

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: «Управління мотивацією персоналу на підприємстві»

Виконав:

Тарабаров Роман Володимирович

здобувач вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Дубовик Світлана Григорівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування
Сумського державного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту

Кафедра Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Тарабарову Роману Володимировичу

1. Тема роботи: **Управління мотивацією персоналу на підприємстві**
2. База практичного дослідження: **ФОП «Садовой О.В.» м. Кролевець Сумської області.**

Керівник роботи Дубовик Світлана Григорівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « » 202 р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «04» березня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

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

дослідити теоретико-методичні основи управління мотивацією персоналу на підприємстві; дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства; провести стану управління мотивацією персоналу; провести оцінку чинників впливу на управління мотивацією персоналу; надати пропозиції щодо вдосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві; сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «__» _____ 202 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи		виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу		виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи		виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи		виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником		виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи		виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність		виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи		виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат		виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист		виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Р.В. Тарабаров

Керівник роботи

(підпис)

С.Г. Дубовик

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Тарабаров Р.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління мотивацією персоналу на підприємстві. Стан управління мотивацією персоналу на підприємстві. Запропоновано шляхи удосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Переорієнтація менеджменту на системний підхід при створенні системи ефективної мотивації найманих працівників повинна ґрунтуватися на впорядкуванні мотиваційних очікувань персоналу відповідно до чітких пріоритетів, активізації індивідуальних організаційних, матеріальних, лідерських та моральних мотивів, які збігаються із запланованою стратегічною метою суб'єкта господарювання.

Об'єктом проведеного дослідження виступає ФОП «Садовий О.В.» м. Кролевець Сумської області. Рівень загальнооекономічної рентабельності дозволяє констатувати про те, що її рівень був найбільшим у передвоєнний 2021 рік, досягнувши 16,3% значення. Зниження рівня рентабельності на 5,7 п.в.. у 2022 році був цілком прийнятним й навіть в деякій мірі позитивним явищем, адже наслідки війни в тій чи іншій мірі відчули на собі всі бізнеси Конотопського району. Фонд основної заробітної плати працівників, найманих приватним підприємцем, протягом 2020-2021 рр. мав чітку тенденцію до зменшення: на 24,1% (141 тис. грн.). Головна причина – це суттєве скорочення персоналу – на третину, із 9 осіб (штатних одиниць) до 6. Чинників впливу на мотивацію було виявили три. Перші два відносяться до негрошової матеріальної мотивації – це гарячі обіди, якими забезпечує роботодавець різноробочих працівників, коли вони працюють в лісі. Другий – це можливість безкоштовно забирати додому відходи деревообробки, які потім використовують для обігріву осель. Третій чинник, що відноситься вже до нематеріальної мотивації - це ненапружений робочий графік з великими перервами та частими виробничими простоями, які даним приватним підприємцем оплачуються так само, як і відпрацьований робочий час.

Запланована у 2024 році реорганізація вивільняє багато можливостей не тільки для підприємця, але і для найманих у майбутньому набраних працівників. Доцільною стане перспектива професійного розвитку, як фундаментальної підстави для зростання мотивації та досягнення кращих показників діяльності. З означеної позиції, було розроблено методологічне забезпечення професійного розвитку персоналу підприємства з урахуванням його особливостей.

Ключові слова: управління, мотивація, персонал, підприємство, менеджмент.

SUMMARY

Tarabarov R.V. Management of personnel motivation at the enterprise.

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of the management of personnel motivation at the enterprise were investigated. The state of management of personnel motivation at the enterprise. Ways to improve the management of personnel motivation at the enterprise are proposed.

The reorientation of management to a systematic approach when creating a system of effective motivation of employees should be based on the arrangement of motivational expectations of personnel in accordance with clear priorities, the activation of individual organizational, material, leadership and moral motives that coincide with the planned strategic goal of the business entity.

The object of the conducted research is the FOP "Sadovoy O.V." Krolevets, Sumy region. The level of overall economic profitability allows us to state that its level was the highest in the pre-war year of 2021, reaching 16.3%. The decrease in the level of profitability by 5.7 percent in 2022 was quite acceptable and even to some extent a positive phenomenon, because the consequences of the war were felt by all businesses in the Konotop district to one degree or another. During 2020-2021, the basic salary fund of employees hired by a private entrepreneur had a clear tendency to decrease: by 24.1% (141 thousand UAH). The main reason is a significant reduction in personnel - by a third, from 9 people (staff units) to 6. Three factors influencing motivation were identified. The first two relate to non-monetary material motivation - these are hot lunches provided by the employer to handymen when they work in the forest. The second is the opportunity to take home woodworking waste for free, which is then used to heat homes. The third factor, already related to intangible motivation, is an unstressed work schedule with long breaks and frequent production downtimes, which are paid by this private entrepreneur in the same way as working hours.

The reorganization planned for 2024 opens up many opportunities not only for the entrepreneur, but also for the employees hired in the future. The prospect of professional development will be appropriate as a fundamental basis for increasing motivation and achieving better performance indicators. From this position, methodological support for the professional development of the company's personnel was developed, taking into account its characteristics.

Keywords: management, motivation, personnel, enterprise, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління мотивацією персоналу на підприємстві	11
РОЗДІЛ 2 Стан управління мотивацією персоналу на підприємстві	21
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз стану управління мотивацією персоналу у ФОП «Садовий О.В.»	34
2.3 Оцінка чинників впливу на управління мотивацією персоналу у ФОП «Садовий О.В.»	40
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві	49
3.1 Розробка організаційно-економічного механізму вдосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві	49
3.2 Рекомендації із впровадження соціально-психологічних методів в управлінні мотивацією персоналу на підприємстві	58
3.3 Оцінка професійного розвитку персоналу як основа для зростання його мотивації до праці	66
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній конкурентоспроможній економіці однією з найсерйозніших проблем управління є використання потенціалу працівників, щоб досягнуті ними результати були якомога вищими. Особливої актуальності система управління ефективністю трудових ресурсів набула в період пандемії, коли змінився формат праці та перехід на нові форми мотивації та стимулювання праці. Саме тому формування дієвого механізму системи мотивації працівників в реаліях сьогодення є доцільним для поглибленого вивчення як один з факторів підвищення ефективності діяльності підприємства. Цим і пояснюється актуальність обраної теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми управління мотивацією персоналу на підприємстві, слід виділити таких як Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. [1], Гапєєва О.М., Скакун В.В. [2], Козак К., Корсікова Н., Петренко Ю. [4], Корольков В.В., Бабенко Д.О. [5], Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. [9], Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. [16] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням системи управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення системи управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні основи управління мотивацією персоналу на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;

- провести аналіз стану управління мотивацією персоналу;
- надати оцінку чинників впливу на управління мотивацією персоналу;
- розробити організаційно-економічний механізму вдосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві;
- розробити рекомендації із впровадження соціально-психологічних методів в управлінні мотивацією персоналу на підприємстві;
- провести оцінку професійного розвитку персоналу як основи для зростання його мотивації до праці.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ФОП «Садовой О.В.» м. Кролевець Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення системи управління мотивацією персоналу на підприємстві використовувались методи систематизації, алгоритмізації та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління мотивацією персоналу на підприємстві, а саме:

- визначені теоретико-методичні основи управління мотивацією персоналу на підприємстві;
- запропоновано організаційно-економічного механізм вдосконалення управління мотивацією персоналу на досліджуваному підприємстві;
- надані рекомендації із впровадження соціально-психологічних методів в управлінні мотивацією персоналу на досліджуваному підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління мотивацією персоналу на підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані установі, що досліджується, – ФОП «Садової О.В.», а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях у м. Ізмаїл.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Тарабаров Р. Елементи мотиваційного механізму праці. *Економіка, фінанси, облік і право актуальні проблеми теорії та практики: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Ізмаїл, 26 січня 2023 р.): у 2 ч. Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С.8-9.
2. Тарабаров Р. Мотивація співробітників в системі менеджменту. *Економіка, фінанси, облік і право: актуальні проблеми теорії та практики: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Ізмаїл, 26 січня 2023 р.): у 2 ч. Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 6-7.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 64 сторінках. Список використаних джерел включає 25 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стратегічними завданнями для нашої держави навіть в умовах воєнного стану продовжують бути підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, розбудова соціально орієнтованої держави, інтеграція в міжнародний економічний простір з перспективним входженням в ЄС. Вирішити ці та багато інших макроекономічних завдань не представляється можливим без реформування інституту праці, впровадження інноваційних методів його регулювання, зміни ціннісних настанов, мотиваційних орієнтирів та поглиблення соціальної відповідальності всіх сторін трудових відносин. Важливою проблемою в даному контексті є неефективна система винагородження за здійснену працю, що спричиняє крайності у розподілі матеріальних благ, створення суперечностей між капіталом та працею, поширення соціальної нерівності, зниження зацікавленості найманих працівників в результатах своєї праці, девальвації престижності фізичної праці. В умовах відбиття повномасштабної агресії росії стає очевидним, що закони ринку зумовлюють привалювання не тільки матеріальних, а і моральних цінностей на відміну від мирного часу. Визначення мотивів до виконання праці у сучасного працівника на українському підприємстві, як первинного й базового елементу в економічній системі, надасть відповідь на питання щодо можливості приєднання України до Європейського економічного співтовариства.

В умовах сучасних викликів українській економіці, ключовою функцією менеджерів усіх ланок є мотивування найманих працівників до ефективного виконання трудових завдань, з метою організації результативної і якісної роботи, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії.

Наймані працівники мають розуміти, що досягнувши мети організації, вони досягнуть також й своїх індивідуальних цілей на основі тих матеріальних і нематеріальних благ, які їм надасть організація, що їх працевлаштувала. Отже, на сучасному етапі економічного розвитку основним ресурсом суб'єктів господарювання стає персонал. Його мотивація є головним системним елементом реалізації людського чинника, який не лише формує матеріальні передумови суспільного виробництва, але і впливає на їх ефективне функціонування. Жодна система управління не діятиме досконало, якщо в масштабі держави, адміністративної одиниці або навіть окремо взятого підприємства не буде розроблена та впроваджена раціональна система мотивації персоналу, яка би заохочувала кожного робітника працювати з максимальною віддачею для досягнення як господарських цілей підприємства, так і його індивідуальних бажань.

На сьогодні розроблена велика кількість підходів [6, 22, 23] до визначення категорії «мотивація». Систематизуючи їх можна узагальнити, що мотивація - це сталий процес заохочення персоналу до праці, який включає використання поведінкових мотивів людської психіки заради досягнення індивідуальних цілей та цілей компанії. Таким чином, мотивація набуває провідного значення у системі управління персоналом та уособлює опосередковане, непряме управління, яке провадиться через інтереси найманих працівників із застосуванням специфічних методів та форм забезпечення їхньої зацікавленості до результатів праці з метою збереження та/або досягнення високих показників продуктивності на рівні особи чи підприємства в цілому. Тож можна говорити, що мотивація персоналу, займаючи провідне місце в загальному менеджменті, є також одним із ключових факторів впливу на продуктивність праці. Отже, однією із фундаментальних проблем у сучасній економічній науці є дослідження взаємозалежності мотивації персоналу та продуктивності його праці. Науковий пошук при цьому навряд чи припиниться, адже завжди існує

велике різноманіття сфер господарювання, які мають власну специфіку як за змістом, так і за характером діяльності. Означене і пояснює підвищення наукового інтересу до проблем, пов'язаних із мотивацією персоналу.

Мотивацію до праці слід розглядати, як спрямовані на кожного працівника окремо і на весь трудовий колектив підприємства спонукальні дії до активної діяльності та ефективної роботи для задоволення індивідуальних потреб і досягнення господарських цілей організації. Існує чимала низка методів впливу на мотивацію конкретного працівника, чисельність яких лише збільшується. Важливим є те, що методи впливу на мотивацію ефективної трудової діяльності співробітників не є сталими. Тому стає зрозумілим, що мотивація працівників не буде вважатися фактором впливу без застосування сучасних методів та форм матеріального стимулювання найманих працівників. Підвищення значення статусних і трудових мотивів, яке нині спостерігається, не означає автоматичного нівелювання значення матеріальних стимулів, що були головними протягом тривалого часу. Матеріальні стимули, як і було завжди, залишаються головним способом впливу на персонал, що потенційно здатні суттєво підвищити його трудову активність і найбільше сприяють досягненню запланованих результатів діяльності як кожного окремого працівника, так загалом колективу [4].

Проблема ефективної мотивації персоналу завжди була та досі залишається предметом наукового дослідження багатьох генерацій вчених-дослідників економічних процесів. Фундаментальні категорії і сучасні теорії, які торкаються мотивації, розроблялися впродовж декількох десятиліть. Дослідити еволюцію висвітлення різноманітних елементів економічної системи мотивації персоналу нами вважається важливим з точки зору задоволення мотивів, потреб та інтересів найманих працівників при досягненні ними запланованих результатів діяльності фірми (Додаток В). Методи саме матеріальної мотивації є найбільш дієвими в Україні, адже для

більшості найманих працівників робота - це основне джерело доходу і спосіб забезпечення себе та близьких.

Отже, при застосуванні методів матеріальної мотивації працівники намагатимуться робити все для ефективного виконання посадових обов'язків і одержання за це додаткового грошового забезпечення, зазвичай у вигляді премій.

Метод примусової мотивації працівників також застосовується на вітчизняних підприємствах, але з нашої точки зору має меншу дієвість за попередній. Хоча й трудовий колектив і впливає на свого кожного окремого співробітника, проте члени колективу підприємства не завжди мають спільні професійні інтереси та належним чином взаємодіють. Тому якщо мотивація певного співробітника не достатньо дієва, то зазвичай страждає повністю колектив, який хоча й намагається неформально впливати на такого працівника, проте це виходить не завжди.

Проведені українськими вченими дослідження [9] довели, що протягом останніх років багато вітчизняних підприємств приділяють велику увагу системі мотивації найманих працівників. Добре організована та продумана система мотивації виступає найбільш ефективним інструментом як щодо зменшення плинності вже існуючих працівників, так і щодо створення нових робочих місць. Багато власників та/або менеджерів малих підприємств та фізичні особи-підприємці звертають особливу увагу на перший варіант - утримання вже набраного персоналу, тому що мала плинність кадрів є найменш витратним та найбільш ефективним механізмом із забезпечення сталого розвитку малого та середнього бізнесу.

Автор роботи [19] відмічає, що у менеджерів малих підприємств та ФОПів виникає низка питань щодо належної організації діючої системи мотивації: як правильно організувати на підприємстві систему мотивації співробітників? Чому система не завжди достатньо ефективна? Які очікуються витрати на вчинення заходів з підвищення мотивації? Які

найважливіші елементи системи? Отже, якісна система управління трудовими ресурсами повинна забезпечувати ефективність роботи персоналу і своєчасно усувати недоліки, які неодмінно виникають у процесі виконання роботи. Фактори, що мають вплив на формування системи мотивації й у кінцевому випадку зумовлюють зростання продуктивності праці.

Мотивація базується і на моральних, і на фізіологічних потребах кожного індивіда. Саме такі потреби становлять основу відомих серед науковців (не тільки економічного профілю) підходів, які оперують такими категоріями як: збагачення праці, людські стосунки, самоактуалізація, ієрархія потреб тощо. Кожен з підходів не може бути цілком досконалим як практично, так і теоретично, але за їх допомогою можливо зрозуміти мотиви, які рухають поведінкою і бажаннями людей на робочому місці. Їх методологічна цінність полягає також і у розробці на їх підставі рекомендацій із ефективного та раціонального управління персоналом в певних умовах господарської діяльності.

Як правило, менеджери застосовують систему стимулів, що мають лише короточасний вплив на персонал і забезпечують недовготривалий ефект, що, на думку [16], зумовлене:

1) постійним зростанням потреб кожної людини. Потреби персоналу повністю ніколи не можливо задовольнити, адже тільки працівник починає одержувати більше, то його потреби знову зростають і т.д.;

2) звичкою. Психіка людини влаштована так, що довго неможливо насолоджуватися певним рівнем благ. Тож якщо працівникові постійно збільшувати зарплату, оголошувати незадоволення або навпаки хвалити, то впродовж певного часу систематично повторювані обставини стануть для працівника буденними, і він не перестане реагувати на них, в нього зникне інтерес до належного виконання своїх посадових обов'язків.

В переважній більшості випадків співробітники самі обирають ті чи інші причини, які зумовлюють їх працевлаштування у певній компанії.

Наймані працівники визначають власні мотиви, побажання, потреби щодо посад і мінімально бажаного рівня матеріального заохочення. Через це вкрай важко знайти до кожного співробітника індивідуальний підхід і належним чином визначити ефективно діючу систему мотивації персоналу в компанії з урахуванням інтересів усіх сторін трудових відносин.

Дослідження сучасних закордонних економістів [21, 24, 25] забезпечили реалізацію методології як матеріального, так і нематеріального стимулювання персоналу, що може бути прийнятною в умовах української економіки й спрямована на зростання продуктивності і якості праці. Однак, дія воєнного стану та пов'язані з агресією економічні ризики спричинили гальмування адаптації розроблених західними вченими систем мотивації персоналу до особливостей функціонування виробничого сектору економіки України.

Беззаперечним є факт того, що головним чинником, що впливає на продуктивність праці, є матеріальне заохочення персоналу. Однак треба звертати увагу й на емоційні і соціальні інтереси працівників, адже однієї тільки зарплати часто не вистачає для ефективного стимулювання персоналу. Ця обставина виникає тоді, коли наймані працівники незадоволені побутовими умовами праці, психологічним кліматом в соціальному середовищі, етичною культурою, що склалася у компанії. Отже, навіть при достатньому (відносно альтернатив) рівні матеріального заохочення працівник в таких умовах не буде зацікавлений у добробуті і вигоді підприємства, що у кінцевому випадку призведе до втрати ним конкурентоспроможності.

Розробляючи ефективну політику зі зростання продуктивності праці і обираючи оптимальну систему мотивації працівників, необхідно починати з обґрунтованого виявлення наявних у компанії резервів і можливостей. Повинен бути оперативно впроваджений механізм із розробки та виконання планів, який забезпечить зростання продуктивності праці на всіх робочих

місцях та посадах. Обов'язковим елементом механізму має стати планування соціально-економічних та організаційно-технічних заходів з подальшим контролем їх здійснення. Продуктивність праці - надважливий економічний показник, який відображає ефективність понесених в господарському процесі витрат праці як окремим співробітником, так і цілим персоналом. Фактори, які зумовлюють зростання продуктивності праці, можливо відобразити у вигляді схеми, яка подана на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Фактори зростання продуктивності праці

*Джерело: за матеріалами [11]

Робоча сила є одним з трьох фундаментальних факторів виробництва, тож ключем для зростання ефективності її використання, тобто підвищення продуктивності праці, є мотивація працівників. Слід наголосити, що мотивація суттєво впливає на наступні характеристики трудової діяльності персоналу: наполегливість, зусилля, старання, сумлінність, націленість. Одну

й ту саму роботу співробітник може виконувати, витрачаючи неоднакові зусилля. Він може виконувати трудові операції у півсили, а може й у повну силу. Працівник іноді прагне до роботи, яка є дещо легшою за звичайну, а може братися й до важкої та складної праці. Різноманіття ставлень найманих працівників до виконуваної ними роботи визначається ступенем вмотивованості на витрати фізичних, розумових та психологічних зусиль при виконанні праці. Отже, можемо стверджувати, що і кожен окремий працівник по-своєму реалізовує власне призначення та роль на підприємстві.

Стає зрозумілим, що забезпечення достатньо ефективної мотивації трудової діяльності - важливе завдання, від його вдалого виконання залежить ефективність господарської діяльності підприємства загалом. При визначенні цілей запропонованих менеджментом мотиваційних заходів треба, крім іншого, ще й брати до уваги місію підприємства, тактичні та стратегічні завдання господарського розвитку, працемотивуючі чинники, які обумовлені моральними цінностями, внутрішнім спонуканням та потребами персоналу. Крім забезпечення працівників заробітною платою і зайнятістю, менеджмент повинен цілеспрямовано мотивувати підлеглих, створюючи належні та комфортні умови для впровадження ефективної мотивації трудової діяльності, підвищення якості її результатів.

Переорієнтація менеджменту на системний підхід при створенні системи ефективної мотивації найманих працівників повинна ґрунтуватися на впорядкуванні мотиваційних очікувань персоналу відповідно до чітких пріоритетів, активізації індивідуальних організаційних, матеріальних, лідерських та моральних мотивів, які збігаються із запланованою стратегічною метою суб'єкта господарювання. Слід також враховувати ще й фактори зовнішнього середовища, насамперед ті, які впливають на загальну зайнятість населення, а також регіональні розбіжності у матеріальному стимулюванні, відображені у різній оплаті труда людей однакових професій та професійного досвіду.

Системний підхід також передбачає науковий погляд на мотивацію праці, як на соціотехнічну відкриту систему. Даний підхід заснований на всебічному впровадженні психологічних принципів забезпечення мотиваційного процесу, а також на новаторських методах мотивації утримання, залучення та ефективної праці. Підхід передбачає такий менеджмент мотивації праці, який здійснюється на всіх рівнях управління із застосуванням як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу. Отже, зокрема у відповідності до системного підходу ефективна мотивація виникає та впроваджується на трьох ієрархічних рівнях управління: особистісному, груповому та організаційному [5].

Основними принципами створення та впровадження ефективної мотивації персоналу на особистісному рівні є її своєчасність, диференційована комунікація, узгодженість із інтересами кожного члена трудового колективу. У відповідності до системного підходу на груповому рівні ефективна мотивація персоналу забезпечується і формується за рахунок наступних факторів та обставин: достатня забезпеченість матеріальними ресурсами, оперативне формулювання завдання, сформований баланс і взаємодоповнюючі здібності до лідерства у групі; встановлення критеріїв оцінки особистого внеску кожного учасника групи й наслідків персональної відповідальності за майбутній результат; сукупність особливих стимулів, які підштовхують надати підтримку та допомогу один одному. Важливою особливістю досягнення ефективної мотивації персоналу на організаційному рівні є потреба у періодичній корекції чинних на певний момент часу мотиваторів залежно від змін як внутрішньо організаційного, так і зовнішнього ринкового середовища.

Системний підхід до ефективної мотивації персоналу на організаційному рівні передбачає групування всіх категорій співробітників на основі єдності їх інтересів – фахової спрямованості та кваліфікації, лояльності до політики менеджменту підприємства, балансу відповідальності

та повноважень співробітників під час виконання ними посадових обов'язків, ініціативності, психічних, фізіологічних та інших якостей та характеристик, що мають цінність в конкретному трудовому процесі.

Впровадження системного підходу до ефективної мотивації персоналу сприятиме оптимізації кадрового менеджменту, оскільки, як правило, підсилюється синергетичний ефект через системне застосування багатьох способів та методів мотивації персоналу. Тож основна перевага системного підходу полягає у комплексному характері дій, покликаних на забезпечення ефективної мотивації трудової діяльності персоналу.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Обраний в даній кваліфікаційній роботі об'єкт дослідження – це фізична особа-підприємець Садовой Олександр Віталійович (далі за текстом ФОП «Садовой О.В.»), який провадить свою господарську діяльність в місті Кролевець та прилеглих сільських територіях Сумської області, займаючись лісовим господарством, лісівництвом, лісозаготівлею та пов'язаними з ними роботами і послугами. Юридична адреса ФОП «Садовой О.В.» наступна: Сумська область, місто Кролевець, Конотопський (колишній Кролевецький) район, вулиця Ярова, будинок 21.

ФОП «Садовой О.В.» розпочав свою діяльність у 2016 році. На сьогодні виробнича база цього суб'єкта підприємницької діяльності складається із обладнання по первинній обробці деревини, періодично (по мірі накопичення замовлень) функціонує лісопильний мініцех. У підприємця в наявності є спеціалізована вантажна машина для перевезення лісової сировини із автотранспортом. На території, яку підприємець використовує для ведення господарства, розміщений розплідник площею 0,5 га, в якому з метою подальшого продажу вирощуються саджанці найбільш характерних для даного природно-кліматичного регіону листяних та хвойних порід дерев, а також сосни та ялинки для різдвяно-новорічних свят, декоративні рослини (яловець, туя, барбарис тощо).

Крім власне самого підприємця в його бізнесі станом на 2022 рік працювало ще 6 найманих працівників – це водій-крановик лісовозу, доглядач розплідника, а також 4 робітника без конкретної спеціалізації, які

виконують загальногосподарські, вантажно-розвантажні, деревообробні, лісорубні та інші роботи.

У відповідності до умов та специфіки діяльності ФОП «Садовий О.В.» відноситься податковим законодавством України [10] до фізичних осіб – підприємців – платників Єдиного податку 3-ої групи. Умовою перебування фізичних осіб – підприємців на 3-й групі є лише обмеження їх річного чистого доходу верхньою межею у 1167 розмірів мінімальної заробітної плати на 01 січня звітного року. У 2020 році – це 5511741 грн., у 2021 – 7002000 грн., у 2022 – 7585500 грн. У жодному році дослідження (див. табл. 2.1.) цей поріг не був перевищений. При здійсненні операцій ФОП «Садовий О.В.» як підприємець 3-ої групи має право вибору: сплачувати ПДВ та Єдиний податок за ставкою 3%, або сплачувати тільки Єдиний податок за ставкою 5%. Обмежень щодо кількості найманих працівників до фізичних осіб-підприємців 3-ої групи законодавством не встановлено.

У зв'язку із особливостями діяльності у галузі лісового господарства ФОП «Садовий О.В.» має державну ліцензію на виконання таких видів робіт, як лісосічні роботи, трелювання, транспортування та сплав лісу. Ліцензія вперше була видана територіальним управлінням Держгірпромнагляду України по Сумській області у 2016 році при первинній реєстрації підприємницької діяльності та на даний час є діючою (до 2025 року з правом подовження). Більш деталізована характеристика діяльності ФОП «Садовий О.В.» з аналізом його звітності, документів внутрішнього обліку та інших інформаційних джерел надана нижче.

Найперше, що нас цікавить в контексті вибору даного об'єкту дослідження – це його діяльність в розрізі її видів. Згідно з отриманими ФОП «Садовий О.В.» КВЕД даний об'єкт займається лісозаготівлею, лісівництвом, наданням допоміжних послуг у лісовому господарстві, оптовою торгівлею деревиною, вантажним перевезенням дерево – та лісоматеріалів. Зазначимо також, що основним замовником усіх перелічених видів послуг є Державне

підприємство «Кролевецьке лісомисливське господарство». Відтак структура наданих ФОП «Садовою О.В.» послуг визначається потребами в першу чергу цього підприємства, а її стан та динаміка за період 2020-2022 рр. представлені у таблиці у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура і динаміка видів діяльності ФОП «Садовою О.В.» за 2020 – 2022 рр.

Вид діяльності	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2020-2022 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Лісозаготівля	1563,2	51,4	1829,3	52,7	1783,8	60,5	1725,5	54,9
Лісівництво	705,6	23,2	642,2	18,5	740,1	25,1	695,9	22,3
Допоміжні послуги у лісовому господарстві (виращування саджанців)	386,2	12,7	534,6	15,4	197,5	6,7	372,8	11,6
Продаж деревини та напівфабрикатів	301,1	9,9	406,1	11,7	171,0	5,8	292,7	9,1
Вантажні перевезення	85,2	2,8	59,0	1,7	56,0	1,9	66,7	2,1
Всього	3041,3	100	3471,2	100	2948,5	100	3153,7	100

*Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку та податкових декларацій ФОП «Садовою О.В.»

Як ми можемо бачити, досліджуючи розрахунки із таблиці 2.1., найбільшу питому вагу у господарській діяльності ФОП «Садовою О.В.» протягом 2020-2022 рр. мала лісозаготівля. Зокрема, у 2020-2021 рр. від неї надходило трохи більше половини усієї виручки даного приватного підприємця. Але, у 2022 році частка виручки від лісозаготівлі різко зросла й становила вже близько 60%. Зазначимо також, що у вартісному вимірі обсяг чистого доходу від лісозаготівлі був максимальним у 2021 році, мінімальним – у 2020 році. Середня частка обороту діяльності по лісозаготівлі протягом періоду дослідження в розмірі 54,9% дає підстави стверджувати, що це є основним видом діяльності в бізнесі ФОП «Садовою О.В.».

У відповідності до розміру середньої за 2020-2022 рр. частки в обороті другу позицію в бізнесі займає діяльність, яка сукупно характеризується як

лісництво й на яку приходилося 22,3% доходу. Основним замовником даної послуги, як ми вже зазначали вище, є ДП «Кролевецьке ЛМГ». Під лісництвом для нашого випадку ми будемо розуміти сукупність послуг із відновлення лісових насаджень, здійснення протипожежних заходів, маркування та топографії лісних масивів, визначення класу та обсягу деревини. Відмічаємо, що найбільша частка в чистому доході від цього комплексу послуг спостерігалася у 2022 році й мала розмір у 25,1%, найменша – у 2021 з розміром у 18,5%. Динаміка вартісних показників доходу від цього виду діяльності збігається із динамікою його відносної частки.

Наступним видом діяльності у відповідності до спадання середньої питомої ваги у сукупному чистому доході бізнесу є допоміжні послуги у лісовому господарстві. Надання цих послуг у ФОП «Садовий О.В.» забезпечується завдяки розведенню рослин у розпліднику. На допоміжні послуги в середньому за період дослідження приходилася частка у розмірі 11,6% чистого доходу, але її динаміка було дуже нерівномірною. Так, найбільше виручки від даного виду діяльності приватний підприємець отримав у 2021 році – 15,4% (534,6 тис. грн.), найменше – у 2022 році – всього лише 5,8% (171 тис. грн.). Окремо зауважимо, що падіння показників, пов'язаних із допоміжними послугами у 2022 році відбулося навіть нижче за аналогічні показники базисного 2020 року.

Четверте передостаннє місце за відсотковою часткою у чистому доході ФОП «Садовий О.В.» має продаж деревини та напівфабрикатів із неї – 9,1%. Цей вид діяльності в даному бізнесі характеризується нестійким характером, тобто залежить від суми, кількості та періодичності контрактів, іноді через брак контрактів лісопильний мініцех може простоювати тривалі періоди – до місяця та більше. Динаміка і питомої ваги, і вартісного виміру грошових надходжень від даного виду діяльності у ФОП «Садовий О.В.» є подібною до попереднього. Зокрема, найбільші річні надходження мали місце у 2021 році

– 11,7% (406 тис. грн.), найменші – у 2022 році – 5,8% (171 тис. грн.). Загальний спад доходу від цієї економічної діяльності також мав місце.

Останнє місце в структурі збуту у ФОП «Садовой О.В.» належить такому виду діяльності як вантажні перевезення. Для виконання даного виду послуг у приватного підприємця є спеціалізований лісовоз із уніфікованим на його платформі автокраном. Слід зазначити, що частка у сукупному доході фірми від вантажних перевезень була незначною та коливалася у діапазоні 1,7%-2,8% (56 тис. грн. - 85,2 тис. грн.). Але вантажні перевезення для сторонніх організацій є тільки другорядною функцією для лісовозу, основна – це забезпечення транспортування лісу в ході виконання основних видів діяльності, а саме лісозаготівлі та лісівництва, тому його придбання та експлуатація є цілком доцільними.

Загалом по бізнесу протягом 2020-2022 рр. спостерігалось скорочення доходів, його причини є загальновідомими – це повномасштабна військова агресія росії проти України, та її прямі та опосередковані наслідки. Для ФОП «Садовой О.В.» це в першу чергу звуження клієнтської бази, а також призупинення діяльності на початку вторгнення – у лютому, березні, квітні і травні 2022 року. Тоді значна частина Конотопського району опинилася в окупації, транспортне сполучення заблоковане, значна частина працівників стала біженцями та вимушено переміщеними особами. Господарська діяльність у сфері лісівництва та суміжних галузей тоді була просто фізично небезпечною через мінування російськими окупаційними військами значних площ лісових насаджень. В подальші місяці 2022 року після деокупації в Конотопському районі відбулося проведення стабілізаційних заходів: розмінування, відновлення функцій органів влади, налагодження транспортних комунікацій. Тож ФОП «Садовой О.В.» зміг в більшій мірі відновити господарську діяльність.

Наступне наше дослідження напряму пов'язане із обраною темою кваліфікаційної роботи – це аналіз показників, що відображають різноманітні

аспекти стану та використання трудових ресурсів фірми. Важливо наголосити, що в більшості теорій західних економістів трудові ресурси раніше називалися персоналом, а нині – людськими ресурсами (англійською – «human resources»). Звідси й основна управлінська посада наразі вже називається не кадровий менеджер, а hr-менеджер. Відбулося це під впливом тенденції до переорієнтації бізнесу на людиноцентричні цінності, що набула широкого розповсюдження в епоху стрімкого розвитку цифрових технологій й наслідкового зростання ваги інтелектуальних здібностей найманих працівників.

Отже, у більшості західних компаній наразі має місце вже трансформація людських ресурсів в більш ціннісну категорію – у людський капітал. Тож у нашому контексті важливість аналізу трудових ресурсів продиктована ще й тим, що вони є об'єктом мотивації, а точніше мотиваційних заходів, які становлять для нас науковий інтерес й на даній фірмі будуть досліджені пізніше. В цілях візуального наповнення ми зібрали відповідні показники щодо стану і динаміки трудових ресурсів у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників і ефективність використання робочої сили у ФОП «Садовий О.В.» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб	9	6	6	66,7
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	232	240	206	88,8
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,92	0,94	0,78	84,8
Реалізовано товарів, продукції і послуг на 1 середньорічного працівника в тис. грн. (продуктивність праці)	337,9	578,5	491,4	145,4
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	636,3	490,8	551,3	86,6

*Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку ФОП «Садовий О.В.»

Інформація, зібрана у таблиці 2.2. дає нам можливість здійснити комплексний аналіз такого складного та важливого явища в економічному

процесі як «трудові ресурси». Зокрема, кадрова чисельність персоналу протягом періоду дослідження скоротилася у середньорічному вимірі із 9 осіб у 2020 році до 6 осіб у наступні два роки (на 33,3%). Зазначимо при цьому, що попри наслідки повномасштабної війни росії проти України, кадровий потенціал фірми було збережено й жодний працівник не був звільнений та навіть у виробничий простій через активні бойові дії всі співробітники отримували встановлену законодавством мінімальну оплату праці. Тож кадрова політика у ФОП «Садовой О.В.» є ефективною, яка випробувалася в обставинах непереборної дії.

Динаміка відпрацьованих по підприємству робочих днів та зміни пов'язаного з нею коефіцієнта використання річного фонду робочого часу є хвилеподібними тому потребують додаткових пояснень. Так, кількість відпрацьованих днів у 2021 році порівняно з 2020 зросла на 8 днів, на 0,02 одиниці збільшився і коефіцієнт використання робочого часу. Пов'язане це було із скороченням чисельності працівників та наслідковим зростанням на них трудового навантаження. Далі у 2022 році відбулося повномасштабне вторгнення рф до України, зокрема й до Конотопського району Сумської області. Фірма певний час простоювала чим і пояснюється зменшення кількості відпрацьованих днів. Із стабілізацією безпекової ситуації наймані працівники даного бізнесу повернулися до роботи, вони мали принаймні частково надолужити вимушений простій роботою у вихідні дні та у понаднормативні години. Таким чином, загальна кількість відпрацьованих по підприємству днів зменшилася у 2022 році порівняно із 2020 роком незначно – всього лише на 26 днів (11,2%).

Найголовніший показник ефективності використання робочої сили, який цікавить будь-якого підприємця, - це продуктивність праці. В даному випадку продуктивність праці вимірюється сумою чистого доходу, який припадає на кожного середньорічного працівника. Динаміка продуктивності праці у 2020-2022 рр. є неоднозначною. Зокрема, у 2021 році вона зросла на

240,6 тис. грн., а у 2022 знову знизилася на 87,1 тис. грн. Хоча, якщо брати до уваги трирічний період дослідження, відбулося загальне її зростання на 45,4% (153,5 тис. грн.).

По-перше треба зазначити, що скорочення чисельності персоналу на третину (на 3 особи), що сталося у 2021 році, з економічної точки зору є виправданим, адже воно супроводжувалося зростанням продуктивності праці. По-друге, навіть, у вже немирному 2022 році накопичений у попередньому році запас міцності зумовив хоча і падіння продуктивності праці, але на рівень вищий за базисний. По-третє, сума річного фонду заробітної плати, наведена в даній таблиці для того, щоб була можливість наочного порівняння тенденцій продуктивності праці та її оплати. Оскільки за досліджений період продуктивність праці в цілому зросла, а витрати на її оплату зменшилися, то можемо говорити про раціональне управління робочою силою на підприємстві та про виправдану економію на витратах, понесених на робочу силу. Тож з поправкою на воєнні дії та наслідки військового часу можемо констатувати, що робоча сила у ФОП «Садовою О.В.» використовується ефективно.

Цілком зрозуміло, що робоча сила сама по собі не може використовуватися ефективно, підтримуючи при цьому належний рівень продуктивності праці. Крім мотивації, другим за значимістю чинником, який має суттєвий вплив на багато економічних показників, включно із вже дослідженими, є рівень технічного оснащення виробництва, відображений у показниках забезпечення і використання основних виробничих фондів (далі в тексті ОВФ). З об'єктивних причин облік у фізичних осіб – підприємців є спрощеним, тож в ньому не міститься даних про такі важливі характеристики ОВФ, як їх залишкова вартість та амортизація, але ми розрахували їх методом екстраполяції по аналогічних об'єктах ОВФ, що стоять на балансі в підприємствах із повноцінним обліком. В такий спосіб ми отримали

середньорічну вартість ОВФ й інші показники, що залежать від неї. Відповідні дані розміщені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка та ефективність використання ОВФ у ФОП «Садовий О.В.» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	4344	5553	4267	98,2
Реалізовано товарів, продукції (послуг), тис. грн.	3041,3	3471,2	2948,5	96,9
Фондоозброєність, тис. грн.	482,7	925,5	711,2	147,3
Фондовіддача, грн.	0,70	0,63	0,69	98,7
Фондоємність, грн.	1,43	1,60	1,45	101,3

*Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку ФОП «Садовий О.В.»

При аналізі показників із таблиці 2.3., одразу зазначимо, що середньорічна вартість ОВФ, які є об'єктами рухомого майна, визначена за методом, описаним вище. Нерухомість, представлена спорудами та земельними ділянками, майже завжди має подвійне призначення: для виробничих потреб та для особистих потреб даного приватного підприємця. Отже, шляхом консультацій з ним ми визначили, що для виробничих потреб використовується 90% земельних ділянок та 70% споруд, які на них розташовані. Відповідні частки оцінені нами за середньою ринковою вартістю аналогічних об'єктів нерухомості, отриманої з мережі «Інтернет». Тож шляхом складання залишкових вартостей об'єктів рухомого майна та ринкових вартостей об'єктів нерухомості (яка задіяна у виробничому процесі), ми й вийшли на вказані у таблиці показники щодо середньорічної вартості ОВФ.

Отже, динаміка ОВФ у ФОП «Садовий О.В.» має трохи негативний напрямок, оскільки їх середньорічна вартість у 2022 році зменшилася порівняно із 2020 роком тільки на 1,8% (77 тис. грн.). Найбільшого значення цей показник досяг у 2021 році, коли ОВФ нами була оцінена у 5,5 млн. грн. Можемо говорити про досить стійку матеріально-технічну базу даного бізнесу, оскільки коливання середньорічної вартості ОВФ здебільшого

пов'язані із зміною цін на нерухомість, в т. ч. на земельні ділянки. Адже саме вартість земельних ділянок привалює в загальній оцінці виробничого майна даного приватного підприємця. Зокрема, й пониження середньорічної вартості ОВФ у 2022 року, особливо на фоні великого зростання у попередньому році, як раз і пояснюється зменшенням цін на земельні ділянки в даному районі, який певний час знаходився під російською окупацією та зазнав матеріальної шкоди від наслідків агресії.

Наступний показник, пов'язаний із ОВФ, й вартий нашої уваги – це фондоозброєність. Його економічне значення полягає у відображенні ефективності використання ОВФ на певному об'єкті господарювання. Звичайно, що судити про ефективність можна: по-перше шляхом порівняння даного показника з аналогічними в інших подібних суб'єктів, а, по-друге, через дослідження його динаміки за певний період часу. Тож у нашому випадку, а саме у ФОП «Садовой О.В.» в 2020-2022 рр. даний показник мав значення вищі за середні по аналогічних суб'єктах з галузі лісництва. Його динаміка в цілому є позитивною, а пониження у 2022 році спричинене зменшенням середньорічної вартості ОВФ через досліджені вище причини. Тож, можемо говорити, про те, що ОВФ у даному бізнесі використовуються в цілому ефективно.

З точки зору успішності бізнесу при використанні ОВФ важливою є не тільки їхня ефективність, але й те наскільки інтенсивно вони задіяні у виробничому процесі. Останнє прийнято вимірювати двома взаємооберненими показниками – фондovіддачею та фондоемністю. Вони представляють собою співвідношення середньорічної вартості ОВФ із показником чистого доходу, адже зрозумілим є той факт, що чистий дохід надходить на рахунки фірми в т. ч. й завдяки залученню ОВФ у виробничий процес. При цьому очевидно, що на зростання інтенсивності вказує позитивна динаміка позитивна фондovіддачі та негативна – фондоемності, як і навпаки. Тож за досліджений період у ФОП «Садовой О.В.» ці обидва

показники практично не змінилися – відхилення значень 2022 року від 2020 становлять лише 1,3%. Це свідчить, що інтенсивність використання ОВФ в даного підприємця підтримується на належному рівні, навіть при тому, що його бізнес стикнувся з викликами воєнного стану.

Деталізоване дослідження організаційно-економічного стану певного бізнесу було б неповним, якщо не брати до уваги такі його фундаментальні економічні категорії як виручка, собівартість і чистий прибуток від господарської діяльності. У випадку ФОП «Садовий О.В.» ми із об'єктивних причин не можемо порахувати собівартість виробленої продукції, або виконаних робіт чи наданих послуг, оскільки часом відсутні навіть первинні облікові дані. Крім того, для приватних підприємців, що не є юридичними особами, калькуляція витрат є недоцільним процесом. Але сукупні витрати бізнесу періодично підсумовуються і ми до цих розрахунків отримали доступ. Це дозволило нам порахувати величину не тільки витрат, але й чистого прибутку, а результати проведених розрахунків розмістити у таблицю 2.4., доповнивши їх певними коефіцієнтами.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних показників господарської діяльності у ФОП «Садовий О.В.» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.	2021р.	2022р.	2022 р. у % до 2020 р.
Чистий дохід, всього, тис. грн. В т. ч. в розрахунку на:	3041,3	3471,2	2948,5	96,9
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	70,0	62,5	69,1	98,7
- 1-го середньорічного робітника	337,9	578,5	491,4	145,4
Витрати господарської діяльності	2624,7	2984,5	2675,9	102,0
Чистий прибуток/збиток, +(-) всього, тис. грн. В т. ч. в розрахунку на:	416,6	486,7	272,6	65,4
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	9,6	8,8	6,4	66,6
- 1-го середньорічного робітника	46,3	81,1	45,4	98,2
Рівень рентабельності/збитковості, +(-) %	15,9	16,3	10,2	-5,7 в. п.

*Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку ФОП «Садовий О.В.»

Дані, представлені у таблиці 2.4., дають нам комплексне розуміння більшості економічних процесів, що відбувалися у ФОП «Садовий О.В.»

протягом 2020-2022 рр. Спершу, зазначимо, що чистий дохід, його динаміка та фактори впливу вже були досить ретельно досліджені при розгляді попередніх таблиць. Похідні від чистого доходу коефіцієнти, а саме його сума, що припадає на 100 грн. вартості ОВФ, а також сума, що припадає на 1-ого середньорічного працівника є не по суті видозміненими показниками фондоддачі та продуктивності праці. Ці коефіцієнти також вже нами були розглянуті.

Заслуговує окремої уваги загальна сума понесених на ведення бізнесу витрат, яка характеризувалася нечіткою динамікою: у 2021 році порівняно з попереднім вона суттєво зросла – на 360 тис. грн. В наступному 2022 році знову скоротилася порівняно з попереднім роком – на 309 тис. грн. За весь період дослідження цей показник в цілому змінився незначно - збільшився на 2% (51 тис. грн.). З точки зору загальної теорії менеджменту цей факт мав би вважатися позитивним, адже він свідчив би про дуже ефективне управління витратами діяльності, які завжди мають тенденцію до більш суттєвого зростання. Але, розуміючи макроекономічний контекст тих обставин, у яких опинився досліджуваний нами бізнес, ми не в праві вважати виявлену динаміку витрат позитивною. Пояснюється це дуже просто: у 2022 році через військові дії та наслідки агресії РФ проти України фірма протягом певного часу простоювала, відтак скоротилися і обсяги діяльності, тому зменшилися (порівняно з попереднім роком) витрати.

Опосередкованим доказом зроблених у попередньому абзаці висновків є динаміка чистого прибутку та прив'язаних до нього коефіцієнтів. Так, чистий прибуток у трирічному обчисленні зменшився на 34,6% (144 тис. грн.). Але найбільший його рівень мав місце у 2021 році, коли приватний підприємець отримав майже 0,5 млн. грн. прибутку. Динаміка розміру чистого прибутку в розрахунку на 100 грн. вартості ОВФ протягом всього періоду дослідження була негативною, спричинивши загальне зниження даного коефіцієнта на третину (3,2 тис. грн.). Натомість, чистий прибуток в

розрахунку на 1-ого середньорічного працівника за 2020-2022 рр. скоротився тільки на 1,8% (1 тис. грн.), але мав максимальне значення у 2021 році, яке майже вдвічі перевищувало аналогічні показники в інші роки. Негативні наслідки воєнних дій для динаміки цього коефіцієнта компенсувалися наслідками кадрової політики зі скорочення персоналу, що з економічної точки зору була цілком виправданим кроком.

Рівень загальноекономічної рентабельності протягом всього періоду дослідження був вищим за 10%, й це дає нам підстави вважати менеджмент даного бізнесу якісно налагодженим. Водночас, фокус нашої уваги на динаміці рентабельності дозволяє говорити про те, що її рівень був найбільшим у передвоєнний 2021 рік, досягнувши 16,3% значення. Зниження рівня рентабельності на 5,7 в. п. у 2022 році вважаємо цілком прийнятним й навіть в деякій мірі позитивним явищем, адже наслідки війни в тій чи іншій мірі відчули на собі всі бізнеси Конотопського району. Для деякого вони спричинили повну руйнацію господарства, для деякого затьмарення перспективи позитивного розвитку. Але ФОП «Садовий О.В.» зберіг свій бізнес й навіть досягнув рентабельності у власній господарській діяльності в складних обставинах непереборної сили.

Підсумовуючи дослідження, проведене у цьому параграфі кваліфікаційної роботи, констатуємо, що ФОП «Садовий О.В.» в цілому поставив свій бізнес на добре налагоджені управлінські шаблі. Це дозволило йому накопичити достатній запас міцності, аби пережити прямий вплив військових дій на початку агресії РФ проти України та пристосуватися до опосередкованих її наслідків у наступні місяці, поновивши повністю господарську діяльність.

2.2 Аналіз стану управління мотивацією персоналу у ФОП «Садовий О.В.»

Обраний для дослідження підприємець відноситься до мікропідприємництва. Це означає, що власник фізично сам в змозі проконтролювати усі господарські процеси, які протікають у його бізнесі, в т. ч. забезпечити мотиваційні стимули для виконання трудових обов'язків найманими працівниками. Специфіка діяльності у галузі лісового господарства полягає в тім, що в цій сфері майже неможливо впровадити відрядну форму оплати праці. Навіть, якщо й у лісозаготівлі і мають місце операції, результатом яких є певна кількість закінчених одиниць виробленої продукції – наприклад, кубометрів нарубаного лісу, то в штаті у ФОП «Садовою О.В.» перебувають тільки два працівники, трудові обов'язки яких мають певну спеціалізацію – це доглядач розплідника рослин та водій лісовозу (за сумісництвом він же й оператор уніфікованого з лісовозом автокрану). Ці два працівники єдині, хто не залучається до виконання не властивою до їх спеціалізації роботи.

Виникає логічне питання – який метод мотивації персоналу обирає власник за такої специфіки діяльності та в умовах застосування тільки погодинної форми оплати праці? Аби на нього відповісти ми ретельно вивчали внутрішній облік з питань заробітної плати та її складових, а також усталену систему нематеріальної мотивації найманих працівників, яка склалася впродовж всього періоду функціонування даного бізнесу. Вивчення першого аспекту (тобто матеріальної складової) мотивації, збір та групування відповідних облікових записів дали нам можливість зібрати достатньо матеріалу й помістити його у таблицю 2.5.

Формуючи, дані для аналізу у таблиці 2.5., ми виходили з того, що доцільніше було б робити порічний аналіз в межах досліджуваного періоду. По-перше, це дозволить нам більш точно виявити причини відхилень, по-друге, усім зрозуміло, що визначальним фактором впливу у 2022 році була повномасштабна агресія росії проти України, тому правильно 2022 рік порівнювати із останнім передвоєнним роком, тобто із 2021. Врахувавши

дану початкову установку ми й проводили аналіз мотивації персоналу в даному бізнесі.

Таблиця 2.5 – Структура фонду оплати праці та його динаміка у ФОП «Садовий О.В.» за 2020 – 2022 рр.

Показники, тис. грн.	2020 р.	2021р.	2022р.	2021 р. до 2020 р., +/-		2022 р. до 2021 р., +/-	
				%	тис. грн.	%	тис. грн.
Основна заробітна плата	585,5	444,5	502,3	-24,1	-141,0	13,0	57,8
Додаткова заробітна плата	33,4	31,5	37,3	-5,7	-1,9	18,7	5,9
в т. ч. - доплата за стаж	20,5	18,0	23,7	-12,3	-2,5	31,8	5,7
- доплата за кваліфікацію	12,9	13,5	13,7	4,7	0,6	1,3	0,2
Заохочувальні і компенсаційні виплати	17,5	14,9	11,7	-14,8	-2,6	-	-
в т. ч. - премії	14,3	13,0	7,9	-9,6	-1,4	-	-
- матеріальна допомога	3,1	1,9	3,7	-38,4	-1,2	93,0	1,8
Разом фонд оплати праці	636,3	490,8	551,3	-22,9	-145,5	12,3	60,5
Середньорічна чисельність працівників всього, шт. од.	9	6	6	-33,3	-3,0	0,0	0,0
Місячна оплата праці 1 шт. од., грн./міс.	5892	6817	7657	15,7	925	12,3	840
Місячна оплата праці в середньому по Сумській області, грн./міс.	9894	11897	12119	20,2	2003	1,9	222
% середньої по підприємству заробітної плати від середнього обласного рівня	59,6	57,3	63,2	*	*	*	*

*Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку ФОП «Садовий О.В.» та [8]

У цього приватного підприємця матеріальна мотивація персоналу має місце у вигляді структурованої заробітної плати, яка складається із трьох основних частин: основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, компенсаційних (заохочувальних) виплат. Усі ці частини мають різні підґрунтя для нарахування та останні два, крім іншого, ще й додатково поділяються на дві складові кожна. Отже, для нас представляє науковий

інтерес не тільки динаміка матеріальної мотивації персоналу у ФОП «Садовий О.В.», але й природа мотиваційних виплат в ракурсі усталеної системи стимулювання найманих працівників даного бізнесу.

Фонд основної заробітної плати працівників, найманих даним приватним підприємцем, протягом 2020-2021 рр. мав чітку тенденцію до зменшення: на 24,1% (141 тис. грн.). Головна причина – це суттєве скорочення персоналу – на третину, із 9 осіб (штатних одиниць) до 6. Враховуючи, що темпи скорочення фонду основної заробітної плати в цей період були повільнішими за темпи скорочення чисельності персоналу, можемо зробити припущення що заробітна плата 1-ого середньорічного працівника за цей час зросла (у подальших дослідженнях припущення підтвердиться).

Фонд основної заробітної плати персоналу фірми за 2021-2022 зріс на 13% (57,8 тис. грн.), при тому що чисельність трудового колективу в цьому періоді була сталою – 6 штатних одиниць. Це говорить про те, що попри виклики війни підприємцю вдалося принаймні закріпити певний необхідний набір соціальних гарантій. Крім того, мінімальний розмір заробітної плати в перерахунку на середньомісячний показник у 2021 році був на рівні 6042 грн., а у 2022 році - 6550 грн. Оскільки саме цей показник є базовим орієнтиром для встановлення ставок основної заробітної плати всім працівникам, то є очевидним, що основна причина підвищення досліджуваного показника криється саме у нормативному зростанні мінімальної заробітної плати. Важливо також наголосити, що виробничій простій, через військові дії безпосередньо на території Конотопського району у лютому та навесні 2022 року, не став підставою для скасування, зменшення чи навіть призупинення належних працівникам виплат їхньої трудової винагороди. Усі співробітники отримали зароблені гроші вчасно та в повному обсязі.

Другий за значимістю елемент у структурі фонду оплати праці – це додаткова заробітна плата, представлена у ФОП «Садовий О.В.» двома складовими – доплатами за стаж роботи на даного підприємця та доплатами за кваліфікаційний рівень. Перша складова додаткової заробітної плати є методом мотивації персоналу, який практикує даний приватний підприємець із власної ініціативи. Мета застосування методу полягає у підвищенні грошового стимулювання працівників, аби забезпечити належний рівень лояльності до бізнесу підприємця. Метод сприяє зменшенню плинності кадрів, що дає підприємцю додаткові зиски, пов'язані із збереженням кадрового потенціалу, який повинен складатися із найбільш досвідчених працівників. Другий елемент додаткової заробітної плати – це доплати за кваліфікаційний рівень. В трудовому колективі у 2020 році були присутні тільки дві посади, які вимагали присвоєння кваліфікаційного розряду (класності) та відповідних доплат – це водій лісовозу та крановик. Посада останнього була скорочена, й у наступні два роки дослідження обов'язки оператора крану, уніфікованого із вантажним автомобілем виконував водій лісовозу, який отримав на це відповідні дозволи та пройшов курси з навчання.

Динаміка додаткової заробітної плати як загалом, так і по окремих її елементах в принципі є дуже подібною до динаміки основної заробітної плати, але є і відмінності. Зокрема, за період 2020-2021 рр. додаткова заробітна плата в цілому ненабагато знизилася - на 5,7% (1,9%). Основне зменшення відбулося за рахунок падіння виплат за стаж, пов'язане із скороченням персоналу на 33% у 2021 році. Водночас, доплати за кваліфікацію навпаки зросли – на 4,7% (0,6 тис. грн.) через підвищення кваліфікації водієм вантажного лісовозу у вигляді присвоєння вищої класності й набуття додаткової спеціальності крановика. Воєнний 2022 рік порівняного із попереднім 2021 демонструє позитивну динаміку додаткової заробітної плати – вона зросла на 18,7% (5,9 тис. грн.). На цей результат

вплинуло як зростання розцінок за більш високий кваліфікаційний рівень водія лісовозу, так і підвищення доплат за відпрацьований на фірмі стаж, адже значна частина набраного персоналу працює на даного приватного підприємця вже понад 5 років, що зумовило приріст відносної динаміки так званої «винагороди лояльності» на 31,8% (5,7 тис. грн.).

Такий метод матеріальної мотивації персоналу, як заохочувальні та компенсаційні виплати, у ФОП «Садовий О.В.» представлений двома елементами – преміями за трудові здобутки та матеріальною допомогою. Перший елемент в даній фірмі не носить системний характер, це означає, що премія не нараховується працівникові автоматично за умов звичного виконання ним трудових обов'язків та нормальної діяльності організації. Сам привід для преміювання та розмір премії за певний період визначає власник бізнесу, виходячи із своїх внутрішніх суджень та переконань. Отже, в даному бізнесі премії призначають не завжди та не всім, хоча й сам факт преміювання у мотиваційній практиці досліджуваного приватного підприємця ми не можемо вважати рідкісним.

На відміну від премій, матеріальна допомога, як метод мотивації персоналу, в даному бізнесі скоріше є виключенням із правил. Надається вона нечасто, в основному через надзвичайні обставини і пов'язану з ними матеріальну скруту в житті найманих працівників: на поховання близьких родичів, на лікування, на подолання наслідків стихійного лиха, на закупівлю предметів першої необхідності. Кожен випадок надання матеріальної допомоги є особливим, він досліджується приватним підприємцем та його довіреними особами, що дозволяє визначити доцільність надання матеріальної допомоги та її розмір.

Говорячи про динаміку компенсаційних та заохочувальних витрат, відмічаємо зниження усіх їх елементів за 2020 – 2021 рр. на 14,8% в цілому, на 9,6% по преміях, на 38,4% по матеріальній допомозі. Причина, як і по інших елементах фонду заробітної плати – скорочення чисельності

персоналу. З іншого боку, у 2021-2022 рр., виплата премій персоналу у даному бізнесі скоротилася на 38,7% (на 5 тис. грн.), але відбулося невелике зростання виплат по матеріальній допомозі – на 1,8 тис. грн., натомість через несуттєвість даного виду матеріальної мотивації, виявлене зростання відбулося практично непомітним на фоні інших змін у динаміці фонду заробітної плати. Причина – це економічні наслідки воєнних дій, які позбавили ФОП «Садовий О.В.» можливості адекватної матеріальної мотивації своїх співробітників у вигляді виплат більших за розміром премій.

Заслуговує окремої уваги динаміка фонду заробітної плати. Так, у 2020-2021 рр. через скорочення персоналу відбулося також і скорочення фонду на 22,9% (145,5 тис. грн.). У 2021-2022 рр. цей показник навпаки збільшився на 12,3% (60,5 тис. грн.). Основна причина зростання фонду заробітної плати в цьому періоді – це нормативне збільшення мінімального рівня заробітної плати. Адже саме основна заробітна плата по всіх роках дослідження займає провідну (більше 90%) частку у структурі фонду заробітної плати, а найвагомішим чинником впливу на неї є законодавча вимога щодо мінімальної заробітної плати.

Логічним підсумком аналізу даного параграфу кваліфікаційної роботи буде оцінка динаміки та рівня найважливішого показника матеріальної мотивації працівників – середньої по підприємству заробітної плати, яка складається з усіх досліджених вище елементів. Одразу зазначимо, що у відображений в таблиці 2.4. показник входить тільки заробітна плата найманих приватним підприємцем працівників, без включення доходів фізичної особи – підприємця, частина яких вписується до податкової декларації для нарахування з неї ЄСВ.

Отже, бачимо, що динаміка середньомісячної заробітної плати як у періоді 2020-2021 рр., так і за 2021-2022 рр. мала позитивний напрямок розвитку. Так, на другий рік дослідження заробітна плата підвищилася на 15,7% (925 грн.), а на третій на - 12,3% (840 грн.) відносно попереднього

року. Але було б невірно стверджувати, що рівень матеріальної мотивації найманих у даному бізнесі працівників перебуває на достатньому рівні. Адже жодного року середня заробітна плата не досягала хоча б 65% від рівня середньої заробітної плати по Сумській області. Найбільшим, до речі, цей відсоток був у 2022 році – 63,2%. Тож можемо говорити про те, що найманий персонал, який працює у ФОП «Садовий О.В.», має низький рівень матеріальної мотивації в процесі праці.

Але при виробленні оціночних суджень відносно рівня мотивації слід також враховувати особливості діяльності даного економічного суб'єкта та його зовнішньо економічне середовище. До них належать: незначні обсяги діяльності ФОП «Садовий О.В.», його господарська орієнтація на одного великого замовника, нестійка економічна ситуація в місті Кролевець та навколо нього, хронічне безробіття, загальнодержавна криза через війну, прямі наслідки (в т. ч. демографічні) військових дій. Все перелічене зумовлює низькі заробітні плати на периферії від великих міст та районів зосередження розвинутої інфраструктури.

2.3 Оцінка чинників впливу на управління мотивацією персоналу у ФОП «Садовий О.В.»

Головне питання у мотиваційному менеджменті, полягає в тім, який має бути достатній рівень мотивації персоналу аби забезпечити заплановані показники діяльності суб'єкта господарювання. Питання є комплексним й правильна відповідь на нього може бути знайдена тільки в умовах практичного управління. Але цілком необхідною дією є оцінка мотивації в розрізі певних критеріїв поділу персоналу, оскільки різні за своїм функціональним призначенням співробітники не можуть мати однакових мотиваційних стимулів й тому будь-яка матеріальна мотивація в кінцевому випадку визначається набором чинників, залежних від особливостей

діяльності кожного окремого працівника. З означеної позиції випливає, що мотивацію працівників, зайнятих у мікробізнесах, дослідити набагато легше, адже їх кількість обмежується навіть не десятками, а одиницями, а найбільші однорідні групи не перевищують 5 штатних одиниць (як у досліджуваному випадку). Звідси нами вбачається за доцільне помістити у таблицю дані (табл. 2.6.) щодо заробітної плати та структурних її елементів в розрізі окремих посад та функціонально однорідних груп найманого персоналу.

Головне, що в даному дослідженні треба відмітити, це групування найманого в бізнесі персоналу у відповідності до трудових обов'язків. Така подача інформації дозволить нам виокремити фактори впливу на мотивацію з максимальною деталізацією, адже найбільша група однорідних за функціоналом працівників – це різноробочі, й вона протягом досліджуваного періоду налічувала всього лише 4 – 5 осіб. Поділ є умовним, на фірмі немає штатного розпису, усі працівники можуть переймати на себе зовсім різні трудові обов'язки, хіба що обов'язки водія лісовоза та оператора уніфікованого крана виконує лише одна особа відповідної кваліфікації, оскільки автоматизовані лісовантажні-розвантажні роботи та транспортні перевезення є дуже відповідальним видом діяльності в першу чергу з точки зору безпеки виконання.

Найперша посада (функціональна група працівників), яка має для нас науковий інтерес – це доглядачі розплідника саджанців рослин. Основний трудовий обов'язок для доглядачів полягає у сукупності трудових операцій із підтримки життєдіяльності рослин та доведенні їхнього стану до товарно привабливого на час, коли актуальним стає продаж рослин стороннім покупцям: канун різдвяно-новорічних свят (ялинки та сосни), сезон висадки саджанців лісових порід, весняно-осінні піки продажів декоративних дерев та чагарників.

Таблиця 2.6 – Оцінка матеріальної грошової мотивації по видах заохочення категоріям персоналу у ФОП «Садовий О.В.» за 2020 – 2022 рр

Група персоналу (шт. од.) / елемент заробітної плати (тис. грн.)	Роки			2021 р. до 2020 р., +/-		2022 р. до 2021 р., +/-	
	2020	2021	2022	%	тис. грн.	%	тис. грн.
Доглядач розплідника, шт. од.	2	1	1	-50,0	-1,0	0,0	0,0
Основна заробітна плата	115,6	72,5	78,6	-37,3	-43,1	8,4	6,1
Додаткова заробітна плата	-	-	3,9	-	-	-	-
Заохочувальні і компенсаційні виплати	4,2	2,8	0,6	-33,6	-1,4	-77	-2,1
Річний фонд заробітної плати	119,8	75,3	83,2	-37,1	-44,5	10,5	7,9
Місячна оплата праці 1 шт. од., грн./міс.	4990	6273	6932	25,7	1283	11	659
Оператор крану, шт. од.	1	-	-	-	-	-	-
Основна заробітна плата	60,0	-	-	-	-	-	-
Додаткова заробітна плата	2,4	-	-	-	-	-	-
Заохочувальні і компенсаційні виплати	1,0	-	-	-	-	-	-
Річний фонд заробітної плати	63,4	-	-	-	-	-	-
Місячна оплата праці 1 шт. од., грн./міс.	5282	-	-	-	-	-	-
Водій лісовозу, шт. од.	1	1	1	0,0	0	0,0	0
Основна заробітна плата	84,0	90,0	91,2	7,1	6,0	1,3	1,2
Додаткова заробітна плата	10,5	13,5	13,7	28,6	3,0	1,3	0,2
Заохочувальні і компенсаційні виплати	3,0	3,1	1,7	4,4	0,1	-45	-1,4
Річний фонд заробітної плати	97,5	106,6	106,6	9,4	9,1	0,0	0,0
Місячна оплата праці 1 шт. од., грн./міс.	8126	8887	8883	9,0	761	0,0	-4,0
Різноробочий, шт. од.	5	4	4	-20,0	-1,0	0,0	0,0
Основна заробітна плата	325,9	282,0	332,5	-13,5	-44,0	17,9	50,5
Додаткова заробітна плата	20,5	18,0	19,7	-12,3	-2,5	9,9	1,8
Заохочувальні і компенсаційні виплати	9,3	9,0	9,3	-3,5	-0,3	3,7	0,3
Річний фонд заробітної плати	355,7	308,9	361,5	-13,2	-46,8	17,0	52,7
Місячна оплата праці 1 шт. од., грн./міс.	5928	6435	7532	9,0	507	17	1097

*Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку ФОП «Садовою О.В.»

У 2020 році доглядачками на фірмі працювало дві літні жінки, але наприкінці року одна з них звільнилася через проблеми зі здоров'ям. Її обов'язки перейняла на себе близька родичка власника бізнесу, яка не працює за договором найму, тож кількість штатних одиниць у 2021 та 2022 році налічувала по даній посаді тільки одну особу. Сезонність робіт по догляду за рослинами зумовлює необхідність залучати до розпліднику додаткову робочу силу із інших функціональних груп найманого персоналу,

оскільки існує два види дуже трудомістких робіт, з якими штатна і позаштатна доглядачки самотійно не впораються - це просапання рядків рослин від бур'янів та пересадка саджанців.

До особливостей матеріальної мотивації праці доглядачів розплідника належить її низький рівень, оскільки протягом всього періоду дослідження їх заробітна плата була найменшою серед усіх функціональних груп працюючих, й рівень цієї зарплатні лише на невеликий відсоток перевищував нормативну мінімальну заробітну плату. Зокрема, в середньомісячному перерахунку нормативна мінімальна заробітна плата у 2020 році складала 4816 грн, а доглядачки в середньому отримували по 4990 грн., що лише на 174 грн. більше мінімально необхідної суми, у 2021 році доглядачка, яка залишилася у штаті, щомісячно отримувала грошову винагороду лише на 231 грн. більшу мінімальної, а у 2022 році це перевищення складало 382 грн. Зауважимо також, що в структурі заробітної плати основна заробітна плата абсолютно привалює, постійно займаючи у 2020-2022 рр. частку близьку до 95%. Це означає, що інші види матеріальної мотивації до доглядачів розплідника практично не застосовуються.

Важливо також звернути увагу, що рівень матеріальної мотивації водія лісовозу, хоча і є найвищим серед персоналу ФОП «Садової О.В.», але у 2020 році він становив 82% від середньої по Сумській області заробітної плати, у наступні два роки це співвідношення було ще нижчим: у 2021 році – 75%, у 2022 році – 73%. Отже, чинники мотивації до праці саме на робочому місці у даного приватного підприємця для визначеного працівника не можуть обмежуватись лише низькими матеріальними стимулами, впровадженими у даному бізнесі, а потребують більш детальнішого вивчення. Для цього ми вивчили трудовий контракт водія лісовоза та поспілкувалися з ним особисто. В результаті ми виявили, що вагомим мотиваційним нематеріальним чинником є неможливість залучення водія лісовозу до будь-яких інших видів робіт окрім тих, які передбачають його безпосередні трудові обов'язки –

вантажні перевезення та операції на уніфікованому крані. Ця умова вивільняє для даного працівника достатньо часу аби працювати й у іншому місці, оскільки перевезення рубаного лісу та інших вантажів, а також вантажно-розвантажні роботи за допомогою автокрану виконуються нерегулярно, в залежності від низки факторів як внутрішньо організаційного, так зовнішньо економічного середовища. Тож водій лісовозу за сумісництвом працює на аналогічній посаді у ДП «Кролевецьке лісомисливське господарство», яке є основним замовником послуг у ФОП «Садовий О.В.» й територіально розташоване поруч. Це зумовлює додаткові зручності для роботи за сумісництвом у цих двох пов'язаних суб'єктах господарювання.

Рівень матеріальної мотивації в даній категорії персоналу у ФОП «Садовий О.В.» не відрізняється високими показниками. Хоча середній рівень заробітної плати різноробочих був вищим за мінімальну заробітну плату по відповідному періоду, її розмір постійно не дотягував до середньої зарплатні по Сумській області на дуже суттєвий відсоток. Зокрема, у 2020 році середня зарплата різноробочого на даній фірми складала 60% від середньо обласного показника, у 2021 році – 54%, у 2022 році – 62%. Це говорить про дуже низький рівень матеріальної мотивації різноробочих працівників на фірмі. Структура їх заробітної плати визначається переважно основною заробітною платою, яка протягом періоду дослідження постійно знаходилася на рівні 91% - 92% від усіх виплат. Це говорить про те, що до цієї групи працівників чинники додаткової матеріальної мотивації застосовуються в дуже обмеженій формі. Натомість динаміка оплати праці для різноробочих працівників протягом 2020-2022 рр. була в принципі позитивною: за 2020-2021 рр. їх середньомісячна зарплатня зросла на 9% (507 грн.); за 2021-2022 рр. – на 17% (1097 грн.).

Водночас наші дослідження кадрових документів у ФОП «Садовий О.В.», а також бесіди із різноробочими працівниками дозволили нам виявити важливі факти та чинники, що впливають на їх мотивацію працювати на цій

фірмі. До фактів, по-перше відноситься незначна плинність кадрів по цій категорії персоналу: так, за весь період дослідження лише один різноробочий звільнився у 2022 році, уклавши контракт із ЗСУ, на його місце прийшов другий – передпенсійного віку. По-друге, різноробочі працівники, середній вік яких становить понад 50 років, не прагнуть професійного та кар’єрного розвитку, вважаючи, що їх час на це вже минув.

А чинників впливу на мотивацію ми виявили три. Перші два відносяться до негрошової матеріальної мотивації – це гарячі обіди, якими забезпечує роботодавець різноробочих працівників, коли вони працюють в лісі. Другий – це можливість безкоштовно забирати додому відходи деревообробки, які потім використовують для обігріву осель. Третій чинник, що відноситься вже до нематеріальної мотивації - це ненапружений робочий графік з великими перервами та частими виробничими простоями, які даним приватним підприємцем оплачуються так само, як і відпрацьований робочий час.

Для належної оцінки чинників впливу на мотивацію персоналу найважливіше значення має особливості засвоєних працівником трудових нормативів та пріоритетів, саме вони формують значимість усієї подальшої трудової діяльності, вибудовують спосіб життя. Нами був проведений аналіз пріоритетності чинників мотивації праці по кожному із найманих співробітників. Дані аналізу відображені у табл. 2.7.

У таблиці 2.7. містяться дані з опитування кожного співробітника ФОП «Садовий О.В.». Серед матеріальних грошових чинників нами виділено три, матеріальних негрошових – два, й нематеріальних – п’ять чинників. Таким чином, ми отримали всього 10 чинників, й запропонували кожному працівникові скласти їх пріоритетність. При чому найбільш пріоритетному чинникові надавалося 10-е місце та відповідно 10 балів, а найменшому - перше місце та, відповідно 1 бал. Аби підвищити об’єктивність дослідження ми навмисно не групували чинники, а надавали їх у довільному переліку.

Таблиця 2.7 – Пріоритетність чинників мотивації праці в розрізі працюючих у ФОП «Садовий О.В.» за 2020 – 2022 рр.

Групи чинників	Види чинників	Групи персоналу					
		Доглядач розплідн ика	Водій	Різноробочі (в порядку зменшення стажу)			
				1-й	2-й	3-й	4-й
Матеріальні грошові (зростання заробітної плати)	Підвищення кваліфікації	2	8	1	6	5	9
	Залежність заробітної плати від результатів роботи	1	5	4	2	4	3
	Особисте бажання власника	7	9	8	10	9	7
Разом по матеріальних грошових		10	22	13	18	18	19
Матеріальні негрошові	Безкоштовні гарячі обіди	4	7	5	7	3	5
	Безкоштовні матеріали для опалення осель	6	6	7	3	6	2
Разом по матеріальних негрошових		10	13	12	10	9	7
Нематеріальні	Хист до виконуваної роботи	10	4	2	5	1	4
	Режим праці	9	10	10	8	7	10
	Характер робочого процесу	8	3	9	9	10	8
	Побутові умови праці	3	2	3	1	2	1
	Відсутність загрози скорочення	5	1	6	4	8	6
Разом по нематеріальних		35	20	30	27	28	29

*Джерело: складено автором

Далі нам треба виконати оцінку чинників. Для цього кожній групі чинників мотивації ми надаємо загальну оцінку в 1 бал. А оцінка значимості кожного з чинників буде розрахована як $1 / N$, де N - це кількість чинників у групі. Тож по групі матеріальних грошових чинників значимість чинника буде дорівнювати 0.33, по групі матеріальних негрошових – 0.5, по групі нематеріальних – 0.2. Результативна оцінка впливу чинника на мотивацію представлена як добуток пріоритетності та значимості. Результати представлені нижче (табл. 2.8.).

Результати оцінки впливу чинників на мотивацію працівників дають право нам зробити наступні висновки.

Таблиця 2.8 – Оцінка впливу чинників на мотивацію праці в розрізі працюючих у ФОП «Садовий О.В.» за 2020 – 2022 рр.

Групи чинників	Види чинників	Групи персоналу		
		Доглядач	Водій	Різноробочі (в

		розплідника		порядку зменшення стажу)			
				1-й	2-й	3-й	4-й
Матеріальні грошові (зростання заробітної плати)	Підвищення кваліфікації	0,7	2,6	0,3	2,0	1,7	3,0
	Залежність заробітної плати від результатів роботи	0,3	1,7	1,3	0,7	1,3	1,0
	Особисте бажання власника	2,3	3,0	2,6	3,3	3,0	2,3
Разом по матеріальних грошових		3,3	7,3	4,2	6,0	6,0	6,3
Матеріальні негрошові	Безкоштовні гарячі обіди	2,0	3,5	2,5	3,5	1,5	2,5
	Безкоштовні матеріали для опалення осель	3,0	3,0	3,5	1,5	3,0	1,0
Разом по матеріальних негрошових		5,0	6,5	6,0	5,0	4,5	3,5
Нематеріальні	Хист до виконуваної роботи	2,0	0,8	0,4	1,0	0,2	0,8
	Режим праці	1,8	2,0	2,0	1,6	1,4	2,0
	Характер робочого процесу	1,6	0,6	1,8	1,8	2,0	1,6
	Побутові умови праці	0,6	0,4	0,6	0,2	0,4	0,2
	Відсутність загрози скорочення	1,0	0,2	1,2	0,8	1,6	1,2
Разом по нематеріальних		7,0	4,0	6,0	5,4	5,6	5,8

*Джерело: складено автором

По-перше, як ми і визначили раніше, для доглядачки розплідника, матеріальні грошові чинники за впливом перебувають на останньому місці, а на першому нематеріальні. Серед видів чинників, найбільш вагомим для цієї працівниці виявився такий чинник негрошової матеріальної мотивації як безкоштовні матеріали для опалення її оселі, що сукупно набрав 3 бали. По-друге, для водія, найбільш значущі чинники – це грошові матеріальні, найменш значущі – нематеріальні. Зауважимо, що найбільш впливовий вид чиннику, взятий окремо, – це безкоштовні гарячі обіди. По-третє, оцінка впливу чинників на мотивацію, дає підстави говорити, що чим більший є стаж роботи для різноробочого працівника, тим менш значимими для нього є чинники матеріальної грошової мотивації та більш значимими є чинники нематеріальної мотивації. Зауважимо, що чинники негрошової матеріальної мотивації знаходяться у прямій залежності від кількості років стажу певного працівника на підприємстві.

З рештою результати оцінки нами інтерпретуються в контексті особливостей діяльності досліджуваного суб'єкта. Тобто невеликі обсяги

діяльності та сезонність більшості видів робіт спричиняють зменшення важливості продуктивності праці та професійної майстерності працюючих. Які з часом позбавляються сенсу вдосконалюватися, оскільки професійне зростання на малому підприємстві стає в принципі неможливим.

Отже, виникає потреба у систематизації проведеної оцінки. Для цього найдоцільніше буде провести SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей процесу мотивації праці персоналу підприємства. Матриця SWOT-аналізу представлена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - SWOT- аналіз управління мотивацією персоналу у ФОП «Садовою О.В.» за 2020 – 2022 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Невисока плинність кадрів Достатня кваліфікація більшості працюючих на підприємстві Соціальна підтримка працівників Встановлення набору мотиваційних заходів для кожного окремого працівника	– Низькомотивований персонал – Відсутність оцінки підсумків праці – Обмеженість професійного та кар'єрного розвитку – Орієнтація діяльності на одного великого замовника
Можливості	Загрози
– Удосконалення соціальної захищеності працюючих на підприємстві – Введення в дію системи преміювання – Атестація персоналу – Удосконалення міжособистісних відносин між працівниками та власником	– Низька зацікавленість працівників у підсумках праці – Стагнація або падіння продуктивності праці – Подовження виробничих та/або сезонних простоїв – Кадровий дефіцит

*Джерело: складено автором

Зрозуміло, що тому як обґрунтовано зменшити потенційні загрози та реалізувати визначені у SWOT – аналізі можливості буде присвячено наступний розділ нашої кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка організаційно-економічного механізму вдосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві

Фірма, яка є об'єктом нашого дослідження у даній кваліфікаційній роботі, - ФОП «Садовой О.В.» у 2024 році буде реорганізована. Реорганізація торкнеться в першу чергу обсягів діяльності та в другу – чисельності найманого персоналу. Відбудеться злиття кількох бізнесів, зареєстрованих в статусі ФОП (в т. ч. й досліджуваного), які є надавачами послуг та виконувачами деяких видів робіт для ДП «Кролевецьке лісомисливське господарство». Власне цей захід є вимогою менеджменту цього державного підприємства, оскільки наразі керуючими органами виконавчої влади висувуються вимоги щодо оптимізації структури контрагентів в державному секторі економіки України. Тож будь-які заходи з покращення управління мотивації персоналу на досліджуваній фірмі вже будуть стосуватися більшої кількості найманих працівників, їх професій та спеціальностей.

Інший бік реорганізації ФОП «Садовой О.В.» в контексті досліджуваної проблематики полягає в актуалізації організаційно-економічних методів мотивації вже для кількісно та якісно збільшеного колективу. Зокрема, постає потреба у впровадженні комплексного мотиваційного механізму, що складатиметься із таких методів. При його розробці потрібно зважати, що господарські цілі бізнесу повинні підтримуватися цілями найманого персоналу. Напрями механізму мають бути прості у сприйнятті та доступні як працівникові, так і роботодавцеві, а також справедливі для обох сторін на всіх організаційних етапах його

впровадження. При зміні економічних умов, фінансового стану, структури та напрямків діяльності організаційно-економічні методи, застосовані менеджментом фірми, повинні також змінюватись та бути адаптованими до різноманітних господарських подій, особливо до несприятливих. Вони не мають суперечити один іншому, а застосовуються у взаємозв'язку.

Впровадження мотиваційного механізму крім розробки організаційно-економічних методів, як його основних структурних елементів, передбачає також і формалізацію його головної мети, завдань та принципів. Тож головна його мета полягає в зростанні мотивації персоналу у результатах своєї трудової діяльності та наслідковому підвищенні продуктивності праці. Перспективний мотиваційний механізм передбачатиме виконання наступних завдань:

- зростання мотивації персоналу, наслідком якого будуть покращені показники діяльності;
- підвищення організаційної культури та соціальної відповідальності бізнесу;
- забезпечення індивідуального розвитку і кар'єрного «ліфту» для бажаючих цього членів трудового колективу;
- стимулювання співробітників щодо поліпшення їхньої професійної компетентності;
- створення умов, які сприяють задоволенню співробітниками виробничим процесом та його результатами.

При розробці та впровадженні мотиваційного механізму неостанню роль гратимуть його принципи, які є методологічною базою функціонування інших елементів механізму. Зазначимо, що при виконанні завдань і досягненні мети мотиваційного механізму потрібно покладатися на принципи як формального, так і неформального менеджменту персоналу. З урахуванням особливостей запланованої реорганізації ФОП «Садовий О.В.»

можна виділити два принципи формального управління колективом, якими з нашої точки зору є вплив влади та наставництво.

Принцип впливу влади передбачає, що власник реалізовує прямий вплив на найманих працівників таким чином, що співробітники повинні підкорятися вимогам роботодавця, необхідним для підтримки виробничого процесу. Цей принцип не є новим в управлінській практиці досліджуваного суб'єкта господарювання.

Нарешті принцип наставництва набуватиме важливого мотивуючого значення як визначальний фактор, що формує професійну відповідальність та прагнення до професійного розвитку у більшості членів трудового колективу. Він сприятиме швидшій адаптації молодих робітників до умов та особливостей виробничого процесу у реорганізованому на більш масштабні щаблі бізнесі, оскільки в його основі є тривала міжособистісна комунікація. Ця комунікація є дуже ціннісним з управлінської точки зору елементом мотиваційного механізму, оскільки є фундаментальною основою для передачі досвіду та знань, а відтак слугує передумовою для визначення стратегічних перспектив діяльності.

До неформальних принципів у мотиваційному механізмі відносяться такі як: довіра роботодавця до підлеглого та його роботи, взаємовиручка сторін, об'єктивність в оцінці результатів трудової діяльності, врахування потреб та можливостей персоналу. Принцип довіри передбачає, що між найманим працівником та роботодавцем встановлюються довірчі професійно-трудова відносини. Взаємодопомога в мотиваційному механізмі проявляється при виникненні форс-мажорних обставин, коли вибувши через їхній вплив працівник тимчасово замінюється іншим. Цей принцип, до речі, проявився у повній мірі в перші місяці російського збройного вторгнення, коли деякі працівники не змогли вийти на роботу. Об'єктивність в оцінці результатів трудової діяльності полягає у відображенні бачення усіх сторін виробничого процесу. Врахування потреб та можливостей персоналу

спирається на відповідальність працівника за виконані трудові обов'язки в обмін на повагу до його особистих інтересів з боку власника бізнесу.

Перелічені неформальні принципи управління мотивацією персоналу в тій чи іншій мірі були застосовані приватним підприємцем на час нашого дослідження його бізнесу. Зрозуміло, що після реорганізації виробництва, збільшення масштабів діяльності та зростання чисельності персоналу практична імплементація неформальних принципів ускладниться наявністю об'єктивних перепон організаційного характеру, але ми наполегливо рекомендуємо зберегти їх в управлінській практиці, навіть якщо це вимагатиме додаткових зусиль.

Головними елементами мотиваційного механізму є організаційно-економічні методи мотивації, оскільки вони перебувають у центрі виробничих відносин між роботодавцем та найманим працівником й орієнтовані на задоволення потреб персоналу як соціального суб'єкта. Саме ці методи в механізмі мотивації є первинними системоутворюючими елементами, адже визначають співвідношення заробітної плати і трудового внеску через нормування праці, систему її оплати, застосування покарань, трудові регламенти та загальну кадрову політику в даному бізнесі.

Організаційно-економічні методи мотивації персоналу мають спиратися на макроекономічну ситуацію у лісопереробній галузі і враховувати природно-кліматичні ризики діяльності в ній. Тож фінансовий стан реорганізованої фірми визначатиме склад і структуру матеріальних винагород персоналу, а економічна кон'юнктура та ситуація на ринку деревини впливатиме як на фонд заробітної плати в цілому, так і на погодинні розцінки, надбавки, премії та негрошові матеріальні пільги. Крім того, очікуване зростання чисельності персоналу зумовлює для роботодавця застосування організаційно-економічних методів мотивації переважно до функціональних груп працівників, а не до окремих особистостей. Дана обставина також вимагатиме визначення більш чітких критеріїв

функціонального, кваліфікаційного та професійного поділу трудового колективу.

Грошова винагорода у вигляді заробітної плати завжди була, є та буде фундаментальним організаційно-економічним методом мотивації персоналу. Крім того, що вона виступає провідним чинником впливу на продуктивність праці, її фундаментальність розуміється нами ще і як самодостатність: навіть за відсутності всіх інших мотиваційних методів, разом узятих, однієї заробітної плати буде цілком достатньо для мотивації працівника за умови правильного застосування даного методу мотивації. А з цим, як раз у ФОП «Садовий О.В.» і можуть виникнути труднощі при його майбутній реорганізації та зростанні чисельності персоналу. Адже при мотивації заробітною платою колективу із 6-ти осіб, навіть попри її низький рівень, організаційно було можливо визначити найбільш оптимальні підходи до матеріальної мотивації для кожного окремого працівника із максимальним врахуванням його особистих якостей, заслуг, життєвої позиції та професійності.

При зростанні трудового колективу у кілька разів буде складно об'єктивно оцінити обсяги діяльності та ефективність окремо кожного співробітника. Тому заробітна плата, як організаційно-економічний метод мотивації персоналу, потребуватиме суттєвої модифікації, пов'язаної із диференціацією розцінок, ставок та премій, а також із впровадженням системи моніторингу виробничого процесу. Зауважимо при цьому, що у відповідності до бажання власника бізнесу середній по фірмі рівень заробітної плати буде суттєво збільшено, оскільки як передбачається, реорганізаційні перетворення призведуть до підвищення трудового навантаження та ліквідації виробничих простоїв (непов'язаних із військовими діями). А саме ці дві причини були визначальними при визначенні мотивації до праці різноробочих працівників, які отримували низьку заробітну плату та складали більшість трудового колективу. Отже, на

заміну мотивації відпочинком має прийти мотивація підвищеною зарплатнею та іншими матеріальними благами, про які йдеться нижче.

До організаційно-економічних методів мотивації персоналу у ФОП «Садовою О.В.» потрібно впровадити не застосоване до цього часу матеріальне стимулювання працівників за проявлену ініціативність та раціоналізаторські пропозиції. З іншого боку, також треба застосовувати каральний метод мотивації, що передбачатиме припинення або зменшення мотиваційного стимулювання за несумлінне, неякісне, непрофесійне або невчасне виконання роботи персоналом.

Зазначимо, що за досліджений період діяльності розглянутого суб'єкта приводів для зменшення (позбавлення) стимулювання найнятих ним працівників не було. Але в попередні роки за неналежне виконання трудових обов'язків у ФОП «Садовою О.В.», як каральний метод застосовувалися звільнення. Слід звернути увагу на те, що зі збільшенням обсягів діяльності звільняти несумлінних працівників доцільно буде лише при крайніх проявах порушення ними трудової дисципліни та рецидивах зловживань. В переважній більшості випадків достатньо застосувати зменшення (позбавлення) стимулювання, адже в майбутньому укрупненому бізнесі, звільненому працівникові неможливо оперативно відшукати заміну. Як це відбувалося до цього, коли в маленькому колективі звільнений його член на певний час міг бути безболісно замінений самими приватним підприємцем або його близьким родичем чи знайомим.

Надзвичайної актуальності під час військової агресії росії проти України набуває значення матеріальної допомоги постраждалим від військових дій особам. Як з'ясувалося при дослідженні другого розділу кваліфікаційної роботи, матеріальна допомога на фірмі у 2020-2022 рр. виплачувалася дуже рідко, а її обсяг займав мізерну частку у загальній структурі оплати праці даного бізнесу. На щастя жодний працівник або близькій родич працівника ФОП «Садовою О.В.» (досі) не постраждав від

бойових дій ані фізично, ані матеріально. Але в майбутньому, особливо зі збільшенням чисельності колективу таких трагедій виключити не можна. Тому в якості організаційно-економічного методу матеріальної мотивації працівників у разі настання випадків, пов'язаних із війною, потрібно сформувати страховий фонд, та офіційно затвердити перелік підстав надання матеріальної допомоги з нього та розмір одноразових виплат.

Наступним важливим організаційно-економічним методом мотивації персоналу у ФОП «Садовий О.В.» є впровадження тимчасових трудових контрактів. Тут слід виходити з того, що у лісозаготівельній галузі є дуже багато видів робіт, які виконуються сезонно. При теперішній організації виробничого процесу фактор сезонності в деякій мірі нівелюється багатoproфільністю різноробочих працівників, які за сезонної відсутності певної роботи задіюються на іншій. Завжди злагоджено така організація виробничого процесу з об'єктивних причин функціонувати не може. Тому виникають часті виробничі простої (непов'язані із військовими діями). Їй працедавець (аби зберегти кадровий склад) вимушений оплачувати ці простої як відпрацьований робочий час.

Сам факт наявності виробничих простоїв, які оплачуються, спонукає роботодавця до виплати менших заробітних плат, ніж за умов безперервної діяльності. Але чинні робітники вбачають в цьому чинник мотивації їх до праці в даному бізнесі, який насправді не є таким, адже працедавець меншою за середню по області заробітною платою, виплаченою своїм працівникам, все одно для себе компенсує оплату простоїв. При запланованому збільшенні чисельності кадрового складу невирішення означеної проблеми може привести до труднощів з набором робітників, оскільки за нижчу заробітну природно буде мало бажаних працювати, а серед тих хто все ж таки виявить бажання опиняться переважно асоціальні та люмпенізовані елементи, або від початку мало мотивовані особи. Тож проблему, з нашого погляду, вирішить впровадження тимчасових трудових контрактів на сезонну

роботу. Не заглиблюючись у формальний бік застосування цього мотиваційного методу, вважаємо за необхідне зробити наголос на деяких важливих для даного бізнесу аспектах.

По-перше, за сезонними контрактами потрібно набирати людей саме на сезонні роботи, оскільки для звичайного працівника найм по сезонному контракту вважатиметься пониженням, на яке він вимушено іде через безвихідну економічну ситуацію та/або складні життєві обставини. Це мало би негативний вплив на продуктивність його праці.

По-друге, чинних різноробочих співробітників не слід переводити на сезонні контракти, адже вони і так задоволені своїми трудовими умовами, їх робочу силу, навички і досвід доцільніше використовувати на сезонних роботах в якості підстраховки на випадок непередбачуваних подій, обставин або факторів.

По-третє, ні в якому разі не слід затримувати частину мотивуючих сезонного працівника виплат (премій, доплат, надбавок) на строк після завершення робіт. Усі належні виплати повинні надходити в передбачені законодавством [3, 13] терміни. Недотримання строків спричинить недовіру, яка неодмінно відіб'ється на показниках економічної ефективності.

Перелік організаційно-економічних методів мотивації персоналу не обмежуються вже дослідженими. Він містить значно більше категорій, але ми запропонували до впровадження чи методично вдосконалили ті, які є найбільш прийнятними і актуальними з точки зору особливостей поточної діяльності та планової реорганізації досліджуваного суб'єкта. Їх функціональний зв'язок в організаційно-економічному механізмі забезпечення мотивації найманого персоналу у ФОП «Садовий О.В.» ми відобразили у вигляді схеми, зображеної нижче (рис. 3.1.).

Слід звернути увагу, що вже впроваджені методи негрошової матеріальної мотивації персоналу при подальшій реорганізації та укрупненні бізнесу повинні бути не тільки збережені, але і розширені. Зокрема,

забезпеченням	введена заробітна плата	осся тільки
під час робіт н	онуси за ініціативу	опити весь
персонал, в т.	графи та звільнення	цеху, при
розпліднику, н	матеріальної допомоги для наслідків війни	
	Сезонні контракти	
	безкоштовні обіди	
	безкоштовне паливо	
	Грошові	Негрошові

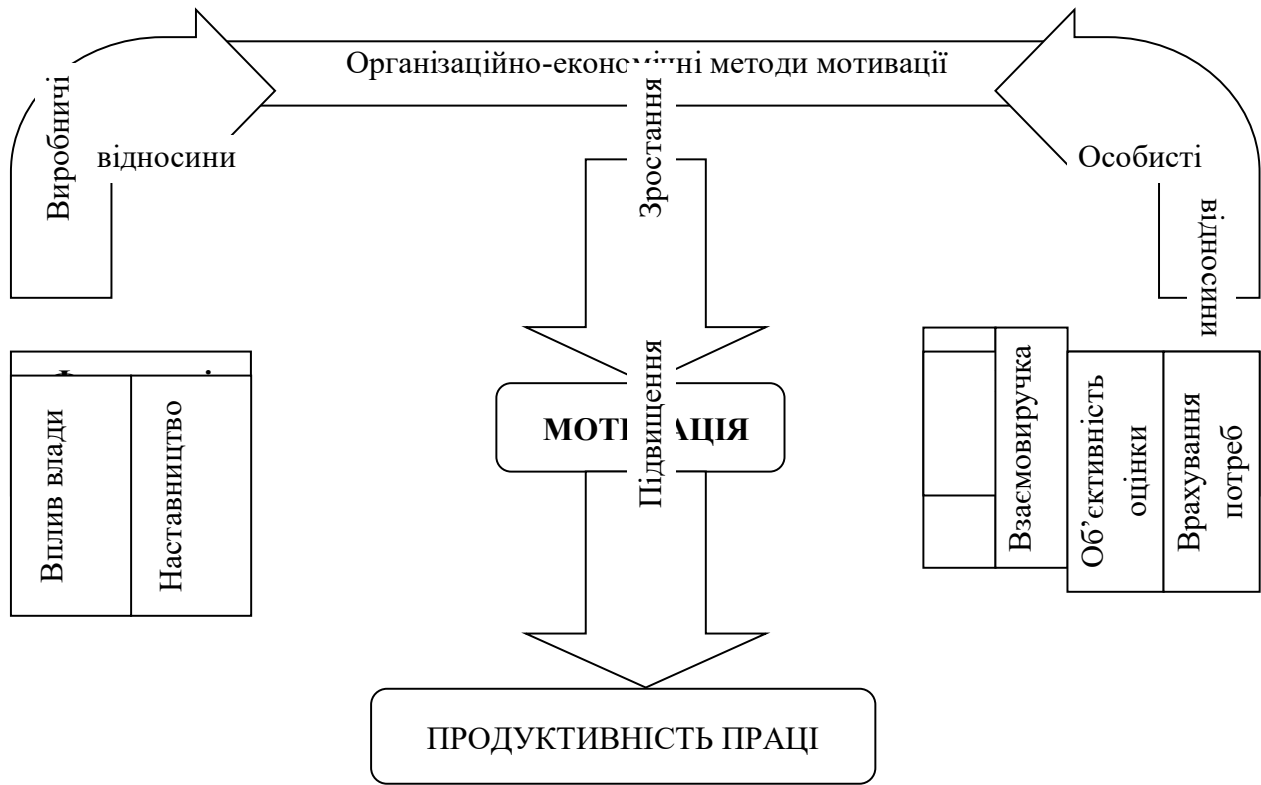


Рисунок 3.1 – Організаційно-економічний механізм вдосконалення управління мотивацією персоналу у ФОП «Садовий О.В.»

*Джерело: авторська розробка

Аналогічно треба буде діяти із забезпеченням робітників деревинними відходами, які використовуються для обігріву їх домівок. Тож потрібно надати робітникам можливість забирати відходи ще й від звалювання лісу, а

не тільки від деревообробки. Аби це практично втілити в життя працедавець має дозволити застосувати належне фірмі устаткування для подрібнення негабаритних та великих за розміром лісових відходів, а також транспортувати ці відходи автотранспортом фірми з лісу до місць, де їх буде зручно відвозити додому вже силами самих робітників.

Такі методи негрошової матеріальної мотивації сприятимуть створенню у робітників підвищеного відчуття соціальної захищеності та піклування, формуватимуть позитивний образ працедавця навіть у домашньому побуті, оскільки, наприклад, обігрів оселі займає в повсякденних справах чималу частку в опалювальний сезон. А працівник щоразу буде мати справу із фактично подарованим йому роботодавцем паливом. Таким чином, опосередковано зменшиться плинність найманих працівників та зросте продуктивність їхньої праці.

Запропонований механізм схематично відображає кінцеву мету мотиваційно-кадрового менеджменту, що полягає у забезпеченні умов для підвищення продуктивності праці. Наразі через остаточно невизначеність усіх параметрів майбутньої реорганізації ми не можемо побудувати функціональну або принаймні статистичну залежність продуктивності праці від організаційно-економічних методів мотивації персоналу, які нами рекомендовані до застосування чи методологічно покращені. Але для керівників досліджуваного бізнесу розроблений механізм представляє інтерес, оскільки враховує максимум особливостей господарського процесу, належної їм організації.

3.2 Рекомендації із впровадження соціально-психологічних методів в управлінні мотивацією персоналу на підприємстві

Не відмовляючись від власного твердження про те, що грошова матеріальна мотивація персоналу у вигляді заробітної плати є цілком

достатньою умовою для стимулювання найманих працівників на здійснення трудових функцій та обов'язків, вбачаємо за доцільне внести до нього суттєве доповнення (проте воно не змінює його змісту). Ця достатність ґрунтується на переконаннях власників, але ж ніяк не найманої робочої сили. Тож, будь-який рівень заробітної плати, якою б високою вона не була, ніколи на всі 100% не задовольнить потреб найманого працівника. Тому суто з психологічної точки зору в кожній особистості хоча б на декілька відсотків залишається відкритим «вікно бажань» щодо отримання додаткових благ. Повністю задоволених своєю зарплатнею працівників не існує, навіть якщо дуже мала їх частка й переконана в протилежному. Отже, в більшій або меншій мірі кожен працедавець повинен компенсувати розбіжність між доступним набором матеріальних благ найманих ним працівників, відображеним у рівні виплаченої зарплати, та бажаним набором. З цієї позиції стає зрозумілим, що крім матеріальних, мають застосовуватися й нематеріальні методи мотивації персоналу.

Усі нематеріальні методи мотивації персоналу ми комплексно об'єднаємо у групу соціально-психологічних. Деякі вчені-економісти [6, 7] дають більш розгалужену класифікацію методів нематеріальної мотивації працівників, але ми з ними не згодні. Адже вважаємо, що усіх мотивуючих до праці первинних чинників є лише три: перший (основний) – це матеріальне споживання, другий – це соціальна потреба (необхідність), а третій – це психологічний мотив. Зрозуміло, що матеріальне споживання забезпечується матеріальними методами мотивації й вони нами дуже добре були розглянуті в попередніх параграфах. А ось останні два – це вже сфера застосування соціально-психологічних методів мотивації, власне й названих за відповідними чинниками. Рекомендації із їх практичного впровадження у ФОП «Садовий О.В.» становлять для нас науковий інтерес.

Одночасно зі зниженням матеріальних витрат на компенсацію персоналу його трудовитрат (тобто заміщенням заробітної плати) соціально-

психологічні методи мотивації застосовуються ще й заради підвищення лояльності робітників до підприємства, зменшення їх плинності. При їх впровадженні ми рекомендуємо керівникам досліджуваного бізнесу дотримуватися наступних трьох правил:

1) Соціально-психологічні методи мають короткостроковий вплив, порівняно з матеріальною мотивацією. Отже, аби забезпечити їхню ефективність, такі методи формально та/або змістовно треба оновлювати періодично, спираючись на вивчення думки членів робочого колективу;

2) Соціально-психологічні методи мотивації краще впливають на персонал, коли здійснюються по відношенню до нього непередбачено, ніж якщо планово та очікувано. Цей ефект має місце, оскільки люди зазвичай мають дуже високу адаптивність та звикають до позитивного стимулу. Регулярні соціально-психологічні піднесення входять у звичку та втрачають мотивуючий вплив;

3) Соціально-психологічні методи завжди ефективніші, якщо застосовуються при прямій комунікації підлеглих та керівників. При чому чим вищим є ранг керівника, тим й ефективнішою буде пряма комунікація, оскільки пропорційно будуть зростати й самоповага підлеглого та відчуття його особистої значущості.

Зазначимо також, що конкретний набір соціально-психологічних методів, впроваджених до застосування у ФОП «Садовий О.В.», буде визначатися усіма параметрами майбутньої реорганізації досліджуваного суб'єкта, велика частина яких на даний час невідома. Тож ми вбачаємо доцільним максимально широко охарактеризувати всі відомі нам соціально-психологічні методи, які прийнятні на подібних до досліджуваного суб'єктах господарювання. Які саме з них набудуть свого втілення у практичній діяльності даного приватного підприємця покаже час.

Так, на нашу думку, соціально-психологічним методом мотивації персоналу, який сприятиме професійному злагодженню та колективній

згуртованості працівників ФОП «Садовою О.В.» є відзначення професійного свята – Дня працівника лісу у третю неділю вересня. В останній робочий день перед цим святом треба буде завчасно завершити роботу й зібрати весь персонал в головному офісі або на подвір'ї біля нього. Там провести в урочистій обстановці нагородження декількох найбільш сумлінних працівників похвальними грамотами від імені власника фірми. Важливо до цього методу нематеріальної мотивації додати ще й метод матеріальної мотивації у вигляді премії нагородженим грамотами працівникам, аби подія не сприймалася колективом як формально організований захід.

Ще один соціально-психологічний метод з тією самою метою застосування – це внутрішньо організаційні змагання або відрядження власних працівників на міжорганізаційні конкурси з професійної майстерності. Наприклад, на звання «кращий лісоруб», «кращий пилорамник», «кращий лісничий» тощо. Так само можна проводити й спортивні змагання та турніри. Важливо, щоб переможець також був відмічений не тільки спеціальною медаллю або дипломом, а ще й отримав нехай і невелику але грошову винагороду.

Соціально-психологічна мотивація методом суспільного визнання або особистої похвали. Цей метод мотивації не повинен мати прогнозований характер. Визнання заслуг співробітника перед ФОП «Садовою О.В.» непотрібно приурочувати до конкретних дат: дня його народження, професійного ювілею, завершення проекту тощо. За своїм змістом суспільне визнання має бути непрогнозованим та об'єктивним явищем, та його не слід поєднувати із іншими заходами урочистого характеру. Навпаки, святковий урочистий захід з приводу визнання заслуг певного працівника повинен бути самотійною подією, докорінно відрізнитися від виробничого повсякденного укладу фірми.

Вручення подарунків за виробничі досягнення і високі трудові показники. Цей метод мотивації незаслужено забутий у теперішній практиці

мотиваційного менеджменту. Він вніс би на фірмі змагальний характер між виробничими ланками, наприклад, між бригадами лісорубів. Як свідчить друге правило, застосування цього соціально-психологічного методу буде доцільним. Адже нерегулярні, несподівані або непередбачувані заохочення мотивують людей краще, ніж планові та прогнозовані, якщо такі події стають практично рутинною частиною життя колективу.

Прояв особистої уваги. Дуже позитивне значення має атмосфера єдиної родини, де панують єдність, взаємоповага і взаємодопомога, про це йдеться у третьому правилі впровадження до управлінської практики соціально-психологічних методів мотивації. Суттєво підвищуватиме продуктивність праці робітників комунікація керівництва ФОП «Садової О.В.» із родинами робітників, повідомлення родичам про трудові успіхи їх рідних, привітання з пам'ятними подіями, вирішення побутових та особистих проблем. Ступінь наближеності до власників бізнесу дає підлеглим відчуття спільності цілей підприємництва.

Проведення корпоративних вечірок у неформальній обстановці. Керівництву фірми потрібно надавати більш вагомому значення такому соціально-психологічному методу мотивації як корпоративні заходи. Вони забезпечують середовище членам трудового колективу для спілкування в неформальній обстановці, часу для якого на робочому місці катастрофічно не вистачає. Дуже часто трапляється так, що саме на корпоративних вечірках йде плідне обговорення робочих питань, результатом якого стає раціоналізація виробничого процесу, а, отже потенційно покращаться показники діяльності організації. Крім того, на корпоративних заходах усуваються міжособистісні, професійні та статусні бар'єри між власниками, менеджментом та рядовими працівниками компанії. Це підвищує згуртованість колективу та бізнесу в цілому.

Соціально-психологічні методи карального характеру. До них відносять письмову догану або усне попередження. Мета застосування – це

психологічний вплив на несумлінного працівника, який завдяки спрямуванню до нього каральних методів має усвідомити свою відповідальність та визнати провину, дати гарантії того, що рецидив його проступку не відбудеться у майбутньому. Застосовуються переважно за такі дисциплінарні порушення як: вживання алкоголю, паління у непризначених для цього місцях, порушення правил техніки безпеки, етичної поведінки тощо. Тобто якщо вчинок не спричинив прямої матеріальної шкоди. Якщо ж шкода таки була заподіяна, то ці методи поєднують із каральними матеріальними методами із зменшення (позбавлення) стимулювання. До виключних методів соціально-психологічного покарання відноситься звільнення.

Перерозподіл робочого часу. Такий соціально-психологічний метод мотивації персоналу може широко застосовуватися на лісопереробному підприємстві. Теоретично його впровадження реалізується там, де існують чіткі критерії щодо визначення трудових норм – заготівля і транспортування лісу, лісосічні роботи, операції на деревообробних верстатах тощо. Тож керівник робіт лише має надати завдання, а початок, кінець і тривалість роботи визначатимуть самостійно члени робітничої бригади. Регулювання робочого часу здійснює позитивний вплив на продуктивність праці, оскільки при цьому відбувається функціональне злагодження колективу, максимальна залученість усіх його членів до робочого процесу, стає ефективнішим розподіл трудових обов'язків. При цьому на другий план відходять труднощі, пов'язані з пропусками роботи через хворобу, сімейні або інші обставини непередбачуваного характеру.

Застосування соціально-психологічних методів мотивації персоналу тісно пов'язане із поточною суспільною ситуацією як у країні в цілому, так і в районі, де розташоване виробництво. Не буде зайвим нагадати, що в перші місяці російського вторгнення безпосередньо навколо міста Кролевець точилися бойові дії. Тож психологічний стан мешканців територіальної

громади, з яких і складається колектив ФОП «Садовою О.В.», тоді був особливо нестійким. Наразі психологічний стан також не можна назвати задовільним, оскільки в лісах залишилося багато мін та нерозірваних боєприпасів, територію громади періодично обстрілює агресор, а чимало людей мають на фронті рідних та близьких. Отже, розробка як організаційно-економічних, так і соціально-психологічних методів мотивації персоналу має враховувати й обставини воєнного стану та їх ефект на виробничий процес, зокрема, і в площині трудового законодавства [14], яке зазнало змін.

Під час дії воєнного стану для членів трудового колективу ФОП «Садовою О.В.» головним фактором життєдіяльності є задоволення їх фундаментальних потреб у захисті, безпеці і відпочинку. Тож визначальною рекомендацією для досліджуваного приватного підприємця в ході впровадження соціально-психологічних методів мотивації персоналу є забезпечення безпечних умов трудової діяльності колективу і розробка алгоритму обов'язкових заходів на випадок надзвичайної ситуації або обставин непереборної сили. До заходів відносяться:

- 1) підготовка укриття з усім необхідним функціоналом, в т. ч. вільним доступом на випадок повітряної тривоги чи обстрілу;
- 2) роз'яснення щодо правил поведінки при оголошенні повітряної тривоги та/або іншої небезпечної ситуації;
- 3) навчання працівників курсу надання первинної допомоги із залученням медичних фахівців;
- 4) проведення інструктажів (із заведенням окремого журналу їх реєстрації) щодо правил поводження із вибухонебезпечними предметами, знайденими співробітниками в лісі, або на іншому виробничому майданчику.

Запропоновані заходи дозволять співробітникам фірми не піддаватися паніці у випадку настання надзвичайної ситуації, поліпшать відчуття впевненості і безпеки, збільшать довіру до приватного підприємця. Отже, по суті вони виступатимуть особливими методами соціально-психологічної

мотивації персоналу бізнесу. Адже в умовах стресу, важкого емоційного стану та підвищеної тривожності неможливо досягти високої продуктивності праці й потрібна модернізована система методів соціально-психологічної мотивації до праці, запропонована нами її версія схематично зображена нижче (рис. 3.2.).

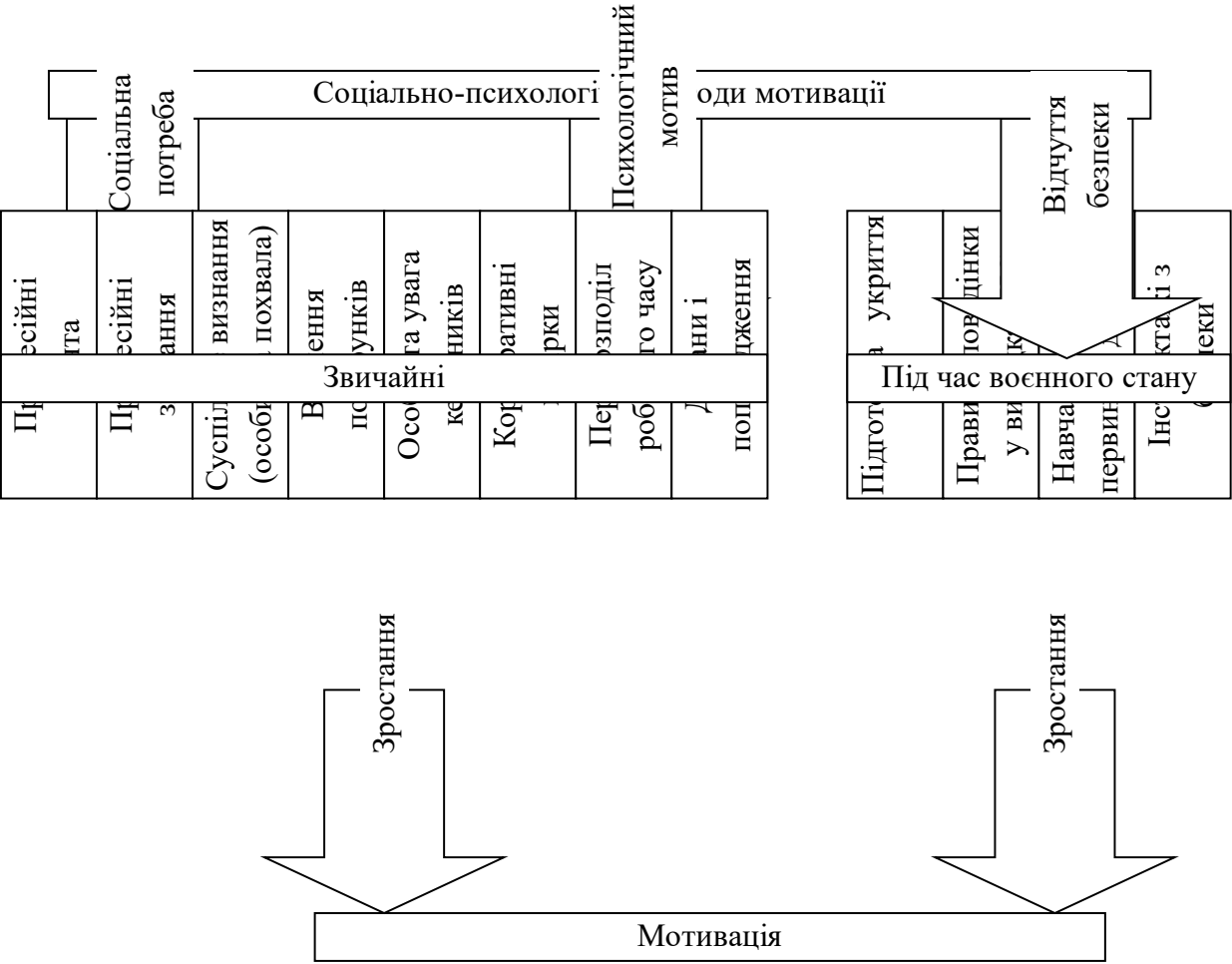


Рисунок 3.2 – Модернізована система методів соціально-психологічної мотивації персоналу, рекомендована для ФОП «Садовой О.В.»

*Джерело: авторська розробка

Так, за умов підвищеної небезпеки необхідно постійно підтримувати формальні комунікації і спілкування всередині організації. Для поточних моментів правильним кроком є збільшення кількості нарад серед управлінців та зустрічей із всім колективом, це дозволить відразу дізнаватись про

загальний психологічний стан підлеглих, оперативно реагувати на виниклі в надзвичайних умовах функціонування виробничі виклики та проблеми у стосунках. Також не треба забувати і про важливість неформальних комунікацій.

3.3 Оцінка професійного розвитку персоналу як основа для зростання його мотивації до праці

При дослідженні методів мотивації персоналу у ФОП «Садовий О.В.» ми стикнулися з такою обставиною, що незначні обсяги діяльності та мала чисельність колективу зумовлюють глухий кут у професійному розвитку різноробочих працівників. Зокрема, такі робітники (а їх більшість) позбавлені сенсу у подальшому удосконаленні своїх професійних навиків, адже покращення їхньої майстерності не призведе до кар'єрного зростання та наслідкового підвищення матеріальної мотивації. Професійно рости просто нікуди. Загалом, це є загальною організаційною проблемою в мотиваційному менеджменті мікробізнесу. Але, на щастя запланована у 2024 році реорганізація вивільняє багато можливостей не тільки для підприємця, але і для наразі найманих та у майбутньому набраних працівників. Крім іншого, доцільною для них стане перспектива професійного розвитку, як фундаментальної підстави для зростання мотивації та досягнення кращих показників діяльності. З означеної позиції, нами вбачається необхідність у розробці методологічного забезпечення професійного розвитку персоналу фірми з урахуванням її особливостей.

Мотивація до праці через професійний розвиток повинна спиратися на чіткі формалізовані критерії градації працівників у відповідності до набутих на момент оцінки професійних навичок та умінь. Такі критерії містяться у тарифній сітці кваліфікаційних розрядів (далі ТСКР). Зауважимо, що до цього часу ТСКР застосовується тільки щодо матеріальної мотивації водія

лісовозу та за сумісництвом оператора уніфікованого крану. Це є скоріше установка не водія, та навіть не приватного підприємця, а його підрядників, в яких система безпеки праці та внутрішньо організаційні норми вимагають певного рівня професійного розвитку в т. ч. й щодо сторонніх працівників при здійсненні на їх території вантажно-розвантажних робіт та вантажних перевезень. В той же час по відношенню до різноробочих, навіть, коли вони працюють лісорубами ТСКР не застосовується.

Потреба у забезпеченні професійного розвитку персоналу та його оцінки вкрай актуалізується із зростанням чисельності персоналу, збільшенням обсягів діяльності та її видів, підвищенням рівня механізації робіт завдяки використанню нової техніки. Зауважимо, що при цьому працедавець повинен забезпечити професійне навчання найманих працівників не тільки безпосередньо на виробництві у відповідності до принципу наставництва, але й у сторонніх закладах, в т. ч. в спеціалізованих або навіть на потужностях дилерських мереж, в яких фірма придбала обладнання або взяла його у лізинг. Зрозуміло, що всі витрати на професійний розвиток персоналу має нести працедавець, оскільки в перспективі вони йому компенсуються через зростання мотивації та підвищення рівня продуктивності праці. Невизначеність на даний час усіх параметрів майбутньої реорганізації ФОП «Садової О.В.» унеможливорює скільки не будь достовірну оцінку витрат на професійний розвиток та їх економічну ефективність. Тому в даному дослідженні доцільніше буде зосередитися на методологічному обґрунтуванні впровадження диференціації професійного розвитку працівників на підставі ТСКР.

ТСКР переважно застосовується для нарахування оплати праці працівників державного сектору та бюджетної сфери. Не стали винятком і державні лісгоспи, які згідно з Галузевою угодою між Державним агентством лісових ресурсів України та Профспілкою працівників лісового господарства, застосовують 6-ти розрядну ТСКР з оплати праці для різних груп робітників

та посадових окладів службовців і управлінців. Ця система часто піддається критиці, оскільки не забезпечує потрібної диференціації заробітної плати працівників.

Але ми з цією критикою не згодні, адже вбачаємо проблеми не в самому механізмі ТСКР, а в таких його окремих аспектах як міжрозрядні коефіцієнти та коефіцієнти співвідношення місячних тарифних ставок, шкала їхнього збільшення. Вони затверджені Галузевою угодою на 2021-2025 рр. та не піддаються змінам. Водночас в досліджуваному приватному бізнесі Галузева угода не діє й немає профспілкової організації, тому власник сам в праві обрати коефіцієнти та шкалу, а ми йому допоможемо зробити обґрунтований вибір.

Інший бік критики 6-ти розрядної системи пов'язаний із замалою на думку деяких дослідників [2, 15] градацією професійного розвитку працівників, тож ними пропонується збільшити кількість розрядів до 14-ти або навіть більше. Але у випадку ФОП «Садової О.В.» навіть після його майбутньої реорганізації навряд чи знайдеться така велика чисельність персоналу, чий професійний розвиток потрібно буде диференціювати по 14-ти ступеням. Тому для підприємств, колектив яких налічує як мінімум 100 осіб, можливо і доцільно буде застосовувати ТСКР зі збільшеною кількістю розрядів, але для майбутніх умов функціонування ФОП «Садової О.В.» вистачить і 6-ти.

Важливим питанням для оцінки ступеня професійного розвитку працівників за 6-ти розрядною ТСКР є вимоги щодо навичок, вмінь, досвіду та освіти. У зв'язку з цим вважаємо чинні галузеві стандарти кваліфікаційних вимог цілком прийнятними і для впровадження у мотиваційний менеджмент в досліджуваному бізнесі. Тож, наприклад, вже точно можна говорити, що на фірмі будуть працювати робітники на офіційній посаді «лісоруб» й таких буде більшість штатного складу, тож до оцінки і градації їх професійного розвитку слід застосовувати галузеві вимоги у відповідності із присвоєним

розрядом (Додаок Б). Професійний склад по інших робітничих спеціальностях наразі ще невідомий, а буде визначений пізніше із урахуванням рівня технічного забезпечення, характеру виконуваних робіт та їх обсягів.

У поданому контексті застосування ТСКР дозволить значно спростити та уніфікувати в даного приватного підприємця механізм диференціації матеріальної складової мотивації. Крім того, впроваджена на актуальних методологічних засадах ТСКР є відносно досконалою базою обґрунтування міжпосадових і міжпрофесійних співвідношень заробітної плати на рівні фірми, а отже, вважаємо її практичним способом забезпечення такого принципу у мотиваційному менеджменті як «рівна зарплата за рівну працю».

Згідно із Методичними рекомендаціями [12] впровадження ТСКР спирається на наступні принципи:

- встановленні підстав диференціації міжрозрядних коефіцієнтів;
- визначенні діапазону показників тарифної сітки (обґрунтуванні максимального коефіцієнта для найвищого тарифного розряду);
- коригуванні коефіцієнтів за розрядами ТСКР.

При застосуванні ТСКР для оплати праці працівникам фірми, нижня межа інтервалу тарифної сітки може визначатися або за нормативним розміром чинної мінімальної заробітної плати або вище за нього, якщо це буде доцільно, виходячи із особливостей та умов діяльності. Тож ми рекомендуємо підприємцю на перший час після реорганізації встановити нижню межу на рівні мінімальної оплати праці – 7100 грн. з 01.01.2024 по 31.03.2024. Надалі в разі успішної діяльності, її треба буде перевстановити вище поточної мінімальної. Верхня межа інтервалу тарифної сітки підприємством встановлюється самостійно, але звичайно за основу береться певний орієнтир. Таким орієнтиром після реорганізації у ФОП «Садовий О.В.» може бути оклад найбільш високо керівника після власника, яким по плану повинен бути заступник приватного підприємця.

Наступним важливим моментом є встановлення шкали міжрозрядної диференціації для тарифних коефіцієнтів. Можна використати багато варіантів їх відносного та абсолютного збільшення: регресивне, прогресивне, рівномірне, комбіноване. Можна взяти ту шкалу, яка міститься у Галузевій угоді, як є або її модифікувати. Але для досліджуваного випадку буде більш прийнятним встановити коефіцієнти без неперервної функціональної залежності. Ухвалити їх треба на підставі рішення власника бізнесу або особи, відповідальної за мотиваційний менеджмент, з урахуванням обґрунтування, поданого нижче.

Окремими науковцями пропонується застосовувати рівномірне відносне збільшення міжрозрядних тарифних коефіцієнтів [20]. Але для умов майбутньої діяльності досліджуваного приватного бізнесу такий підхід неварто розглядати. По-перше, тому що це спричинило би занадто високу, або, навпаки, дуже низьку диференціацію мотивації професійного розвитку. По-друге, рівень мотивації робітників нижчих кваліфікаційних розрядів буде низьким дуже тривалий термін їхньої кар'єри, оскільки набуття досвіду в лісовому господарстві відбувається порівняно довше ніж, наприклад, у сільському господарстві або у промисловості. По-третє, як показує досвід аналогічних підприємств, до найбільш досвідчених робітників переважно діють інші, ніж кваліфікаційні розряди, чинники мотивації, тож чутливість цих працівників до градації міжрозрядних коефіцієнтів є відносно нижчою за інших.

Перелічені галузеві особливості дають нам підстави для формування основного принципу побудови шкали міжрозрядної градації коефіцієнтів – це зворотній пріоритет. Означає це, що із підвищенням розряду, між розрядні коефіцієнти стають меншими. Приклад розрахунку основної заробітної плати лісорубів на основі тарифних розрядів міститься у таблиці 3.1.

У відповідності із принципом зворотного пріоритету ми взяли за основу відносну міжрозрядну різницю між 1-им та 2-им тарифними

розрядами на рівні 16%, далі знижували її із кроком 2%. Ці принципи формування розрядної шкали застосовуються у багатьох провідних підприємствах лісової та лісопереробної галузі.

Таблиця 3.1 – Рекомендована тарифна сітка кваліфікаційних розрядів для лісорубів у ФОП «Садовий О.В.» на перший квартал 2024 року

Тарифний розряд	Міжрозрядний тарифний коефіцієнт	Міжрозрядна різниця		Годинна тарифна ставка, грн.	Основна заробітна плата, грн./міс.
		Абсолютна	Відносна, %		
1	1,00	-	-	40,35	7102
2	1,16	0,16	16	46,81	8238
3	1,32	0,16	14	53,36	9391
4	1,48	0,16	12	59,76	10518
5	1,63	0,15	10	65,74	11570
6	1,76	0,13	8	71,00	12495

*Джерело: авторська розробка

Отже, передовий досвід показує ефективність даного способу мотивації. Зазначимо також, що за умов 40 годинного робочого тижня (176 год. на місяць) різниця між основною заробітною платою найменш кваліфікованого лісоруба та найбільш досвідченого представника даної професії становить на поточний квартал 76% (5393 грн.). Це в принципі є оптимальним співвідношенням, оскільки з одного боку усуває зрівнялівку в оплаті праці, а з іншого – в достатній мірі мотивує працівників набувати більшого кваліфікаційного рівня, постійно професійно розвиваючись. Зазначимо також, що запропонована шкала є дуже прийнятною з точки зору умов діяльності невеликого за розмірами підприємства, оскільки досвідчені працівники, маючи пряму комунікацію із власником, можуть вимагати від нього збільшення їхньої мотивації уже не на основі збільшення тарифного розряду, а через зростання компонентів додаткової заробітної плати або виплати премії.

Підставою для диференціації міжрозрядних тарифних коефіцієнтів і тарифних розрядів в ТСКР є складність робіт та операцій, що характеризується для робітників такими їх виробничими функціями як

виконання ручних, механізованих і машинно-ручних робіт, керування механізмами у виробничому процесі, управління автоматизованими агрегатами, функціональні навички роботи на ЕОМ.

Для забезпечення повної відповідності оплати праці результатам праці, потрібно буде переглянути також і чинну на фірмі систему доплат і премій. Тож, крім доплати за стаж роботи на підприємстві, потрібно вести ще й доплати за сумісництво посад (не менше 25%) та доплату за працю у небезпечних та/або шкідливих умовах (не менше 15%). А принцип зростання доплати за стаж треба прогресивно градувати – за кожен рік роботи виплачувати більшій її відсоток. Премії повинні бути прив'язані до результатів діяльності бізнесу і носити системний характер, тобто без можливості безпідставної невиклати або зменшення.

Потрібно буде розробити прийнятну систему технічного нормування роботи всіх категорій працівників на основі використання не тільки норм часу (виробітку), а і норм обслуговування, норм чисельності та нормованих завдань. Необхідно впровадити систему присвоєння кваліфікаційних розрядів та атестації робітників, одним із елементів якої були би бальні оцінки за визначеними критеріями: професійна майстерність, наявність освіти, складність виконуваної роботи, відповідальність за її кількість, якість та своєчасність.

При присвоєнні працівникам тарифних розрядів треба врахувати також особистісні якості людини: рівень розумових здібностей, фізичні навантаження, старанність, ініціативність, чесність, відповідальність, дисциплінованість, параметри відхилення умов його праці від нормальних (якщо має місце). Все це повинно відображатися у контрольно-кваліфікаційній картці робітника.

Потреба у забезпеченні професійного розвитку персоналу та його оцінки вкрай актуалізується із зростанням чисельності персоналу, збільшенням обсягів діяльності та її видів, підвищенням рівня механізації

робіт завдяки використанню нової техніки. Зауважимо, що при цьому працедавець повинен забезпечити професійне навчання найманих працівників не тільки безпосередньо на виробництві у відповідності до принципу наставництва, але й у сторонніх закладах, в т. ч. в спеціалізованих або навіть на потужностях дилерських мереж, в яких фірма придбала обладнання або взяла його у лізинг. Зрозуміло, що всі витрати на професійний розвиток персоналу має нести працедавець, оскільки в перспективі вони йому компенсуються через зростання мотивації та підвищення рівня продуктивності праці. Тож, незайвим буде співставити очікуване зростання мотивації від впровадження заходів (тренінгів) із професійного розвитку, відображене у збільшенні економічних показників, із проектними витратами, які спрямуються на професійний розвиток (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 – Проектні витрати на заходи із професійного розвитку (навчальні тренінги) у ФОП «Садовий О.В.» на перший квартал 2024 року

Категорії персоналу	Тематика тренінгів	Кількість годин	Вартість грн.
Лісозаготівельник	Використання харвестеру «Амкодор»	6	3600
	Правила користування бортовим комп'ютером SEBIS	6	4800
Головний інженер	Американські підходи в технології вирощування змішаних лісів	10	12500
	Інноваційні інструменти точного лісництва	9	9000
	Застосування засобів біологізації в сучасних лісовирощувальних технологіях.	6	5200
Директор	Грейдування компанії, грейди та тарифи, грейди як чітка система зростання кваліфікації та системи кадрового зростання. Підходи до розробки MBO - управління з цілей (Management by Objectives); PM (Performance Management) управління ефективністю SMART - формат як ефективний метод встановлення цілей	10	14000
Разом витрат на професійних розвток			49100

*Джерело: авторська розробка

Нами вбачається ефективною ідея віртуального навчання операторів лісозаготівельного комбайну (харвестеру) за допомогою дистанційних тренажерів, особливо з використанням 3D-CAD для створення сценаріїв навчання. Це дозволяє не лише детально вивчати процеси ремонту і технічного обслуговування, а й віртуально виконувати їх на базі набутих компетенцій. Такий підхід дозволяє ефективно підготувати користувачів до реальних ситуацій та зробити навчання максимально природнім та практичним. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів професійного розвитку (тренінгів) можна розрахувати в наступний спосіб (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження мотиваційних заходів у ФОП «Садовий О.В.» у 2024 році

Показники, тис. грн.	До впровадження	Після впровадження	Економічний ефект
Прямі витрати на впровадження	*	56,6	-56,6
в т. ч. - оплата тренінгів	*	49,1	-49,1
- відрядження	*	4,7	-4,7
- транспорт	*	2,8	-2,8
Непрямі витрати	*	9,6	-9,6
в т. ч. - оплата праці замісникам	*	5,9	-5,9
- організація участі в заходах	*	2,5	-2,5
- супровід працівників	*	1,2	-1,2
Всього витрат на впровадження	*	66,2	-66,2
Чистий прибуток	410,8	610	+199,2

*Джерело: складено автором

З проектних розрахунків, поданих у таблиці 3.3., бачимо, що витрати у розмірі 66,2 тис. грн. спрямовані у професійний розвиток працівників, спроможні через зростання їхньої мотивації спричинити збільшення чистого прибутку фірми майже на 200 тис. грн. Отже, нами доведений тісний кореляційний зв'язок між мотивацією та збільшенням продуктивності, відображеним у зростанні прибутковості фірми.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні системи управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Переорієнтація менеджменту на системний підхід при створенні системи ефективної мотивації найманих працівників повинна ґрунтуватися на впорядкуванні мотиваційних очікувань персоналу відповідно до чітких пріоритетів, активізації індивідуальних організаційних, матеріальних, лідерських та моральних мотивів, які збігаються із запланованою стратегічною метою суб'єкта господарювання. Слід також враховувати ще й фактори зовнішнього середовища, насамперед ті, які впливають на загальну зайнятість населення, а також регіональні розбіжності у матеріальному стимулюванні, відображені у різній оплаті труда людей однакових професій та професійного досвіду.

2. Об'єктом проведеного дослідження виступає ФОП «Садовою О.В.». Рівень загальноекономічної рентабельності протягом всього періоду дослідження був вищим за 10%, й це дає нам підстави вважати менеджмент даного бізнесу якісно налагодженим. Його рівень був найбільшим у передвоєнний 2021 рік, досягнувши 16,3% значення. Зниження рівня рентабельності на 5,7 в. п. у 2022 році вважаємо цілком прийнятним й навіть в деякій мірі позитивним явищем, адже наслідки війни в тій чи іншій мірі відчули на собі всі бізнеси Конотопського району. Для декого вони спричинили повну руйнацію господарства, для декого затьмарення перспективи позитивного розвитку. Але ФОП «Садовою О.В.» зберіг свій бізнес й навіть досягнув рентабельності у власній господарській діяльності в складних обставинах непереборної сили.

3. Фонд основної заробітної плати працівників, найманих даним приватним підприємцем, протягом 2020-2021 рр. мав чітку тенденцію до зменшення: на 24,1% (141 тис. грн.). Головна причина – це суттєве скорочення персоналу – на третину, із 9 осіб (штатних одиниць) до 6. Враховуючи, що темпи скорочення фонду основної заробітної плати в цей період були повільнішими за темпи скорочення чисельності персоналу, можемо зробити припущення що заробітна плата 1-ого середньорічного працівника за цей час зросла (у подальших дослідженнях припущення підтвердиться).

4. Чинниками впливу на мотивацію на досліджуваному підприємстві було виявлено три.. Перші два відносяться до негрошової матеріальної мотивації – це гарячі обіди, якими забезпечує роботодавець різноробочих працівників, коли вони працюють в лісі. Другий – це можливість безкоштовно забирати додому відходи деревообробки, які потім використовують для обігріву осель. Третій чинник, що відноситься вже до нематеріальної мотивації - це ненапружений робочий графік з великими перервами та частими виробничими простоями, які даним приватним підприємцем оплачуються так само, як і відпрацьований робочий час.

5. Запропонований механізм схематично відображає кінцеву мету мотиваційно-кадрового менеджменту, що полягає у забезпеченні умов для підвищення продуктивності праці. Наразі через остаточно невизначеність усіх параметрів майбутньої реорганізації ми не можемо побудувати функціональну або принаймні статистичну залежність продуктивності праці від організаційно-економічних методів мотивації персоналу, які нами рекомендовані до застосування чи методологічно покращені. Але для керівників досліджуваного бізнесу розроблений механізм представляє інтерес, оскільки враховує максимум особливостей господарського процесу, належної їм організації.

6. Під час дії воєнного стану для членів трудового колективу ФОП «Садовий О.В.» головним фактором життєдіяльності є задоволення їх фундаментальних потреб у захисті, безпеці і відпочинку. Тож визначальною рекомендацією для досліджуваного приватного підприємця в ході впровадження соціально-психологічних методів мотивації персоналу є забезпечення безпечних умов трудової діяльності колективу і розробка алгоритму обов'язкових заходів на випадок надзвичайної ситуації або обставин непереборної сили. До заходів відносяться: підготовка укриття з усім необхідним функціоналом, в т. ч. вільним доступом на випадок повітряної тривоги чи обстрілу; роз'яснення щодо правил поведінки при оголошенні повітряної тривоги та/або іншої небезпечної ситуації; навчання працівників курсу надання первинної допомоги із залученням медичних фахівців; проведення інструктажів та ін.

7. Мотивація до праці через професійний розвиток повинна спиратися на чіткі формалізовані критерії градації працівників у відповідності до набутих на момент оцінки професійних навичок та умінь. Такі критерії містяться у тарифній сітці кваліфікаційних розрядів. Зауважимо, що до цього часу ТСКР застосовується тільки щодо матеріальної мотивації водія лісовозу та за сумісництвом оператора уніфікованого крану. Це є скоріше установка не водія, та навіть не приватного підприємця, а його підрядників, в яких система безпеки праці та внутрішньо організаційні норми вимагають певного рівня професійного розвитку в т. ч. й щодо сторонніх працівників при здійсненні на їх території вантажно-розвантажних робіт та вантажних перевезень. В той же час по відношенню до різноробочих, навіть, коли вони працюють лісорубами ТСКР не застосовується. Потреба у забезпеченні професійного розвитку персоналу та його оцінки вкрай актуалізується із зростанням чисельності персоналу, збільшенням обсягів діяльності та її видів, підвищенням рівня механізації робіт завдяки використанню нової техніки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239-247.
2. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20-26.
3. Кодекс законів про працю України : Закон ВВР від 10.12.1971. № 332-VIII: станом на 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 20.01.2024).
4. Козак К., Корсікова Н., Петренко Ю. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26-34.
5. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С. 54-58.
6. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 74-80.
7. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Характеристика механізму та методів соціально-економічної мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72(2). С. 78-82.
8. Мінфін. Середня зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 20.01.2024).

9. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2021. № 11(2). С. 21-30.

10. Податковий Кодекс України : Закон України від 02.12.2010. № 2755-VI: станом на 30.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.01.2024).

11. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка.* 2020. № 4. С. 172-176.

12. Про Методичні рекомендації з розробки внутрішньовиробничих тарифних умов організації оплати праці госпрозрахункових підприємств та організацій виробничої сфери : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 25.12.2003. № 343: станом на 25.12.2003. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/62878___62878 (дата звернення: 20.01.2024).

13. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995. № 108/95-ВР : станом на 01.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.01.2024).

14. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022. № 2136-IX: станом на 24.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.01.2024).

15. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2. С. 45-48.

16. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2021. Вип. 3. С. 47-63.

17. Тарабаров Р. Елементи мотиваційного механізму праці. *Економіка, фінанси, облік і право: актуальні проблеми теорії та*

практики: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Ізмаїл, 26 січня 2023 р.): у 2 ч. Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С.8-9.

18. Тарабаров Р. Мотивація співробітників в системі менеджменту. *Економіка, фінанси, облік і право: актуальні проблеми теорії та практики*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Ізмаїл, 26 січня 2023 р.): у 2 ч. Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 6-7.

19. Тимченко О.І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. С. 87-94.

20. Фурман Д.Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. С. 156-164.

21. [Riyanto S.](#), [Endri E.](#), Herlisha N. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19. Iss. 3. P. 162-174.

22. [Gechbaia B.](#), [Tchilaia N.](#), [Goletiani K.](#) [Muskudiani Z.](#) Ways and characteristics of employee motivation in modern conditions. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. Vol. 10. Iss. 1, P. 25-32.

23. [Polhul D.](#) Personnel motivation management in the strategic management system of an enterprise. *Social and labour relations: theory and practice*. 2022. Vol. 12. Iss. 2. P. 24-31.

24. Biewendt M., Blaschke F., Böhnert A. Motivational Factors in Organisational Change. *SocioEconomic Challenges*. 2021. Vol. 5, Iss. 3. P. 15-27.

25. Sajjad M., Riaz A., Orangzab O., Chani M., Hussain R. Innovations in Human Resources Management: Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Marketing and management of innovations*. 2020. № 1. P. 110-120.

ДОДАТКИ

Додаток В

Методичні підходи до управління мотивацією персоналу

Представники	Суть ідеї, вислови	Методологічне значення
Системний підхід		
Школа наукового управління (1885-1928 рр.)		
Ф. Тейлор	Головним завданням при управлінні фірмою має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого працівника	Виділив об'єктивні чинники, які впливають на поведінку людини: стимулювання праці (економічні) та дисциплінарні заходи. Запропонував систему преміальної оплати праці.
Класична школа управління (1920-1950 рр.)		
А. Файоль	Методи стимулювання праці повинні бути справедливими і сприяти максимально можливому задоволенню працівників і керівників	Розробив концепцію «науки адміністрування», створення чіткої ієрархії у трудових колективах на засадах організаційного поєднання повноважень і відповідальності
Школа людських відносин (неокласична) (1930-1950 рр.)		
Е. Мейо	Виявлення уваги до людей справляє значно більший вплив на продуктивність праці ніж попередні методи управління, які були спрямовані на досягнення матеріальних благ	Виділив морально-психологічні чинники, які справляють вплив на трудову активність працівників
Школа поведінкових наук (1950 р. - по теперішній час)		
А. Маслоу	Люди мотивовані для пошуку особистих цілей, що робить їх життя значущим і осмисленим	Запропонував універсальну теорію ієрархії потреб
У. Оучі	Бачення в індивідуумі лише працівника обмежує можливості управління ним в організації	Розробив теорію «7», в якій виділив важливість створення колективів
Г. Саймон	Запропоновано термін «організаційна рівновага», згідно якого, якщо умови задовольняють члена організації - організація стійко ефективна	Розробив концепцію «економічного біхевіоризму», згідно якої мотивація розглядається з точки зору групової кооперативної поведінки
	Процесний підхід	
Кількісна школа (школа стратегічного управління) (1950 р. - дотепер)		
С. Адамс	Людина потребує суспільства, а суспільство породжує поняття справедливості, яке впливає на мотивацію людини	Розробив теорію справедливості, справедлива винагорода за роботу призводить до підвищення продуктивності праці персоналу
В. Врум	Якщо очікування високі, то сила спонукального мотиву зростає	Розробив теорію очікувань згідно якої мотивація персоналу визначається винагородою