Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

Кафедра менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

 Розгон Олексій Віталійович,

здобувач групи ВМ-191

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

 Формування і розвиток системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства

Спеціальність:

073 Менеджмент

Освітня програма:

Менеджмент

Керівник:

Васютинська Людмила Анатоліївна

к.е.н., доцент

Одеса – 2023

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

Кафедра менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

|  |
| --- |
| Рівень вищої освіти другий (бакалаврський) |
| Спеціальність 073 Менеджмент |
| Освітня програма  |  Менеджмент |

|  |  |
| --- | --- |
|  | ЗАТВЕРДЖУЮ |
| Завідувач кафедри |
|  |
|  Красностанова Н.Е. |
| \_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023р. |

|  |
| --- |
| **ЗАВДАННЯ** |
| **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** |

Розгону Олексію Віталійовичу

|  |
| --- |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Тема роботи:  | Формування і розвиток системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства |

|  |  |
| --- | --- |
| Керівник роботи: | Васютинська Людмила Анатоліївна, к.е.н, доцент |

|  |
| --- |
| затверджені наказом ректора від 4 квітня 2023 р. № 222-в |

|  |
| --- |
| 2. Зміст роботи: ВступРозділ 1. Теоретичні і методологічні засади формування та розвитку системи мотивації персоналу* 1. Сутність мотивації персоналу
	2. Форми, види та методи нематеріальної мотивації
	3. Етапи формування системи нематеріальної мотивації персоналу

Розділ 2. Аналіз господарської діяльності підприємства та дослідження системи управління персоналом (на прикладі ПРАТ «ТерА»)2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства2.2. Діагностування фінансово-економічної діяльності підприємства2.3. Аналіз складу та структури персоналу Розділ 3. Науково-практичні підходи до формування і розвитку системи нематеріальної мотивації ПРАТ «ТерА»3.1. Обґрунтування причин щодо необхідності формування та розвитку системи нематеріальної мотивації на підприємстві 3.2. Напрямки покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві Висновки3. Перелік ілюстративного матеріалу: Ієрархія потреб Маслоу. Сучасні підходи до тлумачення піраміди Маслоу. Основні аспекти формування системи нематеріальної мотивації. Основні складові організаційної структури ПРАТ «ТерА». Структура продукції ПРАТ «ТерА» у 2021 р. Частки ринку підприємств кондитерських виробів у 2020 році. Сегментація ринку кондитерських виробів в Україні у 2021 році. Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації товарів і послуг та собівартості продукції ПРАТ «ТерА» у 2020-2021 роках. Динаміка вартості активів ПРАТ «ТерА» у 2020-2021 роках. Показники динаміки фінансових результатів ПрАТ «ТерА» у 2018-2021 рр. Динаміка рентабельності ПрАТ «ТерА» у 2020-2021 роки. Динаміка вартості основних засобів ПрАТ «ТерА» у 2020-2021. Організаційна структура ПрАТ «ТерА». Структура персоналу за статтю ПрАТ «ТерА» у 2019-2022 роках. Вікова структура персоналу за підрозділами у ПрАТ «ТерА» в 2022 році. |

 4. Дата видачі завдання 14.03.2023.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи  | Строк виконання  | Примітка |
|  | Обґрунтування актуальність теми кваліфікаційної роботи. Опарювання наукових та нормативно-правових джерел  | 14.03 – 19.03 |  |
|  | Визначення мети і завдань та об’єкту і предмету дослідження. Обґрунтування методів дослідження | 20.03 – 25.03  |  |
|  | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 26.03 – 06.04  |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо першого розділу та підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 06.04 – 19.04  |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо другого розділу та підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 20.04 – 01.05  |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо третього розділу та підготовка висновків до розділів і загальних висновків | 02.05 – 14.05  |  |
|  | Подання кваліфікаційної роботи керівнику для подальшого проходження контролю та перевірки на академічну доброчесність  | 15.05 |  |
|  | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру | 19.05.2023 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Здобувач вищої освіти** |  | Розгон О.В. |
| **Керівник роботи** |  | Васютинська Л.А. |
|  |  |  |

# АНОТАЦІЯ

Розгон Олексій Віталійович. – Формування і розвиток системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, 2023.

У першому розділі «Теоретичні і методологічні засади формування та розвитку системи мотивації персоналу» розкрито сутність мотивації персоналу; обґрунтовано етапи формування системи нематеріальної мотивації.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності підприємства та дослідження системи управління персоналом (на прикладі ПРАТ «ТерА»)» охарактеризовано господарську діяльність підприємства; продіагностувано фінансово-економічну діяльність підприємства; проаналізовано склад і структуру персоналу підприємства.

У другому розділі охарактеризовано господарську діяльність підприємства; продіагностувано фінансово-економічну діяльність підприємства; проаналізовано склад і структуру персоналу підприємства.

У третьому розділі «Науково-практичні підходи до формування і розвитку системи нематеріальної мотивації ПРАТ «ТерА» обґрунтовано причини щодо необхідності формування та розвитку системи нематеріальної мотивації на підприємстві; визначено напрямки покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Ключові слова: мотивація персоналу, нематеріальна мотивація, система управління персоналом, фінансовий стан підприємства, менеджмент персоналу, ринок кондитерської продукції.

**ANNOTATION**

Rozghon Оleksii – Formation and development of the system of non-material motivation of the company's personnel. Qualification work on the rights of manuscript.

Qualification work for obtaining the degree of higher education «Master» in specialty 073 «Management». – Odesa Polytechnic National University, Odesa, 2023.

The first chapter «Theoretical and methodological foundations of the formation and development of the staff motivation system»: the essence of staff motivation is revealed; forms, types and methods of non-financial motivation was investigated; the stages of formation of the system of non-financial motivation of staff was justified;

The second chapter " Analysis of the economic activity of the enterprise and research of the of the staff motivation system (on the example of PSC "TerA"): the economic activity of the enterprise was describes; the financial and economic activity of the enterprise was diagnosed; the composition and structure of the enterprise's staff were analyzed.

The third chapter: «Scientific and practical approaches to the formation and development of the non-financial motivation system of PSC «TerA»: the reasons for needing for the formation and development of the non-financial motivation system at the enterprise; directions for improving the social and psychological climate at the enterprise was determined.

Key words: staff motivation, non-financial motivation, personnel management system, financial condition of the enterprise, staff management, efficiency of personnel use, confectionery market.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП…………………………………………………………………………….. | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ…………………………. | 10 |
| * 1. Сутність мотивації персоналу………………………………………..
 | 10 |
| * 1. Форми, види та методи нематеріальної мотивації………………….
 | 18 |
| * 1. Етапи формування системи нематеріальної мотивації персоналу……………………………………………………………..
 | 23 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ТЕРА»)…………………………………………………….. | 31 |
| 2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства…………. | 31 |
| 2.2. Діагностування фінансово-економічної діяльності підприємства…………………………………………………………. | 37 |
| 2.3. Аналіз складу та структури персоналу підприємства……………… | **46** |
| РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАТ «ТЕРА»……………………………………………………………………………. | 51 |
| 3.1. Обґрунтування причин щодо необхідності формування та розвитку системи нематеріальної мотивації на підприємстві…………………. | 51 |
| 3.2. Напрямки покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві…………………………………………………………… | 56 |
| ВИСНОВКИ……………………………………………………………………….. | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ………………………………………… | 66 |
| ДОДАТКИ ………………………………………………………………………… | 72 |

**ВСТУП**

*Актуальність теми*. Значення мотивації у межах сучасних систем управління незаперечно велике, адже саме мотивація змушує працівника працювати з максимальною віддачою, що гарантує ефективність діяльності організації. Мотивація сприяє розвитку економіки країни, забезпечує рівень добробуту громадян, адже будь-яка людина працює для того, щоб заробити, що дозволить їй задовольнити власні потреби та потреби, і саме цей фактор істотно впливає на прояв активності людини у трудовій діяльності. У цьому контексті роль нематеріальної мотивації набуває великого впливу, адже вона надає можливість підвищувати продуктивність роботи персоналу без використання додаткових коштів на підвищення заробітної плати та матеріального стимулювання працівників. Сучасна практика управління організацією вимагає розвивати систему мотивації з огляду на ціннісний підхід у спонукальних мотивах до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток.

Теоретичну базу дослідження склали положення теорії управління, праці зарубіжних і вітчизняних вчених в області менеджменту і управління персоналом, серед яких є праці Гончар В.В., Зеленько Г. І. , Літинська В.А., Поліщук Д.І, Качмарик Я.Д., Потьомкін Л. М., Пушкар З. М., Буднік В.П. та інші. В роботах зазначених авторів в основному досліджуються методи матеріальної і нематеріальної мотивації.

*Мета і завдання дослідження.* Мета дослідження полягаєв обґрунтуванні науково-практичних підходів та наданні рекомендацій щодо формування і розвитку системи нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети ставляться такі *завдання*:

- розкрити сутність мотивації персоналу;

- дослідити форми види та методи нематеріальної мотивації;

- обґрунтувати етапи формування системи нематеріальної мотивації персоналу;

- охарактеризувати господарську діяльність підприємства;

- продіагностувати фінансово-економічну діяльність підприємства;

- проаналізувати склад і структуру персоналу підприємства;

- обґрунтувати причини щодо необхідності формування та розвитку системи нематеріальної мотивації на підприємстві;

- визначити напрямки покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

*Об’єкт дослідження.* Об’єктом дослідження є процес формування та розвитку нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

*Предмет дослідження* – науково-практичні підходи до формування і розвитку системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

*Методи дослідження.* З метою розв’язання завдань дослідження було використано історичний та діалектичний методи наукового пізнання при дослідженні проблематики і узагальнення підходів до розкриття змісту системи мотивації персоналу. Методи індукції і дедукції мали своє виявлення у ході дослідження системи нематеріальної мотивації організації, що обрана для дослідження. З метою визначення проблематики функціонування системи мотивації персоналу в організації застосовувалися методи аналізу і синтезу, емпіричні методи пізнання – спостереження, порівняння, вимірювання, графічного відображення тощо.

*Теоретичне та практичне значення отриманих результатів* полягає унаданні науково-практичних рекомендацій щодо формування і розвитку системи нематеріальної мотивації персоналу організації на основі діагностики її господарської діяльності та оцінки ефективності кадрового потенціалу, дослідженні чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, обраного для прикладу підприємства.

*Публікації.* Окремі положення кваліфікаційної (бакалаврської) робити знайшли своє відображення у матеріалах ХІV Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії технології». м. Одеса, 2023 [35].

*Опис структури* *роботи.* Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (8 підрозділів), висновки. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінка. Список використаних джерел містить 50 найменувань, у тому числі 5 іноземною мовою. У роботі вміщено 16 рисунків та 11 таблиць.

**РОЗДІЛ 1**

 **ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

* 1. **Сутність мотивації персоналу**

Мотивація персоналу ― одна з найбільш затребуваних, складних технологій управління персоналом у сучасних організаціях.

Мотивація є складним процесом спонукання людини до дії. Це процес, який керує поведінкою людини, та орієнтований для досягнення певних цілей.

Загальноприйнятого поняття мотивації, як відомо, немає. У сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі з менеджменту визначення «мотивація» має багато значень і трактується по-різному.

Трудова мотивація є одним з вагомих інструментів підвищення продуктивності праці, оскільки вона базується на стимулюванні діяльності працівника, що забезпечується з боку організації та спрямована на досягнення необхідних цілей. Базою мотивації є мотиви, які розглядаються як імпульси, що дозволяють людині розвиватися в організації певним чином. Мотиви у житті виникають залежно від потреб, які відчуває людина. Базовою категорією тут є саме потреба, яку можна визначити як усвідомлення відсутності чогось необхідного, що змушує людину діяти [42-44].

Існує достатня кількість теорій, які пояснюють мотиви та системи мотивації. Однією з поширених теорій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, який розподілив формування потреб людини за рівнями життєдіяльності. А.Маслоу виділяє потреби, що формують систему мотивації і змушують людину здійснювати вчинки для досягнення цілей [38]:

 - фізіологічні потреби;

 - потреба у безпеці;

 - соціальні потреби;

 - потреба у повазі та самоствердження;

 - потреба у самовираженні.

Уровень социализации определяет и уровень потребностей, что позволяет увидеть пирамида А. Маслоу, представленная на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Ієрархія потреб Маслоу [ 48]

Виникаючі потреби змушують людини шукати методи їх задоволення, тобто вони формують мотив. Це відбиває піраміда (рис.1.1), що розподіляє потреби за рівнями. Чим вищий рівень розташований у піраміді, тим більше сил потрібно від людини на її досягнення. Потреби ієрархічні, найпростіша потреба ― фізіологічна, виявляється у тому, що людина хоче їсти, одягатися і жити під дахом. Людина має бути у безпеці, захищена від зовнішніх негативних впливів, що й виділяє другий рівень у піраміді ― потреба у безпеці. Існування людини у суспільстві ― соціумі формує її соціальні потреби. У суспільстві кожна людина прагне зайняти своє гідне місце, що формує потреби у самоствердженні та отриманні поваги. Найвищий рівень відведений під самовираження, коли людина прагне прояву власного світу, власного «Я».

На думку Маслоу фізіологічні потреби для середнього індивідуума задовольняються на 85%, екзистенційні – на 70, соціальні – на 50, престижні – на 40, самовираження – на 10%. Статистика говорить, що тільки один-два відсотки людей прагне до вершини піраміди А. Маслоу» [48].

На наступному етапі розвитку теорії Маслоу з’явилася думка, що піраміду Маслову варто розглядати з точки зору не тільки потреб, а з точки зору побажань індивідуума, тобто з того, чого хоче цей індивідуум досягти.

Піраміда Маслоу багатогранна і знайшла застосування в теорії управління персоналом. Обґрунтовуючи доцільність її застосування низка фахівців виходять з думки, що задоволений працівник є продуктивним працівником. Перш за все комфорт працівників залежить від перших двох рівнів [3;5].

Багато менеджерів керуються тим, що тільки заробітна плата є вирішальним фактором для працівника, хоча у деяких ситуаціях нематеріальні цінності відіграють важливу роль у побудові кар'єри. І для хорошого роботодавця важливо забезпечити робітника необхідними послугами, щоб покращити якість трудового процесу, на що і націлені перші три щаблі піраміди.

Отже, практичні висновки піраміди Маслоу в сучасному менеджменті виглядають так [48]:

а) кожному співробітнику обов'язково потрібний відпочинок, здоровий сон: відсутність цих якостей не допоможуть йому впоратися з труднощами у роботі.

б) кожна людина боїться за своє життя, тому при зіткненні з незначними нездужаннями вона повинна звертатися до лікаря, отримувати страховку під час виїзду за кордон тощо.

в) для співробітника важливе визнання колег, тобто. необхідно почуватися частиною чогось важливого.

 г) коли індивід відчуває свою приналежність до будь-якої соціальної групи в нього виникає бажання бути успішним в очах оточуючих.

5) індивід знаходить у роботі надихаючі його елементи, і переймається метою створити щось своє, відчуваючи потребу в культурних заходах, адже бачить їх необхідними для розвитку своєї унікальності, розширюючи світогляд і прагнучі до розвитку.

В наш час ставлення до піраміди досить неоднозначне, хтось вважає її все ще актуальною, а хтось навпаки, знаходить у ній велику кількість недоліків. Наприклад, психолог Ед Дінер провів власне дослідження піраміди. Він підтвердив, що теорія Маслоу частково вірна і задоволення потреб пов'язане зі щастям. Проте дослідження Дінера також показало, що порядок реалізації цих потреб абсолютно неважливий. Приводом для цієї критики є ієрархічна структура і практична неможливість досягнення вершини, адже для її досягнення необхідно пройти усі щаблі задоволення потреб. Піраміда вимагає послідовного задоволення: починаючи з основи піраміди ― фізіологічних потреб, і поступово переходячи на новий рівень. У наш час деякі психологи знаходять піраміду Маслоу неефективною, тому що вважають, щоб досягти успіху, не обов'язково задовольняти свої базові потреби, а навпаки, існують люди, які були мотивовані недоліком або позбавленням чогось особливо важливого та дорогого для них. Для багатьох це є поштовхом до досягнення успіху і при цьому не обов'язково задовольняти свої базові потреби [1].

Сучасні фахівці стверджують, що піраміду Маслоу варто розглядати не з точки зору потреб, а з точи зору бажань, тобто виходити з того, чого людина хоче (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Сучасні підходи до тлумачення піраміди Маслоу [48]

Як видно з рис 1.2, піраміда Маслову у сучасному трактуванні має зовсім іншій вигляд, оскільки найвищий щабель, який відображає самовираження і самореалізацію у бажання індивідуума виходить на перший план і є спонукальним мотивом для останнього, щоб проходити всі інші рівні потреб. Але така версія піраміди Маслоу піддається критиці. Враховуючи той факт, що без задоволення фізіологічних потреб людина не зможе досягти успіху у своєму розвитку [3].

Однак теорія мотивації Маслоу не враховує мотивів як таких, тому є сенс звернутися до розробок Герцберга, Врума, МакКлелланда, Оучі та інших, які розкривають поняття мотиву [23;18].

На думку науковців, мотив можна розглядати як систему цілей якоїсь дії. Кожен мотив включає різну кількість цінностей, які впливають на виконання окремих дій. Чим вищий рівень соціалізації, тим різноманітніші мотиви та досконаліша система мотивації. У процесі життєдіяльності формується стимул до виконання дії, що передбачає отримання винагороди за результатом задоволення потреби як цінності, важливої для людини. Тому початкове формування інтересу до отримання винагороди можна прийняти як найважливіший момент у реалізації та застосуванні мотиваційних механізмів [24, с.68].

У процесі трудової діяльності можуть бути використані різні види винагород: внутрішні та зовнішні. Зовнішні винагороди – це грошові виплати, можливість реалізації прагнень до побудови кар'єри та інше, що формує пряму залежність результатів праці від системи стимулювання, заснованої на зацікавленості працівника. До внутрішніх винагород можна віднести задоволення від роботи, почуття успіху та визнання заслуг, тобто психологічні фактори. Таким чином, виділяється взаємозв'язок із потребами, серед яких можна виділити первинні та вторинні, а також особистими мотивами людини та застосовуваною системою стимулювання та мотивації трудової діяльності [14;42].

Мотивація – це багатофакторний процес, який формується у різних сферах прояву і включає у себе механізм спонукання.

У системі мотивації можна назвати кілька фаз [23]:

- вихідна фаза;

- фаза ініціювання дії і фаза управління дією;

- фаза після дії.

Ці фази реалізуються у рамках мотиваційних подій, тобто формування мотиваційних тенденцій, виникнення та актуалізації намірів, ініціювання дій. Наслідком мотивації є дія, яка може або закінчити на даний момент мотиваційний процес, або започаткувати новий мотив, який формує нову дію.

Функціями системи мотивації є [12; 15;]:

- планування, що виявляється у : а)визначенні потреб, встановленні їхньої ієрархії; аналізі зміни потреб, встановленні зв'язку між потребами та мотивами; б) виборі стратегії реалізації мотиваційного механізму, здійсненні, що проявляється у створенні умов, які відповідають існуючим потребам; в) забезпеченні матеріальних чи нематеріальних стимулів; г) створенні впевненості на шляху досягнення мети; д) формуванні ставлення до цінності винагороди.

- система контролю, яка реалізується через порівняння результатів і коригування стимулів, а також виявлення відхилень від встановлених норм.

Мотивація заснована на знанні психологічних та фізіологічних потреб людини, що і формує її основу, тому в теорії менеджменту для ефективності управління менеджеру потрібно аналізувати існуючі мотиви працівників, що дозволяє зрозуміти причини вибору цілей на різних етапах трудової діяльності, а також використовувати це знання у стимулюванні прагнення її виконання. Менеджер повинен розуміти мотиви трудової поведінки та характер мотивації, що дозволить впливати на ефективність діяльності в рамках організації, створювати умови для підвищення ефективності роботи персоналу. Щоб система мотивації працювала, вона перш за все має бути орієнтована з огляду на те, щоб виявляти фактори та причини об'єктивного характеру. Саме тому необхідно ретельно підходити до вибору механізмів мотивації з метою підвищення мотивації працівників та отримання необхідного результату [28].

Отже, можна дійти висновку, що мотивація ― це важливий чинник діяльності організації, що дозволяє істотно впливати на персонал з метою отримання необхідного і планованого результату. Мотивація пов'язана з процесом стимулювання, що здійснює дієвий вплив на розвиток персоналу. Мотив ― це причина початку дій людини, що є психологічним фактором, але цей фактор має забезпечуватись відповіддю з боку організації. Це і є стимулювання, під яким можна розуміти елемент робочої ситуації, що дозволяє впливати на поведінку людини у сфері праці.

Функціями стимулювання є такі функції, як [30]:

а) економічна функція, яка проявляється у підвищенні ефективності діяльності організації, зокрема, зростанні продуктивності праці та якості продукції або виконуваних робіт. Досягнення таких показників може бути забезпечене за рахунок підвищення активності людини, але якщо людина не бачить сенсу у підвищенні активності, вона не буде здатна видавати підвищені результати своєї діяльності;

б) моральна функція також проявляється у підвищенні активності людини, але на відміну першої функції, така активізація відбувається у сфері життя трудового колективу, що виявляється у поліпшенні морально – психологічного клімату, поліпшенні взаємовідносин у колективі, підвищується якість самого колективу. При цьому важливо, щоб було забезпечено правильну та обґрунтовану систему стимулів, що враховує традиції та історичний досвід конкретної організації;

в) соціальна функція проявляється у формуванні різного рівня доходів, тобто при розгляді для конкретної людини вона орієнтована на виклик матеріального інтересу до підвищення трудової активності, що дозволить людині вийти за межі організації з можливістю використання великих коштів та задоволення більшої кількості своїх потреб, а по можливості й бажань.

Мотив та стимул впливають на працівника, спонукаючи його до виконання дій; їх можна розглядати як дві сторони одного явища. Мотивація активізує професійний та особистісний розвиток працівників, людина прагне більшого порівняно з тим, що є в нього на даний момент. Мотив вихідний для людини. Стимулювання активізує роботу людей рамках організації та посади, що змушує діяти громадян у сфері організації.

Стимулювання та мотивація мають різне коріння, але працюють на одну мету, їх розгляд у комплексі дозволяє побачити, що стимулювання та мотивація повинні об'єднуватися для підвищення ефективності в інтересах організації.

При стимулюванні дотримуються таких вимог [44-45]:

- вимога комплексності, яка виявляється через поєднання різних видів стимулів, що залежать від системи управління персоналом та специфіки роботи підприємства;

- вимога диференційованості, що вимагає необхідність застосування індивідуального підходу до працівника;

- вимога гнучкості та оперативності, що визначає можливості перегляду системи стимулів при змінах у навколишньому середовищі.

Система стимулювання включає в себе такі форми, як матеріальне стимулювання і нематеріальне стимулювання.

Матеріальне стимулювання ― це система грошового чи негрошового (але має матеріально – речовинну форму) винагороди. Основним її елементом є заробітна плата, що дозволяє впливати ефективність праці. Будь-яка людина працює не лише заради власного задоволення, а й для того, щоб забезпечити свої потреби, тому розмір оплати праці для всіх дуже важливий. У системі грошової мотивації можуть бути також виділені бонуси, премії, участь в акціонерному капіталі та ін. До не грошової форми відносять цінні подарунки, оплату путівок, страхування життя тощо [47] .

Нематеріальні стимули спрямовані на задоволення психологічних потреб людини. Їхньою метою є моральний вплив на людину через створення навколо неї атмосфери соціальної гармонії. До них належать медичне обслуговування, страхування, надання відпустки, пенсії тощо [48].

Кордони матеріального і нематеріального стимулювання визначаються через статусні відмінності, під якими розуміються стимули, які отримує співробітник, що займає певне соціальне становище у створенні, наприклад, окремий робочий кабінет, привілеї конкретного працівника. Виражаються види стимулювання у межах організації через поняття компенсаційного пакета [49; 50]. Компенсаційний пакет ― це комплекс положень про оплату праці та преміювання, пільги для працівників, що розробляються організацією самостійно залежно від соціально-економічного становища. У традиційній формі система компенсацій включає основну та додаткову частину. До основної частини системи належить заробітна плата, додаткова – пільги, що надаються працівнику.

Застосовність форм стимулювання залежить від того, до якого типу належить працівник за формою мотивації. Стимулювання спрямовано на посилення мотивації через зосередження працівниками зусиль у сфері, яка є важливою для організації.

Підводячи підсумок проведеному дослідженню, можна дійти висновку, що під мотивацією слід розуміти процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів. У процесі виробничої діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольнити свої основні потреби шляхом виконання своїх трудових обов'язків.

Як видно з проведеного дослідження, стимулювання є зовнішнім впливом на поведінку людини, а мотив – внутрішнім. Мотив – це усвідомлене спонукання до досягнення конкретної мети, яке розуміється індивідом як особистісна необхідність.

Виходячи з усього вищесказаного, можна зробити деякі висновки про те, що головним завданням мотивації персоналу є перетворення стимулу, тобто зовнішнього впливу, у внутрішнє, усвідомлене, особисте бажання – мотив.

* 1. **Форми, види та методи нематеріальної мотивації**

В умовах необхідності підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування вітчизняних організацій незалежно від масштабу та профілю їх діяльності необхідно звернути увагу на нетрадиційні для української економіки методи мотивування персоналу. Зокрема мова йде про такий вид мотивації, як нематеріальна мотивація, адже спроможність конкурувати на сучасних ринках будь якої компанії великою мірою залежить від ефективності праці персоналу, у свою чергу, обумовлену якістю мотивації працівників до корисної трудової діяльності [22; 25].

Нематеріальні методи мотивації персоналу можуть бути класифіковані за декількома ознаками. Найчастіше у подібних цілях використовується характер застосовуваних способів стимулювання [29, c. 209].

За цим параметром можна виділити такі види та типи нематеріальної мотивації:

Соціальна мотивація виявляється у створенні перспектив кар'єрного зростання, можливостей саморозвитку, професійного навчання та інших варіантів підвищення самооцінки працівника. Відмінним варіантом для цього є залучення співробітника до прийняттю серйозних рішень та до управління підприємством. Дослідники відзначають, що молодь найбільш сприйнятлива до цього виду мотивації, оскільки молоді люди мають інноваційний потенціал і у них яскраво виражена потреба у соціалізації та самоствердженні [15, с. 88].

Психологічна мотивація виявляється у потребі в спілкуванні. Реалізувати її нескладно, головним є у цьому систематичність у застосуванні з урахуванням особливостей характеру різних співробітників, використовуючи авторитет керівника, корпоративні заходи та інші подібні методи нематеріальної мотивації Від психологічних методів мотивації багато в чому залежить морально-психологічний клімат в медичній організації та її підрозділах як стійкий соціально-психологічний настрій, що переважає настрій трудового колективу [16-17].

Моральна мотивація заснована на потребах будь-якої людини у визнанні її заслуг та поваги по відношенню до неї як з боку колег і всього робочого колективу, так і керівництва підприємства. Приклади мотивації персоналу цього виду – публічна похвала, почесна грамота, різні відзнаки, дошки пошани, медалі.

Організаційна мотивація виявляється у поліпшенні умов праці, для цього співробітнику надається зручне робоче місце, підвищується рівень використовуваного ним обладнання, організується якісне харчування, створюються умови відпочинку тощо. Кількість різних методів, що належать до цього виду нематеріальної мотивації, дуже велика.

Мета нематеріальної мотивації полягає у підвищенні зацікавленості працівників щодо виконання трудових обов'язків, які відбиваються на показниках діяльності і пов’язані з підвищенням продуктивності праці, збільшенням прибутку, формуванням сприятливої атмосфера у колективі тощо.

Систему нематеріальної мотивації організації, можна представити трьома основними напрямками [10]: а) потребує інвестицій; б) не потребує інвестицій, безадресна; в) не потребує інвестицій, адресна.

Перша група форм нематеріальної мотивації представлена такими інструментами, як [9]:

- вітання з днем народження, що сприяє моральній прихильності співробітника в організації та колективу, сприяє колективного духу у створенні;

- дошка пошани є важливим і досить старим мотиватором, застосовуваний ще за часів СРСР. Співробітник розуміє, що організація цінує його заслуги і пишається ним, що про це знають інші співробітники. Співробітник у свою чергу пишається своєю роботою;

- зворотна ситуація – листок ганьби. Мотивує співробітника на вихід із «ганебної» групи, змушує його працювати краще, ефективніше.

- легенда – група співробітників, які є орієнтиром для інших. Таких співробітників ставлять за приклад, їм надають можливість навчання молоді, обміну досвідом, участі у значних заходах. Усе це, у своєю чергою, тісно пов'язані з матеріальної мотивацією.

Система адаптації – це важливий мотиватор, тому що передбачає адаптацію новачків до нових для них умов здійснення трудової діяльності. Прагнення зайняти своє місце у колективі змушує нових співробітників прагнути до високих результатів, що позначається і на встановлення їх як ефективно діючих одиниць колективу.

Запрошення працівників до процесу прийняття рішень має під собою моральну основу – співробітник розуміє, наскільки він значущий керівництва, його досвід цінний. Це додає йому престижу.

Похвала – визнання заслуг в усній чи письмовій формі.

Зазначені методи більше орієнтовані моральне сприйняття, всі вони дозволяють співробітникам, перш за все, підвищувати самооцінку, свою значимість. Всі ці методи можуть вимагати матеріальних витрат з сторони організації, хоча не можна сказати, що такі витрати в ряді випадків будуть суттєві. Наприклад, вручення грамоти залишає слід у пам'яті співробітника, але не підриває фінансовий добробут організації.

Група методів, що вимагають інвестицій з боку організації, поділяється на адресні та безадресні методи. Адресна мотивація передбачає спрямування дій керівництва на адресу конкретного співробітника. Сюди відносять: надання позики, матеріальна допомога, оплата проїзду, оплата путівок, оплата дитячого садка для дітей працівників, надання путівок, оплата транспортних витрат, оплата стільникового зв'язку та інтернету [8].

Все це дозволяє співробітнику розуміти, що у відповідь на свою роботу та вкладення зусиль у справу організації сама організація відповідає йому турботою. Таким чином проявляється цінність працівника, який почувається захищеним у тому соціальному середовищі, в якому він виконує свої трудові обов'язки.

Безадресна нематеріальна форма мотивації представлена наступними заходами [20; 36]:

- надання харчування;

- надання фірмового одягу;

- організація медичного обслуговування;

- надання абонементів для покращення здоров'я;

- поліпшення робочих умов;

- організація навчання;

- проведення корпоративних заходів.

Всі ці методи реалізуються в межах всього колективу, та працівник у цьому випадку забезпечений видом певного нематеріального стимулювання, що дозволяє йому також відчувати турботу про себе зі сторони організації.

На відміну від матеріальної мотивації, що формує фінансове благополуччя працівників, нематеріальна мотивація більше орієнтована на турботу про співробітників, які прагнуть того, щоб працювати в комфортних умовах, відчувати турботу та захищеність.

Проте, нематеріальна мотивація більшою мірою може створювати нерівність у колективі співробітників, що може призвести до негативного наслідків. Саме тому з боку керівництва необхідно ухвалення зважених та обґрунтованих рішень щодо застосування цієї групи методів [21; 26].

Систему нематеріальної мотивації можна представити у в сукупності різних форм її виявлення:

- внутрішні форми:

1) подяка;

2) поздоровлення, заохочення в нематеріальному форматі;

3) формування резервів персоналу;

4) проведення внутрішніх конференцій щодо обміну досвідом, навчання робітників;

5) створення комфортних умов для праці і відпочинку;

6) організація свят, конкурсів щодо визначення найкращого працівника;

- зовнішні форми:

1) державні нагороди, відзнаки, грамоти

2) підвищення професійного статусу достроково.

Нематеріальна мотивація може бути реалізована в трьох основних напрямках [31]:

- що вимагає інвестицій;

- не вимагає інвестицій, безадресна;

- не вимагає інвестицій, адресна.

Нематеріальна мотивація – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи. Нематеріальні блага узагальнено можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, певну позитивну поведінку, але, природно, лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників відповідає їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого що приносить працівнику блага в нематеріальній формі. Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами [10; 48].

**1.3 Етапи формування системи нематеріальної мотивації персоналу**

Складність розробки системи нематеріальної мотивації визначається тим, що керівник повинен вибрати тип мотивації, який підходить конкретному співробітнику. Вибрані методи індивідуальні, вони можуть бути застосовні однаково для всіх працівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або проявити ефекту деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила і підходи до розробки системи нематеріальної мотивації. Основні правила розробки системи нематеріальної мотивації визначаються наступних умовних формулах [41]:

а) використовується безліч способів. Чим різноманітніші інструменти нематеріальної мотивації в організації, тим вище ймовірність отримання необхідного ефекту та ширше вибір в інструментах для впливу на працівників. Також включається до розгляду поняття мотиваційного профілю людини, під яким розуміються причини, що змушують його діяти ефективніше, його поточний стан;

б) вибір відповідного моменту. Будь-яка мотивація дієва за принципом «зробив справу – отримав ефект», оскільки інакше втрачається її складова, що дозволяє підтримувати інтерес працівників до досягнення поставленої мети;

в) готовність до різних реакцій. Це правило дозволяє враховувати той факт, що люди по-різному здатні реагувати на заохочення та винагороди. Мотивація може бути прийнята або з радістю або викликати відторгнення, що може викликати зворотний ефект мотивації.

Орієнтуючись на ці базові положення, в організації за умови використання нематеріальної мотивації має створюватись чітка система, що дозволяє реалізувати цей механізм для заохочення працівників. Спонтанність у розробці рішень, пов'язаних з нематеріальною мотивацією, може призводити до зворотного ефекту та отримувати результати, які не відповідають діям організації сфери управління персоналом. Наприклад, мотивація за умови її щоденного застосування може увійти у звичайну практику та сприйматися працівниками як простий робочий момент, якому не варто приділяти значну увагу. У той же час, якщо мотивація сильно відокремлена у часі від дії, за яку необхідно заохотити, то вона може викликати відторгнення та психологічне сприйняття людини того, що «про мене забули, а тепер – невже згадали». Тому планомірність та системність застосування механізмів мотивація повинна бути чітко впорядкована. Тому для реалізації системи у межах організації рекомендується використовувати певні програми, що дозволяють враховувати фактори планомірності запровадження практику. Етапи нематеріальної мотивації, включені до загальної програми дій, що виділяються в наступній послідовності [38].

На першому етапі приймається рішення про набуття чинності системи нематеріальної мотивації в організації. При реалізації цього етапу необхідно розрахувати на те, як організація зможе забезпечити гідну систему мотивації та витрати на неї. Наприклад, грамоти та заохочення у вигляді вивішування портрета на дошку пошани не надто затратні, але організація харчування, оплата навчання пов'язана із суттєвими витратами, які кожна організація здатна зазнати без збитків собі.

На другому етапі визначаються потреби працівників запропонованих у межах системи мотиваторів. Тут важлива орієнтація саме на співробітників, оскільки якщо спостерігається невідповідність, це може призвести до того, що працівники не цінуватимуть турботу організації та її прагнення до заохочення та стимулювання. Визначити потреби дозволять системи оцінки рівня задоволеності працівників, які дозволяють побачити повну картину про стан справ в організації та визначити види мотиваторів, у яких зацікавлені працівники.

Мотиватори не можуть бути однаковими для різних категорій персоналу, тому необхідно враховувати фактор розподілу працівників за різними категоріями, для кожної з яких застосовується власна система мотивації. Наприклад, якщо оплата путівок для дітей до дитячого табору з боку організації та відправлення дітей рядових працівників з категорії допоміжного та обслуговуючого персоналу, для яких характерний досить низький рівень оплати праці ― це ефективний мотиватор, який визначається відсутністю можливостей працівників ― батьків в оплаті путівок, то для керівників навряд чи подібна мотивація буде ефективною через рівні їх доходів. Дуже ефективно за такої системи не тільки оцінка ступеня задоволеності, а й розробка тих складових мотиваторів, які пропонують співробітники – вони актуальних їм. Завдяки цьому організація може мати такий набор інструментів, які дозволять задіяти реальні інтереси працівників. Крім цього, зручна практика, коли працівник сам вибирає, що саме буде для нього мотиватором у певній ситуації, що саме він хоче отримати. У цьому випадку рівень задоволеності суттєво підвищується, адже будь-яка людина орієнтована на щось конкретне [37].

На третьому етапі визначаються типи досягнень у трудовій діяльності, які вимагають та передбачають використання мотиваторів. Не можна заохочувати за те, що природно і входить в рамки трудових звичайних обов'язків, тому що в цьому випадку люди можуть дивитися на свою трудову дію, обумовлене посадовими обов'язками, як на подвиг, який вимагає не тільки визнання, але і обов'язкової винагороди. Проте, підвищення результатів діяльності, прагнення вдосконалення повинні однозначно заохочуватися, оскільки вони дають відчутний ефект організації.

На четвертому етапі затверджується система нематеріального стимулювання та виконується ознайомлення працівників із пакетом заохочень. У межах великих організацій зробити це досить складно, у зв'язку з чим можливе масове ознайомлення за допомогою розміщення на сайті або інформаційному стенді, до яких забезпечується доступ для всіх працівників.

На п’ятому етапі здійснюється проведення моніторингу, підтримка або оновлення пакета, адже пакет мотиваторів не повинен бути статичним, що призводить до звикання до нього та сприйняття як природного елемента, якого працівники перестають прагнути. На зміну пакета мотиваторів впливають зміни у внутрішньої структури організації, цілі діяльності, плинність персоналу. Останнє свідчить про втрату інтересу до робочого місця і, як наслідок, пошук чогось нового, що здатне і матеріально, і нематеріально задовольняти потреби та амбіції. Безглуздо проводити моніторинг часто, більш актуально здійснювати оновлення інформації щорічно. Адже це дозволяє побачити довгострокові зміни масштабно.

Визначені етапи формування системи нематеріальної мотивації доцільно покласти в основу розробки мотиваційної програми організації з огляду на такі особливості, як [35]:

- використання різних інструментів та підходів, з акцентом на тому, що вплив на робітників має бути персоналізованим, адже застосування певного мотиваційного інструменту може бути прийнятним для одного й неприйнятним для іншого;

- гнучкість мотиваційної програми, яка має постійно коригуватися відповідно до змін, що спостерігаються в середині організації;

- врахування кар’єрних перспектив працівників через застосування інструментів для кар’єрного зростання з метою стимулювання робітників до саморозвитку;

- застосування принципу свободи дій, який полягає у наданні (за можливістю) працівникам певної свободи у вирішенні поточних проблем.

Коли розробляєтеся система нематеріальної мотивації необхідно враховувати декілька основних аспектів (рис. 1.3).

Дамо характеристику кожному з наведених на рис. 1.3 елементів. Система нематеріальної мотивації спрямована на залучення усіх робітників компанії. Якщо при матеріальній мотивації основна увага приділяється таким робітникам, які приймають участь у формуванні прибутку, то при нематеріальний мотивації необхідно враховувати усім робітникам компанії.

Спрямованість на пріоритетні напрямки діяльності компанії

Періодичне оновлення мотиваційної програми

Спрямованість на залучення всього персоналу компанії

 Використання широкого кола інструментів нематеріальної мотивації.

Основи ефективної системи нематеріальної мотивації

Рис. 1.3. Основні аспекти формування системи нематеріальної мотивації

Відновлення мотиваційних програм. Оскільки йдеться про заохочення співробітників, необхідно періодично вносити зміни в мотиваційну програму. Це зумовлено тим, що за умови одноманітності стимулювання перестане приносити бажані результати через деякий час [40].

Використання різних інструментів та підходів при розробці системи. Ті інструменти нематеріальної мотивації, які підходять для одних співробітників, можуть не впливати на інших, щоб стимулювати ефективну роботу всієї компанії загалом, необхідно виявити потреби всіх працівників.

Говорячи про інструментарій системи нематеріальної мотивації варто зауважити на низці особливостей.

По-перше, керівництво має мати зв'язок з колективом. Навіть якщо не особисто від керівника (відкритий діалог із підлеглими вимагає певних якостей та досвіду), але через офіс-менеджера, відділ кадрів або які-небудь інші канали інформація повинна надходити до колективу, і, безперечно, відповідати дійсності. Ошукані очікування колективу перейдуть у неповагу до керівника, у той час як навіть найнеприємніші звістки кращі за невизначеність.

По-друге, не менш важливим є підтримання самооцінки робітника. Відомо, що працівник, впевнений у своїх силах і таланті, здатний на високі показники роботі. Він із задоволенням працює, знаючи, що його праці будуть помічені та гідно оцінені. Він відданий справі на 100% і на 100% намагається видати результат.

По-третє, стимулювання особистісного та професійного зростання працівників. Люди навчаються все життя, у тому числі – і у професійному плані. Фахівець, зацікавлений у своєму розвитку, прогресивний і корисний для компанії. Такі пориви необхідно заохочувати і, за можливістю, сприяти їхньому здійсненню.

По-четверте, розширення повноважень працівника – ефективний спосіб відзначити здібного спеціаліста. Безумовно, це не має виглядати, як примусове збільшення його посадових обов'язків. Поряд з новими справами, людина має отримати корпоративний ноутбук, особистий кабінет, помічника чи будь-який інший «бонус», який може дозволити собі компанія. Найвищою робочою похвалою також є просування по кар'єрних сходах. Навіть якщо заробітна плата суттєво не зміниться, самолюбство працівника потішить більш високий статус [41].

По-п’яте, творення гідних умов праці. Це і просторі кабінети, і комп'ютери, яких вистачає всіх співробітників. І елементарні побутові потреби, на кшталт наявності офісної кухні та паперових серветок у туалеті. Важко зберігати високу працездатність, коли довкола похмура обстановка, обшарпані стіни та вікна. Тому необхідно створити та підтримувати корпоративну культуру. Свій індивідуальний стиль є у будь-якої компанії. Він проявляється у повазі до цінностям компанії, ставлення до роботи, манері спілкування всередині колективу, дотриманні дрес-коду та багато іншого. Проте чим чисельніший штат, тим складніше його контролювати та утримувати в єдиному стилі. Цю проблему вирішує корпоративна культура, для створення та зміцнення якої у корпораціях створюються цілі відділи. Згуртувати колектив допомагають спільні заходи, інтранет, внутрішні періодичні видання.

Не менш важливим методом реалізації нематеріальної мотивації є словесна подяка – найдешевший із усіх видів нематеріальної мотивації та чи не найефективніший. Похвалити підлеглого, відзначити його роботу, подякувати за старанність ― це все, що потрібно від керівника, щоб у працівника відкрилося «друге дихання», і з'явилося бажання працювати ще краще, навіть незважаючи на те, що заробітна плата не збільшується, або не відповідає очікуванням працівника [11; 32].

Говорячи про механізм нематеріальної мотивації, варто звернути увагу на такий мето, як кар’єрне зростання. Якщо компанія не може запропонувати своїм співробітникам кар'єрних перспектив, то, рано чи пізно, амбіційні та перспективні працівники підуть з такої компанії. Кар'єрні сходи ― потужний мотиваційний інструмент, завдяки якому співробітник зацікавлений у високих показниках продуктивності праці.

Свобода дій є дуже потужним нематеріальним мотиватором, який застосовується через надання (там, де це можливо) працівникові свободи дій. Дуже часто для високих показників у праці керівництва слідує довірити працівникові виконання поставленого завдання так, як він вважає потрібним. І тут необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників.

Горизонтальна ротація персоналу як мотиваційний інструмент дозволяє розширює можливості працівника, перетворюючи його трудові будні на різноманіття через можливості реалізувати себе в інших напрямках трудової діяльності. Можливо, опинившись на іншій посаді в іншому підрозділі або своїм, люди виявлять нові якості і виявляться навіть кориснішими для компанії, ніж раніше. Перш ніж проводити ротацію, необхідно з'ясувати як співробітник хоче розвиватися і зростати в компанії. З цією метою проводяться співбесіди зі співробітниками, в ході яких і співробітник кадрової служби компанії, і сам співробітник усвідомлюють, які перспективи у них можуть бути в компанії, якому напрямі їм рухатись. У цьому випадку негативу від ротації не виникне, адже перехід на нову позицію буде взаємним рішенням роботодавця та співробітника. Наприклад, один із фахівців, усвідомивши, який досвід, з бажанням брав участь у горизонтальній ротації. Завдяки цьому він отримав нові навички та знання, у нього виник стимул для професійного зростання. У результаті він став цінним спеціалістом, керівництво це помітило та підвищило його на посаді. Інакше кажучи, зміна сфери діяльності поступово створила основу просування людини у службі. Безумовно, на те, щоб так побудувати роботу зі співробітниками, потрібен час. Але витрати часу окупляться, тому що дозволять виявляти і утримувати у компанії талановитих спеціалістів.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ТерА»)**

**2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства**

Акціонерне товариства ПРАТ «ТерА» знаходиться за адресом: м. Тернопіль, вул. Пирогова , б. 11. Повне найменування публiчне акціонерне товариство «ТерА». Код ЄДРПОУ: 00375697.

Розмір внеску до статутного фонду: 1 749 636.50 грн.

КВЕД

10.71 - Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.72 - Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання (основний)

10.82 - Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

46.39 - Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

49.41 - Вантажний автомобільний транспорт

68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Мета діяльності ПРАТ «ТерА» полягає в [27]:

- задоволенні потреб споживачів корисною високоякісною продукцією;

- отриманні максимального прибутку з метою забезпечення інтересів учасників товариства, а також його персоналу через підтримання високого рівня рентабельності виробничо-господарської діяльності;

- реалізації стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на задоволенні населення в кондитерських виробах.

Акціонерне товариство «ТерА» постійно функціонуюче підприємство більш, ніж 65 років. Зміни в виробництві і напрямках господарчої діяльності підприємства стали причиною зміни його назви, адже у 1965-1971 роках, підприємство називалося Завод безалкогольних напоїв, потім у 1994 р. відбулася виробнича переорієнтація діяльності підприємства з отриманням нової назви – Тернопiльська кондитерська фабрика. У 2011 році підприємство ВАТ «ТерА» стало називатися ПАТ «ТерА». У подальші зміни привели до отримання підприємством наступної назви – Акціонерне товариство «ТерА».

Організаційна структура підприємства складається з трьох ланок – (рис. 2.1).



 Рис. 2.1. Основні складові організаційної структури ПРАТ «ТерА»

Адміністрація включає: керівників підрозділів та спеціалістів та містить такі відділи – технічна служба, планово—економічний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів, відділ постачання та збуту .

Виробничі підрозділи – це бригади працівників, що безпосередньо задіяні у виробничому процесі: бригада зефірного цеху, бригада з виготовлення вафель, бригада з вироблення печива та сушки, бригада з вироблення пряників.

Допоміжні підрозділи включають у себе вантажників сировини і готової продукції, водіїв вантажних автомобілів, працівників енергетичної і механічної служб, служби охорони, прибиральників, робітників їдальні.

Підприємство має мережу дистриб’юторів у таких містах України, як Івано-Франківськ, Чернівці, Хмельницький, Вінниця, Київ, Одеса.

Виробнича структура акціонерного товариства складається з таких виробничих підрозділів [27]:

 - вафельно-пряничний цех, що включає дільниці з виробництва пряників та вафель;

- цех з виробництва печива й сушки, до складу входять дільниці з виробництва сушки, затяжного та цукрового видів печива;

- зефірний цех, до якого належать дільниці з виготовлення мармеладу, цукерок, зефіру, драже, а також глазурованих кондитерських виробів.

Структура продукції, що виробляється ПРАТ «ТерА» відображена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура продукції ПРАТ «ТерА» у 2021 р.

Як видно з рис. 2.2. найбільшу частку в структурі виробництва займають печиво (36,4%) та ТМ пряничок (47,9%). У сукупності за цими двома видами продукції частка складає 84,3%. Решта 9,2 відсотки охоплює виробництво пряників й інші вироби приймають на себе 6,5%, серед яких 3% виробництво зефіру й 3,5 – це вафлі, драже, мармелад, набори цукерок.

Проведений аналіз асортименту продукції дозволив дійти висновку, що аналізоване підприємство в основному спеціалізується на виготовленні борошняної продукції.

Проведемо аналіз обсягів виробництва продукції ПРАТ «ТерА» у 2020-2021 роках (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Показники обсягів виробництва ПРАТ «ТерА» [33]

| Найменування показника | 2020 рік | 2021 рік | Абсолютний приріст, тис. грн. | Темп приросту, % |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
| Сушки, грінки, сухарі  | 543,1  | 1027,7  | 484,6  | 89,2  |
| Пряники  | 549,8  | 1020,6  | 470,8  | 85,6  |
| Печиво солодке, вафлі, і ванільні облатки, покритих шоколадом  | 15,1  | 7,1  | -8,0  | -53,0  |
| Печиво та вафельні сендвічі-печиво крім покритих шоколадом  | 713,0  | 654,8  | -58,2  | -8,2  |
| Вафлі та вафельні облатки, крім покритих шоколадом  | 49,0  | 36,8  | -12,2  | -24,9  |
| Цукерки шоколадні  | 2,7  | 10,4  | 7,7  | 285,2  |
| Фруктові желе та пасти у вигляді кондитерських виробів  | 88,0  | 63,8  | -24,2  | -27,5  |

Аналіз показників, відображених у таблиці 2.1, показав, що зростаючу тенденцію демонструють показники щодо виробництва сушок, грінок, сухарів, приріст яких склав 484,6 тис. грн. або 89,2%. Наступними за обсягами виробництва стали пряники, приріст виробництва яких склав у абсолютному обчисленні – 470,8 тис. грн. Тенденція щодо виробництва шоколадних цукерок демонструє суттєве зростання, зокрема, на 7,7 тис. грн. або на 285,2%. За іншими видами продукції у 2021 році спостерігається від’ємна тенденція. Зокрема, зниження виробництва спостерігається за печивом, вафельними сендвічами-печивом, крім покритих шоколадом (-58,2 тис. грн. або – 8,2% в порівнянні з попереднім роком). За асортиментом вафель та вафельних облаток, крім покритих шоколадом зниження відбулося на 12,2 тис. грн. або 24,9%). Виробництво фруктових желе та паст у вигляді кондитерських виробів знизилося на 24,2 тис. грн. або 27,5%.

Для пояснення тенденцій виробництва ПРАТ «ТерА» доцільно дослідити ринок кондитерських виробів в Україні.

Дослідження ринку кондитерських виробів дозволило дійти таких висновків [1-2]:

- ринок насичений виробниками, які виготовляють маленькі партії товару, адже на ринку функціонує багато дрібних підприємств;

- низький рівень якості продукції, яка не відповідає стандартам якості;

- з причин воєнних дій 20% підприємств постраждало, 10-12% зовсім припинили діяльність, але це не відбилося на продажах у зв’язку з міграцією населення і зниженням доходів домогосподарств;

- вітчизняні підприємства в кондитерській галузі забезпечують 90% відсотків потреб населення і тільки 10% припадає на імпортні поставки;

- до топу 5 великих підприємств, що забезпечують ринок кондитерської продукції належать: корпорація «Рошен», кондитерська фабрика «АВК»; виробниче об’єднання «Конті»; корпорація «Монделіз Україна»; кондитерська фабрика «Світоч» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Частки ринку підприємств кондитерських виробів у 2020 році [1]

Як видно з рис. 2.3, найбільшу частку ринку займає корпорація «Рошен»,якій належить 25%. Монделіз Україна має 20% ринку кондитерських виробів в Україні. Конті – 16%, АВК – 15%, компанія «Світоч», що здійснює діяльність під керівництвом компанії Nestle має 11%, серед інших виробників, частка яких складає 13% можна відмітити компанію «Бісквіт-Шоколад» з часткою ринку 4%, «Житомиські ласощі» – 2%, «Полтава-кондитер» – 1%, «Ярич» – 3%.

Найбільш визначальними тенденціями на ринку кондитерської продукції є:

- загострення конкуренції у зв’язку зі зниженням темпів приросту споживання кондитерських виробів на світовому ринку;

- прагнення українських виробників відкривати нові експортні лінії на іноземних ринках.

Зупиняючись на експортній лінії українських виробників кондитерської продукції, варто зауважити, що відсутність мита на вивіз цієї продукції до країн ЄС спонукає українських виробників до її експорту, найбільші обсяги постачання солодощів спостерігаються до таких країн, як Литва, Польща, Молдова, Казахстан, Азербайджан, Туркменістан, а також країни Америки та Азії. Тем зростання експорту у зазначені країни визначається у 120%. Причому 60% експорту здійснюється у країни ЄС [35].

Дві третини ринку кондитерських виробів і три чверті експорту приходиться на компанії «Roshen», «АВК», «Конті», «Світоч» (Nestle), «Монделіс Україна», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтавакондитер» [35].

Загалом на ринку кондитерських виробів присутні 850 підприємств. Така кількість виробників пояснюється тим, що українці полюбляють солодощі і віддають перевагу вітчизняним виробникам. Так на одну особу на рік обсяг споживання кондитерських виробів вимірюється у 15 кг. Причому чоловіки споживають більшу частину солодощів – 66%, решту споживають жінки (33%). За показгиком споживання кондитерських виробів Україна посідає 8 місце [35].

Проведений аналіз сегментації ринку кондитерських виробів знайшов своє відображення на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Сегментація ринку кондитерських виробів в Україні у 2021 році [1]

Сегментація ринку кондитерських виробів (рис.2.4), відображає, що більше половини сегменту приходиться на борошняні вироби (55,6%). Шоколадні вироби складають 26,9%, а цукрові 17,5%. Як видно з наведеного аналізу перевагу споживач віддає борошняним виробам. Аналізоване підприємство також знаходиться у цьому сегменті.

**2.2. Діагностування фінансово-економічної діяльності підприємства**

Як зазначалося вище однією з головних цілей досліджуваного підприємства є отримання та максимізація прибутку. Реалізація цієї мети можлива лише за дотриманням господарюючим суб'єктом всіх правил ринкової економіки при оптимальному поєднанні наявних чинників виробництва. Основними показниками діяльності будь-якого підприємства є фінансові результати: прибуток, отриманий у результаті виробничо-фінансової діяльності, або збиток.

Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від інформації про формування собівартості: витрати на виробництво продукції є базою для встановлення продажної ціни; інформація про собівартість лежить в основі прогнозування та управління виробництвом. Практика господарювання будується на повсякденній роботі з витратами, спрямованої на їхнє зниження, що забезпечує стабільність позицій на ринку.

Виходячи із зазначеного аналіз фінансово-економічної діяльності доцільно розпочати з дослідження тенденцій обсягів чистого доходу і собівартості продукції (рис. 2.5).

Аналіз основних економічних показників підприємства (рис. 2.5) дозволив дійти висновку, що за досліджуваний період спостерігається значне зростання чистого доходу підприємства у 2021 р. (87,4%). Таке положення пояснюється стрімким зростанням цін на виробничі ресурси. Як видно, собівартість також збільшилася на 70,3%, але у порівнянні чистим доходом відстежується позитивна тенденція, адже динаміка собівартості є нижчою.

Рис. 2.5. Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації товарів і послуг та собівартості продукції ПРАТ «ТерА» у 2020-2021 роках

Для аналізу економічної діяльності підприємства доцільно дослідити динаміку вартості активів (рис. 2.6)

Рис.2.6. Динаміка вартості активів ПРАТ «ТерА» у 2020-2021 роках

Як видно з рисунку 2.6, вартість активів має зростаючу тенденцію і у порівнні з 2020 роком її зростання склало 8791,0 тис. грн., або 71,2%.

Наступним кроком аналізу є оцінювання фондів підприємства, показники, що описують оцінку фондів відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз ефективності основних фондів ПРАТ «ТерА» у 2020-2021 роках

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування показника | 2020 рік | 2021 рік | Абсолютний приріст, тис. грн. | Темп приросту, % |
| Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.  | 4035,0  | 5034,5  | 999,5  | 24,8  |
| Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.  | 7202,5  | 16746,5  | 954,4  | 132,5  |
| Частка активної частини основних фондів, %  | 42,7  | 47,1  | 4,4  | 10,3  |
| Середньосписочна чисельність працівників, осіб | 174  | 175  | 1  | 0,6  |
| Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./особу | 23,2  | 28,8  | 5,6  | 24,1  |
| Фондовіддача основних виробничих фондів | 11,0  | 16,5  | 5,5  | 50,0  |
| Фондомісткість основних виробничих фондів | 0,09 | 0,06 | -0,3 | -33,3 |
| Рентабельність основних фондів | 3,1  | 4,2  | 1,1  | 35,5  |

Як видно з таблиці 2.2, середньорічна вартість основних фондів також зросла за аналізований період на 999,5 тис. грн. або на 24,8 %, що пояснюється модернізацією технологічних ліній. Вартість оборотних активів відображає тенденцію зростання, яке у 2021 році склало 954,4 тис. грн. або 132,5%.

Частка активної частини основних фондів збільшилася на 4%. Це відбулося у зв’язку з придбанням нового виробничого устаткуванням і дало можливість підприємству нарощувати свій виробничий потенціал та вплинуло на підвищення якості продукції.

Тенденція фондоозброєності на підприємстві демонструє зростання на 24,1%, що характеризує вартісне збільшення у 5,6 тис. грн./особу. Також спостерігалося зростання фондовіддачі основних виробничих фондів – на 5,5, або на 50,0%, а фондомісткість основних виробничих фондів, навпаки, зменшилася (на 0,3, або на 33,3%). Таки тенденції відображають позитивну динаміку, яка говорить про покращення використання фондів з огляду на їхнє оновлення і модернізацію.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Чим більша величина прибутку та вище рівень рентабельності, тим ефективніше функціонує підприємство, тим стійкіше його фінансове становище. Показники фінансових результатів характеризують абсолютну ефективність господарювання підприємства з усіх напрямків його діяльності: виробничої, збутової, постачальницької, фінансової та інвестиційної.

Для розуміння тенденцій рентабельності компанії є сенс проаналізувати показники, що її характеризують (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. Показники фінансового результату ПРАТ «ТерА»

|  Найменування показника | 2020 рік | 2021 рік | Абсолютний приріст, тис. грн. | Темп приросту, % |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Валовий прибуток, тис. грн.  | -3606  | 1397  | 5003  | 38,7  |
| Прибуток (збитки) від операційної діяльності тис. грн.  | 184,0  | 209,0  | 25,0  | 13,6  |
| Чистий прибуток, тис. грн.  | 124,0  | 208,0  | 84,0  | 67,7  |
| Рентабельність капіталу, %  | 1,0  | 1,0  | х | х  |
| Валова рентабельність, %  | -7,5  | 1,7  | 9,2  | -  |
| Рентабельність продажів, %  | 0,3  | 0,3  | х | х  |

Аналіз тенденції валового прибутку (таблиця 2.3) дозволив з’ясувати, що спостерігається його зростання у 2021 р. на 5003 тис. грн. Варто звернути увагу, що цей показник мав від’ємну величину у попередньому період (-3606 тис. грн), але підприємству вдалося подолати труднощі і приростити валовий прибуток на 38,7%.

 Прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток у 2021 році також зросли на 25,0 тис. грн та 84,0 тис. грн. відповідно, що за аналогією склало 13,6% і 67,7 %. Це демонструє покращення кінцевого фінансового результату роботи підприємства.

Рентабельність капіталу не відображає змін за аналізований період, така ж тенденція простежується за показником рентабельності продажів.

Проаналізуємо структуру чистого фінансового результату досліджуваного підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. Формування чистого фінансового результату ПРАТ «ТерА», тис. грн.

| Найменування показника | 2020 рік | 2021 рік | Абсолютний приріст, тис. грн. | Темп приросту, % |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн.  | 44291  | 82984 | 38693 | 87,4 |
| Собівартість реалізованої продукції  | 47897  | 81587  | 33690  | 70,3  |
| Інші операційні доходи  | 16881  | 16516  | -365  | -2,2  |
| Адміністративні витрати  | 5573  | 5825  | 252  | 4,5  |
| Витрати на збут  | 6829  | 11418  | 4589  | 67,2  |
| Інші операційні витрати  | 324  | 826  | 502  | 154,9  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності  | 184  | 209  | 25  | 13,6  |
| Інші витрати  | 60  | 1  | -59  | -98,3  |
| Чистий фінансовий результат  | 124  | 208  | 84  | 67,7  |

Аналіз показників таблиці 2.4, дозволив дійти висновку, що спостерігаються загалом позитивні тенденції здійснення господарської діяльності ПРАТ «ТерА» за аналізований період. Зокрема, чистий дохід зріз на 87,4% у порівнянні з попереднім роком, що склало 38693 тис. грн. Звісно, що величина собівартості продукції також зросла на 70,3% або 33690 тис. грн. Таке зростання спричинила інфляція і підвищення цін на матеріали та сировину. Однак темпи зростання чистого доходу є більшими, ніж прибутку, а отже можна говорити про нарощення доходів підприємства на 17,1% або на 5003 тис. грн.

Показник витрат на збут також збільшився у порівнянні з попереднім роком на 67,2% або зріс на 4589 тис. грн. Невелике зростання відстежується за показником «адміністративні витрати». Чистий фінансовий результат у 2022 році склав 208 тис. грн, що на 84 тис. грн більше, ніж у попередньому році.

Показники динаміки фінансових результатів ПрАТ «ТерА» наведено на рис. 2.7.

Аналіз динаміки фінансових результатів ПрАТ «ТерА» (рис. 2.7), показав, що у 2018 році обсяг валового прибутку досліджуваного підприємства склав 4827 тис. грн., але у 2019 році відбілося зниження цього показника до валового збитку у 4822 тис. грн. У 2021 вже відстежується позитивне зростання валового прибутку, який склад на той період 1397 тис. грн.



Рис. 2.7. Показники динаміки фінансових результатів ПрАТ «ТерА»

 у 2018-2021 рр.

Показники операційного і чистого прибутку набули свого позитивного значення лише у 2020 році (184 тис. грн. і 124 тис. грн.). Причому і за першим показником, і за другим – у 2021 році простежується падіння (124 тис. грн. та 208 тис. грн.)

Аналіз рентабельності ПрАТ «ТерА» у 2020-2021 роках відображений на рис. 2.8.

Як видно з даних рис. 2.8, протягом 2020-2021 років показники рентабельності активів відображали позитивне зростання. Проте за такими показниками, як рентабельність продажу та рентабельність продукції за операційним прибутком динаміка не була позитивною. Зокрема, спостерігалось падіння значень рентабельності продажів з 0,28 до 0,25 та рентабельності продукції за операційним прибутком (з 0,42-0,25).



Рис. 2.8. Динаміка рентабельності ПPАТ «ТерА» у 2020-2021 роки

Для розуміння тенденцій щодо змін за операційними витратами проведено відповідний аналіз (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5. Аналіз динаміки операційних витрат ПPАТ «ТерА» у 2020-2021 роках

|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва статті витрат |  | 2021 р.  |

 | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення абсолютне | Відхилення відносне |
| Матеріальні затрати  | 35433  | 62341  | 26908  | 75,9  |
| Витрати на оплату праці  | 15679  | 19369  | 3690  | 23,5  |
| Відрахування на соціальні заходи  | 3433  | 3823  | 390  | 11,4  |
| Амортизація  | 1220  | 1597  | 377  | 30,9  |
| Інші операційні витрати  | 6097  | 13485  | 7388  | 121,2  |
| Разом  | 61682  | 100615  | 38933  | 63,1  |

Аналіз динаміки операційних витрат ПрАТ «ТерА» у 2020-2021 рр. показав, що витрати зросли на 38933 тис. грн., або на 63,1%. Найбільш суттєвий приріст відстежується за матеріальними затратами –75%, а найменший притаманний відрахуванням на соціальні заходи 11,4%. Загалом динаміка є характерною для виробничих підприємств. Підводячи підсумок, можна стверджувати, що збільшення витрат є наслідком збільшення цін на ринках сировини.

Оцінюючи ефективність використання основних фондів проведено їх аналіз за вартістю (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Динаміка вартості основних засобів ПPАТ «ТерА»

у 2020-2021 роках

Як видно з рис. 2.9, у 2020-2021 вартість зносу аналізованого підприємства переважала первісну вартість за багатьма групами основних фондів. За групою транспортних засобів та інструментів, приладів і інвентаря дорівнювала первісній вартості. З цього можна дійти висновку про необхідність у подальшому оновленні основних фондів. За активною частино основних фондів такий процес відбувається постійно.

На основі балансу підприємства проведена оцінка його фінансової стійкості (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6. Показники фінансової стійкості ПPАТ «ТерА», тис. грн.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2020 | 2021 | Відхилення, тис.грн.  | Прирість, % |
| Коефіцієнт автономії | 0,5 | 0,17 | 0,34 | -66% |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу  | 0,5 | 0,83 | 1,66 | 66% |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 2,01 | 5,76 | 2,87 | 187% |
| Коефіцієнт фінансового ризику  | 1,01 | 4,76 | 4,71 | 371% |
| Коефіцієнт маневреності власних коштів | 0,44 | -0,72 | -1,64 | -264% |
| Коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів | 0,48 | -0,26 | -0,54 | -154% |
| Коефіцієнт забезпечення оборотних активів | 0,3 | -0,18 | -0,60 | -160% |
| Коефіцієнт реальної вартості основних засобів | 0,25 | 0,27 | 1,08 | 8% |
| Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у валюті балансу | 0,59 | 0,62 | 1,05 | 5% |
| Коефіцієнт фінансового левериджу | 1,01 | 4,76 | 4,71 | 371% |
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу | - | - | - | - |
| Коефіцієнт співвідношення необоротних активів і власного капіталу | 0,56 | 1,72 | 3,07 | 207% |
| Коефіцієнт вартості матеріальних оборотних активів у майні  | 0,46 | 0,48 | 1,04 | 4% |
| Показник чистого прибутку (збитку) на 1 акцію | -0,113 | - | -1,26 | -226% |

Представлена система показників та їх динаміка свідчить про те, що у ПрАТ «ТерА» погіршується фінансовий стан та зростає фінансова залежність від зовнішніх джерел фінансування. За період, що досліджується спостерігається підвищення коефіцієнту концентрації позиченого капіталу. Його приріст склав 66%.

Підприємство володіє задовільною структурою майна. Проте коефіцієнт реальної вартості основних засобів за аналізований період має критичну межу відносно нормативних показників, що показує недостатню вартість основних засобів у валюті балансу, рівень зношеності яких також є достатньо високим. Лише 20% основних фондів є придатними до експлуатації, а решта покриваються амортизаційними відрахуваннями. Коефіцієнта забезпеченості оборотних активів товариства власним оборотним капіталом відображає необхідність формування власних грошових ресурсів для їх забезпечення.

Аналіз маневреності власного капіталу зі значенням (– 0,72 ) у 2022 р. вказує на нераціональний розподіл та ефективність використання власного капіталу, адже нормативне значення цього показника – 0,5.

Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «ТерА» показала, що частка оборотних активів підприємства у 2022 році вище, ніж загальна вартість його майна на 20,1%, що свідчить про наявність раціональної структури активів товариства. З огляду на частку позиченого капіталу, яка становить у звітному періоді 83%, і поточну кредиторську заборгованість можна дійти висновку про високу залежність підприємства від кредитних ресурсів.

**2.3. Аналіз складу та структури персоналу**

Для оцінювання складу та структури персоналу аналізованого підприємства вважається за доцільне розглянути його організаційну структур (рис. 2.10)



Рис. 2.10. Організаційна структура ПрАТ «ТерА»

З рис. 2.10, видно, що структура підприємства є функціонально-лінійною, на чолі з генеральним директором.

Структура персоналу за статтю відображена на рис. 2.11.

2.11. Структура персоналу за статтю ПрАТ «ТерА» у 2019-2022 роках

Як можна зробити висновок з огляду на дані рис. 2.11 в структурі персоналу переважають жінки. Впродовж аналізованого періоду їх кількість зросла на 15 осіб. Зміна кількості чоловіків в структурі персоналу зменшилася на три особо за аналогічний період. Загалом тенденція руху персоналу найнижчою була у 2020 році (92 особи – жінки і 65 – чоловіки). Таке падіння спричинили певні зміни у виробництві. Проте у наступному році вже спостерігається невелике зростання (жінки – 96, чоловіки 67). Помітний скачок в тенденції у 2021 році відбувся у зв’язку з розширенням і оптимізацією виробництва.

Характеризуючи якісний склад персоналу є сенс провести його аналіз за рівнем освіти (рис. 2.11).

Рис. 2.11. Динаміка рівня освіти персоналу ПPАТ «ТерА» у 2019-2022 роках

Як показує діаграма (рис.2.11), якісний склад персоналу за досліджуваний період дещо змінився. Не суттєве зростання за категорією «жінки», що мають вищу освіту, з 36 осіб у 2019 році до 38 осіб у 2022 році. За категорією «чоловіки» за цим показником змін не сталося.

Зростання рівня освіти за категорією «середня спеціальна освіта» – жінки склало 79 осіб на відміну від 2019 року, коли цей показник складав 65, тобто можна побачити приріст у 14 осіб. Приріст у розрізі чоловіків за аналогічним показником демонструє незначне зростання – 2 особи.

Що стосується рівня «середня освіта, то тут значних змін не відбулося, за категорією «чоловіки» – це 1 особа приросту, за категорією жінки – 1 особа зниження.

Середній вік працівників проілюстровано на рис. 2.12.

Рис. 2.12. Вікова структура персоналу за підрозділами у ПрАТ «ТерА»

в 2022 році

Як видно з рис. 2.13, персонал є досить молодий і це характеризує підприємство достатньо позитивно. Найбільш молодий колектив працює у планово-економічному (31 рік) відділі та відділі збуту та постачання (32 рока). На виробництві також задіяний персонал, вік якого складає 41 рік.

Для подальшого оцінювання якості персоналу на досліджуваному підприємстві доцільно дослідити персонал за стажем роботи. (рис.2.13).

Рис. 2.13. Структура персоналу за стажем за підрозділами у ПPАТ «ТерА»

в 2022 році

З рис. 2.13 видно, що персонал має суттєвий досвід роботи. При цьому працівники, що задіяні на виробництві мають середній стаж – 22 роки. Найнижчий розмір стажу мають працівники, що працюють в планово-економічному відділі, що є передбачуваним, адже за віком – це самий «молодий» відділ.

На наступному етапі є сенс розглянути рух кадрів з огляду на показники, які характеризують мобільність персоналу. Зокрема мова йде про такі вимірники:

Коефіцієнт постійності кадрового складу (Кпост) [35]:

К(пост) = Працівники, що працюють постійно / середньооблікова чисельність.

Коефіцієнт плинності К (плин):

К (плин) = Звільнено / середньооблікова кількість;

Коефіцієнт обороту за прийомом на роботу К(пр):

К (пр)= прийнято/ середньооблікова чисельність;

Коефіцієнт обороту з вибуття К(виб):

К (виб) = (Звільнено – прийнято) / середньооблікову чисельність.

Результати розрахунків наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Показники ефективності використання персоналу у ПPАТ «ТерА» в 2021-2022 роках

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | 2021 | 2022 |
| Коефіцієнт стабільності  | 0,929 | 0,893 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,071 | 0,107 |
| Коефіцієнт обороту за прийомом | 0,036 | 0,06 |
| Коефіцієнт обороту за вибуттям | 0,036 | 0,048 |

Як показують дані таблиці 2.7, можна стверджувати, що в організації створено відповідні умови для праці на постійній основі. Коефіцієнт стабільності у цьому сенсі є достатньо вагомий (у 2021 р. – 92,9%, а у 2022 р. – 89,3%).

Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році склав 7,1%, а у 2022 р. – 10,7%. Як видно спостерігається негативна тенденція щодо плинності кадрів. Зниження склало 2,3%. Це говорить про те, що в організації є певні проблеми з утримання кадрів.

Проведений аналіз вивив певні недоліки в системі управління персоналом. Тому варто розробити певні заходи для покращення психологічного клімату у колективі.

**РОЗДІЛ 3**

**НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАТ «ТерА»**

**3.1. Обґрунтування причин щодо необхідності формування та розвитку системи нематеріальної мотивації на підприємстві**

Для діагностування стану системи нематеріальної мотивації на аналізованому підприємстві відділом кадрів проводилось дослідження щодо виявлення причин звільнення працівників у 2022 році. Були розроблені анкети, які пропонувалися працівникам, що звільнялися. Питання анкети включали в себе такі питання, як:

- причина звільнення;

- можлива майбутня посада;

- оцінка соціально-психологічного клімату;

- причини «провалів» в трудовій діяльності;

- оцінка організації робочого місця;

- задоволеність оплатою праці;

- наявність порушень трудового договору;

- відношення з керівництвом;

- соціальна задоволеність.

Питання в анкеті закриті. Робітнику пропонувалися відповіді за певними варіантами. Для достовірності даних кількість опитуваних х серед співробітників було рівним кількісті звільнених за періодом, що дозволило визначити загальний результат. Основою для критеріїв стало найбільш обрані відповіді анкети за різними питаннями. В таблиці 3.1 наводяться результати анкетування.

Як видно з табл. 3.1, частіше всього перчинами звільнення є незадоволеність оплатою праці і, як наслідок перехід на іншу роботу. Саме ці показники показують найбільші значення в анкетах. Так з причин незадоволеності заробітною платою звільнилося 3 особи з шести у 2021 році, а у 2022 році з таких причин звільнилося 6 осіб. При цьому у 2021 році знайшли нове місце роботи з нижчим навантаженням 4 особи з 6, а у 2022 році за цей показник склав 6 осіб.

Таблиця 3.1. Причини звільнень за результатами анкетування в  у 2021-2022 роках

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021 | 2022 | Разом |
| Середньооблікова чисельність персоналу | 84 | 84 | х |
| вибулі, у т.ч.: | 6 | 9 | х |
| * за власним бажанням, у т.ч.:
 | 6 | 9 | х |
| * не задоволені оплатою праці
 | 3 | 6 | 9 |
| * висока напруженість, фізична втома
 | 2 | 1 | 3 |
| * незручне розташування, складно добиратися до роботи
 | 2 | 3 | 5 |
| * знайшли нове місце роботи з меншим навантаженням
 | 4 | 6 | 10 |
| * конфлікт з керівництвом, важка атмосфера
 | 1 | 2 | 3 |
| * не бачу перспектив щодо кар’єрного зростання
 | 2 | 3 | 5 |

Також зазначено, що надто складна психологічна атмосфера в колективі, немає нематеріальних форм підтримки та мотивації для роботи, що підтверджує необхідність досліджень у напрямку вдосконалення системи нематеріальної мотивації.

Для з’ясування задоволеності первинних потреб, що проявляється як у формах матеріального, так і у формах нематеріального стимулювання. Проведено анкетування серед працівників.

Сформований блок питань стосувався значущості впливу керівного складу та на працівників організації і виявлявся у таких характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні робочого місця. Відповіді «ні» показують, що працівник готовий ризикувати. Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Визначення значущості управління у ПPАТ «ТерА»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Питання | Так | Ні |
| 1. Не дуже високий ступінь впевненості на робочому місці
 | 3 | 27 |
| 1. .Працівники чітко поінформовані про свою компетенцію в рамках робочого місця
 | 7 | 23 |
| 3. Соціальна політика підприємства не задовольняє | 17 | 13 |
| 4. Працівники не зовсім точно розуміють очікування з боку керівників | 7 | 23 |
| 5. Працівники очікують на похвалу | 29 | 1 |
| 6. Працівники повністю поінформовані про соціальну політику організації | 8 | 22 |
| 7. Співробітники хотіли б знати, як результати роботи впливають на успіх діяльності | 20 | 10 |
| Разом | 91 | 119 |

Аналіз таблиці 3.1 показав, що майже у всіх питаннях переважає відповідь «Ні». Виняток становлять питання 3 (незначна різниця), відповідь 5 (надто великий розрив) та питання 7. Усього дано відповідей «Так» – 91, відповідей «Ні» – 119, тобто негативних виборів більше. Соціальну політику розглядають як задовільну 13 осіб, а як незадовільну 17 осіб, розрив невеликий, проте він показує відсутність нематеріальних впливів на людей для забезпечення для них умов роботи відповідно до їхніх очікувань. Слабко виражена міра керівництва у мотивуванні працівників.

З огляду на результати анкетування за блоком питань можна дійти висновку, що нематеріальна мотивація в аналізованій організації виражена досить слабко, а відтак необхідно забезпечити взаємодію між керівництвом і персоналом через впровадження програми внутрішньої комунікації.

Наступний блок питань передбачав виявлення потреб персоналу у спілкуванні між робітниками. Переважання відповідей «так» показує, що працівник не потребує спілкування в колективі, більшість працівників є індивідуалістами (таблиця 3.2).

Як видно з таблиці 3.3. кількість відповідей «Так» становить 138, а відповідей «Ні» – 102, тобто працівники не надто потребують спілкування, їм достатньо поточних розмов, обговорень.

Повертаючись до результатів якісного складу трудових ресурсів, слід зазначити, більшість працівників жінки. На відміну від жінок чоловіки менше, ніж жінки, відчувають потребу у спілкуванні, розмовах, тому результати даного аналізу говорять про те, що психологічний клімат в колективі потребує суттєвого вдосконалення.

Таблиця 3.3. Визначення потреби персоналу у спілкуванні у ПPАТ «ТерА»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Питання | Так | Ні |
| 1. У колективі, в якому я працюю, мало розмовляють один з одним
 | 16 | 14 |
| 1. Співробітники бажають частіше збиратися разом після роботи
 | 8 | 22 |
| 3. Мені не подобається нерішучий стиль управління | 3 | 27 |
| 4. Керівник повинен відповідати за психологічний клімат у колективі | 18 | 12 |
| 5. Керівнику варто дбати про те, щоб ми добре взаємодіяли як колектив | 28 | 2 |
| 6. Співробітники радіють, коли їх хвалять | 29 | 1 |
| 7. Якщо співробітник зауважує, що його робота потрібна підприємству, він краще працює | 15 | 15 |
| 8. Керівник повинен визнавати працівників. Він принаймні повинен більше розмовляти з ними | 21 | 9 |
| Разом | 138 | 102 |

Отже, можна діти висновку, що внутрішня мотивація на підприємстві потребує вдосконалення, а відтак може бути надана така рекомендація, як забезпечення розвитку внутрішніх елементів комунікативної взаємодії, які дозволять робітникам бути більш зацікавленими у роботі в контексті міжособистісного спілкування.

Наступний блок питань був присвячений проблемам самореалізації працівників (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4. Визначення потреби персоналу у самореалізації у ПрАТ «ТерА»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Питання | Так | Ні |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Вважаю свою роботу не цікавою
 | 8 | 22 |
| 1. Щодня я намагаюся виконувати мою роботу якнайкраще
 | 25 | 5 |
| 1. Співробітники почуваються непотрібними
 | 2 | 28 |
| 4. Багато хто вважає , що навколо дуже багато командують | 17 | 13 |
| Співробітники не можуть по-справжньому розкрити себе | 19 | 11 |
| Разом  | 71 | 79 |

Сумарна кількість відповідей «Так» – 71, «Ні» – 79, тобто негативних відповідей більше, а відтак робітники потребують більше свободи для самореалізації.

Переважна частина відповідей показує, що робота надто регламентована, сам процес чітко керований. З одного боку таке положення не є негативним, але для працівників це означає дію в точно окреслених межах, що не дозволяють їм проявляти себе і свої можливості, реалізувати свій досвід для того, щоб покращити свою роботу і діяльність організації в цілому. Можливості самореалізації майже повністю відсутні.

Рекомендації щодо вдосконалення процесу нематеріальної мотивації можуть полягати у наступному: впливати на працівників через механізми внутрішньої мотивації, що дозволяє працівникам самореалізуватися.

Проведена діагностика системи нематеріальної мотивації в аналізованій організації дозволяє визначити проблеми, які утворилися в колективі:

 - слабка виразність внутрішніх механізмів та форм нематеріальної мотивації;

 - відсутні умови, які забезпечують взаємодію працівників, що не дозволяє їм самореалізуватися;

 - працівники не зацікавлені у кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри.

Результати обробки даних дозволяють побачити, що нематеріальна система мотивації розвинена слабко: працівники не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії є досить слабким, працівники не розвивають спілкування і не завжди можуть побудувати діалог, що проявляється в нездатності вирішувати організаційні проблеми.

* 1. **Напрямки покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві**

Основні напрями розвитку системи нематеріальної мотивації у ПPАТ «ТерА» визначаються низкою виявлених недоліків. Як механізми вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу для аналізованого підприємства пропонується створити комунікаційне поле, яке залучатиме до процесу спілкування, забезпечуватиме необхідну взаємодію. Працівники будуть відчувати себе наближеними до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчути значущість, отримати визнання професіоналізму через висловлювання схвалення з боку керівництва під час вирішення різних питань. Дуже важливим є такі заходи при роботі працівниками, оскільки для них важливе визнання, цінність роботи, їх знання, які вони можуть використовувати у своїй роботі, покращуючи імідж організації і підвищуючи стабільність її роботи.

Як показували дані щодо аналізу існуючої системи мотивації, в організації слабко виражена здатність працівників зі спілкуванням один з одним. У колективі потреба у спілкуванні та комунікаціях потребує стимулювання, адже спілкування дозволяє керівництву краще розуміти своїх працівників та їх проблеми в різних сферах, починаючи з побутових, і закінчуючи професійними. Саме тому рекомендується створити поле спілкування, яке дозволить знайти точки дотику та максимально покращити морально-психологічний клімат у колективі, який, як зазначають самі працівники, не надто сприятливий зараз.

Для забезпечення взаємодії рекомендується обладнати кімнати відпочинку, де робітники можуть відпочити, проводити певний час, обговорювати проблеми. Для вирішення конфліктів та затяжних психологічних пауз, спричинених негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу. Такі збори в даний час являють собою планерки або «п'ятихвилинки», на які виділяється мало часу, що не дозволяє вирішувати досить великі проблеми та питання. На зборах працівники можуть обговорювати проблеми, вирішувати основні питання, отримувати інформацію з перших рук від керівників, а не домислювати та додумувати, що в результаті в більшості випадків призводить до деяких недомовок та проблем.

Покращення соціально-економічного клімату є досить важливим завдання для ефективної діяльності організації. Проведений аналіз показав, що ця проблема є досить нагально у ПPАТ «ТерА» і має бути вирішена, адже сприятливий соціально-психологічний клімат впливає на підвищення продуктивності праці, задоволеність працівників працею та колективом. Він являє собою результат систематичної психологічної роботи з членами колективу, здійснення спеціальних заходів, спрямованих на організацію відносин між співробітниками. Формування та вдосконалення соціально-психологічного клімату є справою не тільки відповідальна, а й творчою, потребує знань природи соціально-психологічного клімату, засобів його регулювання, вміння передбачати можливі ситуації у взаємовідносинах членів колективу. І звичайно, формування клімату передбачає глибоке розуміння психології людей. Знання особливостей особистості та їх впливу на клімат колективу.

Соціально-психологічний клімат надає саме безпосередній вплив на самопочуття членів колективу, на вироблення, прийняття та здійснення спільних рішень, на досягнення ефективності спільної діяльності Він проявляється у трудовій мотивації, спілкуванні працівників, їх міжособистісних та групових зв'язках. В структурі соціально-психологічного клімату колективу виділяють три компоненти: морально-психологічна сумісність працівників, їх діловий настрій та соціальний оптимізм. Всі ці складові стосуються людського інтелекту, волі та емоційних властивостей [24].

Виражаючи ставлення працівників до спільної справи та один до одного, соціально-психологічна атмосфера висуває першому плані такі мотиви, які, на перший погляд, менш важливі, чим матеріальна винагорода та економічна вигода, але, тим не менш, стимулюють працівника, викликають у нього напругу сил або спад енергії, трудовий ентузіазм чи апатію, зацікавленість у справі чи байдужість [25].

Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження покращення соціально-психологічного клімату в аналізованому закладі охорони здоров’я пропонується наступне:

- особливий акцент зробити на визнання та винагороди, оскільки, на думку членів колективу у ПPАТ «ТерА» часто відсутня адекватна оцінка їхньої праці як з боку колег по роботі, так та з боку керівництва;

- керівництву необхідно побудувати свої відносини із співробітниками на принципах розуміння їх потреб та особистих очікувань;

- розробити адекватну існуючим умовам систему матеріального та морального стимулювання, адже найбільш ефективною вважається така система мотивації та стимулювання, при якій відповідно до можливостей організації та потреб співробітників розроблені та реалізуються різноманітні форми заохочення, до яких можна віднести технологію ефективних систем оплати праці, створення бонусних систем, можливість зробити кар'єру, підвищити кваліфікацію тощо;

- у ракурсі нематеріального стимулювання потрібно створити умови для підвищення комфорту робітникам на робочих місцях, ввести різноманітність у трудову діяльність працівників, інформування співробітників підприємства про досягнення його організації з метою створення атмосфери спільності результатів;

- необхідно навчання фахівців за розробленими планами з метою підвищення їх кваліфікації та розширення професійних навичок;

- дослідження показало пряму залежність самопочуття людей від використовуваних керівником методів на колектив. Оптимальний варіант, коли прийняті рішення поділяються і підтримуються усіма членами колективу. Це так званий, демократичний стиль керівництва, що опирається на співпрацю за допомогою досягнення взаєморозуміння, особливо при прийнятті та реалізації управлінських рішень;

- необхідно посилити функцію соціальної захищеності працівників Її недооцінка створює внутрішню напругу, впливає на настрій працівників та позначається на результатах їх діяльності;

- рекомендується проводити періодичний моніторинг та оцінку наявного кадрового складу, що не тільки дає можливість повніше враховувати індивідуальні та професійні якості працівників, а й визначати шляхи ефективного використання їхнього потенціалу;

- необхідно розробити та прийняти Положення щодо стимулювання працівників підприємства та проводити регулярно навчальні заходи, на яких співробітники за спеціально розробленою програмою освоювали б норми та правила корпоративної культури, що дозволило б їм набути навичок ефективного командного управління та оптимізувати стиль управління;

- налагодити взаємодію між керівним складом і працівниками підприємства, адже щоб мати можливість правильно та ефективно впливати на співробітників своєї організації, її керівник повинен знати бажання своїх службовців. Потреби їх можуть бути найрізноманітнішими: спілкування, в обговоренні поточних питань, у самовираженні (використання потенціалу співробітників), та повазі, не кажучи, звичайно ще й про матеріальні побажання. Знання такої інформації допомагає начальству при взаємодії із колективом. Задоволення даних потреб дозволяє підвищити лояльність персоналу до керівництва;

- необхідно розробити програму проведення професійних конкурсів, що дозволить працівникам отримувати визнання з боку керівництва, почуватися потрібними та цінними, що підтверджуватиметься отриманням бонусів у різному вигляді, грамот, похвал, нагороджень тощо. Забезпечення моральної турботи та забезпечення механізму самоствердження та отримання поваги для працівника з боку організації дозволить забезпечити зворотний зв'язок, тобто матиме необхідний мотиваційний ефект. Цілями конкурсів стане:

- заохочення співробітників, які досягли кращих показників;

- формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків;

- формування почуття відповідальності за результати праці;

- виклик гордості за приналежність до професії та організації.

Необхідність використання у практиці управління організацією соціально-психологічних методів керівництва очевидна, оскільки вони дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності та потреби працівників, бачити перспективи зміни у конкретній ситуації, приймати ефективні управлінські рішення. Прийоми та способи соціально-психологічного впливу багато в чому визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями.

Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не як роботу, а як місце, де забезпечений комфорт, що впливає на емоціональних і психологічний стан робітників.

Визначаючи позитивні ефекти на розвиток соціально-психологічного клімату в колективі та зважаючи на воєнний стан і напруженість робітників, рекомендується залучити кваліфікованого психолога з режимом праці 2 години на місяць через проведення або онлан-консультацій, або з виїздом психолога на місце локації підприємства. Вартість консультації у середньому складає 1500 грн. на місяць

Складено календарний графік реалізації запропонованих заходів, які пов’язано з прогнозованими витратами (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5. Прогноз витрат та терміни виконання заходів щодо покращення психологічного клімату

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Заходи | Термін виконання заходу | Витрати, грн. |
| Розробка проєкту і здійснення ремонту приміщення в головному офісі | 17.01.2024 – 28.01.2024 | 8 000 |
| Розробка дизайну інтер’єру  | 17.01.2024 -28.01.2024 | 8 000 |
| Закупівля меблів для оформлення кімнати відпочинку і спілкування та їх установка | 24.01.2024 -28.01.2024 | 12 000 |
| Закупівля матеріалів для створення комфорту | 24.01.2024 – 28.01.2024 | 5 000 |
| Обладнання приміщення | 31.01. -03.02.2024 | - |
| Відкриття кімнати відпочинку  | 04.02.2024 | 33000 |
| Разом інвестиційних витрат | - | 18000 |
| Змінні витрати щодо забезпечення послуг послуги психолога, на місяць | - | 1500 |
| Змінні витрати на підтримку комфорту в кімнаті відпочинку і спілкування, на місяць | - | 800  |
| Разом змінних витрат на місяць | - | 2 300 |

Отже, за проведеними розрахунками (таблиця 3.5) на покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві необхідно інвестувати 184000 грн.

Для впровадження системи конкурсів щодо заохочення робітників, щоб забезпечити формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків та формування почуття відповідальності за результати праці необхідно визначити суму витрат на забезпечення заходів з організації внутрішніх конкурсів, зокрема:

- щомісячний конкурс на титул «Кращий працівник місяця» проводиться для виробничих підрозділів;

- щорічний конкурс на титул «Кращий працівник року» проводиться для всіх підрозділів підприємства.

Щомісячний конкурс на титул «Кращий працівник місяця» здійснюється через визначення переможців за виробничими досягненнями та дисципліною у кожному цеху ТОВ «ТерА» через розміщення фота на дошці пошани «Кращій робітник місяця» з короткою анотацією щодо його досягнень за цей період.

Щорічний конкурс на титул «Кращий працівник року» здійснюється через одноразові виплати у сумі 2000 грн. для переможців кожного підрозділу, включаючи адміністративний. Виходячи з кількості підрозділів загальні витрати складають 18000 грн. на рік.

Атрибутика, що визначає професіоналізм працівника – ще один спосіб нематеріальної мотивації. Відзнаки типу «Кращий кондитер – 2024 року», кращий маркетолог 2024 року, «Кращий водій – 2024 року» допомагає сформувати визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших. Витрати на цей захід складають 1200 грн. на рік.

Наступний спосіб нематеріальної мотивації, який може бути реалізований на підприємстві – це проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності). Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення та отримати визнання своїх талантів серед членів колективу. Така робота може бути організована ентузіастами на добровільних засадах.

Узагальнена характеристика проведення внутрішньо організаційних конкурсів в ТОВ «ТерА» наведена у додатку А.

Прогноз загальних витрат на формування системи нематеріальної мотивації у ТОВ  «ТерА» відображено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Прогноз загальних витрат на формування системи нематеріальної мотивації у ТОВ  «ТерА»

|  |  |
| --- | --- |
| Заходи  | Витрати на 2024 рік, грн. |
| Інвестиційні витрати на утворення кімнати відпочинку для персоналу | 33000 |
| Інвестиційні витрати на оформлення дошки відзнаки | 5000 |
| Змінні витрати, у тому числі: |  |
| Консультації психолога  | 1 500 \*12=24000 |
| Утримання кімнати відпочинку  | 800\*12=9600 |
| Атрибути статусу (значки переможцям конкурсу «Кращий працівник року» | 1200 |
| Подарунки для переможців конкурсу «Кращий працівник року» | 1000\*9=9000 |
| Разом | 81800 |

Як видно з таблиці 3.6, витрати на реалізацію проєкту щодо розвитку системи нематеріальної мотивації складають – 81800 грн., з них 38000 грн. – інвестиційні витрати, тобто поточні витрати складуть 43800 грн. на рік., щомісячні – 9 500 грн. Отже, витрати покриваються чистим прибутком підприємства. При цьому покращення психологічного клімату створить умови для підвищення продуктивності праці.

**ВИСНОВКИ**

1. Встановлено, що під мотивацією слід розуміти процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів. У процесі виробничої діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольнити свої основні потреби шляхом виконання своїх трудових обов'язків. Головне завдання мотивації персоналу є перетворення стимулу, тобто зовнішнього впливу, у внутрішнє, усвідомлене, особисте бажання – мотив.

2. Встановлено, що метою нематеріальної мотивації є підвищення зацікавленості працівників щодо виконання трудових обов'язків, які відбиваються на показниках діяльності і пов’язані з підвищенням продуктивності праці, збільшенням прибутку, формуванням сприятливої атмосфера у колективі тощо. На відміну від матеріальної мотивації, що формує фінансове благополуччя працівників, нематеріальна мотивація більше орієнтована на турботу про співробітників, які прагнуть того, щоб працювати в комфортних умовах, відчувати турботу та захищеність. Проте нематеріальна мотивація більшою мірою може створювати нерівність у колективі співробітників, що може призвести до негативного наслідків.

3. Обґрунтовано етапи формування нематеріальної мотивації. З’ясовано, що на першому етапі приймається рішення про набуття чинності системи нематеріальної мотивації в організації. На другому етапі визначаються потреби працівників запропонованих у межах системи мотиваторів. На третьому етапі визначаються типи досягнень у трудовій діяльності, які вимагають та передбачають використання мотиваторів. На четвертому етапі затверджується система нематеріального стимулювання та виконується ознайомлення працівників із пакетом заохочень. На п’ятому етапі здійснюється проведення моніторингу, підтримка або оновлення пакета, адже пакет мотиваторів не повинен бути статичним, що призводить до звикання до нього та сприйняття як природного елемента, якого працівники перестають прагнути.

4. Проаналізовано основні аспекти господарської діяльності підприємства, узятого для дослідження. Виявлено, що ПРАТ «ТерА», що підприємство є постійно функціонуючим понад 65 років. Має функціонально-лінійну організаційну структуру. З’ясовано, що виробнича структура акціонерного товариства складається з трьох виробничих підрозділів, до яких відноситься вафельно-пряничний цех; цех з виробництва печива й сушки; зефірний цех. Проведений аналіз асортименту продукції дозволив дійти висновку, що аналізоване підприємство в основному спеціалізується на виготовленні борошняної продукції.

5. Аналіз основних економічних показників підприємства показав, що за досліджуваний період спостерігається значне зростання чистого доходу підприємства у 2021 р. (87,4%). При цьому відставання темпів зростання собівартості продукції від темпів зростання доходу, відображає позитивні тенденції. Підприємство володіє задовільною структурою майна. Проте коефіцієнт реальної вартості основних засобів за аналізований період має критичну межу відносно нормативних показників. Коефіцієнта забезпеченості оборотних активів товариства власним оборотним капіталом відображає необхідність формування власних грошових ресурсів для їх забезпечення. Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «ТерА» показала, що частка оборотних активів підприємства у 2022 році вище, ніж загальна вартість його майна на 20,1%, що свідчить про наявність раціональної структури активів товариства. З огляду на частку позиченого капіталу, яка становить у звітному періоді 83%, і поточну кредиторську заборгованість можна дійти висновку про високу залежність підприємства від кредитних ресурсів.

6. Виявлено, кадровий склад підприємства має середній вік. Працівники мають досить значний досвід, виходячи зі стажу роботи за фахом і є достатньо досвідченими. Це формує їхнє психологічне відношення до праці і розуміння місії організації. Можна стверджувати, що в організації створено відповідні умови для праці на постійній основі. Коефіцієнт стабільності є достатньо вагомий (у 2021 р. – 92,9%, а у 2022 р. – 89,3%). Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році склав 7,1%, а у 2022 р. – 10,7%. Як видно спостерігається негативна тенденція щодо плинності кадрів. Зниження склало 2,3%. Це говорить про те, що в організації є певні проблеми з утримання кадрів. За результатами аналізу руху кадрів зроблено висновок про існування складного соціально-психологічного клімату в колективі. Причинами такого положення є відсутність нематеріальних форм підтримки та мотивації для роботи, що підтверджує необхідність досліджень у напрямку вдосконалення системи нематеріальної мотивації.

7. Встановлено, що в колективі склалася надто складна психологічна атмосфера, немає нематеріальних форм підтримки та мотивації персоналу для роботи. Робота на підприємстві надто регламентована, що не дозволяє працівникам проявляти себе і свої можливості, реалізувати свій досвід для того, щоб покращити свою роботу і діяльність організації в цілому, а можливості самореалізації майже повністю відсутні.

8. Визначено основні напрями розвитку системи нематеріальної мотивації у ПрАТ «ТерА», які визначаються низкою виявлених недоліків, зокрема це стосується налагодження внутрішньо фірмових комунікацій. Саме тому рекомендується створити поле спілкування, яке дозволить знайти точки дотику та максимально покращити морально-психологічний клімат у колективі, який, як зазначають самі працівники, не надто сприятливий зараз. Для забезпечення взаємодії рекомендується обладнати кімнати відпочинку, де робітники можуть відпочити, проводити певний час, обговорювати проблеми. Для вирішення конфліктів та затяжних психологічних пауз, спричинених негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу. Запропоновано напрямки покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві, зокрема запровадження конкурсів на титул «Кращий працівник місяця», «Кращий працівник року». Сукупні витрати для реалізації цього проєкту складають 81800 грн., з них 38000 грн. – інвестиційні витрати, тобто поточні витрати складуть 43800 грн. на рік., щомісячні – 9 500 грн. Отже, витрати покриваються чистим прибутком підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аналітика. Ринок кондитерських виробів в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskih-izdelij-v-ukraine-sladosti-na-lyuboj-vkus> . (дата звернення: 20.03.2022).
2. Бердник А.А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Технології та дизайн: економіка, фінанси, менеджмент.* 2013. №1(6). URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013_1/13baasug.pdf> (дата звернення: 12.05.2023).
3. Бочко О. Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/download/6124/6378/> (дата звернення: 01.05.2023).
4. Братішко Ю.С., Олійник Ю.С. Оцінка ефективності управління персоналом в умовах фармацевтичного виробництва. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11465/1/110-114.pdf>
5. Бурковська А.В., Соловйов О. Ю. Комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємств. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/073.pdf> (дата звернення: 12.04.2023).
6. Ващенко А.А. Ефективність виробничо-господарської діяльності в механізмі управління промисловими підприємствами. Економічний вісник, 2014. №1. с.80-87.
7. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : *Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149-153.
8. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
9. Гончар В. В. Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти інтелектуальної власності. 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515356.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).
10. Дімітрієва С.Д.Шляхи підвищення мотивації персоналу. 2015. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64920/14-Dmitrieva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 19.04.2023).
11. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв’язок. *Науковий вісник НЛТУ*. 2010. Вип. 20.14. С. 188—193.
12. Жосан Г.В.1, Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК». №*1 (53), 2019. С.116-125.
13. Залюбінська Л. М. Управління персоналом : Ч. 1 / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик; – Одеса : Одеський нац. ун-т, 2016. – 252 с.
14. Зеленько Г. І. Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2012.Т. 133. С. 65―71.
15. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*.2010.№ 5. С. 34—38.
16. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах*. Економіст.* 2010. №3. С. 21―23.
17. Ісайкіна О.Д. Мотиваційний процес в сучасному аспекті менеджменту персоналу. URL: .<http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Isaikina.pdf>. (дата звернення: 10.05.2023).
18. Копець Г. Р. Рачинська Г. В., Дзюбіна К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2014. № 811. С. 168–175
19. Кравченко В.О. Соціально–економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. *Вісник соціально–економічних досліджень*. Одеса: ОДЕУ, 2005. Вип.19. С.124—131.
20. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с..
21. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних
підприємств. Галицький економічний вісник, No 3 (76) 2022. С. 74-80.
22. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: http:www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 12.05.2023).
23. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар’єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету* 2010. №3(7). С. 58—61.
24. Мазко Р.В. Нематеріальна мотивація як основа мотиваційного
механізму управління на підприємстві. *Бізнес-навігатор.* №1 (33). 2014.С. 231-236.
25. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
26. Офіційний сайт ПРАТ «ТерА». URL: <http://tera.ua/> (дата звернення: 02.05.2023).
27. Поліщук Д.І, Качмарик Я.Д., Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2011. № 21.8. С. 209—213.
28. Потьомкін Л. М. Ефективність виробництва і сучасні системи мотивації персоналу. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 54. С. 257—263.
29. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov. ua/portal/Soc\_Gum/inek/2010\_1/163.pdf (дата звернення: 9.05.2023).
30. Пушкар З. М., Буднік В.П. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. *Управління розвитком*. 2011. № 4. С. 37-38.
31. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. С. 58—62.
32. Річна звітність. Кондитерська фабрика ПРАТ «ТерА». URL: <https://tera.ua/fin-zvit/> (дата звернення: 01.05.2023).
33. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров’я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу.* 2019. № 3 (57). 162—168.
34. Розгон О.В. Етапи формування системи нематеріальної мотивації персоналу : *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології :* матеріали ХХІІІ Всеукраїнської студентської наук-практ. конф. за міжнародною участю, 27 квітня 2023 р. Одеса : ІПСУ Державного університету «Одеська політехніка», 2023.
35. Савчук І. Аналіз діяльності головних гравців на ринку кондитерських виробів. Національний університет харчових технологій. C. 58-59. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22643/1/26.pdf (дата звернення: 21.04.2023)
36. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91-95.
37. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету* : *Серія : Економічні науки.* 2010. Т. 2, № 6. С. 178—181.
38. Ткаченко А.А., Подзігун Я.В., Кулик Ю.М. Удосконалення аналізу фінансового стану на українських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія економічні науки.* Вип. 57. 2020. С.45-53.
39. Третьяк О. П. Роль менеджменту персоналу у формуванні та використанні трудового потенціалу медичних закладів*. Бізнесінформ.* 2014. № 11. С. 331—336
40. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37—41.
41. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
42. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
43. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О.Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
44. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. Інноваційна економіка. 2009. №8. С. 62—66.
45. Cette, G., Lopez, J., Mairesse J. Product and Labour Market Regulations, Production Prices, Wages and
Productivity. Review of Economics and Institutions, 7(2), 2020. doi: 10.5202/rei.v7i2.220.
46. Jaques E. Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century. Florida, USA: Cason Hall & Co Pub, 2006. 334 p.
47. Maslow A. G. Motivation and personality: Copyright 1970 by Abraham H. Maslow Reprinted from the English Edition by Harper & Row, Publishers 1954. URL: <https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf> (дата звернення: 9.05.2023).
48. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. Management of the Social Package Structure
at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. TEM Journal, 9(1), 2020. 249-260.
49. Voynarenko, M.P.; Dzhuliy, V.M.; Dzhuliy, L.V.; Yemchuk, L. (2019). Modeling of intangible assets development and improvement processes
in the enterprise management. Periodicals of Engineering and Natural Sciences. Vol. 7, No. 2, August 2019, pp.618-628. URL: http://pen.ius.edu.ba. DOI: http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.561.g329. Homepage: <http://pen.ius.edu.ba>. (дата звернення: 19.04.2023).

**ДОДАТКИ**

Додаток А1

Таблиця А1. Узагальнена характеристика проведення внутрішньо організаційних конкурсів в ТОВ «ТерА»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутрішній конкурс | Бонус | Мотивація |
| 1. Щомісячний конкурс на титул «Кращий працівник місяця для виробничих підрозділів 2. Щорічний конкурс на титул «Кращий працівник року» для всіх підрозділів.  | 1. Фото на дошці пошани «Кращій робітник місяця» з короткою анотацією щодо його досягнень за цей період. 2. Працівник отримує подарунок та нагороджується значком «Кращий працівник року» | В рамках нематеріальної мотивації забезпечується визнання досягнень працівника. Про це інформується колектив. Для всіх працівників мають бути забезпечені рівні можливості. |
| Атрибут статусу  | Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок «Кращий кондитер 2024 року, «Кращій маркетолог 2024 року». | Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших |
| Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності) | Виставка індивідуальних фоторобіт, малюнків, організація концертів до свят та ін. | Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення. та отримати визнання своїх талантів серед членів колективу.  |