не тільки те, наскільки добре вони досягли своєї мети або виконали свою роботу, але також і те, що їхні досягнення оцінені належним чином.

З метою посилення стратегічної орієнтації процесу навчання та розвитку персоналу рекомендується розробити документ «Політика у сфері навчання та розвитку персоналу». У ньому необхідно відобразити цілі та завдання, ідеологію, принципи, пріоритети підсистеми розвитку персоналу, форми, методи та технології навчання та розвитку працівників усіх категорій у компанії. Цілі рекомендованої Політики філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП» у сфері навчання та розвитку співробітників підприємства представлені рисунку 2 додатку Д.

Принципово важливо у цій політиці, щоб навчання персоналу: відповідало стратегічним цілям компанії; органічно вписувалося в систему управління мотивацією праці персоналу; враховувало специфічні особливості бізнес-процесів підприємства; сприяло гармонійному розвитку працівників; використовувало можливості навчання через діяльність; було ефективним з погляду економічного та соціального. Для ефективної роботи з адаптації та розвитку персоналу Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП» необхідно розвивати систему наставництва. Основні цілі вдосконалення системи наставництва нових співробітників Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП» показано рисунку 3 додатку Д.

Цілі, завдання, форми та методи роботи наставників, питання їх стимулювання повинні відображатися у Положенні про наставництво, яке необхідно розробити у компанії. Група наставників повинна формуватися з найбільш кваліфікованих та досвідчених працівників – робітників та управлінців, які бажають взяти на себе це додаткове навантаження та готові самі навчатися.

Рекомендується наступний спектр завдань для групи наставників:

здійснення таких форм навчання, як семінари, тренінги, консультації; регулярна оцінка професійних якостей нового працівника, рівня його кваліфікації, відповідності наявних знань та навичок посадової інструкції з позиції наставника; інструктаж на початку періоду адаптації новачків; проведення спеціальних занять зі студентами навчальних закладів з метою їхньої найбільш повної адаптації та скорочення випробувального терміну після працевлаштування на підприємстві; аналіз існуючих навчальних тренінгових програм з навчання персоналу підприємства, що реалізуються різними зовнішніми провайдерами – інститутами підвищення кваліфікації; розробка рекомендацій щодо вдосконалення організації навчання працівників підрозділів підприємства; рекомендації щодо підготовки програм додаткової професійної освіти для молодих спеціалістів та наставників.

Наставництво силами своїх співробітників, виділених з цією метою у складі кращих працівників підприємства, допомагає організувати навчання у процесі взаємодії досвідченого сотрудника–наставника з менш досвідченим учнем працівником паралельно з процесом розширення обов'язків учня, якому даються додаткові правничий та відповідальність. Метою навчання персоналу ставиться формування та підтримання необхідного рівня кваліфікації персоналу з урахуванням вимог підприємства та перспектив його розвитку.

Основною з причин виникнення проблем мотивації на філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП» є незадоволеність співробітників можливостями, що їм надаються, самореалізації та визнання досягнень. Тому розвиток системи наставництва з метою підвищення рівня задоволеності потреби у самовираженні та визнанні, залучення персоналу до прийняття рішень, узгодження з працівником певних рішень, які приймаються на робочому місці, у робочій групі сприятимуть вирішенню цієї проблеми.

Розвиток системи наставництва має сприяти становленню ефективної системи управління кар'єрою на підприємстві та покращенню в середньостроковому періоді фінансово-економічного стану Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП», а також удосконаленню системи зниження текучості кадрів у компанії.

ВИСНОВКИ

Вивчення теоретичних основ формування мотиваційного механізму на підприємстві та вирішення головного завдання дипломної роботи дозволило зробити такі висновки.

1. Поняття мотивації означає всю сукупність факторів, механізмів і процесів, що забезпечують виникнення у людей спонукань до досягнення життєво необхідних цілей, механізм включає потребу, домагання, стимули, установки, оцінки і т.д. Формування мотивації має два механізми. Перший полягає в тому, що стихійно сформовані або спеціально організовані вихователем умови навчальної та трудової діяльності та взаємовідносин вибірково актуалізують окремі ситуативні спонукання, які при систематичній актуалізації поступово переходять у стійкі мотиваційні утворення. Це механізм формування «знизу нагору». Другий процес (механізм «згори вниз») полягає в засвоєнні виховуваних йому в готовій формі спонукань, цілей, ідеалів, змісту спрямованості особистості,

2. Сучасні досягнення у сфері формування мотиваційного механізму показали, що з формування мотиваційного механізму для підприємства необхідно:

- 1) формування навчального лідерства;
- 2) мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися на тому, що сама структура побудови організації має виступати активним мотиваційним фактором, що породжує зміни з метою адаптації до зовнішнього середовища;
- 3) мотиваційний механізм повинен передбачати інвестиції в людський капітал, тобто будь-які заходи, що підвищують кваліфікацію та здібності працівників або продуктивність їхньої праці;
- 4) мотиваційний механізм, дозволяє визначити залежність між преміями та результатами праці;
- 5) фактором, що мотивує працівників, є посадове зростання, яке можна здійснити за допомогою впровадження грейдингу.

Аналіз мотиваційного механізму у Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

дозволило зробити такі висновки.

Під час проведення дослідження мотиваційного механізму Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» було виявлено певні проблеми:

- низька оперативність працівників збутового відділу пасивність покупців-замовників;
- несумлінність постачальників;
- нестача кваліфікованих спеціалістів з вузьких профілів;
- недостатня компетентність деяких працівників.

Аналіз кадрового потенціалу показало, що на підприємстві існує висока плинність кадрів за рахунок того, що загалом існує незадоволеність працівників своєю працею, хоча загалом забезпеченість підприємства персоналом у 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 2,3%, що цілком прийнятно для ефективної роботи. Таким чином, у підборі та розміщенні працівників не існує необхідності кардинальних змін. На підприємстві найбільшого поширення набули такі джерела найму працювати: Оголошення у газеті «Вакансії» і реклама на вуличних стендах 25%, знайомі та родичі 6%, за розподілом інституту 5%, кадрові агентства 3%. З аналізу методу оцінки персоналу видно, що головними методами оцінки персоналу для підприємства є: Джерелознавчий (біографічний) 42%, співбесіда 42% та за медичними показаннями 42%. Ґрунтуючись на проведеному дослідженні, можна говорити, що для посилення впливу мотиваційних факторів у мотиваційній структурі організації необхідно зробити деякі зміни. З усіх мотиваційних характеристик, включених в оцінку, особливу увагу слід звернути на рівень взаємодії стимулів один з одним і розуміння їх співробітниками.

Вироблення рекомендацій щодо вдосконалення формування мотиваційного механізму Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» та розробка на їх основі заходів щодо вдосконалення мотиваційного механізму дозволило вирішити ще одне завдання дипломної роботи.

Для розвитку мотиваційного механізму у Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» було зроблено таке.

- 1) розроблено технологію формування мотиваційного механізму в Філії АТ

ДПЗКУ «Кролевецький КХП»;

2) визначено методи та інструменти впливу на мотиваційний механізм працівників підприємства;

3) розроблено модель мотиваційного механізму Філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП».

Для впровадження запропонованих рекомендацій на підприємстві пропонується здійснити такі заходи:

- 1) прийняти менеджера з управління персоналом;
- 2) розробити залежність премії від цілей;
- 3) запровадити компенсаційну систему для підприємства;
- 4) провести навчання персоналу підприємства;
- 5) провести атестацію та опитування працівників підприємства.

Таким чином, вирішення поставлених завдань дозволило досягти мети кваліфікаційної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. статей за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 30 березня 2018 р.)*. Київ : КНУТД, 2018. С. 305–314.
2. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152–163.
3. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. Т. 2. С. 217–220.
4. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць. Київ: Ін-т економіки НАН України*, 2019. С. 10-27.
5. Васюта В. Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *International journal «Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools»*. 2020. Vol. 31. Number 1. P. 239– 249.
6. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2020. Т. 18, Вип. 1 (1). С. 97-101
7. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія 2 «Економіка»*. 2020. Вип. 2 (48). С. 191–194.
8. Поліщук Д. І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. № 8. С.209-213.
9. Причепа І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов

- господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. С. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7063> (дата звернення: 15.03.2023).
- 10.Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 16. С. 334-341.
 - 11.Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. С. 94-98.
 - 12.Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2020. Вип. 2. С. 103–111.
 - 13.Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки*. 2020. Вип. 200. С. 226–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2020_200_26 (дата звернення: 10.05.2023).
 - 14.Семенова Л. Ю., Татаринова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 1 (65). С. 238–241.
 - 15.Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 2. С. 197–202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_2_32 (дата звернення: 08.03.2023).
 - 16.Jessica Breaugh, Adrian Ritz & Kerstin Alfes Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*. 2019. Vol. 20 (10). Pp. 1423–1443. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1400580> (дата звернення: 10.03.2023).
 - 17.Ibrahim Mare. Impact of motivation on employees. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 12, Issue 9, September 2022. p. 241 DOI: <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.12.09.2022.p12931> (дата звернення: 10.03.2023).

18. Elvir Akhmetshin, Ivan Morozov, Albert Pavlyuk, Alexei Yumashev, Nataliya Yumasheva, Sergey Gubarkov. Motivation of Personnel in an Innovative Business Climate. *European Research Studies Journal*. 2018. vol. 0(1), pages 352-361. DOI: https://www.ersj.eu/dmdocuments/2018_XXI_1_29.pdf (дата звернення: 11.04.2023).
19. Xiangfei Chen. On the Important Role of Enterprise Staff Incentive Mechanism. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2022. Vol. 6. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.54097/fbem.v6i3.3114> (дата звернення: 10.03.2023).
20. Maddukuri Maheswara Vishnu Sai. IMPACT OF MOTIVATION THEORIES ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE W.R.T SELECTED MANUFACTURING INDUSTRY. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. Vol. 28, No. 04, 2022. DOI: 10.47750/cibg.2022.28.04.008 (дата звернення: 10.03.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КХП»

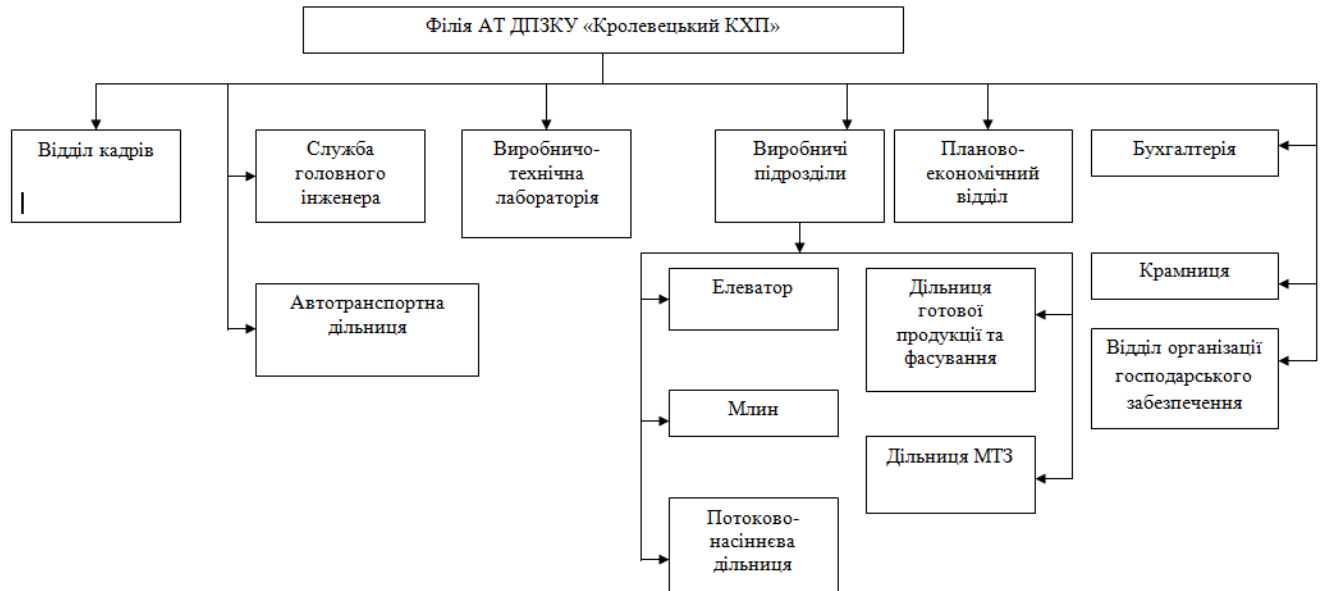


Рисунок - Організаційна структура філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Додаток Б

ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ АСОЦІАЦІЇ

Задоволеність працівників характеристиками асоціації

Респонденти Характеристики	1	2	3	4	5	6	7	<i>бср</i>	<i>Wi</i>	<i>E</i>
1. Задоволеність стимулами, які у організації	5	6	4	6	3	6	4	4,8	4	19,2
2. Задоволеність способом їх використання	6	8	5	5	3	6	5	5,4	5	27
3. Ставлення співробітника до них	7	8	6	9	4	9	7	7,1	8	56,8
4. Ступінь їх взаємодії руг з другом	5	5	6	5	3	5	5	4,8	4	19,2
5. Рівень свідомості працівників	7	6	7	6	7	7	7	6,7	7	46,9
6. Задоволеність працівників роботою	7	3	5	8	5	8	6	6	9	54
7. Інформованість співробітників про стан справ на підприємстві, перспективи розвитку	5	7	5	7	9	5	6	6,2	5	31
8. Взаємодія працівників у створенні	6	5	6	8	8	8	7	6,8	7	47,6
9. Міра впливу кожного співробітника на цілі організації	4	5	4	9	7	7	6	6	7	42
10. Задоволеність працівників рівнем прийняття рішень	6	3	6	7	5	7	5	5,5	6	33
11. Задоволеність працівників методами контролю, що використовуються в організації	7	6	5	6	8	8	8	6,8	7	47,6
12. Рівень децентралізації в організації	5	3	4	3	7	6	4	4,5	5	22,5
13. Рівень участі працівників у процесі прийняття рішень	5	4	5	4	6	7	6	5,2	6	31,2
14. Задоволеність відносинами керівника з підлеглими	6	7	4	7	6	7	7	6,2	7	43,4
Сума	-	-	-	-	-	-	-	82	87	521,4

Додаток В

АНКЕТА ВИЗНАЧЕННЯ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ ПО А. МАСЛОУ

Таблиця 1 - Анкета визначення ієрархії потреб по А. Маслоу

Повністю згоден	Згоден	Швидше згоден	Не знаю	Скоріше не згоден	Не згоден	Абсолютно не згоден
1	2	3	4	5	6	7
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1. Зарплата підвищується тому, хто добре виконує роботу						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Працівнику краще дати детальніший опис виконуваної роботи, тоді він точніше знає, що від нього очікується						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Працівникам необхідно нагадувати, що від їхньої роботи залежить конкурентоспроможність компанії						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Керівник повинен приділяти велику увагу збереженню фізичного стану працівників						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Керівник повинен витрачати багато зусиль на створення сприятливої дружньої виробничої атмосфери серед працівників						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Індивідуальна здатність до якіснішого виконання роботи має велике значення для працівника						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Знеособлений контроль слабо сприймається працівником						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Працівники хочуть вірити, що їх професіоналізм та мистецтво стануть у нагоді в						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Для закріплення працівників на підприємстві важливими факторами є виплати вихідної допомоги при звільненні та страхові програми						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Майже кожен робота можна зробити більш стимулюючою та цікавою						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Багато працівників готові визнати перевагу іншого в тому, що вони роблять						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Менеджер може продемонструвати велику зацікавленість у справах працівників шляхом підтримки позаробочих заходів після роботи						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Гордість за роботу - найкраща винагорода						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7
14. Працівники хочуть вважати себе кращими в тому, що стосується роботи, яку вони виконують.						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Повністю згоден	Згоден	Швидше згоден	Не знаю	Скоріше не згоден	Не згоден	Абсолютно не згоден
15. Взаємини у неформальних групах — необхідна умова хорошої працездатності колективу						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Персональне стимулювання за допомогою премій покращує якість виконуваної						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Можливість спілкуватися з вищим керівництвом є важливою для працівника						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Працівники зацікавлені у мінімальному контролі при складанні програми роботи та при вирішенні проблем						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Безпека роботи важлива для працівника						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. На думку працівника, наявність гарного обладнання – необхідна умова успішної						
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Додаток Д
ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Таблиця 1 – Рекомендації та їх роль для співробітників та роботодавця

Рекомендація	Переваги	
	Для співробітника	Для роботодавця
1	2	3
Зміни до орг. структури компанії		
Інформування персоналу про заходи через внутрішньокорпоративне видання, внутрішній сайт. Розподіл ролей (відповідальних, виконавців)	Розуміння доцільності змін	Зниження ризику опору змін
Посилити горизонтальну інтеграцію підрозділів Керівництва з персоналу	Усунення причин конфліктів та психологічної незадоволеності на ґрунті неясності відповідальності	Вирішення проблеми нестачі функціональних горизонтальних зв'язків. Повноцінна реалізація HR-функцій, розподілених між менеджерами
Оновлення локальних нормативних актів з управління персоналом (Положення про преміювання та ін.)	Розуміння порядку організації оплати праці, вирішення різних проблем та питань, пов'язаних з оплатою праці, з адаптацією, навчанням та ін. функціями HR-менеджменту	Спрощення процедур аналізу системи управління персоналом та вирішення HR-проблем
Навчання керівників та спеціалістів Керівництва з персоналу	Усунення причин конфліктів та психологічної незадоволеності на ґрунті неясності відповідальності	Повноцінне виконання HR-функцій
Розробка програм адаптації та розвитку співробітників		
Залучення висококваліфікованих співробітників як наставників, використовувати їх у навчанні, адаптації	Підвищення статусу працівників	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності
Організація співробітництва з навчальними закладами, які готують спеціалістів для автомобільної промисловості	Задоволення потреб молодих фахівців у самореалізації на роботі.	Чи дозволить залучити молоді кваліфіковані кадри, які в перспективі можуть посилити «кістяк» професіоналів компанії

Продовження таблиці 1

1	2	3
Регулярне дослідження ринку	Розуміння переваг	Зниження плинності.

праці та регулярний моніторинг HR-менеджменту у конкурентів, огляд зарплат на ринку	кадрової політики та корпоративної культури	Скорочення витрат на пошук, навчання та адаптацію нового персоналу
Зміни у системі стимулювання персоналу		
Розробка системи матеріального стимулювання на основі КРІ (виконання плану, якість роботи)	Підвищення доходу, стимулювання якісного виконання трудових обов'язків	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності
Використання соц. пакету відповідно до потреб працівників	Задоволення потреб	Стимулювання працівників з метою підвищення лояльності

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2 – Управління змінами під час проекту у Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Показник	Опис
Мета змін	Цілі проекту: - Зменшення витрат, обумовлених зростанням плинності персоналу; - Збільшення привабливості Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП» на ринку праці.
Причини змін	Зовнішні: посилення позицій конкурентів ринку праці. Внутрішні: зниження продуктивності праці, зростання плинності персоналу.
Наявність плану змін	Розроблено план запровадження змін, розрахований на 8 міс.
Бачення	Бачення (стратегічне уявлення майбутнього стану організації): у 2018 р. компанія ставить собі за мету, спрямовані на розвиток: збільшити обсяг продажів; збільшити продуктивність праці.
Ресурси (фінансові, тимчасові, людські)	Фінансові: оплата праці, соц. пакет. Тимчасові: потрібно 8 міс. на реалізацію рекомендацій щодо вдосконалення СУП (див. графік). Людські: потрібен HR-менеджер.

Джерело: сформовано автором

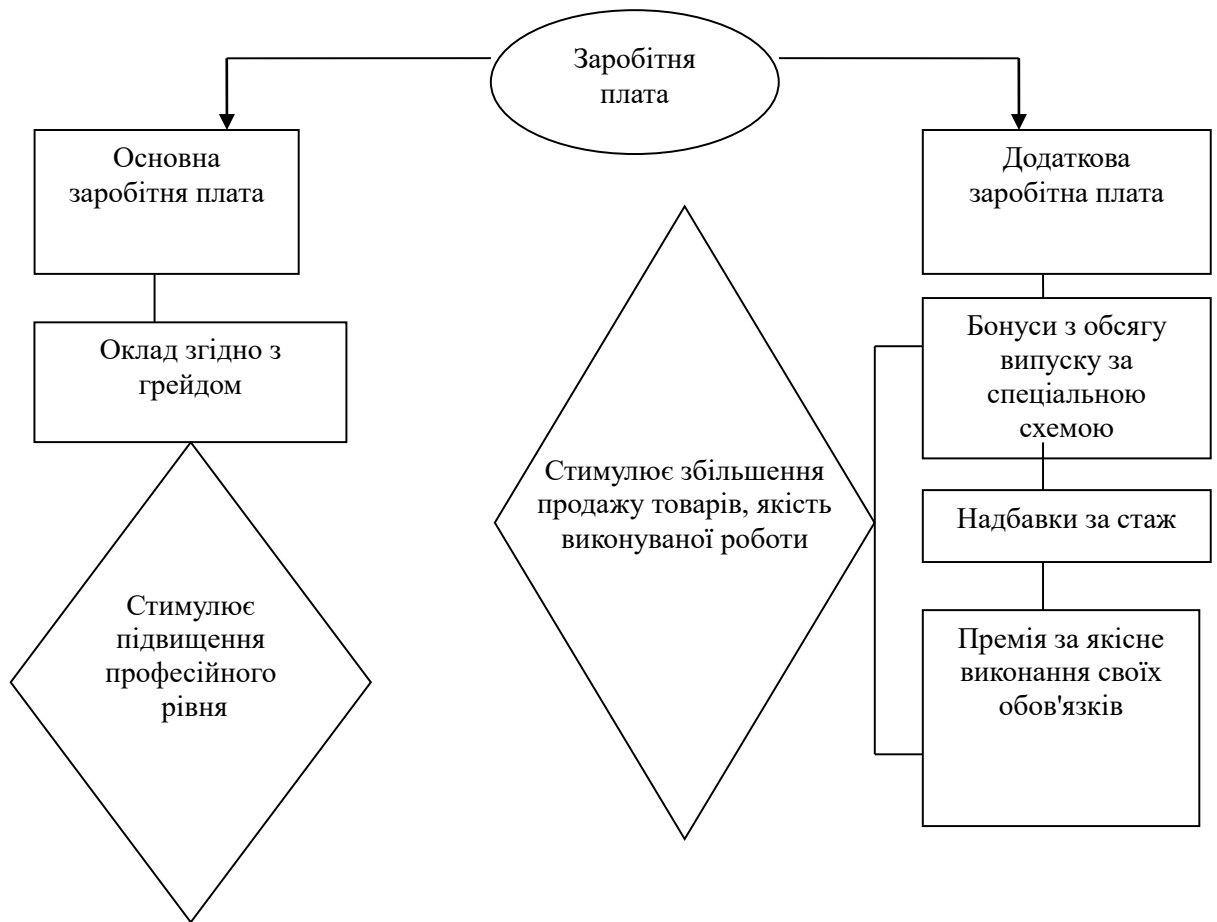


Рисунок 1 – Удосконалена система оплати праці у Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Джерело: сформовано автором

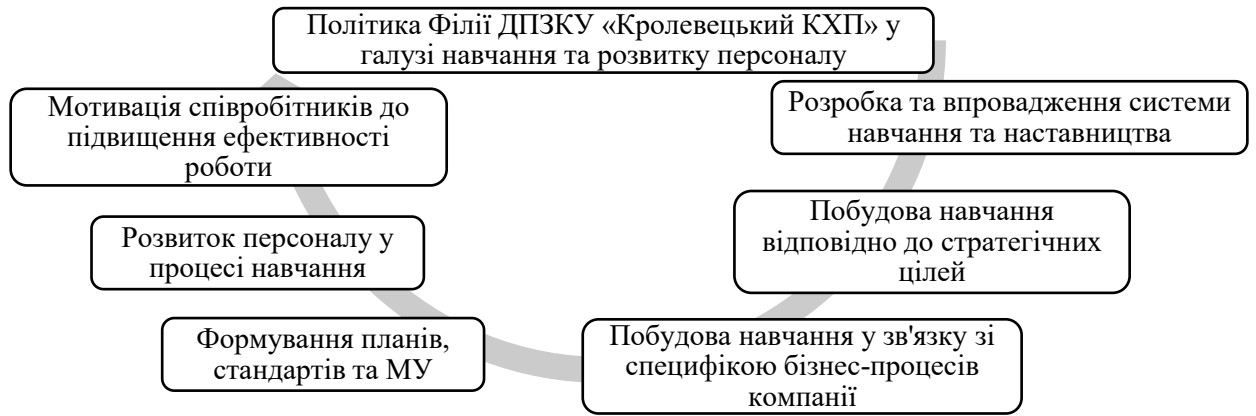


Рисунок 2 – Цілі політики Філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП» у галузі навчання та розвитку співробітників

Джерело: сформовано автором



Рисунок 3 – Основні цілі вдосконалення системи наставництва у філії ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Джерело: сформовано автором