**ВCТУП**

В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому.

Постійні зміни в економічній та політичній сферах нашої держави, одночасно створюють великі можливості і серйозні загрози для кожної особистості та вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі.

Таким чином, актуальність і практична значущість даної теми обумовлена тим, що мотивація є найважливішим управлінським інструментом будь-якої діяльності підприємства, який служить основою росту і процвітання компанії.

Метою дипломної роботи є:

- розглянути теоретико-методичні основи мотивації персоналу на підприємстві;

- провести аналіз діючої системи мотивації персоналу на підприємстві CТОВ «Тетірське»;

- розробити програму вдосконалення системи мотивації персоналу на CТОВ «Тетірське».

Виходячи з мети курсового проекту поставлено такі завдання:

- дослідити мотивацію персоналу в системі функцій менеджменту;

- проаналізувати механізм мотивації персоналу на підприємстві;

-розглянути методичні підходи до формування ефективного мотиваційного механізму;

- розглянути організаційну структуру та проаналізувати господарську діяльність CТОВ «Тетірське»;

- оцінити систему мотивації персоналу CТОВ «Тетірське»;

-розробити програму вдосконалення системи мотивації на підприємстві CТОВ «Тетірське»;

-обґрунтувати пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства CТОВ «Тетірське».

Об'єктом дослідження виступає система мотивації персоналу підприємства CТОВ «Тетірське».

Предметом дослідження є економічні і трудові відносини, що формуються в процесі мотивації персоналу на підприємстві.Методи дослідження: економічні, спостереження, аналіз документів.

**РОЗДІЛ 1.**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**1.1 Поняття мотивації персоналу в організації.**

В сучасних соціально - економічних умовах зростає роль і значення людського фактору і тому неможливо не враховувати закономірностей людської поведінки  і пов'язаної з цим мотивації. Проблема мотивування праці є одною із самих основних проблем, що стоять перед сучасним українським підприємством. Як правило, вітчизняні керівники розглядають систему мотивації як інструмент, що  базується на персональних виплатах робітникові. На більшості підприємств система мотивації невід'ємна від системи нарахування фонду оплати праці. Але хотілося б відмітити, що мотивація - це внутрішні сили людини, тобто збудження персоналу до ефективної діяльності для досягнення цілей організації.

Мотивація працівників впливає на їх продуктивність: без мотивації до праці робітники виконують лише мінімальний об'єм функціональних обов'язків, що негативно позначається на якості продукції та послуг. Як було вище сказано, часто у свідомості керівників виникає аналогія терміну мотивація - певна сума коштів, які необхідно затрачувати на розробку і підтримання цієї системи. Відповідно до способу винагороди, розрізняють матеріальну, трудову, статусну і моральну мотиваційні підсистеми. [3, с 335]

Матеріальна мотивація заснована на винагороді працівника через систему оплати праці. Вона включає в себе: заробітну плату, премії, бонуси, цінні папери, подарунки, проценти від прибутку, страхування, медичне обслуговування працівників, соціальні програми, пенсійні програми, кредити, матеріальна допомога.

Трудова - орієнтована на досягнення високих трудових результатів (якості виконання роботи, її кількості, особистого внеску). Статусний підхід виділяє орієнтацію працівника на підвищення свого посадового чи кваліфікаційного статусу (просування по службі, професійний ріст, здобуття ступеня, звання, делегування прав, підвищення відповідальності працівників).

Моральна - членство в професійних клубах, гнучкий графік роботи, організація дозвілля, консультаційні служби, імідж компанії, корпоративна культура, стабільність. Необхідно пам'ятати, що мотивація кар'єри дуже важлива. Більшість кандидатів, що претендують на вакансію, в тому чи іншому контексті вказують про своє бажання до професійного росту.

Фахове і посадове зростання - найважливіший мотив у діяльності більшості працівників. Відсутність можливості зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності підприємства. Фахове зростання тісно пов'язане із проблемою кадрового резерву і плануванням кар'єри.

Мотивація — це процес спонукання до діяльності з метою досягнення певних цілей.

Мотивація праці — це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.[4, с.250]

Потреби - це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільний для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожної людини.

Потреби — відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив.

В структуру мотиву праці входять:

* потреби, які хоче задовольнити працівник;
* цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
* трудові дії, які необхідні для одержання благ;
* ціна — витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини. Для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника. Трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи — ветеран, інвалід, мати-одиночка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені за допомогою інших видів діяльності.

Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує «ціна» інтенсивної праці. Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість «на себе» і «на інших».

Мотивація — це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.[5, с.39]

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий — на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація — це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Для розвитку трудової активності потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, при якій працівнику надається право самостійно вибирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами.

Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв'язок мотивації результатів праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, тільки мотивація є джерелом діяльності людини.

Отже, мотивація пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією працівника. Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація, вона є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням людини зайняти вишу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною.

Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди. Винагороди - не поняття, що відноситься до всіх форм виплат або нагород, які одержує працівник. Винагороди діляться на :

* прямі виплати у вигляді заробітної плати, окладів, премії, комісійних і бонусів;
* непрямі — у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Винагороди стимулюють групові інтереси, заохочують колективізм у досягненні кінцевих результатів виробництва. [6, с.233]

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника. Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника.

Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного відсотка від тарифної ставки, або від фактично відпрацьованого часу (нарахування йде на основну заробітну плату).

**1.2 Еволюція розвитку теорій мотивації**

Нині у практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці і свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту вингороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це з своїми потребами, можливостями і здійснює таким чином певну діяльність. Сучасні теорії мотивації поділяють на змістовні і процесуальні. Змістовні грунтуються на внутрішніх мотивах людей, які змушують їх діяти так, а не інакше. Процесуальні – на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та знання [4, с. 187]

Змістовні теорії мотивації передусім спрямовані на визначення потреб, що спонукають людей до дії, особли­во під час визначення обсягу і змісту роботи. Одним з перших теоретиків змістовної теорії мотивації був медик і психолог Абрахам Маслоу (1908 – 1970), що дослідив ієрархічну структуру мотивів поведінки.

Створюючи свою теорію мотивації, Маслоу виходив з того, що люди мають багато різних потреб, але вважав, що їх можна поділити на п'ять основних категорій.

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання Це потреби в їжі, воді, сні, притулку, відпочинку тощо.

2. Потреби в безпеці та впевненості в майбутньому— це потреби в захисті від фізичної та психологічної небезлеки з боку навколишнього середовища і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені і в май­бутньому.

3. Соціальні потреби — це поняття, яке включає в се­бе почуття належності до чогось або когось, почуття со­ціальної взаємодії, підтримки і прихильності.

4. Потреби в повазі включають потреби в самопова­зі, особистих досягненнях, повазі з боку оточуючих, ви­знанні.

5. Потреби в самовираженні — це потреби в реалі­зації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.

Самоствердження

Самоповага

Належність до соціальної групи

Безпеки життя

Фізіологічні потреби

Рисунок 1.1 - Піраміда Маслоу

Фізіологічні потреби і потреби безпеки згідно з теорією Маслоу є первинними, природженими. Інші групи потреб належать до вторинних, які є психологічними за своєю природою.

Д. Мак-Грегор (1906 – 1964) висунув «теорію Х» і «теорію У», у яких характеризував різне ставлення працівників до роботи. За «теорією Х» є люди, які вимагають постійного контролю за їх роботою, і за «теорією У» – ініціативні виконавці [8, с. 199].

Д. Мак-Клелланд запропонував свою класифікацію потреб людини, де пріоритет віддається потребам вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку в розвинутих країнах в основному задоволено. Автор обґрунтовує ідею появи і розвитку потреб вищого порядку (досягнення, співучасті, владарювання) під впливом навчання й життєвого досвіду. Відмітною особливістю цієї теорії є те, що вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їхньої комплексної взаємодії.

Ф. Герцберг зробив висновок, що при відсутності незадоволення не може бути задоволення. Його теорія виходить з того, що поведінка людей формується під впливом мотиваційних факторів і факторів здоров’я. Сильний мотиваційний вплив на поведінку людини справляють внутрішні фактори, що пов’язані зі змістом праці і породжують задоволення людини. Щодо зовнішніх факторів, які стосуються в основному умов праці, то їх вплив на поведінку людини, її активність, досить своєрідний. Брак належних умов породжує невдоволення людини і знижує активність поведінки. Водночас їх наявність не відіграє мотиваційної ролі, оскільки сприймається як належна норма. Особливістю цієї теорії є й те, що вона ґрунтується не стільки на теоретичних постулатах, скільки на матеріалах опитувань та експериментальних дослідженнях.

У теорії Альдерфера також має місце певна ієрархія потреб. Однак принциповим положенням його теорії є твердження про те, що рух до задоволення потреб може спрямовуватися як знизу вгору, так і згори донизу в тому разі, коли задоволення потреб вищого рівня є неможливим з об’єктивних причин. Наявність двох напрямків руху задоволення потреб, на думку Альдерфера, відкриває додаткові можливості для мотивації праці.

Процесуальні теорії аналізують те, як людина роз­поділяє зусилля для досягнення цілей, як обирає конк­ретний вид поведінки. Процесуальні теорії стверджують, що поведінка людини визначається не лише потребами. Вона є також функцією її сприйняття і очікувань, пов'язаних з цією ситуацією, і можливих наслідків об­раного нею типу поведінки.

Існує дві основні процесуальні теорії мотивації — теорія очікувань і теорія справедливості.

Теорія очікувань грунтується на тому, що існування активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини на досягнення певної мети. Людина повинна також мати надію на те, що обраний нею тип поведінки дійсно буде сприяти задоволенню і досягненню бажаного.

Теорія очікувань своїм корінням сягає у тридцяті роки і пов’язана з працями К. Левіна. Проте основним розробником концепції очікувань стосовно поведінки людини і її мотивації слід назвати В. Врума.

Очікування можна розглядати як оцінку особистістю вірогідності певної події. Більшість людей, наприклад, пов'язують своє майбутнє з більш високим добробутом.

Аналізуючи мотивації до праці, теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрати праці —результати, результати — винагорода, валентність (задоволення винагородою).

Очікування у відношенні “витрати праці — результати” (В—Р) — це співвідношення між витраченими зу­силлями і здобутими результатами. Так, продавець магазину може очікувати, що якщо він буде продавати товарів більше з меншими витратами і високою якістю .обслуговування покупців, то його заробітна плата зрос­те. Якщо люди відчувають, що прямого зв'язку між ви­траченими зусиллями і досягнутими результатами немає, то, згідно з теорією очікування, мотивація буде слабнути. Відсутність взаємозв'язку може виникнути через неправильну самооцінку працівника, через його низьку підготовленість або через те, що працівнику не надано достатньо прав для виконання поставленого завдання.

Очікування у відношенні “результати—винагорода” (Р—В) — це очікування певної винагороди або заохо­чення згідно з досягнутим рівнем результатів. Продовжуючи наведений раніше приклад, зазначимо, що при збільшенні обсягів продажу на 20 % продавець може-очікувати 10 % премії. Якщо людина не буде відчувати чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаним заохоченням або винагородою, мотивація трудової діяльності буде слабнути.

Третій фактор, що визначає мотивацію в теорії очікувань,— це валентність, або цінність заохочення чи винагороди. Оскільки у різних людей потреби і стан від­носно винагороди різні, то конкретна винагорода, яка визначається досягнутими результатами, може не мати для них ніякої цінності. Якщо валентність низька, тобто цінність винагороди для людини не дуже велика, то теорія очікувань передбачає послаблення і в цьому випадку мотивації трудової діяльності.

Якщо значення будь-якого з трьох факторів: очікування відносно витрат праці—результатів (В—Р), очікування відносно результатів — винагороди (Р — В) І валентності — буде невисоким, то мотивація буде слабкою, а результат праці низьким. Модель мотивації за теорією очікувань показано на рис.1.2



Рисунок 1.2 - Модель мотивації за Врумом

Адміністративному менеджеру підприємств чи організацій, які намагаються посилити мотивацію працівників, теорія очікувань надає для цього різні можливості.

Оскільки різні люди мають неоднакові потреби, то конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Тому адміністративний менеджер будь-якої організації повинен зіставити запропоновану винагороду з потребами працівників і узгодити їх. Для ефективної мотивації менеджеру слід установити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою.

Винагорода може бути надана лише за ефективну роботу. Менеджер чи керівник повинен сформулювати високий, але реальний рівень результатів, яких вони очікують від пра­цівників, і переконати їх, що цих результатів можна досягти, якщо докласти певних зусиль. При цьому деле­говані працівникам повноваження, їхні професійні на­вички мають бути достатніми для виконання поставле­них завдань.[9, с.44]

Затеорією справедливості люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрат, зусиль, а потім співвідносять її з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівнян­ня, на думку людини, засвідчує несправедливість, то у людини виникає психологічне напруження, яке може призвести до протидії працівника. До тих пір, поки людина не почне вважати, що вона отримує справедливу винагороду, вона не буде працювати з повною інтенсивністю. Якщо різниця у винагороді зумовлена різною. ефективністю праці, то керівник має пояснити працівникам, які отримують менше, що, коли результативність їхньої праці досягне рівня колег, винагорода зросте.

У теорії та практиці мотивації важливе місце займають гроші як засіб винагороди працівників. Існують суперечливі судження щодо кількості грошей, необхідних для мотивації ефективних дій. Одні дослідники і прак­тики управління вважають, що найважливіше значення мають соціальні потреби людей, інші — що матеріальна. винагорода обов'язково призводить до посилення мотивації.

Отже, сучасні методи мотивації до праці поділяються на змістовні та процесуальні. Кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, певні переваги і недоліки. А тому, щоб ліпше розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам треба знати їх усі. «Вразливим місцем» змістових теорій є те, що вони мало уваги приділяють індивідуальним особливостям людей та їхньому впливу на мотивацію праці. «Прибічники змістових теорій, — зазначають американські спеціалісти, –– виходять з уявлення про лінійну детермінацію настанов і поведінки: елементи виробничої ситуації — настанови — виробнича поведінка. Розбіжність лише в тім, якому чиннику віддається перевага: оплаті праці, міжособистісним відносинам чи змісту праці. При цьому індивідуальні відмінності ігноруються: людина розглядається як автомат, що однозначно реагує на вплив виробничого середовища».

На відміну від змістових теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і пов’язані з ними фактори, процесуальні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак вважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб. Відповідно до процесуальних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття та очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки.

Розглянуті теорії мотивації можуть використовуватися при побудові будь-яких мотиваційних систем, але з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища організації, особливостей груп працівників.

**1.3 Мотиваційні засоби та їх вплив на управління персоналом підприємства**

Люди по різному реагують на різні стимули, і навіть в одних і тих же людей реакція не завжди однакова. Людина звикає до стимулів і перестає на них реагувати, тому керівник повинен володіти арсеналом стимулів і постійно поновлювати їх. Слід зазначити, що працівник гірше відчуває мотивацію, яка діє на нього зовні, оскільки часто розглядає її, як засіб за допомогою якого ним маніпулюють. Отже, необхідно намагатися перенести мотиваційні акценти з впливу на працівника зовні на напрям формування його самостійної позиції, яка стає джерелом внутрішньої мотивації.

Для цього керівник повинен володіти певним арсеналом мотиваційних засобів, основними з яких є:

1. інформування про результати праці;

2. мотивація методом обміну досвіду та знаннями між керівником та підлеглими;

3. мотив "першого дня роботи";

4. розкриття перспектив службового зростання;

5. справедлива оплата праці;

6. усвідомлення важливості виконуваної роботи;

7. професійна гордість;

8. участь у прийнятті рішень;

9. еластичність робочого часу;

10. недерективна консультація;

11. вміння користуватися заохоченням та стягненнями.

Інформування про результати праці. Відомий англійський психолог Броун стверджував, що відсутність інформації про результати власної праці стає причиною дезорганізації свідомості. Психологи встановили, що для людини, яка працює над чимось, стимулом є інформування про якість виконання роботи. [11,с.100]

Інформація про підсумки власної праці полегшує процес навчання і є корисною не тільки для підлеглого а й для керівника, якого потреба проінформувати підлеглого примушує глибше аналізувати його результати.

Проблема інформування про підсумки роботи тісно пов'язана з проблемою оціночних показників, оскільки наявність їх - невід'ємна умова інформування про результат праці.

Мотивація методом обміну досвідом та знаннями між керівником та підлеглими. [13,с.200]Застосування цього методу передбачає такі форми:

1. Керівник повинен виявляти інтерес до будь-якої ініціативи, спрямованої на покращення справи;

2. Керівнику потрібно доброзичливо сприймати навіть ту ініціативу, яка спрямована на вдосконалення дрібних питань. Нехтування ними призводить до того, що підлеглий втрачає інтерес до цього напряму роботи, тоді як у майбутньому він може виступити з більш значною ініціативою;

3. Навіть якщо пропозиції підлеглого слабо пророблені та не доведені до можливості практичного використання, керівник повинен не відхиляти їх, а допомогти доопрацювати;

4. Якщо задум підлеглого, запропонований для вдосконалення роботи, виявився повністю непридатним, керівник повинен грунтовно та доброзичливо це пояснити;

5. Якщо невдала ідея підлеглого наштовхне на іншу вдалу думку, керівник повинен згадати про першоджерело;

6. Пропозиції щодо вдосконалення роботи не можна розцінювати як саме собою зрозуміле, кожну таку пропозицію потрібно стимулювати

Мотив "першого дня роботи". Фактором, що має мотиваційний вплив протягом тривалого періоду, є враження, яке виникає у працівника від першого ознайомлення з майбутньою роботою, На запитання, які враження в людини лишилися від сотого або тисячного дня праці в організації, працівник не в змозі дати конкретну відповідь. Проте про перший день роботи на посаді, у нього є, як правило, про що розповісти. Тому доцільно докласти зусиль для того, щоб відповідно організувати перші години, дні тижня роботи нового члена колективу.

Розкриття перспектив службового зростання. Людина, що тільки починає працювати, володіє запасом сил та енергії. Якщо він бачить перед собою перспективу просування по службі то схильна цей запас сил та енергії спрямувати на підвищення кваліфікації. Якщо такої перспективи він не бачить, то цей запас енергії може бути втраченим або використаним у небажаному напрямі.

Справедлива оплата праці. Для проблеми мотивації велике значення має принцип справедливого розподілу фонду заробітної плати. У зв'язку з цим важливим є питання застосування однакових показників оцінки роботи для всіх членів колективу. Необхідно, щоб показники були зрозумілими для працівників, щодо яких вони застосовуються, давали б змогу порівнювати внесок окремих осіб у результати діяльності організації.

Професійна гордість. У колективі, який знає, що на тій чи інший ділянці роботи досягнуто успіху, який помічений і відповідним чином оцінений, збільшується віра у свої сили та підвищується намагання добиватися нових успіхів.

Участь у прийнятті рішень є також важливим мотиваційним засобом керівника.

Еластичність робочого часу. Суть проблеми полягає у тому, що робочий час, протягом якого працівник апарату управління повинен знаходитися на робочому місці виходячи з потреб колективу (колег або начальника) або для обслуговування відвідувачів, не збігається з часом, коли цей самий працівник виконує свої завдання без контакту з людьми. Йдеться про те, щоб тривалість цієї другої частини робочого дня працівники встановлювали самостійно.

Недирективна консультація. Ідея такої консультації полягає у тому, що працівник, відверто розповідаючи керівнику про свої труднощі, поступово набирає рівноваги, починає спокійніше дивитися на ситуацію, що склалася, і самостійно правильно вирішувати проблеми, які його турбують. Недирективна консультація є доброзичливим вислуховуванням підлеглого, який перебуває у стані сильного емоційного напруження. Це робиться для того, щоб полегшити встановлення моральної рівноваги підлеглого.

Вміння керівника користуватися заохоченнями і стягненнями розглядалося як основний мотиваційний момент поведінки підлеглих.

Заохочення за правильну поведінку посилює бажання продовжувати відмічений спосіб поведінки, тобто діє позитивно. В свою чергу, стягнення утримує від поведінки, яка може призвести до покарання, але викликає негативну реакцію щодо того, хто карає.

Техніка заохочень полягає у наступному. Якщо заохочуємо працівника, то потрібно уникати невизначених похвал. Похвала повинна конкретно вказувати на роботу або ту її частину, яка заслуговує відзначення. Будь-яке заохочення діє тим результативніше, чим коротший проміжок часу від вчинком і заохоченням.

Система стягнень повинна грунтуватися на наступних принципах: мати запобіжне значення і бути логічно пов'язаною з порушеннями; накладатися на працівників незалежно від їх становища у колективі, їх позиції, протекції та функціонувати безперервно.

Таким чином механізм стягнень стає системою, діє послідовно і об'єктивно, виключаючи вплив особистих зв'язків, чітко пов'язаний з порушеннями, і не викликає до себе ненависті.

Психологічного підходу потребує також процес контролю діяльності підлеглих. Є працівники, які намагаються уникнути контролю, оскільки не справляються з обов'язками або не бажають сумлінно їх виконувати. Перші потребують допомоги, а контроль за їх роботою повинен здійснюватися таким чином, щоб він допомагав у роботі. До других слід ставитися більш вимогливо і суворо. У будь-якому випадку контроль керівника не повинен сприйматися підлеглими як покарання за помилку чи як недовіра до них.

Контролюючи роботу підлеглих, необхідно також враховувати їхні індивідуальні особливості. Одним, наприклад, подобається, коли їх хвалять за будь-який успіх. Похвала активізує їх, а тому доцільно частіше підходити до таких працівників та довідуватися про хід їхньої роботи. Інших, навпаки, дратує надмірна увага, яка сприймається ними як регулярні перевірки. Працівників, які сумлінно виконують свої обов'язки, не потрібно турбувати без крайньої потреби. У всіх випадках потрібно уникати дріб'язкової опіки над працівником, оскільки це породжує залежність підлеглого, сковує його ініціативу і незабаром такі відносини можуть стати тягарем як для підлеглого так і для керівника.[14, с.435]

Отже, застосування психологічних методів впливу на людей повинно ґрунтуватися на знанні їх індивідуальних особливостей і умінні використовувати ці знання в загальних інтересах організації.

Одержання нового місця роботи, а так само зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає в ньому бажання проявити себе з кращої сторони. Не отримавши можливості відчути себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють і який шанують, він розчаровується у своїй роботі.

При цьому, навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник так само зобов'язаний розуміти що отут існує і моральний чинник. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нове питання: якою повинна бути ідеальна для підлеглих робота?

Врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного вдасться рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче чинниками в керівника є шанс дістати згоду максимальної кількості своїх підлеглих.

Отже, ідеальна робота повинна:

* мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату.
* оцінюватися службовцями як важлива і що заслуговує бути виконаною.
* давати можливість приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (у встановлених межах). Або, як варіант, - групова автономія.
* забезпечувати зворотну зв'язок із працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці.
* приносити справедливу з погляду працівника винагороду. [9,с.22].

Спроектована відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиваційний чинник, тому що стимулює якісне виконання роботи, а так само, за законом узвишшя потреб, стимулює до виконання більш складної роботи.

На основі цих принципів була розроблена модель характеристик роботи з погляду мотивації Хекмана й Олдхема: Ойнер К. Ф., Жданович Э. [10, с.64].

Послідовно розглянемо кожний із основних параметрів роботи й визначимо, що вони під собою розуміють і як впливають на “психологічний стан”, що визначає ставлення людей до роботи.

Розмаїтість умінь і навиків. Цей термін характеризує ступінь, у якому робота вимагає різноманітних дій при її виконанні і який передбачає використання різних навиків і талантів персоналу.

Якщо працівник почуває, що хтось ще може зробити цю роботу так само добре, то він навряд чи буде представляти для нього цінність і малоймовірно, що він буде відчувати почуття гордості від виконання завдання. Робота, що не використовує цінних навиків працівника не викликає і потреби надалі в навчанні.

Існує так само оптимальний рівень різноманітності. Він індивідуальний для кожного працівника. Так однакова робота одним може розглядатися як нудна, а для іншого здається що вона має хитливий і переривчастий характер, у зв'язку з чим неможливо установити якійсь визначений режим її виконання.

Цілісність роботи. Під цим параметром розуміється завершеність робочої операції як ціллю і визначеною частиною роботи, тобто виконання роботи від початку і до кінця з видимим результатом. З цим поняттям тісно зв'язана певність завдання з боку менеджера.

Важливість роботи. Під цим параметром розуміється ступінь впливу виконуваної роботи на життя або роботу інших людей в організації або в зовнішньому оточенні. Робітники, що затягують гайки гальмівних пристроїв літака розцінюють свою роботу як дуже важливу, на відміну від робітників, що заповнюють скріпками паперові коробочки. При цьому рівень навиків приблизно однаковий.

Поняття важливості тісно зв'язано із системою цінностей виконавця.

Робота може бути цікавої і захоплюючої, але люди будуть залишатися незадоволеними доти, поки вони не відчують, що їхня робота представляє важливість і її необхідно виконати.

Автономія характеризує, наскільки робота забезпечує свободу і незалежність службовця при виробітку графіка виконання роботи і дій, використовуваних для досягнення потрібного результату. Якщо рішення приймаються іншими людьми, гарне виконання роботи навряд чи буде розглядатися як винагорода. Людина буде почувати, що якість виконання роботи залежить від слушності цих рішень, а не від її власних зусиль. Не викликають почуття “власності” за роботу.

При відсутності (за якимись причинами - наприклад застосуванню конвеєра) цілісності неможлива й автономія тому що може відбутися порушення загальної координації виконання окремих дій.

Розмір рівня автономії залежить від людини. Для будь-якого службовця існує свій оптимальний рівень автономії, що дає йому реальне відчуття особистої відповідальності і не приводить до стресів.

Зворотний зв'язок забезпечує одержання працівниками інформації про якість виконуваної ними роботи. Ефективність обернено зв'язку залежить від цілісності роботи. Набагато легше забезпечити зворотній зв'язок за результатами “закінченої роботи”, ніж на окремому її фрагменті.

Розширяючи фронт кожної роботи, щоб працівник відповідав за декілька взаємозалежних операцій, підвищується автономія. У той же час це збільшує цілісність роботи, а значить забезпечує швидкий й ефективний зворотний зв'язок. При цьому працівник інтенсивно використовує самоперевірку, тобто власний зворотний зв'язок. У нього з'являється можливість виявляти нестачі самому, що сприймається набагато легше, ніж якби йому хтось іншій зазначив на цю помилку.

Важливість зворотного зв'язка очевидна. Люди повинні знати, наскільки добре вони виконують свою роботу. Менеджери є важливим джерелом подібного зворотного зв'язка. Однак, найкращий зворотний зв'язок має місце тоді, коли працівники самі контролюють якість власної роботи.

Посилення зворотного зв'язка. Зворотний зв'язок буває внутрішнім - тобто таким, який йде від самої роботи і зовнішнім - у випадку, коли споживач результатів роботи відгукується про їхню якість, а також у випадку публічної похвали.

Внутрішній зворотний зв'язок є більш надійним, тому що діє безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Вірний спосіб стимулювання цього зв'язку - постановка чітких і конкретних цілей, не вказуючи при цьому шлях їхнього досягнення. Інший спосіб - введення в процес виготовлення перевірок на якість. Це дозволить працівнику негайно виправляти нестачі, і відповідно коректувати процес виконання роботи, наближаючи його до максимально ефективного. А значить у результаті подібні збої в майбутньому вже не повторюються. [15, 41]

Дуже часто буває ситуація винятково негативного зворотного зв'язку, тобто, коли працівники дізнаються тільки про недоліки своєї роботи. У такий спосіб вони позбавляються винагороди за гарну роботу. З іншої сторони відомо, що люди майже не реагують на критичний зворотній зв'язок. Працівник не сприйме негативні оцінки більш ніж по двом-трьом параметрам. Однак, якщо менеджер чергує позитивну і негативну критику, то інформація про невдачі буде сприйнята повніше.

Інша скрута - коли начальник нездатний критикувати своїх підлеглих. У цьому випадку невдачі як би фіксуються і працівник не одержує можливість виправляти свої помилки, а часто навіть не знає потрібно чи ні це робити.

Часто люди пручаються введенню зворотного зв'язку, тому що не були до цього підготовлені, не знають як його забезпечити. Для ефективності зовнішнього зворотного зв'язку необхідно, щоб він був правдивим, влучним, докладним, здійснювався негайно. Повідомлення про погане виконання роботи тільки демотивує працівника. Якщо ж зазначити що саме було зроблено неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію, і при цьому не забути торкнутися позитивних аспектів роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте. Вона може бути ще вище, якщо працівник з'ясує ці питання сам.

Розглянуті вище три перших чинники вносять свій внесок в оцінку роботи з погляду її складності, цінності і необхідності. Якщо робота не має таких параметрів, то вона не буде внутрішньо мотивуватися. Хороша якість її виконання не буде створювати ні почуття виконаного боргу, ні відчуття новизни або придбання чого-небудь корисного.

**РОЗДІЛ 2**

**ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СТОВ «ТЕТІРСЬКЕ»**

## 2.1 **Загальна характеристика СТОВ «Тетірське»**

СТОВ " Тетірське" Червоноармійського району Житомирської області типове господарство зони Полісся України. Центральна садиба господарства розташована в селі Тетірка, вул.Леніна,37 за три кілометри від автостради Київ Чоп у південно - західній частині Червоноармійського району. На даний час до його складу входить три населених пункти: с. Тетірка, с. Ходорівка, с. Муравня. Відстань до обласного центру м. Житомира - 60 км, до районного центру - 30 км. Найближча залізнична станція Курне - 20 км. З даними пунктами господарство зв’язане шосейною дорогою.

Сільськогосподарське товариство з обмеженою віжповідальністю «Тетірське» є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України та є юридичним правонаступником колективного сільськогосподарського підприємства («КСП») «Переможець».

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, бланки, штампи та інші необхідні для здійснення своєї діяльності реквізити.

ТОВ вважається утвореним і набуває прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації. Статут СТОВ «Тетірське» зареєстрований Районною державною адміністрацією Червоноармійського району Житомирської області 2 березня 2000 р. за реєстраційним номером 0013. Затверджений Установчими зборами від 29 лютого 2000 р. На теперішній час затверджено Статут нової редакції Загальними зборами засновників СТОВ «Тетірське» Протокол №1 від 09.01.2013 р. (Додаток А).

В якості юридичної особи ТОВ має право від свого імені набувати майнових і немайнових прав і нести обов’язки, укладати угоди, бути позивачем і відповідачем у суді.

Товариство набуває та здійснює правомочності власника землі та майна, необхідні для досягнення статутної мети.

ТОВ не несе відповідальності по зобов’язаннях учасників ТОВ. Вони несуть відповідальність в межах своїх вкладів до Статутного фонду Товариства.

СТОВ утворене на невизначений період часу.

***Мета і предмет діяльності***

Основною ціллю діяльності є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, реалізації та здійснення інших видів діяльності.

**Предметом діяльності є:**

* Сільськогосподарське виробництво та реалізація товарної продукції і сировини. Рослинництво, тваринництво, птахівництво, конярство та бджільництво.
* Переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва так і придбаної.
* Оптова і роздрібна торгівля товарами власного виробництва і придбаними.
* Втробництво будівельних матеріалів.
* Придбання і будівництво споруд.
* Надання послуг
* Постачання товаровиробникам:
* технологічних ліній;
* гербіцидів;
* будівельних матеріалів, столярних виробів.
* Перевезення вантажів
* Надання ветеринарних послуг.

Інші види діяльності:

* Благодійна та спонсорська діяльність
* Операції з нерухомості та землею
* Організація та проведення:
* культурно-видовищних заходів, спортивно-оздоровчих центрів;
* торгівельно-реалізаційних заходів (виставок-продаж);
* культурно-розважальних заходів (семінарів, концертів).

Вищим органом Товариства є Збори учасників, на даний час їх 7. Статутний фонд у розмірі 125003 гривні.

На балансі підприємства знаходиться 2 зерносховища, 3 ферми по відгодівлі молодняку ВРХ, млин, конюшня, склад мінеральних добрив та отрутохімікатів, автотракторний парк, столярний цех, ремонтна майстерня, пилорама.

Кліматичні умови характеризуються типовими для зони Полісся особливостями. Середньорічна температура повітря становить приблизно 12°С. Найбільш висока температура буває в липні-серпні (+ 24.6 до + 28.4°С), найбільш низька в січні-лютому (-14 С).

Середньорічна кількість опадів складає 520 мм. Відносна вологість не падає нижче 55-65 %, що обумовлює досить незначне випаровування вологи на поверхні грунту. В цілому кліматичні умови сприяють розвитку таких районованих сільськогосподарських культур як озима пшениця, жито, ячмінь, овес і т.д.

Ґрунтовий покрив території господарства доволі різноманітний: неоднорідність геологічної побудови рельєфу, різна глибина залягання ґрунтових порід. По даним обстеження грунтів на території господарства найбільш поширені дерново-підзолисті грунти і легкі чорноземи. Легкий механічний склад обумовлює високу водопроникність, низьку вологоємкість і високу аерацію.

Вегетаційний період триває 155 днів. Вегетація озимих культур і багаторічних трав починається в кінці березня. Якісна оцінка грунтів складає 51 бал.

Розмір і структуру земельних угідь СТОВ "Тетірське" показано в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Cклад і структура земельних угідь в СТОВ “Тетірське”**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид угідь | 2012 р. | | 2013 р. | | 2014 р. | | 2014р до 2012р.  +/- |
| Площа, га. | % | Площа, га. | % | Площа га. | % |
| Загальна земельна площа | 1448,5 | 100 | 1440, | 100 | 1440, | 100 | -8,5 |
| В т.ч. с/г угіддя | 1448,5 | 100 | 1440,0 | 100 | 1440,0 | 100 | -8,5 |
| З них: рілля | 1421,5 | 98,1 | 1110,0 | 77,1 | 1110,0 | 77,1 | -311,5 |

Склад і структура земельних угідь за 2014-2012 роки трохи змінилася. Спостерігається істотне зменшення земельної площі на 8,5 га у 2012 році. Це пояснюється здачею в оренду 8,5 га для учасника сільськогосподарського товариства.

Господарство займається вирощування зернових та технічних культур, розведення великої рогатої худоби м’ясних та молочних порід та інше. За останні роки в господарстві значну увагу приділяється вирощуванню та реалізації племінного молодняку.

З метою сортооновлення посіві зернових завезено перспективні сорти пшениці "Поліська - 90", жита "Боротьба". Поновлено в господарстві і сорти льону.

Добре поставлена в господарстві і заготівля кормів. В минулому році заготовлено по 15,6 центнера кормових одиниць на умовну голову. СТОВ "Тетірське" спеціалізується по вирощуванню м'ясної породи. Щорічно на фермі одержують більше 500 грамів середньодобових приростів. Станом на 2012 рік загальне поголів'я худоби складало 439 голів, в тому числі 303 корови. Для більш детальної і точної характеристики проведемо аналіз товарної продукції СТОВ “Тетірське” за досліджуваний період за допомогою таблиці 2.2. Аналізуючи дані в цій таблиці, можна зробити висновок, що найбільш питома вага в структурі товарної продукції, яка виробляється в СТОВ "Тетірське" в середньому за три останні роки це продукція тваринництва (81,9%), зокрема реалізація м’яса ВРХ (52,6%) та молока (28,1%), а рослинництво в структурі товарної продукції займає 17,0 %. Найбільшу питому вагу по рослинництву займає реалізація зернових (16,8%). Саме ця культура забезпечує основну частину виручки по галузі рослинництва. Частка надходжень від реалізації продукції рослинництва збільшилась з 409 тис. грн. в 2010році до 495,0 в 2012 році або на 86,0 тис. грн. Надходження від реалізації продукції тваринництва з року в рік зростають.

*Таблиця 2.2*

**Структура товарної продукції СТОВ “ Тетірське” за 2010 – 2012 роки**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукції | Виручено всього, тис. грн. | | | Структура, % | | | В сер. за 3 роки |
| 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Зернові і зернобобові всього | 409,0 | 430,7 | 495,0 | 18,4 | 14,5 | 17,5 | 16,8 |
| Інша продукція | 7,0 | 5,9 | - | 0,3 | 0,2 | - | 0,2 |
| Разом по рослинництву | 416,0 | 436,6 | 495,0 | 18,7 | 14,7 | 17,5 | 17,0 |
| М’ясо ВРХ | 1091,0 | 1642,7 | 1509,0 | 49,1 | 55,3 | 53,3 | 52,6 |
| Молоко | 676,0 | 827,6 | 740,0 | 30,4 | 27,8 | 26,1 | 28,1 |
| Інша продукція тваринництва | 12,0 | 31,9 | 57,0 | 0,5 | 1,1 | 2,0 | 1,2 |
| Разом по тваринництву | 1779,0 | 2502,2 | 2306,0 | 80,1 | 84,2 | 81,5 | 81,9 |
| Реалізація іншої продукції, робіт, послуг | 27,3 | 32,1 | 29,0 | 1,2 | 1,1 | 1,0 | 1,1 |
| Всього товарної продукції | 2222,3 | 2970,9 | 2830,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Так загалом цей показник по галузі збільшився на 418,0 тис. грн. Всієї продукції господарство реалізувало в 2012 році на суму 2830 тис. грн., що на 607,7 тис. грн. більше, ніж у 2010 році.

Таким чином, можна зробити висновок, що СТОВ “Тетірське” спеціалізується на виробництві м'ясо-молочної продукції поряд з розвинутим зерновим напрямком.

В 2011 році СТОВ «Тетірське» стало учасником обласної програми розвитку м’ясного скотарства, реалізувавши переможцю обласного конкурсу серед фермерських господарств Житомирської області ФГ «Реґіна» 23 нетелів та бугая плідника.

СТОВ «Тетірське» отримало статус «Племінного заводу з розведення м’ясної поліської породи ВРХ» в 2006 році. Племзавод – СТОВ «Тетірське» постійний учасник виставок передових досягнень агропромислового розвитку в Києві.

Закуповують племінну худобу в племзаводі сільськогосподарські підприємства з усієї України. В 2012 році господарство реалізувало в СПОП «Ксена» з Чернігівської області 22 голови телиць, в ПП «Добробут» з Одеської області – 15 голів м’ясної поліської породи.

Підвищення ефективності сільського господарства має народногосподарське значення і є вирішальною передумовою прискореного розвитку агропромислового комплексу. Тому дуже важливо розглянути ефективність сільськогосподарського виробництва в СТОВ “Тетірське”.

Показники таблиця 2.3 свідчать про те, що виробництво продукції з зменшується, якщо воно у 2010 році становил 27983,0 ц. то у 2012 році 24139,0 ц. Річний фонд оплати праці з кожним роком змінюється. Зниження оплати праці в 2010 році відбулося внаслідок зменшення виробництва продукції. В цілому господарство за 2010 і 2011 роки є рентабельними, що говорить про прибутковість даного господарства. Натомість у 2012 році підприємство зазнало збитку. Зменшення показників економічної ефективності виробництва у 2012 році відбулося, насамперед, завдяки зменшенню урожайності основних сільськогосподарських культур, зменшенню продуктивності тварин, підвищенню собівартості. На ці показники суттєво вплинули погодні кліматичні умови.

*Таблиця 2.3*

**Основні економічні показники господарської діяльності СТОВ “Тетірське” за 2012 –2014 роки**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. | 2014 р. в % до 2012 р. |
| Вироблено продукції ц. | 27983,0 | 14557,0 | 24139,0 | 86,3 |
| - на 100 га с/г угідь, тис. грн. | 1914,0 | 1010,9 | 1676,3 | 87,6 |
| - на 1 середньорічного працівника, грн. | 304,2 | 167,3 | 287,4 | 94,5 |
| Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.. | 1120,0 | 1140,2 | 1150,0 | 99,5 |
| Прибуток (+), збиток (-), тис. грн. | +97,0 | +1767,0 | -613,0 | У -6 разів |
| Норма прибутку, % | 1,31 | 24,9 | -9,4 | - |
| Рентабельність, % | +4,38 | +20,5 | -5,46 | -9,84 |

**2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності СТОВ «Тетірське»**

Дамо оцінку фінансовому стану СТОВ „Тетірське” і виявимо основні тенденції зміни вартості й структури активів господарства (табл.2.4).

Аналіз таблиці 2.7 показує, що за досліджуваний період сума необоротних активів збільшилась. Так, у 2012 р. необоротні активи становили 3406 тис. грн., що на 443 тис. грн.. або 14,9 більше ніж у 2010 р. Необоротні активи збільшилися за рахунок збільшення довгострокових біологічних активів на 981 тис. грн. первісної і залишкової вартості.

Досліджуючи структуру оборотних активів необхідно зазначити про те, що загальна сума активів збільшилась на 1022 тис. грн. у 2012 р. порівняно з 2010 р. або на 36,9%. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного зростання оборотних активів. Позитивна тенденція оборотних активів відбулася за рахунок значного збільшення виробничих запасів: на 400 тис. грн. більше у 2012 р. ніж у 2010 або на 84,6%, незавершеного виробництва на 260 тис. грн.. або у 2 рази. Хоча зменшилася т величина готової продукції (на 394 тис. грн.) і дебіторська заборгованість (на 15 тис. грн.). Все це свідчить про скорочення обороту підприємства і негативні тенденції у його діяльності. В той же час, суттєво збільшилася сума грошових коштів у національній валюті на 626 тис. грн. (або у 9 раз). Це означає, що підприємство отримало високі фінансові показники від здійснення своєї діяльності.

*Таблиця 2.4*

**Аналіз структури активу балансу підприємства СТОВ «Тетірське» за 2012-2014 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Види активів** | **2012р.** | | **2013р.** | | **2014р.** | | **2014 до 2012 рр.** | |
| **тис. грн.** | **%** | **тис. грн.** | **%** | **тис. грн.** | **%** | **тис. грн. (+/-)** | **%** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| **1. Необоротні активи:** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Незавершене будівництво | 60 | 1,05 | 60 | 1,0 | 30 | 0,4 | -30 | 50 |
| Основні засоби: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| залишкова вартість | 1735 | 30,27 | 1719 | 29,5 | 1227 | 17,0 | -508 | 70,7 |
| первісна вартість | 4549 | 79,38 | 4631 | 79,7 | 2992 | 41,6 | -1557 | 65,7 |
| Знос | 2814 | 49,10 | 2912 | 50,0 | 1765 | 24,5 | -1049 | 62,7 |
| Довгострокові біологічні активи: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Залишкова вартість | 1126 | 19,65 | 1224 | 21,0 | 2107 | 29,3 | 981 | 187,1 |
| Первісна вартість | 1132 | 19,75 | 1236 | 21,3 | 2113 | 29,3 | 981 | 187,1 |
| Накопичена амортизація | 6 | 0,10 | 6 | 0,1 | 6 | 0,1 | 0 | 100 |
| Довгострокові фінансові інвестиції: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Інші фінансові інвестиції | 42 | 0,7 | 42 | 0,7 | 42 | 0,6 | 0 | 100 |
| **Усього за розділом 1** | 2963 | 51,70 | 3045 | 52,4 | 3406 | 47,3 | 443 | 114,9 |
| **2. Оборотні активи** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| виробничі запаси | 473 | 8,25 | 558 | 9,6 | 873 | 12,1 | 400 | 184,6 |
| Прожовження табл. 2.4 | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Незавершене виробн. | 204 | 3,56 | 348 | 6,0 | 464 | 6,4 | 260 | у 2 раз |
| готова продукція | 563 | 9,82 | 271 | 4,7 | 169 | 2,3 | -394 | 30,0 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чиста реалізаційна вартість | 131 | 2,29 | 199 | 3,4 | 116 | 1,6 | -15 | 88,5 |
| первісна вартість | 131 | 2,29 | 199 | 3,4 | 116 | 1,6 | -15 | 88,5 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| за виданими авансами | 5 | 0,09 | 5 | 0,08 | 5 | 0,06 | 0 | 100 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 71 | 1,24 | 84 | 1,4 | 90 | 1,2 | 19 | 126,7 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| у національній валюті | 76 | 1,33 | 43 | 0,7 | 702 | 9,7 | 626 | у 9 раз |
| Інші оборотні активи | 8 | 0,1 | 10 | 0,2 | - | - | - | - |
| **Усього за розділом ІІ** | 2766 | 48,26 | 2766 | 47,6 | 3788 | 52,6 | 1022 | 136,9 |
| **ІІІ.Витрати майбутніх періодів** | 2 | 0,03 | 1 | 0,02 | 4 | 0,1 | 2 | у 2 рази |
| **Баланс** | 5731 | 100,0 | 5812 | 100,0 | 7198 | 100,0 | 1467 | 125,6 |

Отже, СТОВ «Тетірське» потребує суттєвої корекції структури оборотних активів. Постає необхідність збільшення на підприємстві частки високоліквідних активів та зменшення низько ліквідних активів. Це сприятиме пришвидшенню оборотності оборотних активів та зростанню платоспроможності підприємства.

З метою аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства необхідно дослідити основні джерела формування активів підприємства. Аналіз пасиву балансу передбачає дослідження всіх його складових, пошук резервів збільшення капіталу та поліпшення структури. Діяльність кожного сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання не може бути стабільною та врівноваженою без наявності відповідного обсягу капіталу та співвідношення різних джерел залучення коштів. Проаналізуємо пасив балансу СТОВ «Тетірське» (табл. 2.5)

*Таблиця 2.5*

**Аналіз структури пасиву балансу підприємства СТОВ «Тетірське» за 2012-2014 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Види джерел формування активів** | **2012 р.** | | **2013 р.** | | **2014 р.** | | **2014 до 2012 рр.** | |
|
| **тис. грн.** | **%** | **тис. грн.** | **%** | **тис. грн.** | % | +/- | **%** |
|
| **І. Власний капітал** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Статутний капітал | 40 | 0,70 | 40 | 0,69 | 37 | 0,51 | -3 | 92,5 |
| Пайовий капітал | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Додатковий вкладений капітал | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Інший додатковий капітал | 3034 | 52,94 | 3034 | 52,2 | 2634 | 36,59 | -400 | 86,8 |
| Резервний капітал | 10 | 0,17 | 10 | 0,17 | 10 | 0,14 | - | 100 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1957 | 34,15 | 2054 | 35,3 | 3821 | 53,08 | 1864 | 167,6 |
| **Усього за розділом І** | **5041** | **87,96** | **5138** | **88,4** | **6502** | **90,33** | **1461** | **128,9** |
| **III. Довгострокові зобов'язання** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Довгострокові кредити банків | 4 | 0,07 | - | - | - | - | - | - |
| Відстрочені податкові зобовязання | 2 | 0,03 | 2 | 0,03 | 2 | 0,03 | - | 100 |
| Інші довгострокові зобовязання | 477 | 8,32 | 468 | 8,05 | 463 | 6,43 | -14 | 97,1 |
| **Усьої о за розділом III** | **483** | **8,43** | **470** | **8,10** | **465** | **6,46** | **-18** | **96,3** |
| **IV.Поточнізобов'язання** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 30 | 0,52 | 29 | 0,50 | 31 | 0,43 | 1 | 103,3 |
| Поточні зобов'язання за розрахунками: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| з одержаних авансів | 38 | 0,66 | 38 | 0,65 | 18 | 0,25 | -20 | 47,3 |
| з бюджетом | 11 | 0,19 | 5 | 0,08 | 16 | 0,22 | 5 | 145,4 |
| з позабюджетних платежів | 2 | 0,03 | 2 | 0,03 |  | - | - | 100 |
| зі страхування | 23 | 0,40 | 34 | 0,58 | 50 | 0,69 | 27 | 217,4 |
| з оплати праці | 76 | 1,33 | 78 | 1,34 | 115 | 1,60 | 39 | 151,3 |
| з учасниками | 27 | 0,47 | 18 | 0,31 | 1 | 0,01 | -26 | 3,7 |
| **Усього за розділом IV** | **207** | **3,61** | **204** | **3,51** | **231** | **3,21** | **24** | **111,6** |
| **Баланс** | **5731** | **100,00** | **5812** | **100,00** | **6198** | **100,00** | **467** | **108,1** |

При аналізі структури підприємства слід зазначити, що у СТОВ «Тетірське» у 2012 р. зріс власний капітал на 1461 тис. грн.. Довгострокові зобов’язання підприємства зменшилися на 18 тис. грн. за рахунок зменшення на 14 тис. грн.. у 2012 р. інших довгострокових зобов’язань. В свою чергу поточні зобов’язання підприємства збільшилися на 24 тис. грн.. або на 11,6%. Це відбулося за рахунок збільшення поточних зобов’язань за розрахунками з бюджетом на 5 тис. грн. або на 45,4% та зі страхування на 27 тис. грн., з оплати праці на 39 тис.грн. або на 51,3%.

Метою аналізу виробничо-господарської діяльності є оцінювання рівня ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявлення ефективності операційної діяльності підприємства (табл.2.6).

Валовий прибуток ***—*** цеекономічний результат діяльності суб’єктівгосподарськоїдіяльності, що визначається як різниця між чистою виручкою від реалізації продукції, робіт, послуг і виробничою собівартістю.

Прибуток або збиток від звичайної діяльності до оподаткування - результат від фінансової діяльності, що визначається додаванням до операційного прибутку доходу від участі в капіталі, фінансових доходів у формі дивідендів, відсотків, отриманих від фінансових інвестицій, та інших доходів і відніманням від одержаного результату фінансових витрат у формі процентів та інших витрат, пов’язаних із залученням позичкового капіталу, втрат (збитків) від участі в капіталі та інших витрат.

Прибуток (збиток) від звичайної діяльності після оподаткування - різниця між прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податків на прибуток.

Чистий прибуток (збиток) - алгебраїчна сума прибутку (збитку) від звичайної діяльності після оподаткування та надзвичайного прибутку, надзвичайного збитку і податків з надзвичайного прибутку.

У СТОВ «Тетірське» у 2012 р. виручка від реалізації продукції зросла на 1321 тис. грн.. порівняно з 2010 р. Але разом з тим у 2012 р. зросла і собівартість продукції на 562 тис. грн.. Валовий прибуток за досліджуваний період не змінився і складає 107 тис. грн. Необхідно зазначити, що у 2012 р. підприємство зазнало збитків у сумі 516 тис. грн.. Тому фінансово-економічне становище на СТОВ «Тетірське» не є стабільним і потребує вжиття заходів щодо покращення фінансового становища на підприємстві.

*Таблиця 2.6*

**Аналіз показників виробничо-господарської діяльності СТОВ «Тетірське» за 2012-2014 р.р., тис. грн.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **2012 р.** | **2013 р.** | **2014 р.** | **2014 р. до 2012 р. (+/-)** |
| Виручка від реалізації продукції | 2092 | 3577 | 3413 | 1321 |
| Собівартість реалізованої продукції | 2134 | 2470 | 2696 | 562 |
| Валовий прибуток (збиток) | 107 | 510 | 107 | 0 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | -14 | 1789 | 631 | 617 |
| Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | 97 | 1767 | -613 | -516 |
| Прибуток (збиток) від звичайної діяльності | 97 | 1767 | -613 | -516 |
| Чистий прибуток (збиток) | 97 | 1767 | -613 | -516 |

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. Дамо оцінку рентабельності СТОВ «Тетірське» (табл. 2.7), при цьому використовуємо фінансову звітність підприємства за 3 останні роки.

Рентабельність виробничих витрат на підприємстві зросла з 5,01 у 2010 р. до 5,05, тобто на 0,49. У 2012 р. на досліджуваному підприємстві спостерігалася збитковість господарської діяльності, загалом рентабельність діяльності у 2012 р. була меншою ніж у 2010 р. на 18,0. У загальному спостерігається збитковість підприємства у 2012 р. на 18,0 рентабельність підприємства менша ніж у 2010 р. Рентабельність оборотних активів також зменшилася на 10,5.

*Таблиця 2.7*

**Аналіз рентабельності діяльності СТОВ «Тетірське» за**

**2012-2014 рр., %**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **2012р.** | **2013р.** | **2014р.** | **2014 до 2012рр. (+,-)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Рентабельність виробничих витрат | 5,01 | 20,6 | 5,5 | 0,49 |
| Рентабельність (приутковість) господарської діяльності | 2,8 | 48,5 | -15,2 | -18,0 |
| Рентабельність (прибутковість) підприємства | 2,8 | 48,5 | -15,2 | -18,0 |
| Рентабельність (прибутковість) активів | 1,7 | -3,8 | -8,8 | -10,5 |
| Валова рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації | 4,8 | 17,1 | 5,2 | 0,4 |
| Чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації | 4,3 | 59,3 | -21,5 | -25,8 |

Загалом СТОВ «Тетірське» можна характеризувати, як підприємство, що втрачає свої позиції на ринку. Адже практично всі показники, які були досліджені, мають негативну тенденцію. А показники рентабельность 2012 року взагалі мінусові, бо підприємство збиткове. Проте, якщо раціонально організувати процес формування та управління грошовими потоками підприємства, це може покращити фінансове становище.

**2.3 Оцінка системи мотивації персоналу СТОВ «Тетірське»**

Для здійснення процесу виробництва завжди потрібні засоби і предмети праці. Проте, якими б досконалими вони не були, самі по собі вони не здатні нічого створити. Виробництво здійснюється тільки за участю живої праці як елемента зв'язку між усіма компонентами виробництва.

Якісною мірою трудових ресурсів слугує їх професійно-кваліфікаційна характеристика. Її визначають за демографічними факторами (природним приростом, станом здоров'я, рухомістю), потребою виробництва в робочій силі і можливостями задоволення потреб працездатного населення у праці на підприємствах. Сучасні умови виробництва і вимоги життя зумовлюють обов'язкове поєднання цих характеристик робочої сили.

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовують термін персонал, кадри, трудовий колектив.

Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Кадри підприємства - це сукупність працівників, які мають професійну підготовку або практичний досвід роботи. До них можна віднести тимчасових, сезонних позаштатних працівників та працівників за сумісництвом.

Трудові ресурси – найактивніша частина виробничого потенціалу галузі. Від трудової участі працівників сільськогосподарських підприємств в суспільному виробництві залежить об’єм виробництва сільськогосподарської продукції. Середній вік працівників сільського господарства з кожним роком в господарстві підвищується, а поповнення молодими працівниками відповідно зменшується.

Облікова (спискова) кількість працівників – кількість працівників, які є на обліку підприємства. Сюди включають працівників, прийнятих на постійну, сезонну і тимчасову роботу, строком не менше як на один день, причому враховуються всі працівники і навіть ті, які були відсутні на роботі з різних причин.

На сьогоднішній день середньооблікова кількість штатних та позаштатних працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві СТОВ «Тетірське» нараховує 84 особи, у тому числі у рослинництві – 20 осіб, в тваринництві - 64 осіб. (табл.2.8)

*Таблиця 2.8*

**Забезпеченість СТОВ “Тетірське” трудовими ресурсами**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **2012 р.** | **2013 р.** | **2014 р.** | **2014 до 2012 р., в %** |
| 1. Середньорічна чисельність працівників, чол. | 92 | 87 | 84 | 91,3 |
| рослинництво | 19 | 21 | 20 | 105,3 |
| тваринництво | 73 | 66 | 64 | 87,7 |
| 2. Навантаження на одного середньорічного працівника, га. |  |  |  |  |
| - с/г угідь | 15,7 | 16,5 | 17,1 | 101,9 |
| - рілля | 15,4 | 12,7 | 13,2 | 101,1 |

Середньорічна чисельність працівників в господарстві зменшилася з 92 чол. у 2010 р. до 84 чол. у 2012 р. У зв’язку з досягнення 5 працівників пенсійного віку, які відповідно вийшли на пенсію та 3 працівника виїхали в іншу місцевість і були звільнені за власним бажанням.

Проведемо аналіз стрктури персоналу підприємства.

*Таблиця 2.9*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вік, років** | **Працівники** | | **2014 до 2012** (+/-) |
| **2012 рік** | **2014 рік** |
| До 30 | - | - | - |
| 50 і старше | 6 | 6 | - |
| Понад 55 | 2 | 6 | -4 |

**Характеристика працівників, які займають посади керівників і спеціалістів за віком за 2012-2014 роки**

Дані таблиці свідчать, що керівні посади на підприємстві СТОВ «Тетірське» займають працівники 50 і старше років. Це свідчить про великий досвід роботи працівників, стаж роботи більше 10 років.

*Таблиця 2.10*

**Характеристика працівників, які займають посади керівників і спеціалістів за освітою за 2012-2014 роки**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Рівень освіти** | **Працівники** | | | **2014 до 2012 (+/-)** |
| **2012 рік** | **2013 рік** | **2014 рік** |
| Вища | 9 | 12 | 8 | -1 |
| Середня спеціальна | 3 | 2 | 6 | +3 |
| Неповна середня | - | 1 | - | - |

Дані таблиці показують, що бльшість працівників які займають керівні посади мають вищу освіту, про що свідчить законне їх право займати такі посади.

Далі роведемо аналіз про кількісний і якісний склад кадрів масових професій за 2013-2015 роки. Дані занесемо в табл. 2.11

*Таблиця 2.11*

**Характеристика працівників, які займають масові професії за 2012-2014 роки**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Перелік професій** | **Потреба** | | **Наявність** | | **2014 до 2012 (+/-)** |
| **2012 рік** | **2014 рік** | **2012 рік** | **2014 рік** |
| 1. Робітничих кадрів всього | 83 | 70 | 83 | 70 | -13 |
| 2. Механізатори всього | 16 | 20 | 16 | 20 | +4 |
| із них: |  |  |  |  |  |
| -тракторитсти-машиністи | 10 | 10 | 10 | 10 | - |
| -водії автомобілів | 6 | 7 | 6 | 7 | - |
| 3. Тваринники всього | 46 | 34 | 46 | 34 | -12 |
| із них: доярки | 7 | 7 | 7 | 7 | - |
| 4. Рослинники всого | 13 | 13 | 13 | 13 | - |
| 5. Інші категорії працівників | 8 | 3 | 8 | 3 | -5 |

Кількість робочі кадри у 2015 році зменшилась на 13, оскільки зменшилась загальна кількість працівників на 8 осіб. У тваринництві зменшилась потреба у працівниках.

Для ефективного функціонування кожне підприємство повинно створити в своєму складі відносно відокремлені підрозділи основного та допоміжних виробництв. Таке розчленування на підрозділи, їх кооперування, взаємозв’язки і розміщення по території господарства і є організаційно-виробничою структурою підприємства.

Разом з тим вона забезпечує ефективну співпрацю різних підрозділів, відповідає усім сучасним вимогам ринку.

Слід відмітити, що така структура є досить дієвою і має значний потенціал.

Керівник господарства - Борецький Леонід Остапович, очолює дане господарство 28 років, випускник місцевої школи, за фахом механік сільського господарства та зооінженер. За звитяжну працю удостоєний ордена «Знак пошани». Після закінчення технікуму 6 років працював бригадиром тракторної бригади.

Саме керівник на сучасному етапі все більше акцентує увагу на матеріальних та організаційних аспектах спонукання працівників до праці, а особливо насоціально-психологічних аспектах мотивації, що створюють умови для досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності з мінімальними затратами.

Так на підприємстві застосовуються такі засоби мотивації:

1. Безоплатно забезпечують працівників, які працюють на роботах зі шкідливими та небезпечними умовами праці, а також на роботах пов’язаних із забрудненням або здійснюваних у несприятливих температурних умовах, спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту за встановленими нормами.
2. Забезпечують за рахунок коштів підприємства своєчасну заміну або ремонт спецодягу і спецвзуття, що стали непридатними до закінчення встановленого терміну їх носіння з незалежних від працівника причин.
3. Забезпечити безплатно працівників, які працюють на роботах зі шкідливими умовами праці, молоком та іншими рівноцінними харчовими продуктами.
4. Працівникам, які працюють на роботах, пов’язаних із забрудненням, видавати безплатно за встановленими нормами мило.

Всім працівникам надаються щотижневі дні відпочинку. Загальним днем є неділя. Нормативна тривалість робочого часу 40 годин на тиждень.

На передодні святкових та неробочих днів тривалість роботи скорочується на 1 годину.

Вище керівництво СТОВ «Тетірське» завжди розуміло те, що необхідно стимулювати персонал працювати на підприємство, проте воно не дотримується досить оманливої помилки, що для цього достатньо лише простої матеріальної винагороди. Проте підприємство зовсім не мотивує персонал працювати продуктивно, оскільки не має змоги підтримувати працівників товариства матеріально.

Як свідчить практика, людство відкрило багато способів стимулювання праці, проте основними мотивами для працівників СТОВ «Тетірське» є:

1) заробітна плата;

2) зміст праці;

3) інтенсивність роботи;

4) захист трудових прав працівників;

5) відносини в колективі.

Виходячи з умов тяжкого фінансового стану, підприємство не має змоги створити ефективну систему оплати праці, яка б у повній мірі задовольняла існуючі потреби персоналу та не змушувала працівників вдаватися до пошуку нових робочих місць з більш оптимальними умовами оплати праці. Працівники СТОВ «Тетірське» отримують заробітну плату відповідно до тарифних ставок. Заробітна плата нараховується за ставкою, тобто для працівників не має ні яких стимулів працювати краще, коли вони знають що за це їм ні буде ні якої користі.

До того ж підприємство зовсім не приймає участі в здійсненні виплат на матеріальне заохочення та пільги працівникам. Зі сторони товариства відсутня будь-яка матеріальна допомога робітникам, пенсіонерам, які тривалий час працювали задля блага підприємства (це і матеріальна допомога на оздоровлення), допомога при виході на пенсію, допомога при похованні, допомога малозабезпеченим сім’ям, при народженні дитини.

Отже, відсутність мотивації на підприємстві СТОВ « Тетірське» є однією з головних проблем і причин отримання низьких показників фінансово-економічної діяльності. Для цього необхідно як найшвидше вносити певні зміни у роботу персоналу, запровадити нові способи стимулювання працівників. В слідуючому розділі розглянимо можливі напрями удосконалення системи мотивації у СТОВ «Тетірське».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В CТОВ «Тетірське»

3.1. Матеріальна мотиваційна складова в системі управління персоналом СТОВ «Тетірське»

Недосконалість та недієвість системи управління персоналом підприємств пов’язана з деформацією мотиваційної складової. Мотивація трудової діяльності, яка має бути направлена на реалізацію цілей підприємства та активізацію внутрішніх детермінант трудової поведінки є основою системи управління персоналом. Одним з факторів мотивації є оплата праці.

Матеріальне стимулювання праці – це створення систем додаткової до основної заробітної плати винагороди працівникам за перевищення планових або нормативних рівнів показників індивідуальної та колективної виробничої та управлінської діяльності, а також кінцевих результатів роботи структурних підрозділів або підприємства в цілому. Існуючі та удосконалені системи матеріального стимулювання праці працівників СТОВ «Тетірське» за їх роллю, призначенням (напрямами стимулювання) можна поділити на декілька груп (рис 3.1).

Отже, мотиваційна складова СТОВ «Тетірське» повинна бути спрямована на посилення матеріальної зацікавленості робітників, керівних та технічних працівників і службовців у підвищенні ефективності виробництва, зростання обсягу реалізації та поліпшення якості продукції, збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства.

Мотивування до праці полягає в розвитку системи потреб людей, структури їх особистих інтересів, у розкритті здібностей працівника, підвищенні його економічної й соціальної відповідальності. Щоб стимули виконували свою роль в повному обсязі, в свідомості працівника мають зіставлятись вигода від зростання свого матеріального добробуту та продуктивність праці. Матеріальне мотивування праці працівників господарства повинно здійснюватись за наступними напрямами:

* преміювання за основні результати виробничої, господарської, фінансово-економічної та науково-технічної діяльності;
* застосування доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів;
* системи матеріального стимулювання соціального характеру.

|  |
| --- |
| Системи матеріального стимулювання |

|  |
| --- |
| Пов’язані з виробничою або управлінською діяльністю |

|  |
| --- |
| Через пряме підвищення заробітної плати |

|  |
| --- |
| Мають суто соціальний характер |

|  |
| --- |
| Забезпечення ефективної господарської діяльності підприємств корпорації |

|  |
| --- |
| * оцінка індивідуальної (колективної) виробничої та управлінської діяльності працівників; * розвиток виробничо-технічного потенціалу підприємства; * економію усіх видів сировини, матеріалів та енергоресурсів; * підвищенням ефективності виробництва. |
|  |

|  |
| --- |
| * оцінка особистих якостей робітника; * оцінка заслуг; * системи доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів за конкретні показники, які безпосередньо впливають на результати роботи працівника. |

|  |
| --- |
| * система участі працівників у прибутках та капіталі підприємства; * система соціальних заохочувальних виплат та компенсацій. |

|  |
| --- |
| * системи преміювання працівників за збір, зберігання, переробку та здавання відходів вторинної сировини, різного роду матеріалів тощо. |

|  |
| --- |
| Напрями стимулювання |

|  |
| --- |
| Показники |

**Рис. 3.1. Концептуальна схема удосконалення матеріального стимулювання праці в СТОВ «Тетірське»**

Будь-яка мотиваційна складова базується на комплексі відповідних показників, досягнення, виконання, або перевиконання яких є основою матеріального стимулювання.

Розміри винагороди також можуть бути диференційованими за структурними підрозділами, видами виробництв, професійними групами працівників у залежності від їх важливості у виробничому процесі, мети, завдань і спрямованості матеріального стимулювання.

На наш погляд, доплати й надбавки до заробітної плати є основними напрямами удосконалення системи управління персоналом в СТОВ «Тетірське» та напрямом підвищення його продуктивності праці. 3а функціональним призначенням доплати й надбавкиє самостійними елементами заробітної плати, які призначаються для компенсації або винагороди за суттєві відхилення від нормальних умов праці, котрі не враховано в тарифних ставках і посадових окладах.

Класифікацію рекомендованих доплат до заробітної плати наведено в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Класифікація рекомендованих доплат до заробітної плати персоналу СТОВ «Тетірське»**

|  |  |
| --- | --- |
| Група доплат | Перелік можливих доплат |
| Перша: доплати, що мають водночас стимулюючий і компенсуючий характер | - за суміщенням професій (посад) |
| - розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт |
| - на період освоєння нових норм трудових витрат |
| - бригадирам з робітників, яких не звільнено від основної роботи |
| - за ведення діловодства та бухгалтерського обліку |
| - за обслуговування обчислюваної техніки |
| Друга: доплати компенсаційного характеру за умови праці, що відхиляються від нормальних | - за роботу в важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах |
| - за інтенсивність праці |
| - за перевезення небезпечних вантажів |
| Третя: доплати, зв'язані з особистим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю, невизначеністю об'єкту праці тощо) | - за роботу у вихідні, що є робочими за графіком |
| - за багатозмінний режим роботи |
| - водіям, які працюють на автомобілях за ненормований робочий день і роз'їзний характер праці |
| - за дні відпочинку (відгулу), що надаються за роботу понад нормальну тривалість робочого часу |
| - за роботу понад нормальну тривалість робочого часу в період масового приймання і закладання на зберігання лікарської рослинної сировини |
| - за роз’їзний характер праці |

Джерело: власні дослідження

Для СТОВ «Тетірське» рекомендовано наступні підходи до вибору мотиваційної стратегії: стимули і покарання; мотивування через саму роботу: по-перше, необхідно дати людині цікаву роботу, яка приноситиме задоволення і якість виконання буде високою; по-друге, визначити цілі з підлеглими і дати позитивну оцінку, коли діють правильно та негативну, коли помиляються; по-третє, мотиваційна стратегія має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Рекомендовані регулятори та мотиватори праці працівників СТОВ «Тетірське»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Регулятори праці | | |
| 1. Робоче середовище | 2. Винагороди | 3. Безпека |
| * нормальне робоче місце; * низький рівень шуму; * ергономіка; * дизайн; * чистота | * достойна зарплата; * справедливі винагороди за результати праці; * соціальні блага (житло, медичне обслуговування, санаторії, спорт, дитячі садки,відпочинок, безкоштовне харчування). | * відчуття потреби працівника на підприємстві; * повага; * визнання керівником і колегами; * добрі відносини в колективі |
| Мотиватори праці | | |
| 4. Особистий ріст | 5. Відчуття належності | 6. Інтерес і виклик |
| * можливість навчатись; * кар’єрний ріст; * ріст відповідальності і впливу; * можливість творчого росту, самовираження. | * відчуття потреби своєї роботи; * інформованість про справи, плани, перспективи підприємства; * інтерес і врахування керівництвом думок і поглядів працівника; * спільне прийняття рішень. | * цікава робота; * можливість росту майстерності; * підвищена відповідальність; * загальний ефект (бути кращим за інших); * вирішення нових складних завдань. |

Джерело: власні дослідження

Отже, в сучасних умовах підприємствам необхідні нові моделі оплати праці, що ламають зрівняльність в оплаті праці і дають простір розвиткові особистої матеріальної зацікавленості. У ринковій економіці необхідно не просто забезпечувати матеріальну зацікавленість у визначених результатах праці, але і зацікавити працівника в підвищенні ефективності праці.

За таких умов доцільним буде впровадити в господарстві такий метод оплати праці як систему грейдів. Завдяки такій системі керівник підприємства має можливість заохочувати цінних працівників і не платити зайвих грошей тим, хто цього ще не заслужив. Тому з метою мотивації працівників СТОВ «Тетірське» пропонується використати підходи до формування окладів на основі грейдів.

Перш ніж побудувати систему грейдів, необхідно провести аналіз і оцінку робіт, що дозволить встановити цінність робочого місця (посади) всередині СТОВ «Тетірське» та порівняти оклади на підприємстві, тобто визначити рівень оплати ‑ грейдів. Метою аналізу є виявлення істотних характеристик роботи та вимоги до виконавців, необхідних для її виконання. Для цього група експертів визначає фактори, сума яких, оцінених у балах з урахуванням їх значущості, є загальною бальною оцінкою конкретного виду роботи, робочого місця (посади), що дозволяє встановити ранг (грейд) для оплати праці та визначити коефіцієнт складності виконуваних робіт. Розглянемо процес розробки системи базових окладів СТОВ «Тетірське» більш детально.

Перший етап: опис посад. Для отримання опису посад використовується анкета з питаннями відкритого типу. Другий етап: визначення чинників оцінки посад. Для того, щоб упорядкувати наявні посади по їх внутрішнофірмовій цінності, необхідно виробити чинники оцінки. Вони мають бути простими для розуміння і оцінки, єдиними для всього набору посад, зважати на специфіку діяльності підприємства.

Для персоналу СТОВ «Тетірське» такими чинниками були визначені: управління співробітниками; відповідальність; самостійність в роботі; досвід роботи; рівень спеціальних знань (кваліфікація); рівень контактів; складність роботи; ціна помилки. Кожний з ключових чинників оцінки посади розділений на шість рівнів (A, B, C, D, E, F). Потім зроблений опис кожного рівня і визначена його вага.

В результаті вийшла таблиця ключових чинників, за якими можна було проводити оцінку всіх існуючих в СТОВ «Тетірське» посад.

Третій етап: оцінка посад по ключових чинниках. Оцінка кожної посади в СТОВ «Тетірське» проводилася двічі ‑ безпосереднім і вищестоящим керівниками, які виступили в ролі експертів. В результаті всі посади були розставлені ієрархічно залежно від отриманого сумарного балу. Четвертий етап: побудова таблиці грейдів. Ієрархію посад необхідно розбити на категорії (грейди), близькі по отриманих оцінках посад (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Визначення грейдів для посад керівників і спеціалістів та робітників

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Посада | Бал по факторах | | | | | | | | Сума балів | Грейд |
| Керування співробітниками | Відповідальність | Самостійність в роботі | Досвід роботи | Кваліфікація | Рівень контактів | Складність | Ціна помилки |
| Директор | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 240 | 8 |
| Головний бухгалтер | 30 | 30 | 20 | 30 | 30 | 25 | 30 | 30 | 225 | 7 |
| Головний економіст | 30 | 25 | 20 | 25 | 30 | 25 | 30 | 30 | 215 | 7 |
| Головний агроном | 30 | 25 | 20 | 25 | 30 | 25 | 30 | 30 | 215 | 7 |
| Бригадир рільничої бригади | 30 | 20 | 15 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 165 | 6 |
| Бригадир тракторної бригади | 30 | 20 | 15 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 165 | 6 |
| Зав. складом | 25 | 15 | 15 | 6 | 15 | 25 | 20 | 15 | 136 | 5 |
| Тракторист | 1 | 10 | 5 | 15 | 10 | 5 | 15 | 15 | 76 | 2 |
| Водій | 1 | 10 | 5 | 15 | 10 | 5 | 15 | 15 | 76 | 2 |

Джерело: власні дослідження

При розбивці посад на грейди були обрані наступні межі у балах: 1-й грейд ‑ 33-53 бали ‑ увійшов обслуговуючий персонал та робітники; 2-й грейд ‑ 54-76 балів ‑ працівники з відносно невисокою кваліфікацією; 3-й грейд ‑ 77-100 балів ‑ кваліфікований персонал, спеціалісти; 4-й грейд ‑ 101-125 бали ‑ спеціалісти, робота яких має фінансову відповідальність; 5-й грейд ‑ 126-145 балів ‑ керівники обслуговуючих та допоміжних підрозділів, провідні спеціалісти; 6-й грейд ‑ 146-165 балів ‑ керівники первинних підрозділів; 7-й грейд ‑ 166-225 балів ‑ головні спеціалісти; 8-й грейд ‑ 225-240 балів ‑ керівник підприємства.

П'ятий етап: встановлення посадових окладів для кожного грейда. "Виделки" посадових окладів встановлювалися за наступними правилами. У кожному з грейдів виділялися ключові посади, для яких встановлювалися параметри грошової компенсації. Таким чином, досягалася можливість підвищення посадового окладу без підвищення на посаді, що досить важливо в плані кар'єрної мотивації співробітників. У таблиці 3.4 приведений проект посадових окладів в СТОВ «Тетірське».

Таблиця 3.4.

**Проект посадових окладів для СТОВ «Тетірське» на 2016 рік**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Посада | Грейд | "Виделка" окладу за місяць, гри. | |
| Max | min |
| Директор | 8 | 4105 | 3700 |
| Головний бухгалтер | 7 | 2639 | 2295 |
| Головий економіст | 7 | 2639 | 2295 |
| Головний агроном | 7 | 2639 | 2295 |
| Бригадир рільничої бригади | 6 | 1998 | 1755 |
| Тракторист | 5 | 1900 | 1735 |
| Водій | 2 | 1635 | 1555 |

Джерело: власні дослідження

Шостий етап: впровадження нової системи базових окладів.

Крім того, для різних категорій персоналу пропонується встановити різні співвідношення окладу і премії в спільній сумі винагороди (табл. 3.5).

Впровадження запропонованих в роботі заходів з мотивації працівників за допомогою системи грейдів буде сприяти підвищенню ефективності управління персоналом, що, в свою чергу, вплине на ефективність господарської діяльності СТОВ «Тетірське» в цілому.

Таблиця 3.5.

Співвідношення окладів та премій у розрізі категорій працівників в СТОВ «Тетірське» (проект на 2016 рік)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категорія персоналу | Оклад, % | Премія, % |
| Управлінський | 60 | 40 |
| Основний | 60 | 40 |
| Допоміжний | 80 | 20 |
| Обслуговуючий | 90 | 10 |

Джерело: власні дослідження

Формування нової стратегії розвитку мотиваційного механізму в СТОВ «Тетірське» варто здійснювати в напрямі реалізації приватновласницьких інтересів з метою створення новітнього конкурентного середовища; це надаватиме змогу до можливого свідомого прагнення найманого працівника до розвитку конкурентоспроможності праці на основі вдосконалення професійних знань, навичок, майстерності, підвищення кваліфікації.

3.2. Вплив нематеріальної мотивації на ефективність системи управління персоналом

На сучасному етапі діяльності і розвитку СТОВ «Тетірське» важливе місце займає вдосконалення системи використання персоналу з урахуванням соціально-економічних факторів. Питання відтворення висококваліфікованого трудового потенціалу, покращення умов праці, вдосконалення механізму формування соціально-трудових відносин з урахуванням нематеріальних мотивів працівника ‑ все це складає основу ефективного управління персоналом. Одним із найважливіших результативних показників виробництва на підприємствах аграрної галузі є продуктивність праці, що виражає досягнення певного результату (обсягу валової, товарної продукції, валового доходу, прибутку) за відповідних витрат ресурсів (трудових). Таким чином, досягнення високого рівня продуктивності праці залежить від фактору працевіддачі.

Тому, в умовах динамічних змін зовнішнього середовища виникає нагальна потреба у визначенні та практичному обґрунтуванні соціально-економічних резервів ефективності сільськогосподарського виробництва.

Одним із напрямів нашого дослідження є визначення та практичне обґрунтування значимості соціально-економічних факторів продуктивності праці, а також шляхів раціонального використання соціально-економічних резервів ефективності в СТОВ «Тетірське».

Соціально-економічні фактори підвищення продуктивності праці знаходяться в межах компетенції будь-якого сільськогосподарського підприємства. До них відносимо: вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, поліпшення умов праці, використання інших нематеріальних мотивів і стимулів до праці. Важливу роль при цьому відіграє також оцінювання діяльності працівників, що виконує не лише функцію контролю, а й мотивації до покращення результатів роботи.

Одним із важливих резервів підвищення продуктивності праці на підприємствах аграрного профілю є навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників, направлення їх на додаткове навчання тощо.

Серед напрямів підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня слід виділити наступні: навчання майбутніх фахівців аграрної галузі на базі підприємства (проходження всіх видів практик та стажувань для студентів аграрних вузів); додаткові навчальні семінари для працівників на базі провідних підприємств галузі; участь у аграрних виставках; навчання та підвищення кваліфікації працівників у вузах аграрного профілю, курси підвищення кваліфікації.

Окремо слід зупинитися на нематеріальному стимулюванні праці. Оскільки в сучасних економічних умовах періодично виникають складнощі із задоволенням матеріальних потреб працівника, а тому в дію вступають інструменти статусного, трудового та морального характеру.

Згідно опитування, проведеного нами серед працівників підприємства, 98,1% працівників визначили для себе найголовнішим нематеріальним мотивом постійну трудову зайнятість; 96,2% ‑ сприятливі умови праці; 92,5% ‑ визнання з боку керівництва і колег. На останніх місцях опинилися умови для професійного зростання, престиж професії (кваліфікації), шанси щодо просування по службі, моральне заохочення (подяки, грамоти тощо). Виходячи з результатів опитування, нами було розроблено стратегію нематеріальної винагороди працівників, основні напрями якої подані на рис. 3.2.

Забезпечення ефективної системи нематеріального

стимулювання праці

Управління статусною мотивацією до праці

Управління трудовою мотивацією до праці

Управління моральною мотивацією до праці

Завдання:

підвищення продуктив-ності та ефективності праці за рахунок впливу на статусні мотиви працівників

Засоби реалізації:

* планування кар’єри працівників, ротація кадрів;
* кар’єрне зростання найбільш перспектив-них співробітників (вертикальне зростання);
* розширення трудових функцій та повноважень;
* підвищення кваліфікації (горизонтальне зростання);
* участь у прийняті управлінських рішень та надання права підпису організаційних документів;
* надання додаткових доручень найбільш відповідальним працівникам з метою підвищення авторитету серед колег.

Завдання:

підвищення продуктив-ності та ефективності праці за рахунок впливу на трудові мотиви працівників

Завдання:

підвищення продуктив-ності та ефективності праці за рахунок впливу на моральні мотиви працівників

Засоби реалізації:

* покращення умов праці;
* підвищення змістовності праці;
* заохочення наданням вільного часу (банк робочого часу);
* вдосконалення роботи в бригадах та командах;
* покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Засоби реалізації:

* відродження елементів трудового змагання;
* впровадження конкурсів «Кращий працівник року», «Краща бригада», «Кращий підрозділ» за підсумками року (або сезону);
* нагородження відповідальних та дисциплінованих працівників почесними грамотами;
* похвала та відзнака працівників на загальних зборах трудового колективу.

**Рис. 3.2. Напрями нематеріальної винагороди працівників**

Джерело: адаптовано автором за [18]

Особливу увагу при впровадженні стратегії нематеріальної винагороди працівників слід приділити цілому комплексу статусних, трудових та моральних мотивів. Ефективна система морального стимулювання у випадку її впровадження на підприємстві має стати складовою частиною організаційної культури. Важливим аспектом контролю за рівнем ефективності системи стимулювання та мотивації праці на сільськогосподарському підприємстві є мотиваційний моніторинг. Головним його завданням є визначення економічного та соціального ефекту діючої системи мотивації.

Доцільним є здійснення моніторингу системи стимулювання та мотивації праці в кожному структурному підрозділі підприємства з метою відстеження структури мотивів працівників та контролю за ефективністю мотиваційного механізму. Моніторинг мотиваційних процесів полягає в зборі, вивченні та підготовці інформації для прийняття й аналізу рішень щодо здійснення мотивації персоналу на різних рівнях управління [53, с.128].

Найкращий, на наш погляд, метод проведення моніторингу системи мотивації на аграрному підприємстві ‑ це анкетування (оцінка ефективності матеріальних і нематеріальних мотивів до праці). В даному випадку кожний працівник підприємства виступає експертом, який здійснює оцінку стану мотиваційного механізму, орієнтуючись на своє власне сприйняття. Анонімність анкет підвищує ступінь довіри та достовірності результатів.

Мотиваційний моніторинг може проходити у декілька етапів:

* підготовчий (створення опитувальників (анкет), підготовка бланків відповідей, інформативне забезпечення);
* основний (безпосереднє проведення опитування);
* завершальний (підбиття підсумків, аналіз результатів, прийняття управлінських рішень на основі даних моніторингу).

Функції проведення моніторингу доцільно покласти на службу (відділ) з моніторингу та контролю ефективності використання персоналу. В сучасному динамічному середовищі особливої актуальності набуває інформаційне забезпечення діяльності аграрних підприємств. Це явище стосується і мотиваційної системи.

Створення ефективних комунікацій на підприємстві забезпечить не лише вдосконалення мотиваційного механізму, але й швидке та якісне вирішення існуючих проблем.

Особливе місце в створенні ефективного механізму використання соціально-економічних резервів підприємства належить системі оцінювання працівників. Рекомендується створення такої системи оцінки персоналу, при якій першими будуть оцінюватися працівники, бригади, структурні підрозділи, які постійно сприяють більш високій продуктивності праці. Тоді керівництво підприємства отримає своєрідний «еталон» для оцінювання, завдяки чому вимоги до робітників будуть підтримуватися на високому рівні. Певні особливості має оцінювання молодих співробітників, які працюють на підприємстві не так давно, їх доцільно оцінювати один раз на півроку, оскільки всі позитивні та негативні тенденції у якості їх роботи мають ретельно відстежуватися. За результатами оцінки приймається рішення щодо необхідності додаткового навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрних переміщень, преміювання та нагородження.

Найпопулярнішим видом оцінювання працівників сільськогосподарських підприємств є атестація, оскільки вона виконує не лише явні, а й приховані функції, серед яких: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; підтвердження ухвалених раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки і взаємної невимогливості в колективі; підвищення відповідальності підлеглих; отримання підстави для звільнення працівника; планування кар'єри працівників тощо [29, с.336].

Оскільки система атестації сільськогосподарських працівників, яка склалася раніше, має певні недоліки, пропонуємо шляхи її вдосконалення у напрямі орієнтації на кінцевий результат. Доцільним є застосування комплексної оцінки колективної праці за кінцевою метою, що також сприятиме зростанню згуртованості колективу.

Модернізуючи оцінювання за досягненням поставлених цілей, нами було розроблено систему оцінки персоналу підприємства за виконання визначених завдань (рис. 3.3).

Мета: отримання зростання продуктивності праці (обсягу виручки від реалізації на одного середньооблікового працівника) за звітний період

Показники:

* зростання обсягу виручки від реалізації (ВР) на 100 га сільськогосподарських угідь на 25,6 % порівняно з базовим періодом;
* підвищення врожайності (В) сільськогосподарських культур на 40 % у порівнянні за базовим періодом;
* підвищення продуктивності тварин (ПТ) на 30 % у порівнянні з базовим періодом.

Стандарти виконання:

* відмінні

(ВР= 25-30 %;

В = 40-45 %;

ПТ = 30-35 %)

* добрі

(ВР= 20-24 %;

В = 35-39 %;

ПТ = 25-29 %)

Фактичні результати:

ВР = 25 %

В = 40 %

ВТ = 25 %

Рейтингова оцінка:

ВР (1)

В (1)

ВТ (2)

**Рис. 3.3. Система оцінювання працівників за виконання визначених завдань**

Джерело: власні дослідження

Процедура оцінки в даному випадку відбувається за чітко визначеними етапами:

* постановка кінцевої мети (бачення результату, якого необхідно досягти);
* визначення основних показників, критеріїв та одиниць виміру;
* встановлення меж стандартів виконання (передусім, визначення "відмінного" та "доброго" рівня виконання роботи з метою подальшого порівняння отриманих результатів);
* отримання фактичних результатів та їх співставлення із запроектованими показниками;
* визначення рейтингової оцінки роботи бригади або структурного підрозділу з метою подальшого винагородження за найкращі показники в роботі;
* обчислення середньої оцінки, яка характеризує рівень виконання поставленого завдання.

Таким чином, вдосконалення ведення соціально-трудових відносин та практичне впровадження стратегії нематеріальної винагороди працівників не лише покращить ступінь ефективності використання робочої сили, а й підвищить рівень прибутковості та конкурентоздатності підприємства на вітчизняному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження, можна зробити такі висновки.

Мета концепції управління мотивацією персоналом ‑ створення системи, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження системи управління персоналом у роботі було обрано СТОВ «Тетірське». Господарство здійснює виробничу діяльність на 2175,46 га сільськогосподарських угідь, з яких 1666 га ‑ рілля. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур (75% виручки) та виробництві тваринницької продукції (25% виручки).

Підприємство протягом періоду з 2012 по 2014 рр було прибутковим, хоча прибуток за три роки зменшився у 3 рази, що пов’язано з різким подорожчання матеріальних та енергетичних ресурсів. В 2014 році було вироблено товарної продукції на 35 % більше ніж у 2012 році, а кількість виробленої товарної продукції на 1 га сільськогосподарських угідь зросла на 38 %, на 1 середньорічного працівника – на 41 %.

Фондозабезпеченість на 100 гектарів сільськогосподарських угідь на підприємстві в 2014 році склала 158,51 тис. грн., а фондоозброєність на 1 середньорічного працівника – 65,07 тис. грн. Позитивним фактором є те, що на підприємстві невисокий ступінь зносу основних виробничих фондів.

Аналіз галузі рослинництва показав, що галузь знаходиться у стані зростання. Майже по всім видам зернових культур у 2014 році збреглися посівні площі. Протягом періоду з 2012 по 2014 роки зафіксовано зростання виручки від рослинництва. Урожайність зернових культур в 2014 році дещо зменшилася порівняно з 2012 роком ‑ становила 29,7 ц/га, у порівнянні з лідерами району вона залишається низькою. Негативною тенденцією є значне підвищення собівартості зернових. Така ситуація пов’язана з постійним здорожчанням основних матеріальних ресурсів.

Аналіз даних річних звітів СТОВ «Тетірське» свідчить про те, що хоча підприємство поступово збільшує обсяги виробництва та реалізації продукції, покращує ключові показники фінансового стану, однак, значення коефіцієнтів ефективності виробництва та рентабельності капіталу залишаються низькими. Так, в 2014 р. підприємство реалізувало продукції на 7400,5 тис. грн.., отримало операційний прибуток 345,7 тис. грн.. і чистий прибуток в розмірі 203 тис. грн.

У СТОВ «Тетірське» за досліджуваний період кількість працівників зменшилась на 10 чоловік. Основну частину працюючих підприємства складає виробничий персонал, його частка в загальній кількості працюючих коливається в межах 86,8-83,6 %, що є оптимальним для даного підприємства.

Ефективність виробництва в значній мірі визначається не кількісним, а якісним складом персоналу, основною рисою якого є професійний рівень. Рівень освіти працівників підприємства не достатньо високий, а введення нових технологій та устаткування потребує підвищення кваліфікації на спеціальних курсах, для чого у підприємства не має коштів. Інженер з кадрової роботи підприємства забезпечує роботу по формуванню кадрового складу підприємства усіх рівнів управління та робочого персоналу на виробництві.

На підприємстві висока плинність кадрів, що обумовлено в основному недоліками організації процесу виробництва. Тому на підприємстві, на наш погляд, доцільно удосконалить кадрове планування. Одним з видів планування, що має здійснюватися на підприємстві є план підготовки кадрів.

Атестація, на жаль, не є поширеною формою роботи з персоналом на підприємстві.

Особливого значення не надають у господарстві і трудовій дисципліні, прояву самостійності в критичній ситуації, професійній придатності працівника.

Тому вважаємо за доцільне проведення атестації працівників. За підсумками атестації необхідно розробляти план заходів, і відповідно до рекомендацій комісії керівник може здійснювати кадрові перестановки, поповнювати резерви кадрів, а також матеріально заохочувати позитивно атестованих працівників.

В сучасних умовах перед господарством постали принципово нові завдання, найважливіше з яких – максимально ефективне управління та використання кадрового потенціалу.

За даними проведеного у роботі аналізу, непродуктивні втрати робочого часу по підприємству збільшилися у 2014 році порівняно з 2012 на 13%.

За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновки, що при зменшенні чисельності працівників підприємства у 2014 р. в порівнянні з 2012 р. збільшився фонд оплати праці, але показники продуктивності праці залишаються низькими, що вимагає від керівництва пошуку резервів для зміни ситуації на краще.

Проведений аналіз сучасного стану мотивації свідчить про те, що мотиваційне управління на підприємстві є незадовільним: низький рівень заробітної плати, відсутність нематеріальних чинників мотивації.

Отже, мотиваційне управління потребує термінового вдосконалення.

Основна роль в удосконаленні неекономічної мотивації повинна відводитись керівникам структурних підрозділів підприємства. Саме керівництво повинне забезпечити розвиток позитивних мотивів у працівників, створивши ситуаційне поле, яке спонукатиме кожного робітника робити те, що від нього очікують.

Надзвичайно важливим є мотиваційний аспект взаємодії людини та колективу, який необхідно враховувати при вдосконаленні мотиваційного управління. В трудовому колективі товариства повинні бути встановлені дружні взаємовідносини між робітниками. Так як в колективах де панують добрі взаємовідносини працівники більш захищені від зовнішніх впливів і працюють ефективніше. Колектив не тільки допомагає людині вдосконалювати свої професійні якості, але й змінює її поведінку, мотиваційну сферу, сприяє висуненню на перший план задоволення інших потреб, мотивів, інтересів порівняно з тими які були у людини раніше.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Т.Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям / Т.Г. Александрова // Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
2. Алфьорова Л.В. Проблеми мотивації праці на ТОВ «ДЗФС» / Л.В. Алфьорова // Економіка і маркетинг в XXI сторіччі / ДонНТУ, Донецька облдержадміністрація. - Донецьк, 2008. - С. 9-11.
3. Ананьева Е. Мотивация персонала в зарубежных компаниях [Электронный ресурс] / Е. Ананьева. ‑ Режим доступа: \wwwZURL: <http://www.ubo.ru/artides/>? cat=107&pub=3226 ‑ 08.11.2010. ‑ Загл. с экрана.
4. Бакуліна О.С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування / О.С. Бакуліна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). ‑ 2010. ‑ № 11. ‑ С. 69‑74.
5. Беспалов П.В., Гапоненко А.Л., Корниенко А.Л., Музюкин В.Л., Орлова Т.М. Интеллектуальный капитал ‑ стратегический потенциал организации / А.П. Гапоненко (ред), Т.М. Орлова (ред). ‑ М.: Социальные отношения, 2003. – 178 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 192 с. – (Высшее образование).
7. Величко О.П. Наукове пізнання менеджменту [Текст] / П. Величко. ‑ Дніпропетровськ: ДДАУ, 2004. ‑ 20 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
9. Вітвіцький В. Вплив основних чинників на підвищення продуктивності праці / В. Вітвіцький, 3. Мемельська // Україна: аспекти праці. ‑ 2006. ‑ №2 ‑ С. 29-34.
10. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства [Текст] / М. Вознюк // Вісник економічної науки України. ‑ 2009. ‑ № 1. ‑ С. 47-51.
11. Гайдамака Е.Н. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов дневной и заоч. форм обучения специальности «Менеджмент организации» / Е.Н. Гайдамака, Т.Н. Жучок. – Луганск: Альма-матер, 2005. – 131 с.
12. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : Навч. посіб. ‑ 2-ге вид. ‑ К. : ЦУЛ, 2010. ‑ 488 с.
13. Головатий М.Ф. Соціальна політика і соціальна робота: термінол.-понят. словник / М.Ф. Головатий, М.Б. Панасюк. – К.: Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2005. – 560 с.
14. Гольдфарб, А.Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А.Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов. ‑ К.: Техніка, 2004. ‑ Вип. 59. ‑ С. 231-238. ‑ (Серія: Економічні науки).
15. Грінько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Текст] / М. Грінько // Зб. наук. праць ЧДТУ. ‑ 2009. ‑ № 24. ‑ С. 169-200.
16. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. ‑ 3‑тє вид., випр..і доп. / О.А. Грішнова. ‑ К.: Т-во «Знання», КОО, 2007. – 559 с.
17. Давние В.В., Тинякова В.И. Доминирующие в современных условиях принципы управления / В.В. Давние, В.И. Тинякова // Весник ВГУ. Экономика и управление. ‑ 2010. ‑ № 4. ‑ С. 52-54.
18. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу: навч.-метод, посібн. / В.М. Данилюк, В.М. Петюк, С.О. Цинбалюк. ‑ К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
19. Данюк В.І. Формування мотиваційної політики на підприємствах [Текст] / В.І. Данюк, О.О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. ‑ 2008. ‑ № 3. ‑ С. 36-40.
20. Дієсперов В.С. Продуктивність сільськогосподарської праці: Моногр. / B.C. Дієсперов ‑ К.: ННЦ ІАЕ., 2006. – 274 с.
21. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: учеб. пособие / Г.А. Дмитренко. – 3-е изд., испр. и доп. – Киев: Межрегион. акад. упр. персоналом, 2006. – 224 с.
22. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об’єкт управління на підприємстві [Текст] / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. ‑ 2010. ‑ Вип. 20.5. ‑ С. 211-216.
23. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 6-е изд., перераб. и доп. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.
24. Занюк С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг [Текст] / С. Занюк. ‑ К.: Ника-Центр, 2001. ‑ 352 с.
25. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. ‑ М.: ЕАОИ, 2008. ‑ 200 с.
26. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с. – (Учебники для программы МВА).
27. Климчук В.А. Тренинг внутренней мотивации [Текст] / А. Климчук. ‑ СПб.: Речь, 2005. ‑ 76 с.
28. Колосова Р.П. Экономика персонала: учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 896 с. – (Учебники экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова).
29. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / A.M. Колот ‑ К.: КНЕУ, 2002. ‑ 345 с, с. 336
30. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] // ‑ Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc>Gum/Ecoroz/20113/е113kors.pdf
31. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. ‑ К.: Кондор. ‑ 2007. – 428 с.
32. Майорова Н.В. Социология управления: Учеб. пособие / Н.В. Майорова, С.А. Баркалов, А.И. Половинкина, И.С. Половинкин. ‑ Воронеж : Научная книга, 2011. ‑ 403 с.
33. Маркс К. Заработная плата, цена и прибыль / К.Маркс. ‑ М.: Политиздат, 1983. – 63 с.
34. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О.Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень : Збірник наукових праць. ‑ 2010. ‑ № 40. ‑ С. 99‑107.
35. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегррованной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М.О. Меньшикова ‑ Курск: Курський держ. ун-т, 2008. ‑ Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
36. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. ‑ К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 248 с.
37. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа-пресс, 2006. – 560 с.
38. Офіційний web-сайт IT-компанії SAS [Електронний ресурс]. ‑ Режим доступу: <http://www.sas.com>
39. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л.Б. Пошелюжна. ‑ Режим доступу ‑ <http://www.nbuv.gov>.ua/portal/Soc\_Gum/inek/ 2010\_1/163.pdf
40. Праця України - 2009: стат. зб. - К.: Державний комітет статистики України, 2010.-С. 299.
41. Прогресивні напрями менеджменту в умовах реформування АПК. Р.Б. Кухар., М.Г. Шульський // Економіка і управління. ‑ 2007.‑ №2.‑ С. 34.
42. Пырьева О.И. Анализ механизма мотивации / О. И. Пырьева // Наука ЮУрГУ. Секции экономики, управления и права: Материалы 63-й науч. конф. / Южно-Уральский государственный университет. ‑ Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2011. - Т. 3. - С. 156-161.
43. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів / О.С. Резнікова // Вісник економічної науки України. - 2011. - № 1. - С. 133-136.
44. Розумовський С.О. Категорії економічної поведінки: мотивація підприємництва / С.О. Розумовський // Актуальні проблеми державного управління. - 2009. - № 1 (35). - С. 17-25.
45. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. ‑ 2011. ‑ Вип. 8, ч. 2. ‑ С. 303-307.
46. Сардак О.В. Сучасна концепція управління персонал-маркетингом підприємства / О.В. Сардак // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. пр. – Л., 2012. – Вип. 22.6. – С. 258-265.
47. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. / М.В. Семикіна // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. ‑ 2010. ‑ №17. ‑ С. 15-21.
48. Сергеева О.Б. Парадоксы мотивации персонала [Электронный ресурс] / О.Б. Сергеева. ‑ Режим доступа: <http://www.ubo.ru/articles/7cat> = 107&pub=3284. ‑ 2011. ‑ Загл. с экрана.
49. Сидоренко Е. Мотивационный тренинг [Электронный ресурс] / Е. Сидоренко. ‑ Режим доступа: http://nkozlov.ru/library/psychology/d2651/?full=1#. U5s3mfl\_vtw. ‑ 2005. ‑ Загл. с экрана.
50. Синюгіна Н.В. Сучасні підходи до визначення сутності мотивації [Текст] / Л.В. Дікань, Н.В. Синюгіна // Економіка розвитку. ‑ 2007. ‑ № 3(43) ‑ С. 55-57.
51. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко. – Донецьк: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2009. – 394 с.
52. Стоянова B.C. Управление оборотным капиталом / Е.С. Стоянова. ‑ М.: Перспектива, 1998. – 127 с.
53. Стрельчук Є. М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації / Є.M. Стрельчук, Т.Л. Коваленко // Актуальні проблеми економіки. ‑ №8 (86). ‑ 2008. ‑ С. 125-129.
54. Стрельчук Є. М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації / Є.M. Стрельчук, Т.Л. Коваленко // Актуальні проблеми економіки. ‑ №8 (86). ‑ 2008. ‑ С. 125-129.
55. Стуканова И.П. Менеджмент: Учебное пособие. - М. : МГИУ, 2005. – 244 с.
56. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок. – З.: Вид-во Запоріж. держ. інженер. акад., 2008. – 234 с.
57. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).
58. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность [Текст] / Х. Хекхаузен. ‑ СПб.: Питер, 2003. ‑ 864 c.
59. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
60. Цитати тижня / Менеджмент.com.ua: Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua>
61. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері / Л.П. Червінська. - К.: ПАРАПАН, 2003. - 322 с.