

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування ефективної системи
мотивації праці на підприємстві»**

(на матеріалах Чернівецького військового лісництва Державного підприємства
«Івано-Франківський військовий ліспромкомбінат», м. Чернівці)»

Студентки 2 курсу, 711 групи,
заочної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

_____ Катерини БАБИЧ

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

_____ Галина ДОЛГА

Зав.кафедри,
к.е.н., доцент

_____ Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Праця як важливий чинник розвитку суспільства та виробництва.....	6
1.2. Основні системи та методи мотивації праці.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПО ЧЕРНІВЕЦЬКОМУ ВІЙСЬКОВОМУ ЛІСНИЦТВІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ІВАНО – ФРАНКІВСЬКИЙ ВІЙСЬКОВИЙ ЛІСПРОМКОМБІНАТ»	
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства.....	20
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	30
2.3. Оцінка системи мотивації праці персоналу на підприємстві.....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПО ЧЕРНІВЕЦЬКОМУ ВІЙСЬКОВОМУ ЛІСНИЦТВІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ІВАНО – ФРАНКІВСЬКИЙ ВІЙСЬКОВИЙ ЛІСПРОМКОМБІНАТ»	
3.1. Проблеми формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві....	50
3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві.....	60
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. 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.

Різні аспекти системи мотивації праці в управлінні персоналом як фактора підвищення ефективності функціонування підприємства і його конкурентоспроможності досліджувалися багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими, серед яких: А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, М. Туган-Барановський, А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, А. Афонін, Д. Богиня, І. Беляєва, О. Грішнова, І. Гриньова, Г. Дмитренко, А. Колот, О. Мороз, В. Нестерчук, О. Ромашов, О. Сердюк, В. Травін, Е. Уткін, Ф. Хміль та інші. Проте, незважаючи на такий значний обсяг досліджень у цій сфері, цілий ряд принципових аспектів цього напрямку ще є недостатньо вивченими з позицій сучасного розвитку національної економіки. Дослідження в цій області можна визнати «постійно актуальними», оскільки їх необхідність виникає кожен раз, коли змінюються економічні умови, чи коли з'являються нові, більш ефективні методи мотивації.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є комплексне дослідження основних напрямів мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством. Відповідно до визначеної мети поставлені такі основні **завдання**:

- з'ясувати сутність системи мотивації праці персоналу підприємства;
- визначити принципи та вимоги до формування системи мотивації праці на підприємстві;
- розглянути організаційно-управлінську характеристику підприємства;

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити основні складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві;
- визначити основні проблеми формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві.
- запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві.

Об'єкт дослідження – система мотивації праці персоналу по Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат».

Предмет дослідження – процес формування системи мотивації праці для підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок активізації праці персоналу.

Методи дослідження. При дослідженні теми в роботі було використано такі загальні наукові методи: аналіз і синтез, дедукція, конкретизація, аргументація, порівняння, моделювання (таблиці та графіки), методи математичної статистики (відхилення, темп приросту, ефективність та ін.) та метод узагальнення, за допомогою якого було зроблено загальні висновки. У процесі проведення дослідження методи аналізу і синтезу використовували для уточнення сутності мотивації праці, її принципів та методів; статистичні методи – для аналізу господарсько-економічної діяльності Чернівецького військового лісництва; метод коефіцієнтів – для визначення основних показників, що характеризують ефективність праці персоналу на підприємстві; метод балів – для удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та закордонні видання, фактичні дані діяльності Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат», інтернет-джерела, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, довідники, студентські збірки. В процесі роботи була здійснена обробка, аналіз дисертаційних досліджень та викладацьких статей з різних міст України, що досліджували дану тему.

Практичне значення одержаних результатів. Основні результати кваліфікаційної роботи доведені до рівня конкретних механізмів, заходів і пропозицій та використані в діяльності Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат». За основу проведення дослідження та написання кваліфікаційної роботи було взято матеріали практичної діяльності Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат».

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки. У роботі міститься 16 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Праця як важливий чинник розвитку суспільства та виробництва

Праця є важливою і універсальною категорією, вивченням якої займаються всі галузі людського пізнання, адже місце праці визначається її значенням для існування і розвитку як окремої людини, так і суспільства в цілому. Результатом процесу праці є виробництво споживчих вартостей. Люди з допомогою знарядь праці впливають на предмети природи, створюють продукти, необхідні для їх життя. Аналіз процесу матеріального виробництва показує, що праця – це перш за все процес, який відбувається між людиною і природою, в якому людина своєю діяльністю опосередковує, регулює і контролює обмін речовин між собою і природою [1, с.32]. Широко відоме твердження про те, що саме праця створила людину і вона є джерелом усякого багатства. Але зміст процесу праці не може обмежуватися механічним поєднанням людини і предметів природи. Між людьми завжди були і залишаються тісні зв'язки з приводу організації праці, розподілу, обміну та споживання результатів їх спільної діяльності. Люди так чи інакше працюють один на одного, а тому їх праця, зв'язки і відносини, що виникають при цьому, набувають суспільної форми. В науковій літературі є досить багато підходів до визначення економічної категорії “праця”, деякі з них ми наведемо в табл. 1.1. [2, с. 296-297].

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «праця»

Вчений	Визначення
Маршал А.	Праця – це усякі розумові та фізичні зусилля, сприйняті частково чи цілком з метою досягнення якого-небудь результату не враховуючи задоволення, що отримується безпосередньо від виконання самої роботи.
Туземцев В.	Праця – це діяльність, що здійснюються під прямим чи опосередкованим діянням зовнішньої матеріальної необхідності.
Генкін В.	Праця – це діяльність, що спрямована на розвиток людини і перетворення ресурсів природи в матеріальні, інтелектуальні та духовні блага. [3, с.28]

Продовження табл. 1.1

Фатхутдінов Р.А.	Праця – це трудовий процес, що являє собою сукупність методів і засобів впливу людини на предмети праці за допомогою знаряддя праці або впливу контрольованого (керованого) людиною знаряддя праці на предмет праці з метою випуску матеріального або нематеріального продукту, що протікає в певних природних або штучних умовах. [4, с.75]
Єсінова Н.І.	Праця – це доцільна діяльність людей, спрямована на створення матеріальних і культурних цінностей. [5, с.132]

Наведені визначення дозволяють зробити висновок, що праця – це складна соціально-економічна категорія, яка є не просто взаємодією людини і природи, працею взагалі, а суспільною формою праці. Процес праці можливий лише при наявності трьох основних елементів – предмета праці, знаряддя праці та працівника. Кожний з названих елементів відіграє свою роль у процесі праці. Предмет праці – те, на що спрямована праця людини з метою створення життєвих благ. Засоби праці – це речі або комплекс речей, за допомогою яких людина у виробництві впливає на предмети праці для перетворення їх у споживчі вартості. До засобів праці відносять знаряддя праці (інструменти, машини, механізми, обладнання тощо), землю – основний засіб праці, виробничі будівлі, споруди, транспортні засоби і комунікації тощо. Засоби і предмети праці разом становлять засоби виробництва. Розвиток предметів і засобів праці є лише необхідною умовою для здійснення процесу праці, а вирішальним елементом цього процесу є людська праця, тобто сама людина, яка постійно удосконалюється, збагачує свої знання, досвід, виробничі навички. Це дає змогу їй удосконалювати засоби праці і самих людей. Кожне покоління людей передає наступному поколінню весь обсяг знань і виробничого досвіду. Цей процес відбувається безперервно по висхідній лінії. [6, с.14] Суспільна форма праці передбачає відповідні зв'язки і відносини між людьми, які змінюються залежно від економічного устрою суспільства. Такі відносини отримали назву – виробничі відносини, що складаються між людьми об'єктивно, тобто незалежно від їхньої волі та свідомості. Між продуктивними силами суспільства і виробничими відносинами повинна існувати відповідність. Але продуктивні сили внаслідок науково-технічного прогресу зростають і змінюються значно швидше, ніж виробничі відносини і на певному етапі соціально-економічного та історичного розвитку

суспільства між ними виникає невідповідність, суперечність, що призводить до конфлікту, який вирішується шляхом соціальних революцій. Основна мета і призначення соціальних змін – привести у відповідність виробничі відносини з характером розвитку продуктивних сил. При цьому змінюються відносини між людьми, тобто змінюється суспільна форма праці, суспільний устрій праці. Суспільна форма праці виражає собою не лише економічні, а й соціальні відносини між людьми в процесі їх спільної праці. Пізнання різних сторін соціальних відносин людей, у тому числі і відносин, пов'язаних з працею, вивчення законів та закономірностей процесу праці, механізму їх дії і форм їх прояву дозволяє виявити у соціальних явищах і процесах на виробництві причинно-наслідкові взаємозв'язки і взаємозалежності, забезпечити системний підхід до вивчення і розв'язання проблем праці. [7, с.234-235]

Праця і робота – поняття не рівнозначні, і їх не можна ототожнювати. Праця – це явище суспільне, яке притаманне тільки людині. Як неможливе життя людини поза суспільством, так і не може бути праці без людини і поза суспільством. Робота – це поняття фізичне, вона може виконуватись і людиною, і твариною, і машиною. Праця вимірюється робочим часом, а робота – фізичними одиницями. Праця може розглядатися стосовно суспільства (суспільна праця) і окремої особистості (індивідуальна праця). Незважаючи на різні характеристики, суспільна та індивідуальна праця мають загальні ознаки. Риси, що характеризують суспільну працю, цілком можуть належати індивідуальній. Суспільна праця визначає індивідуальну працю як з боку її суспільної організації, так і з боку матеріально-технічного змісту. Усяка індивідуальна праця є проявом суспільної праці, бо праця й відносини пов'язані з нею, завжди мали і матимуть суспільну форму. Суспільна форма праці змінюється відповідно до розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, тому що вона зумовлена цим розвитком. Кожна суспільно-економічна формація має власну, властиву їй систему суспільної організації праці, що виражає ту суспільну форму праці, яка об'єктивно існує на даному етапі розвитку людського суспільства [8, с.428]. Аналізуючи структуру суспільної праці, можна виділити такі категорії, як „зміст праці” та „характер праці”.

1. Зміст праці відображає розподіл конкретних трудових функцій (виконавчих, контрольно-регулюючих) на робочому місці і визначається сукупністю операцій, які виконуються. Ці функції визначені розвитком засобів праці, організацією праці, рівнем суспільного і професійного розподілу праці, майстерністю самого робітника. Зміст праці відображає виробничо-технічний бік праці, демонструє рівень розвитку продуктивних сил, технічних засобів поєднання особистого і матеріального елементів виробництва, тобто розкриває працю перш за все як процес взаємодії людини з природою, засобами і предметами праці у процесі роботи.

2. Характер праці дозволяє розглядати праці з точки зору суспільних умов виробництва: форми і методи залучення членів суспільства до праці; тип суспільної формації праці; відношення працівників до праці. Отже, характер праці відображає те особливе, що притаманне суспільній праці у кожній суспільно-економічній формації і визначено типом плануючих у суспільстві виробничих відносин [9, с.58].

Сучасна економічна реформа виводить усіх учасників виробництва у суспільстві на ринкові відносини, докорінно змінюючи виробничі відносини: перш за все це зміна форм власності, відмова від планомірного залучення і розподілу трудових ресурсів у країні і перехід на вільне підприємництво, яке базується на різних організаційно-правових формах і на вільному найманні робочої сили через попит і пропозицію на ринку праці. У зв'язку з цим змінюються і відносини між людьми – від процесу праці до кінцевого використання продукту праці. Отже, слід підкреслити, що зміст і характер праці відображають дві сторони одного і того ж явища: сутність і форму суспільної праці. Ці дві соціально-економічні категорії знаходяться у діалектному взаємозв'язку, і зміна однієї з них без відвороту у тій чи іншій формі сприяє зміні другої. Соціально-економічний характер праці визначає форму її організації і є сукупністю відносин між учасниками трудового процесу, що відповідають тому чи іншому методу виробництва. Зміни виробничих відносин неминуче приводять і до змін характеру праці, про який можна судити за такими основними показниками: суспільна організація праці, відношення до неї безпосередніх виробників і стимули до участі у трудовій діяльності. Розглянуті критерії у сукупності і дають якісну характеристику праці [10, с. 15, 22].

Суспільна праця – це праця робітників і селян, інженерно-технічних працівників і службовців, творчої інтелігенції. Характерною рисою кожної з цих частин є різний зміст, який зумовлює відмінність у співвідношенні витрат фізичної сили і нервової енергії. Характер праці в значній мірі формується під впливом особистостей змісту праці в залежності від частки фізичної і розумової праці, рівня кваліфікації та інтелекту, рівня володарювання людини над природою тощо. Різноманітність характеру і змісту праці знаходить відображення у класифікації праці за видами. Зміст праці характеризується за такими основними критеріями:

- виробничими умовами, в яких виконується робота;
- вимогами до виконавця, його підготовки, фізичної витривалості, психологічного типу, вдачі, фізичних даних;
- складністю і різноманітністю структури трудового процесу;
- ступенем самостійності працівника у визначенні послідовності виконання окремих елементів трудового процесу, їх сполучення, часу виконання;
- можливістю зміни діяльності (переходу від фізичних навантажень до розумових і навпаки) у процесі виконання виробничого завдання.

В процесі праці здійснюються такі функції:

- логічна, пов'язана з визначенням мети й підготовки системи необхідних трудових операцій;
- виконавча – приведення засобів праці у дію різними способами залежно від стану продуктивних сил і безпосередній вплив на предмети праці;
- реєстрації та контролю – спостереження за технологічним процесом, терміном виконання наміченої програми;
- регулювання – коригування, уточнення заданої програми [11, с 468-469].

Головними чинниками, які змінюють зміст праці є: розвиток засобів виробництва, науково-технічний прогрес, удосконалення техніки і технології виробництва, під дією яких праця поступово звільняється від обмежень, які стимулюють можливості людського організму. Людина зі своїми здібностями і навичками до праці продовжує залишатись головним елементом виробництва.

Науково-технічна революція найсуттєвішим чином впливає на зміст праці і сприяє його змінам. Для розвинутої автоматизації характерні такі зміни змісту праці:

- передача функцій безпосереднього управління знаряддям праці машині (пристрою);
- подальше зростання частини розумової праці за рахунок перенесення наголосу у змісті праці на складніші з контрольно-керуючих і логічних функцій;
- синтез фізичної і розумової діяльності на якісно новому рівні.

Впровадження найновішої техніки і технології означає не тільки зростання технологічних і інтелектуальних навантажень на робітника, а й зростання ролі рішень, що приймаються ним у процесі виробничої діяльності, тобто людського чинника. Різде підвищення значення людського чинника у матеріальному виробництві зумовлюється рядом моментів, зокрема: зростають виробничі потужності, що перебувають під контролем окремого робітника; втрати, що можуть виникнути внаслідок помилки або неправильних дій робітника автоматизованого виробництва набагато більші, ніж у звичайному механізованому виробництві; підвищується динамічність виробництва; зростає складність і різноманітність рішень. Отже, зміст праці безпосередньо залежить від рівня розвитку продуктивних сил суспільства, які включають як матеріально-речовий, так і людський чинник [12, с.93]. Важливою передумовою розвитку суспільних форм праці та виробничих відносин є поділ і кооперація праці. Але розгляд виробничих відносин лише під кутом зору поділу та кооперації праці дає тільки загальну характеристику суспільної форми праці. Особливі специфічні риси праці можна зрозуміти, лише виходячи з форми власності на засоби виробництва. Характер з'єднання працівника з засобами виробництва визначає соціальний характер і соціальну природу праці. Якщо зміст праці характеризує рівень розвитку продуктивних сил суспільства, то соціальний характер праці відображає соціально-економічне становище працівника в суспільному виробництві, а також риси виробничих відносин, за яких здійснюється процес праці. Головними елементами системи виробничих відносин, які визначають характер праці, є:

- відношення трудящих до засобів виробництва, форма власності на засоби виробництва;
- мета, заради якої здійснюється праця безпосередніх виробників;
- зв'язок між працею індивідуума та сукупною працею суспільства, який характеризує форму прояву суспільної природи праці;
- ступінь соціальних відмінностей у праці, обумовлений ставленням соціальних груп до засобів виробництва;
- відношення самих виробників до власної праці, порядок розподілу продуктів праці, а також метод організації праці в суспільстві [13, с.520-522].

Кожний з названих елементів у тій чи іншій мірі визначає сутність соціально-економічних формацій. Зміна власності на засоби виробництва змінює лише форму присвоєння продукту праці найманих робітників.

Отже, сутність праці полягає в тому, що праця – це процес усвідомленої трудової діяльності людини, який здійснюється заради одержання корисного результату і є, з одного боку, процесом взаємодії людини з засобами, предметами праці у межах певної технології та організації, а, з іншого боку, – опроцесом суспільної взаємодії між людьми.

1.2. Основні системи та методи мотивації праці

Якість роботи, що виконується визначається не тільки здібностями персоналу, але й мотивацією працівника застосовувати свої здібності і розкривати свій потенціал. Мотивація – це внутрішні властивості людини, складова частина характеру, пов'язана з його інтересами і визначаюча його поведінку в організації. Мотивація направлена на задоволення вимог та очікувань працівників. Задоволення вимог та очікувань працівників, як правило:

- економічна винагорода (оплата праці, матеріальне заохочення, забезпечення безпеки праці, дотримання прав робітників тощо);
- внутрішнє задоволення працею (інтерес до роботи, різноманітність, можливість подальшого росту та ін.);

- соціальні взаємовідносини (оточуюче середовище, взаємна підтримка. Належність до тієї або іншої групи, статус, соціальна підтримка тощо.).

Досліджень про поведінку працівників на виробництві дуже багато, тому основні теорії мотивації відображені в табл. 1.1. [14, с.78-80]

Таблиця 1.2.

Основні теорії мотивації

Теорія	Автор або головний послідовник	Основні концепції
Класична	Фредерік В. Тейлор	Люди будуть в значній мірі зацікавлені в праці, якщо їх винагорода (матеріальна) буде тісно пов'язана з результатами праці.
Теорія потреб	Абрахаам Х. Маслоу	Коли основні фізіологічні потреби задоволені, потреби більш високого порядку стають домінуючими і повинні бути враховані при мотивації вчинків.
Теорія людських відносин	Ренсіс Лікерт	Керівник є ключовим фактором мотивації. Він повинен дати відчуття робітнику, що той являється членом колективу і займає в ньому важливе місце.
Теорія очікувань	Віктор Вруум	Мотивація робітника залежить від того, що він очікує від тих речей, які являються важливими для нього в якості нагороди за його чудову роботу (поведінку).
Фактор «2»	Фредерік Херцберг	Фактори підтримки (умови праці) можуть викликати у робітника почуття незадоволеності, але вони не являються головними мотивуючими факторами. До останніх відносяться потреби більш високого порядку, такі як суспільне визнання, робота сама по собі та можливість росту.
Теорія Х і Y	Дуглас Мак-Грегор	Умови передбачають, що деякі індивідууми не люблять працювати. Такі люди можуть добре працювати тільки під наглядом (теорія Х). Інші самі мотивують для себе потребу працювати та знаходять внутрішнє задоволення в праці, якщо для цього створені необхідні умови (теорія Y).
Теорія установки цілей	Едвін. А. Локе	Свідомі потреби особистості визначають її дії. Ціль буде впливати на зусилля та впливати на вибір поведінки.

Продовження табл. 1.2

Теорія потреби досягнення	Девід. Ц. Мак-Клеланд	Шляхом встановлення порядку винагороди (визнання, просування по службі, досягнення певного службового становища тощо) та підсилення очікування, що винагорода буде результатом кращої поведінки (роботи), можна підсилити мотивацію більш продуктивної та якісної роботи.
Теорія зміни поведінки	Б.Ф. Скінер	Поведінка може бути керованою, уточненою та зміненою завдяки певним змінам в системі заохочень.
Справедливість Гуманітарний обмін	Д.Стейсі Адамс	Основним джерелом мотивації праці є справедливість, якої робітник очікує зустріти в трудовому колективі.

Результат діяльності підприємства значною мірою залежить від формування системи мотивації персоналу, яка полягає у здійсненні об'єктивної кількісної та якісної оцінки трудової активності працівника і визначенні відповідної винагороди. Винагорода може бути моральна та матеріальна, форми і розмір її мають відповідати затраченим зусиллям. І лише тоді можна говорити про спонукальні мотиви до подальшої ефективної роботи працівника.

1. Моральні способи мотивації задовольняють психологічні потреби працівників через публічне визнання перед керівництвом і колективом особливих результатів, навиків, здібностей, знань і зусиль працівника. Для цього використовують: вітання керівництва, грамоти, занесення у списки ліпших працівників підприємства та інше. Деколи підсилюється вплив моральних стимулів матеріальними: особистою премією, оплатою оздоровчих чи туристичних путівок, скеруванням на навчання чи стажування. Якщо підприємство є відомим і визнаним у цьому регіоні за своїми економічними результатами та соціальними заходами, то кожен працівник отримує моральний стимул вже через свою приналежність до нього.

2. Матеріальне стимулювання праці задовольняє, насамперед, первинні (фізіологічні) потреби працівників в їжі, одязі, житлі, навчанні, а також матеріалізовані психологічні: престижне авто, дорогий курорт, концерти відомих

артистів та інше. Матеріальне стимулювання має своє відображення у розмірі та складових заробітної плати [15, с.142-144].

Однією з потреб кожної людини є потреба у вільному часі й сприятливому режимі робочого часу з урахуванням цього до пріоритетних напрямів посилення мотивації трудової діяльності управлінців відносять регулювання робочого часу та заохочення їх вільним часом. Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що за останні роки в практиці роботи підприємств запроваджено ряд моделей гнучкої організації робочого часу з індивідуалізацією їх застосування та з метою підвищення ролі вільного часу. Основними підходами до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом є:

1. Надання додаткового вільного часу. Цей засіб мотивації управлінської праці реалізується через зміну тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх подрібненням на певні частини (наприклад, надання їх влітку та взимку), надання можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень тощо. Практика свідчить про значний ефект від надання додаткових відпусток як компенсації за специфічні умови праці та за досягнуті результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних. Але користуватись нетрадиційними формами регулювання робочого й вільного часу слід обмежено з огляду на те, що їх застосування може породжувати проблеми організаційно-економічного характеру.

2. Перерозподіл робочого часу. Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Він реалізується через надання працівникові управлінського апарату можливості особисто визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня за умови дотримання місячної норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм, збереження нормального ходу виробничого процесу. Найпоширенішою формою регулювання робочого часу є гнучкий або ступінчастий графік. Численні дослідження й спостереження свідчать, що за високого рівня кваліфікації працівників і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності управлінської праці. При цьому стають другорядними проблеми, пов'язані з невиходом на роботу через захворювання,

сімейні чи інші непередбачені обставини. Завдяки застосуванню гнучких графіків працівники управління індивідуально координують професійні, особисті інтереси та обов'язки. Проте набутий ступінь свободи щодо розпорядження робочим часом передбачає наявність високої самоорганізації й підвищення їх особистої відповідальності. Наведені складові відіграють значну роль у підвищенні ефективності мотивації управлінської праці, а їх широке застосування є запорукою успішної роботи менеджерів, спеціалістів і службовців підприємств бізнесу [16, с.118-123].

Поняття мотивації тісно пов'язано з проблемою керування персоналом. Нові економічні відносини, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації. Методи мотивації персоналу – це сукупність прийомів і способів спонукання працівників для досягнення цілей організації на основі узгодження їх цілей і цілей організації шляхом постійного дослідження та активізації структури мотивів праці. Ці методи засновані на дії законів та закономірностей управління, вони передбачають використання різноманітних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності. Мотивація персоналу здійснюється за допомогою різних методів управління, бо мотивація, як і методи управління передбачає досягнення цілей організації [17, с.81-84]. Спрямованість методів мотивації полягає в тому, що вони орієнтовані на об'єкт мотивації – людину або групу людей. Їх зміст складають конкретні прийоми та способи впливу, а організаційна форма методів мотивації визначається формальним порядком здійснення впливу на об'єкт управління. Виділяють три види методів мотивації – соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні методи. Проте, недолік цих методів в тому, що вони не передбачають цілеспрямованої зміни потреб працівника, зміни його мотиваційної направленості. Всі ці методи мотивації взаємопов'язані між собою. Деякі автори наголошують на необхідності одночасного використання різних методів впливу на персонал, необхідності їх органічного доповнення, але ніхто з них не пропонує

такого порядку підбору, поєднання методів мотивації, яке б синергетично підвищило сукупний ефект мотивації [18, с.64-66].

1. Економічні методи мотивації – це методи, що спираються на економічні інтереси працівників їх основу складає формування доходів підприємств і організацій, а також кожного працівника в залежності від особистого внеску. Серед різноманітних економічних методів мотивації можна виділити, наприклад, форми оплати праці (почасова чи відрядна); преміювання (колективне чи індивідуальне); можливість участі у прибутку, власність на засоби виробництва (комісійні виплати чи володіння акціями). Отже, методи економічної мотивації – це сукупність розроблюваних і здійснюваних прийомів, спрямованих на посилення зацікавленості персоналу і кожного працівника в одержанні найбільш високого прибутку. Економічна мотивація повинна орієнтуватися на дотримання таких основних принципів: взаємозв'язок і узгодженість цілей економічної мотивації з цілями розвитку організації; диференціація економічної мотивації, спрямована на реалізацію необхідних змін у структурі виробництва; об'єднання економічної мотивації з іншими методами мотивації; узгодження економічної мотивації з економічними санкціями, які передбачають матеріальну відповідальність організацій і окремих працівників.

2. Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на владі, дисципліні і відповідальності. Вони здійснюються через загальні й окремі організаційно-адміністративні акти управління (розпорядження) відповідних суб'єктів, розвивають, конкретизують і втілюють у визначену форму організаційне регламентування. Організаційно-адміністративний вплив здійснюється у таких основних видах: наказ, вказівка, установка, рішення, пряма адміністративна вказівка, нормативне регулювання встановлених правил, розроблення і впровадження рекомендацій з організації й удосконалювання тих чи інших процесів, що піддаються організаційно - адміністративному впливу, контроль і нагляд за діяльністю організацій і окремих працівників. У рамках організації розрізняють наступні форми прояву організаційно-адміністративних методів:

- обов'язкова (наказ, розпорядження, заборона та ін.);

- договірна (компроміс, узгодження, кооперація та ін.);
- рекомендаційна (порада, роз'яснення, консультація, пропозиція, побажання та ін.) [19, с.265-267].

Основною формою реалізації і застосування організаційно-адміністративних методів мотивації є розпорядження й оперативне втручання у процес управління з метою координації зусиль його учасників для виконання поставлених перед ними задач. Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на встановлених організаційних відносинах між суб'єктом і об'єктом даної системи управління, що виражаються в підпорядкованості, фіксованих умовах функціонування системи, припустимих відхиленнях від заданого режиму, межах дозволеної і недозволеної поведінки учасників управлінського процесу і впливу на них у випадку порушення таких обмежень.

3. Соціально-психологічні методи часто виступають як комплексні, але, вважаємо, їх треба розмежовувати. Зміст соціальних методів мотивації визначається поняттям "соціальне", яке охоплює людські взаємовідносини. Наприклад, соціальна захищеність, якість соціального впливу, почуття соціальної причетності до справ фірми, участь у прийнятті управлінських рішень та ін. – це приклад соціальних методів мотивації. Психологічні методи управління насамперед відрізняються своєю мотиваційною характерністю, яка визначає напрямок їх впливу. Серед способів психологічної мотивації виділяють наступні: навіювання, переконання, наслідування, залучення, спонука, примус та інші. У цілому, вважаємо, що соціальні і психологічні методи мотивації – це способи керуючого впливу, що спираються на об'єктивні закони соціального розвитку і закони психології. Об'єктом впливу тут є соціальні і психологічні процеси на рівні населення, виробничого колективу чи його структурної ланки, окремого працівника [20, с.87-89].

Проведені практичні дослідження показали, що менеджери українських підприємств не раціонально використовують існуючий потенціал мотивації персоналу, не задіяно соціальний та психологічний аспекти, здійснення матеріальної мотивації не задовольняє персонал. Крім наведеної класифікації, методи мотивації ще поділяють на індивідуальні й групові, а також на зовнішні винагороди та

внутрішні, що надаються самою працею [21, с.163]. У залежності від конкретної ситуації потреби людини змінюються, що може привести до непередбаченої реакції працівників на мотивуючий вплив з боку керівництва. З цієї причини аналіз процесу мотивації необхідно проводити використовуючи відповідні методи дослідження змісту і характеру мотиваційного процесу, методи, які дають змогу отримати достовірну інформацію про актуальні потреби працівників.

Реалізація визначених методів підсилення вмотивованості праці передбачає:

- відповідність матеріальної винагороди працівника діяльності, яка сприяє високій продуктивності та ефективності роботи підприємства в цілому;
- широке визнання досягнень тих людей, чиї результати праці перевищують середні показники, характерні для працівників підприємства даної категорії;
- виплату працівникам частки прибутку, отриманого внаслідок підвищення продуктивності їхньої праці;
- участь працівників в розробці показників, за якими оцінюються результати діяльності підприємства;
- запобігання ситуаціям, де інтереси працівників суперечать інтересам підприємства;
- уточнення і чітке визначення посадових обов'язків працівників підприємства;
- відсутність будь-яких соціальних привілеїв для керівництва, які поглиблюють диференціацію між ним і рядовим працівником [22, с.87].

Сучасні українські підприємства застосовують різні методи мотивації: економічні соціально-психологічні, організаційно-адміністративні в залежності від ситуації та рівня економічного розвитку. Але перевагу надають економічним методам, тому що, економіка України знаходиться на тому рівні, де поки що переважають матеріальні стимули. А для того щоб перейти до нематеріального стимулювання необхідно організувати на належному рівні матеріальне стимулювання. Та для того щоб економічні методи могли існувати обов'язково застосовуються організаційно-адміністративні метода, що забезпечують чіткість, дисциплінованість і порядок роботи.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЧЕРНІВЕЦЬКЕ ВІЙСЬКОВЕ ЛІСНИЦТВО ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ІВАНО – ФРАНКІВСЬКОГО ВІЙСЬКОВОГО ЛІСПРОМКОМБІНАТУ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Одним із структурних підрозділів лісової галузі буковини є Чернівецьке військове лісництво Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат», яке створене на базі Сторожинецького військового лісництва організованого в 1946 році і в даний час лісництво є зразком раціонального природокористування та лісопоновлення. Загальна площа підприємства – 6179 гектар. Чернівецьке військове лісництво знаходиться на території двох районів області: Сторожинецького та Глибоцького. Чернівецьке військове лісництво входить до складу Івано - Франківського військового ліспромкомбінату Міністерства оборони України, і є його відокремленим підрозділом. Лісництво здійснює свою діяльність на принципах госпрозрахунку, має рахунок в банку, круглу печатку, штамп та бланки зі своєю назвою та емблемою, також веде статистичну звітність, здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності.

Господарська діяльність лісництва направлена на вирощування лісу і його експлуатацію. Основним завданням лісгосподарської діяльності підприємства є вирощування цінних деревних порід і формування з них лісонасаджень. Вирішення цих завдань здійснюється шляхом планомірного проведення ряду рубок догляду за лісом і біотехнічних міроприємств, що становить єдиний технологічний процес вирощування високопродуктивного деревостою. Основною продукцією лісництва є ліс кругляк та дрова, основними послугами є ведення лісового господарства. Крім лісозаготівельних і лісгосподарських робіт Чернівецьке лісництво займається вирощуванням і реалізацією посадочного лісоматеріалу. З 1997 року в лісництві діє мисливське господарство, в якому мешкають 11 оленів, 63 кабани, 320 косуль, 700

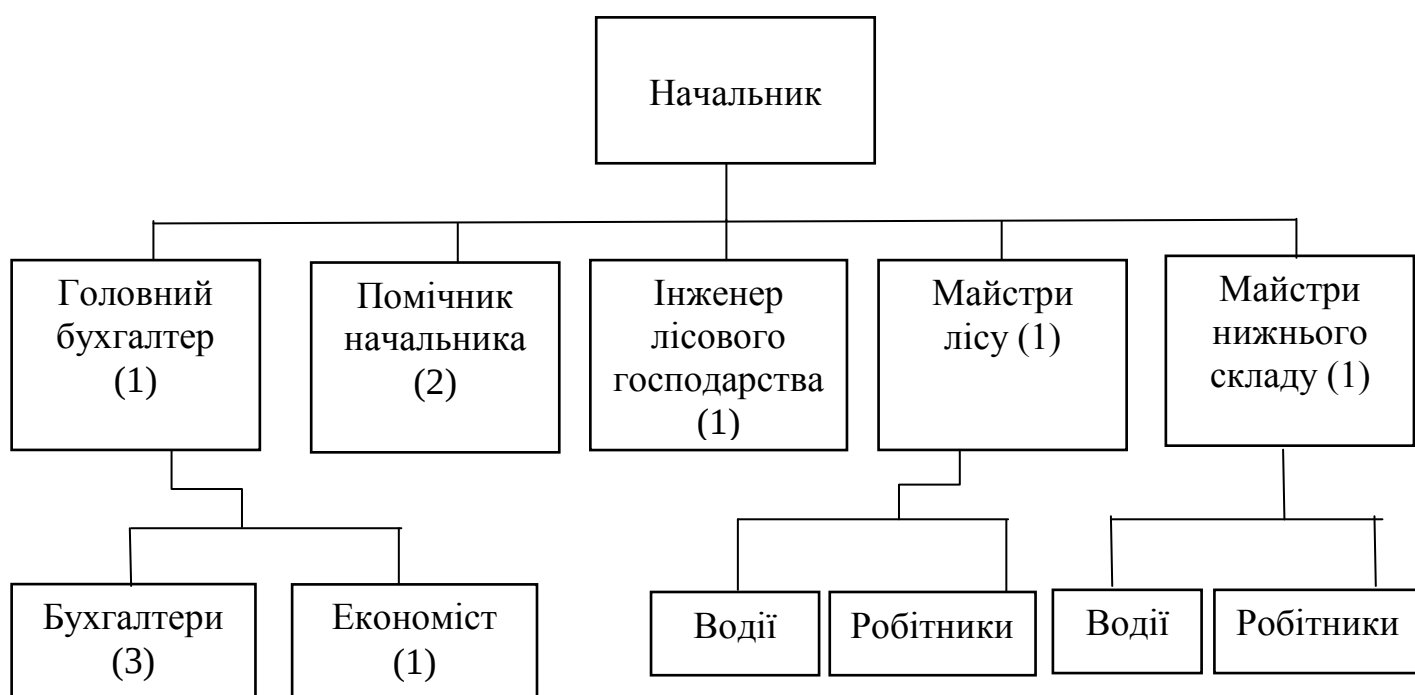
зайців та багато інших тварин і птахів. Про постійне поліпшення умов їхнього життя дбають єгерські служби. Вони здійснюють різні біотехнічні та охоронні заходи.

Основною метою діяльності лісництва є задоволення потреб Міністерства Оборони України (відправляє дрова на АТО та війну), задоволення потреб народного господарства своєю продукцією і реалізація від отриманих прибутків соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу.

Аналізуючи багато джерел, з упевненістю можна сказати, що не існує такої організації, де б кожен фахівець і працівник знав і розумів свої права та обов'язки досконало, тому побудова організаційної структури у наш час є обов'язковою. В свою чергу, сама структура підприємства призначена для того, щоб люди, які мають змогу працювати в ній, найбільш швидким та ефективним способом досягали поставленої мети. Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби, так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер [36, с.177]. В межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно - права і відповідальність за їх виконання. Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління. Саме тому, менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці відповідно до цілей і завдань, що вирішуються. Тому, організаційна структура повинна:

- відображати цілі і завдання організації, підпорядковуватись виробництву і змінюватись разом з ним;

- відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління, які визначаються політикою, процедурами, правилами, посадовими інструкціями;
- відповідати соціально-культурному середовищу і умовам в яких вона буде функціонувати. Тому спроби сліпо копіювати структури управління, які мають успіх не призведуть до бажаного результату, якщо умови будуть різними;
- встановлювати відповідність функцій і повноважень посадової особи з однієї сторони і рівня культури з іншої [36, с.178]. Організаційна структура Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківського військового ліспромкомбінату» наведена в рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Організаційна структура Чернівецького військового лісництва
Державного підприємства «Івано – Франківського військового
ліспромкомбінату»**

З даного рисунку можна зазначити, що на підприємстві використовується лінійно-функціональна організаційна структура, з безпосереднім контролем начальника. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття

управлінських рішень. Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності, саме таким є наше підприємство. Переваги даної структури управління лісництвом: оперативне прийняття рішень; персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності; забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності. Щодо стосується недоліків, то вони є такими: складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; дублювання управлінських функцій; розпорошення відповідальності; надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних; опір здійсненню організаційних змін [37, с.68-70].

Ефективність господарської діяльності досягається за умови поєднання засобів виробництва із робочою силою у суворо визначених кількісних та якісних пропорціях. Неповне використання того чи іншого виду ресурсів зменшує загальну кількість продукції, що виробляється. Найбільшою мірою це стосується трудових ресурсів. Неефективне використання трудових ресурсів значно знижує рівень кваліфікації і працездатності працівників, продуктивність праці, збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, підвищує матеріалоемність продукції, призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва. Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність починається з вивчення забезпеченості підприємства робітниками за складом, структурою, кваліфікацією і культурно – освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили [38, с. 97]. Забезпеченість робочою силою визначається як відхилення фактичної чисельності працюючих від планової. Оцінка забезпеченості здійснюється по всьому персоналу і основних його групах та категоріях.

Для оцінки забезпеченості підприємства робочою силою визначаються як абсолютні, так і відносні відхилення від планової потреби в ній [39, с.234].

Абсолютне відхилення розраховується шляхом порівняння фактичних показників за звітний період з відповідними показниками за планом. Відносне відхилення визначається як різниця між фактичною чисельністю робітників та плановою, скорегованою на процент виконання плану з обсягу випуску продукції (в разі потреби у вартісному або трудовому вимірнику). Розрахунок відносного відхилення дозволяє зробити висновки щодо забезпеченості підприємства робочою силою відповідно до виконання плану з обсягу випуску продукції та зміни її структури за трудомісткістю. Важливо відзначити, що відносне відхилення розраховується по категорії робітників, оскільки вони безпосередньо зайняті випуском продукції.

Велике значення має аналіз динаміки чисельності персоналу за 2-3 роки. Він дає змогу оцінити як підприємство вписується в ринкові умови господарювання і наскільки успішно витримує конкурентну боротьбу на ринку продукції і трудових ресурсів [40, с. 103]. Порівняння чисельності з минулими періодами слід здійснити в ув'язці з динамікою виробничих потужностей підприємства та їх використання, динамікою продуктивності праці. Якщо за незмінності виробничих потужностей на підприємстві скорочується чисельність персоналу і це скорочення не супроводжується зростанням продуктивності праці, то можна говорити про недоліки в організації виробництва, а також про неспроможність власників і керівників зберегти свій трудовий колектив. Вивчаючи структуру персоналу здійснюють оцінку:

- співвідношення персоналу основної та неосновної діяльності в загальній чисельності;
- зміни питомої ваги окремих категорій в складі персоналу основної діяльності;
- зміни постатевої структури колективу [41, с. 65].

Особливу увагу приділяють вивченню зміни питомої ваги робітників в чисельності персоналу, так як від цього залежить продуктивність праці одного працюючого. Проаналізуємо структуру персоналу Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» в табл. 2.1. (Додаток А «Розшифровка чисельності і ФОП по категоріях працюючих»)

Таблиця 2.1

**Структура персоналу працівників Чернівецького військового лісництва
Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат
за 2022-2023 рр.**

Назва показників	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абс. відх.	Відн. відх., %
1	2	3	4	5
Чисельність всього:	71	73	2	103
З них службовців всього	27	27	0	100
В т.ч. керівники:	17	17	0	100
спеціалісти:	10	10	0	100
З них робітники:	44	46	2	105
В т.ч. відрядники:	27	27	0	100
погодинники:	17	19	2	112
В т.ч. жінки:	7	6	-1	86

Щоб знайти динаміку загального обсягу, і зокрема, структури потрібно визначити абсолютне відхилення та темп приросту працівників даного підприємства за 2022 і 2023 рр. Отже, провівши аналіз динаміки загального обсягу та структури чисельності персоналу підприємства, було виявлено такі зміни: всього чисельність підприємства збільшилась на 3% або на 2 особи, з них робітників, а саме погодинників на 3% або 2 людини. Вся інша кількість працівників залишилась незмінною. Кількість жінок на підприємстві зменшилась на 1 людину, що є незначним для підприємства.

Для кращого наочного сприйняття, розглянемо рис. 2.2. на якому представлений розподіл чисельності працівників за 2022 і 2023 рр. З рис. 2.2. бачимо, що є тенденція до збільшення чисельності працівників, проте не надто велика, що є позитивним, адже надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових робітників, які освоюють нові умови праці, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи.

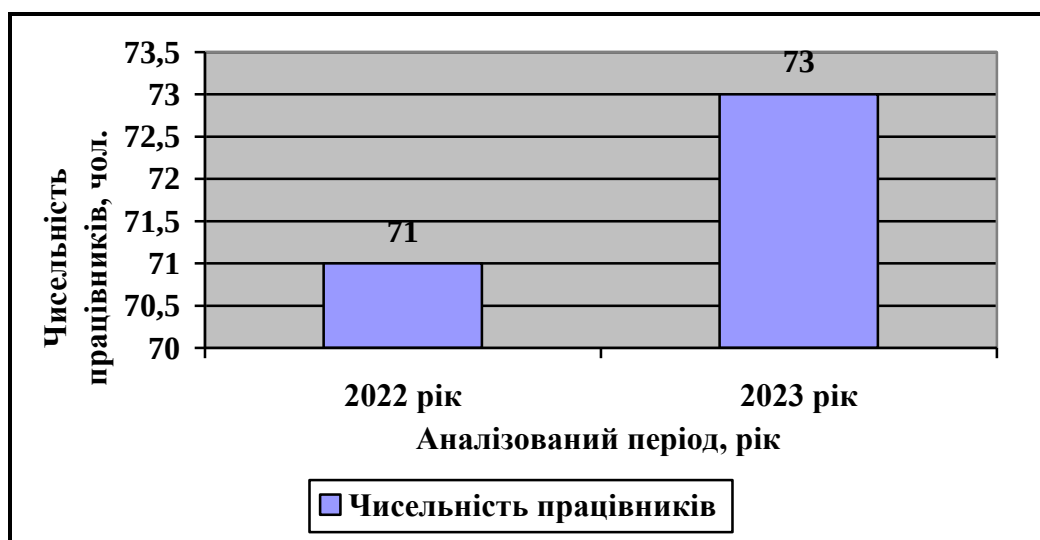


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності працюючих на Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» за 2022 і 2023 роки

Як відомо, склад працівників постійно змінюється у зв'язку зі скороченням штатів, звільненням з власного бажання, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва. Рух робочої сили характеризують коефіцієнти частоти прийому на роботу, звільнення, плинності кадрів. Коефіцієнти обороту по прийому на роботу та звільненню, визначаються співвідношенням кількості прийнятих (звільнених) робітників і середньооблікової чисельності. Коефіцієнт плинності кадрів обчислюється шляхом ділення чисельності працівників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, у разі невідповідності кваліфікації, за власним бажанням, до середньооблікової чисельності. Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових робітників, які освоюють нові умови праці, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи. [42, с. 329]. Для аналізу руху робочої сили досліджуваного підприємства побудуємо таблицю 2.2. (Додаток Б «Звіт з праці»).

Таблиця 2.2.

Рух працівників по Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» за 2022 – 2023 рр.

Показник	Роки				Відхилення	
	2022р		2023р.			
	усього	жінки	усього	жінки	Абсол.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7
Середньоблікова кількість штатних працівників	71	-	73	-	2	103
Прийнято працівників	8	-	13	1	5	163
з них на новостворені робочі місця	-	-	-	-	-	-
Вибуло працівників	6	-	8	1	2	133
з них причин:						
змін в організації виробництва і праці	-	-	-	-	-	-
плинності кадрів	6	-	8	1	2	133
Обл. кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	72	8	77	8	5	107
Коефіцієн обороту:						
- з прийому	11,3		17,8		-	-
- зі звільнення	8,5		10,9		-	-
Коеф. плин. кадрів	8,5		10,9		-	-

Як бачимо з таблиці 2.2. кількість працівників у 2023р. порівняно із 2022р. збільшилась на 2 осіб або на 3%. Було прийнято у 2023 р. ще 13 працівників, а вибуло 8 працівників. Як бачимо плинність кадрів на підприємстві у 2022 р. становила лише 8,5 %, а у 2023 р. цей показник збільшився, хоч і не значно, і тепер становить 10,9 %, а отже приходимо до висновку, що плинність кадрів на підприємстві невелика. Що стосується трудових ресурсів підприємства, то чисельність працівників суттєво не змінилася, лише збільшилась на 5 осіб, що є позитивним, адже не відбувається значної плинності кадрів, не витрачаються кошти

і час на навчання і ведення в справу нових працівників. Лісництву потрібно зосередити свою увагу на: необхідно обов'язкового прогнозування чисельності працівників, виявленні неефективних робочих місць, впровадження нормування чисельності персоналу.

Проведемо аналіз динаміки чисельності персоналу підприємства по структурних підрозділах. Структура підприємства - це склад і співвідношення його внутрішніх ланок (цехів, ділянок, відділів, лабораторій та інших підрозділів), що становлять єдиний господарський об'єкт [43, с.14-18]. Розрізняють загальну, виробничу й організаційну структури підприємства. Під загальною структурою підприємства розуміється комплекс виробничих та обслуговуючих підрозділів, а також апарат управління підприємством (рис. 2.3.).

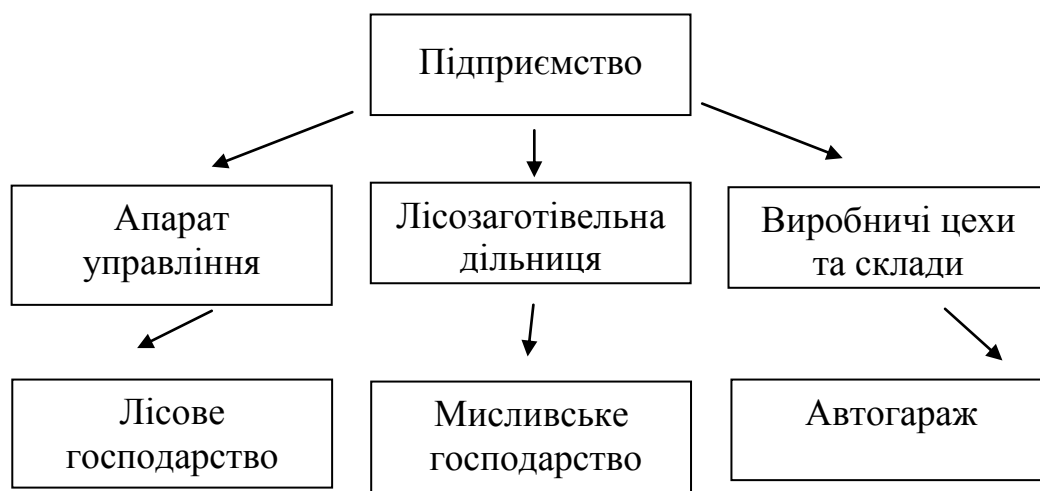


Рис. 2.3. Загальна структура Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат»

До виробничих підрозділів належать цехи, ділянки, лабораторії, в яких виготовляється, проходить контрольну перевірку й випробування основна продукція, що випускається підприємством, комплектуючі вироби, які придбані на стороні, матеріали й напівфабрикати, запасні частини для обслуговування виробів та ремонту в процесі експлуатації, різні види енергії для технологічних цілей тощо. До підрозділів, які обслуговують працівників, належать житлово-комунальні господарства, їхні служби, їдальні, буфети, дитячі сади та ясла, санаторії, пансіонати, будинки відпочинку, профілакторії, медсанчастини, добровільні спортивні товариства, відділи технічного навчання й навчальні заклади, які

займаються підвищенням виробничої кваліфікації, культурного рівня робітників, інженерно-технічних працівників і службовців [44, с.147]. Структура підприємства повинна бути раціональною й економічною, забезпечувати найкоротші шляхи транспортування сировини, матеріалів і готових виробів. Розглянемо детальніше структуру чисельності Чернівецького військового лісництва за 2022 – 2023 рр. (Табл. 2.3.) (Додаток В «Справка про використання робочого часу»)

Таблиця 2.3.

Структура чисельності Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» за 2022 – 2023 рр.

Підрозділ	2022 р.	2023 р.	Абс. відхилення	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Виробничі цехи і склади	9	9	0	100
Лісозаготівельні ділянки	10	9	-1	90
Мисливське господарство	4	4	0	100
Автогараж	9	9	0	100
Апарат управління	10	10	0	100
Лісове господарство	29	32	3	110
Всього:	71	73	2	103

Проаналізувавши табл. 2.3. ми дійшли до висновку, що змін в більшості структурних підрозділів не відбулося. Лише трохи змінилась чисельність лісозаготівельних ділянок, зменшилась на й людину, проте збільшилась чисельність лісового господарства на 3 осіб. Як бачимо, структура чисельності працівників лісництва суттєво не змінилась, що є позитивним як і для підприємства, так і для працівників, адже не витрачається час та кошти на навчання нових працівників, всі ланки раціонально взаємодіють між собою та швидко передають інформацію.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Аналіз діяльності підприємства передбачає ретроспективний аналіз фінансово-господарських показників та коефіцієнтів. У результаті такого аналізу складається комплексна картина розвитку організації, яка вже основою для прийняття подальших управлінських рішень. Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану слугує фінансова бухгалтерська звітність, тобто система показників, які відображають майновий і фінансовий стани підприємства на конкретну дату. Бухгалтерська звітність складається із взаємопов'язаних форм, на основі яких здійснюється аналіз фінансового стану підприємства:

1. П(С)БО №2 «Баланс» ф.1.
2. П(С)БО №3 «Звіт про фінансові результати» ф.2.
3. П(С)БО №4 «Звіт про рух грошових коштів» ф.3.
4. П(С)БО №5 «Звіт про власний капітал» ф.4.

Фінансовий стан підприємства - комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [45, с.165]. Необхідно проаналізувати характер зміни окремих статей балансу, тобто провести його горизонтальний та вертикальний аналіз. Горизонтальний аналіз балансу полягає в порівнянні кожної статті балансу з попереднім звітним періодом, розрахунку змін абсолютних і відносних величин, а також якісній характеристиці виявлених відхилень. Горизонтальний (динамічний) аналіз цих показників дає змогу встановити абсолютні відхилення і темпи зростання за кожною статтею балансу. Щоб проаналізувати, в якому фінансовий стан досліджуваного підприємства, нами було проведено аналіз загальноєкономічних показників, зокрема: горизонтальний аналіз активів та пасивів, аналіз рентабельності, ліквідності та платоспроможності. Проведемо аналіз активів і пасивів підприємства у табл. 2.4. та 2.5. (Додаток Г «Баланс»).

Таблиця 2.4.

**Аналіз динаміки та структури активів Чернівецького військового лісництва
Державного підприємства «Івано – Франківський військовий
ліспромкомбінат»**

Назва розділу балансу	Сума, тис. грн.		Відхилення	
	2022 р.	2023 р.	Абсол.	Відн.,%
1	2	3	7	8
I. Необоротні активи				
1.Основні засоби:				
залишкова вартість	880	819	-61	93
первісна вартість	2398	2450	52	102
знос	1518	1613	95	106
2.Відстрочені податкові активи	510	510	0	100
II. Оборотні активи				
Запаси:	2421	1768	-653	73
виробничі запаси	237	275	38	116
незавершене виробництво	1959	1138	-821	58
готова продукція	214	353	139	165
товари	2	2	0	100
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1048	1013	-35	97
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
із внутрішніх розрахунків	141	305	164	216
Грошові кошти та їх еквіваленти:	48	111	63	231
Готівка	-	4	-	-
III. Витрати майбутніх періодів	147	147	0	100
Баланс	5186	4720	-466	91

Аналіз динаміки структури активів показує, що залишкова вартість основних засобів зменшилась на 7%, тобто на 61 тис. грн. Відстрочені податкові активи залишились незмінними. Виробничі запаси оборотних активів зросли на 16%, тобто на 38 тис.грн. Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків зросла більше ніж у 2 рази, тобто на 164 тис.грн. Грошові кошти та їх еквіваленти в національній

валюті також збільшились на 63 тис.грн. В загальному баланс активів зменшився на 9%, тобто – 466 тис.грн.

Таблиця 2.5.

**Аналіз динаміки та структури пасивів Чернівецького військового лісництва
Державного підприємства «Івано – Франківський військовий
ліспромкомбінат»**

Назва розділу балансу	Сума, тис. грн.		Відхилення	
	2022 р.	2023 р.	Абсол.	Відн.,%
1	2	3	7	8
I. Власний капітал				
Статутний капітал	1513	1513	0	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1977	1911	-66	97
II. Забезпечення наступних витрат і платежів				
III. Довгострокові зобов'язання	583	492	-91	84
IV. Поточні зобов'язання				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	201	87	-114	43
з одержаних авансів	402	373	-29	93
з бюджетом	505	313	-192	62
зі страхування	-49	-38	11	-78
з оплати праці	20	7	-13	35
із внутрішніх розрахунків	12	36	24	300
Інші поточні зобов'язання	22	26	4	118
V. Доходи майбутніх періодів				
Баланс	5186	4720	-466	91

Аналіз динаміки структури пасивів показує, що статутний капітал не зазнав змін. Нерозподілений прибуток(непокритий збиток) зменшився на 66 тис.грн. або на 3%. Поточні зобов'язання з одержаних авансів зменшились на 7%, також зменшились поточні зобов'язання з бюджетом на 38% та поточні зобов'язання з оплати праці на 65% або на 13 тис.грн. В загальному баланс пасивів зменшився на 466 тис.грн. або на 9%.

За даними таблиці розраховується коефіцієнт незалежності підприємства K_n з формули:

$$K_n = \text{Власний капітал} / \text{Баланс} \quad (2.1)$$

$$K_{n2014} = (1513+1977)/5186=0,67$$

$$K_{n2015} = (1513+1911)/4720=0,73$$

Отже, коефіцієнт незалежності підприємства свідчить про те, що на кінець звітнього періоду частка власного капіталу зросла, а, отже, підприємство є фінансово стійким і достатньо незалежним від зовнішніх кредиторів.

Розглянемо докладніше фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан підприємства - комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності, тому на нього впливають усі вище згадані види діяльності підприємства. Фінансовий стан визначає місце підприємства в економічному середовищі та наскільки ефективними і безризиковими можуть бути ділові відносини з ним комерційних банків, потенційних інвесторів і позичальників та ін. Для підприємства, як і для його партнерів, становить інтерес не тільки фактичний стан справ, тобто те, що було, а й очікуваний фінансовий стан. Поряд з якісною ознакою „стійкий фінансовий стан” та бездоганною репутацією підприємства необхідно мати науково обґрунтовану кількісну узагальнюючу оцінку фінансового стану підприємства. В Україні розроблена й діє «Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій», що затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.98. Інтегральна оцінка дає змогу поєднати в одному показнику багато різних за змістом і назвою, одиницями вимірювання, вагомістю та іншими характеристиками чинників фінансового стану [46]. Весь подальший аналіз фінансового стану буде базуватися саме на рекомендаціях даної Методики. У таблиці 2.6. наведено основні показники, які характеризують майновий стан підприємства (Додаток Г «Баланс»).

Таблиця 2.6.

**Показники оцінювання майнового стану Чернівецького військового лісництва
Державного підприємства «Івано – Франківський військовий
ліспромкомбінат»**

Показник	Формула для розрахунку	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
Частка основних засобів в активах	Залишкова вартість ОЗ / Активи	0,169	0,173
Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос ОЗ / Первісна вартість ОЗ	0,633	0,665
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Збільшення за звітний період первісної вартості ОЗ / Первісна вартість ОЗ	0,014	0,021

Частка коштів інвестованих в основні засоби збільшилась на 0.004. Як свідчить коефіцієнт зносу основних засобів майно підприємства зношене на 0,032 в 2023 році порівняно із 2022р. Проте темпи оновлення майна зростають, так у 2022 році склав 0,014 позицій, а у 2023 році уже 0,021, тобто збільшився на 0,007, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість. Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Відповідно до забезпеченості запасів можливими варіантами фінансування можливі чотири типи фінансової стійкості.

1. Абсолютна стійкість – для забезпечення запасів достатньо власних обігових коштів; платоспроможність підприємства гарантована.

2. Нормальна стійкість – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів залучаються довгострокові кредити та позики; платоспроможність гарантована.

3. Нестійкий фінансовий стан – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити.

4. Кризовий фінансовий стан – для забезпечення запасів не вистачає „нормальних” джерел їх формування; підприємству загрожує банкрутство [47, с.43].

Розглянемо деякі показники фінансової стійкості Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» (Табл. 2.7., Додаток Г «Баланс»)

Таблиця 2.7.

**Показники фінансової стійкості Чернівецького військового лісництва
Державного підприємства «Івано – Франківський військовий
ліспромкомбінат»**

Показник	Формула для розрахунку	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Пасиви	0,67	0,73
Коефіцієнт фінансової стабільності	Позиковий капітал / Пасиви	-	-
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал + довгострокові зобов'язання / Пасиви	0,79	0,83

Розглянемо докладніше кожен з показників, що наведені у таблиці 2.10. Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Його нормативне значення повинно бути більше або дорівнювати 0,5. Як бачимо протягом аналізованого періоду цей показник є більшим ніж 0,5, що є позитивним і свідчить про наявність на підприємстві власних активів для покриття зовнішніх зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стабільності показує можливість забезпечити заборгованість власними коштами. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стабільність підприємства. Нормативне значення показника повинно бути більше одиниці. В нашому випадку його значення взагалі не вираховується так, як на аналізованому підприємстві не має в наявності позикових коштів. Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. Він має бути в межах 0,85-0,90. У аналізованого підприємства

його значення з кожним роком збільшується, але всеж ще не відповідає потрібним нормам.

Поряд з абсолютними показниками фінансової стійкості доцільно розрахувати сукупність відносних аналітичних показників – коефіцієнтів ліквідності. Ліквідність та платоспроможність є важливими характеристиками фінансового становища підприємства. Ліквідність підприємства – це його спроможність перетворювати свої активи на гроші для здійснення необхідних поточних платежів, своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань [48, с.112]. Платоспроможність підприємства – це його здатність своєчасно і повністю розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що впливають з торговельних, кредитних та інших операцій грошового характеру [49, с.117]. Для оцінки ліквідності та платоспроможності підприємств використовують такі два основні прийоми:

- аналіз ліквідності балансу;
- розрахунок фінансових коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності.

При аналізі ліквідності балансу проводиться порівняння активів, згрупованих за ступенем ліквідності, зобов'язаннями, згрупованими в порядку зростання строків їх погашення. Розрахунок і аналіз фінансових коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності дозволяє виявити ступінь забезпеченості поточних зобов'язань ліквідними засобами. Основними з них є коефіцієнти абсолютної, критичної і поточної ліквідності, які визначаються як відношення оборотних активів, що мають різну ступінь ліквідності, і поточних зобов'язань [50, с.176]. Для розрахунку цих коефіцієнтів використовується баланс (ф. №1), звіт про фінансові результати (ф. №2), Головну книгу, статистичну звітність, дані оперативного обліку підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яку частину поточних зобов'язань можна за необхідності погасити негайно за рахунок найбільш ліквідних активів. З огляду на те, що в Україні нормативи ліквідності не розроблені, однак теоретично достатнім вважається, якщо значення коефіцієнта більше 0,2-0,35. (табл. 2.8., Додаток Г «Баланс»).

Таблиця 2.8.

Показники оцінювання ліквідності активів Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат»

Показник	Формула для розрахунку	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
Коефіцієнт покриття	Поточні активи / Поточні пасиви	1	1
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Дебіторська заборгованість / Кредиторська заборгованість	1,08	1,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	0,04	0,14

Коефіцієнт покриття характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. При значенні коефіцієнта абсолютної ліквідності менше 1 підприємство має неліквідний баланс. Як бачимо, значення цього показника для Чернівецького лісництва відповідає 1, тому можна зробити висновок, що підприємство має ліквідний баланс. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показує здатність підприємства розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом року. Рекомендоване значення цього показника 1. Розраховане значення для аналізованого підприємства свідчить про виважену політику стосовно власних дебіторів, і показник досягнув нормативного значення навіть перевищує його. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Нормативне значення цього показника знаходиться в межах 0,20 – 0,35. На даному підприємстві за два аналізовані роки показник цього коефіцієнта в 2022 році склав – 0,04, а 2023 – 0,14, отже, лісництво зараз не зможе погасити свою короткотермінову заборгованість.

На завершення аналізу розглянемо основні показники рентабельності підприємства (табл. 2.9., Додаток Д «Звіт про фінансові результати»).

Таблиця 2.9.

**Аналіз показників рентабельності Чернівецького військового лісництва
Державного підприємства «Івано – Франківський військовий
ліспромкомбінат»**

Показник	Формула для розрахунку	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
Рентабельність капіталу (активів)	Чистий прибуток / Активи	1,42	1,51
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	1,33	1,65
Рентабельність реалізації	Чистий прибуток / Виручка	1,2	0,97
Рентабельність реалізованої продукції	Прибуток від операційної діяльності / Виручка	1,45	1,19
Період окупності капіталу	Активи / Чистий прибуток	140	132

З наведених даних можна відмітити, що рентабельність капіталу збільшилась, а отже і кількість чистого прибутку, який припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи теж збільшився, що є позитивною тенденцією. Рентабельність власного капіталу порівняно із 2022 р. у 2023 р. теж збільшилась, що є позитивним. Проте показник рентабельності реалізації продукції за чистим прибутком характеризує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю виручки. У нашому випадку він зменшився, що є негативним для нашого підприємства. Показник рентабельності реалізації продукції за прибутком від операційної діяльності характеризує, скільки прибутку від операційної діяльності припадає на одиницю виручки, цей показник у нас зростає, що є позитивним. Період окупності власного капіталу характеризує, за який період власний капітал буде компенсований чистим прибутком; позитивною тенденцією є зменшення, що і відбувається у лісництві.

Для оцінки та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства було зведено таблицю основних показників, які комплексно характеризують фінансово-господарську діяльність Чернівецького військового лісництва Державного

підприємства «Івано – Франківського військового ліспромкомбінату» за 2022 - 2023 рр. (табл. 2.10., додаток Г «Баланс» та додаток Д «Звіт про фінансові результати»).

Таблиця 2.10.

Зведена таблиця основних показників, які комплексно характеризують фінансово-господарську діяльність Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківського військового ліспромкомбінату» за 2022 - 2023 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсол.	Відн., %
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від реалізації продукції	6565	8894	2329	135
2. Собівартість реалізованої продукції	6092	8119	2027	133
3. Валовий прибуток (збиток)	473	775	302	164
4. Інші операційні доходи	228	3	-225	1
5. Витрати на збут	132	157	25	119
6. Адміністративні витрати	314	471	157	150
7. Інші операційні витрати	164	58	-106	35
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	91	92	1	101
9. Фінансові витрати	-	-	-	-
10. Інші витрати	-	-	-	-
11. Чистий прибуток (збиток)	75	75	0	100

Аналізуючи таблицю можна зробити висновки, що чистий дохід від реалізації продукції у 2023р. порівняно з 2022р. збільшився на 2329 тис.грн. або на 35%, що є позитивним адже це дохід, який отримує підприємство в процесі своєї діяльності. Собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток (збиток), витрати на збут, адміністративні витрати також збільшились відповідно від збільшення реалізації продукції. Проте, інші операційні доходи суттєво зменшились, так у 2022р. вони становили 228 тис.грн, а у 2023р. лише 3 тис.грн., що означає що вони зменшились на 225 тис.грн. або на 99%. Також фінансовий результат від операційної діяльності збільшився лише на 1 тис.грн. або на 1%, а чистий прибуток

(збиток) взагалі залишився незмінним, що є негативним явищем для даного підприємства, адже собівартість продукції, валовий прибуток, витрати на збут та інші показники збільшились.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом суми власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також отриманий унаслідок надзвичайних обставин. Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від видів його діяльності і форм власності, в умовах становлення ринкових відносин визначається його здатністю створювати необхідну і достатню величину доходу або прибутку [51, с.358-360]. Тому аналіз прибутку займає провідне місце у системі комплексного економічного аналізу, оскільки за ним оцінюється ступінь досягнення кінцевої мети діяльності. Проведемо аналіз фінансових результатів діяльності підприємства у табл. 2.11. (Додаток Д «Звіт про фінансові результати»).

Таблиця 2.11.

**Аналіз фінансових результатів діяльності Чернівецького військового лісництва
Державного підприємства «Івано – Франківський військовий
ліспромкомбінат» за 2022 – 2023 рр.**

Показник, тис.грн.	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсол.	Відн., %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів	6565	8894	2329	135
Собівартість реалізованої продукції	6092	8119	2027	133
Валовий прибуток	473	775	302	164
Адміністративні витрати	314	471	157	150
Витрати на збут	132	157	25	119
Інші операційні витрати	164	58	-106	35
Інші операційні доходи	228	3	-225	1
Фінансові результати від операційної діяльності	91	92	1	101
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-

Продовження табл. 2.11.

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	91	92	1	101
Податок на прибуток від звичайної діяльності	16	17	1	106
Чистий прибуток	75	75	0	100

З даної таблиці, можна сказати, що: чистий дохід збільшився на 2329 тис.грн. або на 35%, собівартість реалізованої продукції також зросла на 33%, відповідно також підвищився валовий дохід, проте, в зв'язку з цим зросли адміністративні витрати, витрати на збут. Суттєво зменшились інші операційні доходи на 225 тис.грн або на 99%, також зменшились і інші операційні витрати на 65%. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс лише на 1% або на тис.грн., проте чистий прибуток у порівнянні з 2022р. залишився незмінним, що є негативним явищем для підприємства, адже при збільшенні чистого доходу, валового прибутку та собівартості продукції, лісництво залишило свій прибуток незмінним. Тому керівництву потрібно зосередити свою увагу на тому, що суттєво зменшились інші операційні доходи, які в минулому році становили значну частину коштів підприємства, також більш детально дослідити зміну витрат, як адміністративних та на збут.

Таким чином, провівши аналіз фінансового стану Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» можна зробити наступні висновки: в загальному баланс у 2023р. в порівнянні з 2022р. зменшився на 9%, тобто 466 тис.грн. Частка коштів інвестованих в основні засоби збільшилась на 0.01, проте коефіцієнт зносу основних засобів є досить високим. Підприємство є фінансово стійким і рентабельним, і ще при цьому спостерігається тенденція до покращення; показники ліквідності підприємства свідчать про ліквідний баланс підприємства. Також, потрібно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції у 2023р. порівняно з 2022р. збільшився на 2329 тис.грн. або на 35%, що є позитивним адже це дохід, який отримує підприємство в процесі своєї діяльності.

2.3. Оцінка системи мотивації праці персоналу на підприємстві

Оцінка ефективності форм і методів мотивації праці персоналу потребує, в першу чергу, визначення і вивчення структури потреб і мотивів праці персоналу, тобто виявлення тих факторів і сил, які спонукають їх брати участь у суспільному виробництві взагалі і працювати саме на цьому робочому місці зокрема. Визначення мотиваційної спрямованості персоналу є вкрай важливим, оскільки бувають випадки, коли найрізноманітніші стимули в системі мотивації праці не відповідають дійсним потребам і мотивам людини. Тому для оцінки ефективності системи мотивації праці в Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» і внесення пропозицій по її вдосконаленню необхідно визначити внутрішні і зовнішні чинники, які справляють найбільший вплив на трудову поведінку персоналу товариства. З цією метою мною було проведене емпіричне дослідження трудової мотивації працівників Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат». В результаті анкетування був визначений вплив внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації та їх важливість і значимість для працівників. (Табл. 2.12.)

За результатами опитування з'ясувалося, що значне місце у структуризації зовнішніх мотивів праці підприємства займають стосунки в колективі, перевагу їм надали 32,4% опитаних. Поряд з стосунками в колективі вагоме місце займають чинники матеріального змісту - заробітна плата, премії, інші виплати, які займають 27%. Наступними чинниками є, методи управління та політика фірми – 20,3%, стиль керівництва- 12,2, а також умови праці – лише 8,1 %. Отже, в структурі зовнішніх чинників мотивації перше місце займають стосунки в колективі, адже підприємство веде свою діяльність досить довго, і колектив є згуртованим та дружнім. Не менш важливим чинником є заробіток, що є відображенням загальної тенденції переважання в ситуації економічної кризи в країні, матеріальних потреб і інтересів у людей. Серед внутрішніх мотиваційних факторів трудової поведінки найбільше значення для працівників мають змістовність, цікавість праці – 41,9%, визнання заслуг перед фірмою – 24,3%, можливість просування по службових сходах – 16,2%

опитаних, відповідальність – 12,2%, і найменим є фактор досягнення нового статусу – лише 12,2%.

Таблиця 2.12

Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників мотивації на трудову діяльність працівників Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат»»

Чинники	Питома вага опитаних, чол.	Питома вага опитаних, %
1	2	3
Зовнішні		
Оплата праці (заробітна плата, премії, інші виплати)	20	27
Умови праці	6	8,1
Методи управління та політика фірми	15	20,3
Стиль керівництва	9	12,2
Стосунки в колективі	24	32,4
Внутрішні		
Службове зростання	12	16,2
Зміст праці	31	41,9
Визнання заслуг	18	24,3
Досягнення нового статусу	4	5,4
Відповідальність	9	12,2

Таким чином, результати даного дослідження свідчать про мотиваційну спрямованість більшості працівників, з одного боку, на стосунки в колективі та задоволення матеріальних потреб, а з іншого - на змістовність і цікавість праці та визнання заслуг перед фірмою. Аналіз фактичного стану мотивації праці свідчить про те, що керівництво недостатню увагу приділяє потребам працівників, які одночасно виявилися й пріоритетними чинниками-мотиваторами поведінки, таким як службове зростання, змістовність праці, самореалізації через працю. Ці потреби і мотиви слід врахувати при побудові механізму трудової мотивації в Чернівецькому військовому лісництві. Зокрема, слід приділити увагу організації просування працівників по службових сходах та плануванню їх ділової кар'єри; збагаченню змісту праці, наданню працівникам більше творчості і самостійності у виконанні своїх обов'язків. Оскільки більшість працівників відноситься до типу працівників,

для яких найважливішим є оплата праці, то і акцент системи мотивації повинен бути на матеріальних стимулах, проте не можна не враховувати потреби і мотиви вищого порядку. Отже, маючи уявлення про мотиваційну спрямованість персоналу та про відповідність потреб і мотивів працівників застосованим в Чернівецькому військовому лісництві, можна провести аналіз системи мотивації праці на підприємстві.

В Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» використовуються різні форми оплати праці: погодинна, відрядна та система посадових окладів для оплати праці інженерно-технічних працівників. Для оплати праці погодинників використовується годинні тарифні ставки (Додаток Е «Годинні тарифні ставки»). Як відомо, тарифна ставка є вираженням у грошовій формі абсолютним розміром оплати праці різних груп та категорій робітників за одиницю часу (годину, день, місяць), що встановлюється по кожному з кваліфікаційних розрядів. Відповідно до цього розрізняють годинні, денні й місячні тарифні ставки робітників. Годинні тарифні ставки застосовуються у тих випадках, коли завдання робітнику встановлюється у вигляді норм часу на одиницю виробу або роботи. Вони є основою додаткових виплат робітникам за роботу у нічний час, понаднормові роботи, умови праці. Оплата праці працівників здійснюється вчасно і без затримок, розмір мінімальної заробітної плати дотримується згідно законодавства, немає заборгованості із заробітної плати працівникам, що на даний час в зв'язку з світовою економічною кризою є досить актуальним. В лісництві виплачуються надбавки за вислугу років, за роботу в нічний та вечірній час, за роботу в святкові дні та понаднормові. На підприємстві ФОП складається із: основної з/п, додаткової з/п та компенсаційних та заохочувальних виплат. Проведемо аналіз ФОП У Чернівецькому лісництві у табл. 2.13. (Додаток Б «Звіт з праці»).

Таблиця 2.13

**Аналіз складу фонду оплати праці Чернівецького військового лісництва
Державного підприємства «Івано – Франківський військовий
ліспромкомбінат» за 2022 – 2023рр.**

Показник, тис.грн.	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсол.	Відн., %
1	2	3	4	5
ФОП працівників, всього	1772,8	2127,8	355	120
Фонд основної з/п	1348,5	1655,4	306,9	123
Фонд додаткової з/п	422,8	457,7	34,9	108
Заохочувальні та компенсаційні витрати	1,5	14,7	13,2	980

В результаті проведення аналізу фонду оплати праці працівників можна побачити, що ФОП у 2023 р. збільшився порівняно із 2022р. на 355 тис.грн., або на 20%, що є позитивним, адже навіть у зв'язку із світовою економічною кризою підприємство змогло збільшити ФОП. Також не менш важливим є те, що суттєво збільшились компенсаційні та заохочувальні виплати, які в свою чергу є джерелом матеріального стимулювання працівників і сприяють добросовісному виконанню роботи, тобто вони збільшились на 13,2 тис.грн. або майже у 10 разів.

Щоб Чернівецьке військове лісництво Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» не втратило позицій на ринку, потрібно удосконалювати систему оплати праці і дотримуватись таких принципів: відповідність заробітної плати ціні робочої сили; залежність заробітної плати від кількості і якості праці та від кінцевих результатів роботи підприємства; забезпечення переваг в оплаті праці тим працівникам, які роблять найбільший трудовий внесок у виробничі результати підприємства; відповідальність керівників підприємств за порушення законодавства про оплату праці; поєднання індивідуальних інтересів з колективними.

Проведемо аналіз загального обсягу фонду оплати праці за 2022 – 2023 рр. на основі звітності підприємства по структурі заробітної плати в табл. 2.14. (Додаток Є

«План по праці і зарплаті» та Додаток А «Розшифровка чисельності і ФОП по категоріях працюючих») [52, с. 489].

Таблиця 2.14.

Виконання фонду оплати праці працівників Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» за 2022 – 2023 рр.

Показник	План 2022р., тис. грн.	Факт 2022р., тис.грн.	Аб. відхилення, тис.грн.	Темп приросту, %	План 2023р., тис.грн	Факт 2023р., тис. грн..	Абс. відхилення, тис.грн	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього ФОП працівників	1889,914	1772,8	-117,114	93,8	1971,3	2127,8	+156,5	107,9
Із них:								
робітники	1193,462	1085,2	-108,262	90,9	1169,0	1315,5	+146,5	112,5
службовці	696,452	687,6	-8,852	98,7	802,3	812,3	+10	101,2

Аналіз використання фонду оплати праці починається з оцінки виконання його планових завдань. Зіставляючи фактично нараховану заробітну плату з плановою, визначаємо абсолютну економію чи перевитрати коштів на заробітну плату порівняно з плановими значеннями [53, с.138]. Як свідчать дані таблиці, витрати на оплату праці всіх працівників за 2022 р. зменшились на 117,114 тис.грн., із них також зменшились витрати на оплату праці службовців на 8,852 тис.грн., робітників на 108,262 тис.грн. За 2023р. витрати на оплату праці працівників навпаки збільшились на 156,5 тис.грн., з них для службовців зросли на 10 тис.грн., а робітники на 146,5 тис.грн. Зменшення витрат на оплату праці у 2022р. зумовлено скороченням працівників, яке відбулось на підприємстві у 2023р., а також зменшенням обсягу продукції підприємства та зменшенням заохочувальних та компенсаційних витрат в зв'язку з економічним становищем, проте у 2023 р. на

підприємстві ФОП почав збільшуватись, це пов'язано з тих, що зросла мінімальна заробітна плата, погодинні тарифні ставки та збільшився обсяг виконаних робіт. Для наочного сприйняття розглянемо рис. 2.4., на якому видно динаміку зміни фонду оплати праці персоналу на підприємстві.

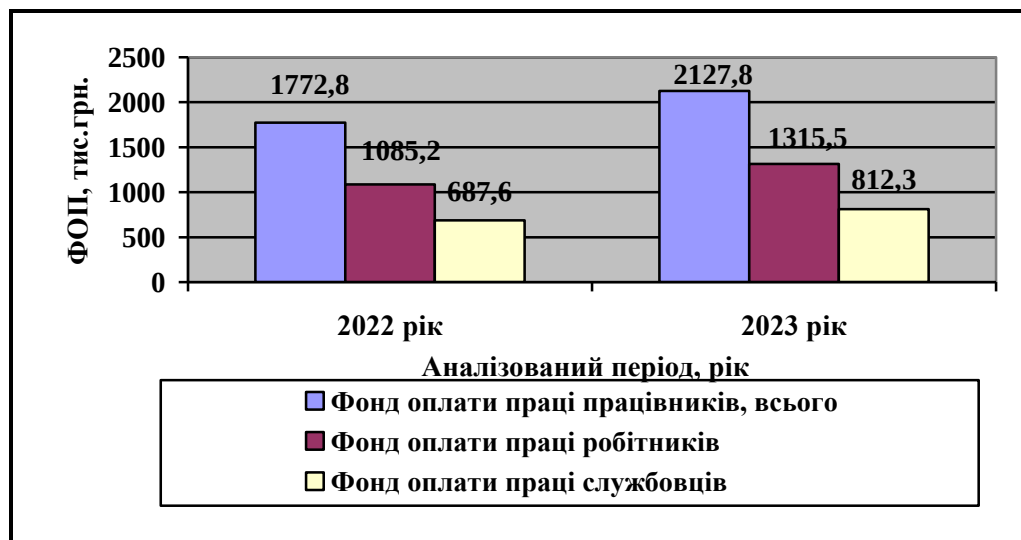


Рис. 2.4. Динаміка зміни фонду оплати праці персоналу на Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат»»

Завданнями аналізу фонду оплати праці (ФОП) є визначення правильності витрачання коштів на оплату праці, виявлення впливу факторів, встановлення правильності співвідношення темпів зростання продуктивності праці й середньої заробітної плати. Формулу ефективності оплати праці можна представити як відношення створеного продукту (результату, ефекту) до розміру на його виробництво заробітної платні. Такий підхід до визначення ефективності дозволяє розкрити ступінь раціональності у витратах фундації заробітної платні при створенні суспільного продукту і оцінити її стимулюючу роль. Останніми роками в господарській практиці успішніше використовується зворотний показник - коефіцієнт витрат на оплату праці у випуску продукції. Загальну методику розрахунків показників, які характеризують ефективність використання засобів на заробітну плату, розрахуємо нижче (Додаток Г «Баланс» та додаток З «Показники фінансово-економічної діяльності підприємства») [54, с.112-115].

Показники ефективності використання ФОП Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат»:

$$1. \text{Зарплатавiддача: } ЗВ = Q / ЗП, \quad (2.1)$$

де Q – об'єм товарної продукції, тис.грн;

$ЗП$ – оплата працівників, тис.грн.

2. Питома вага заробітної платні в об'ємі товарної продукції:

$$ПЗП = (ЗП/Q)*100\%, \quad (2.2)$$

$$3. \text{Рiвень рентабельностi оплати працi: } РЗП = (Р/ЗП)*100\%, \quad (2.3)$$

де P – чистий прибуток підприємства, тис.грн.

Розрахуємо показники ефективності використання ФОП за 2022 і 2023рр. по Чернівецькому військовому лісництву Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат»:

1. Зарплатавiддача:

$$ЗВ = Q / ЗП;$$

$$ЗВ_{2014} = 6327,0 / 2081,0 = 3 \text{ (грн.)}$$

$$ЗВ_{2015} = 8290 / 2429,0 = 3,4 \text{ (грн.)}$$

2. Питома вага заробітної платні в об'ємі товарної продукції:

$$ПЗП = (ЗП/Q)*100\%;$$

$$ПЗП_{2014} = (2081,0 / 6327,0)*100\% = 33 \%$$

$$ПЗП_{2015} = (2429,0 / 8290)*100\% = 29,3 \%$$

3. Рiвень рентабельностi оплати працi:

$$РЗП = (Р/ЗП)*100\%;$$

$$РЗП_{2014} = (75 / 2081,0)*100\% = 3,6 \%$$

$$РЗП_{2015} = (75 / 2429,0)*100\% = 3,1 \%$$

Про те, наскільки виправдано зростання заробітної платні на підприємстві, а також наскільки заробітна платня виконує свою стимулюючу роль, свідчить співвідношення динаміки середньої заробітної платні і продуктивності праці працівників. Саме за допомогою такого співвідношення можна проаналізувати можливості підвищення ефективності витрат на оплату праці. Збільшення зарплати

одного працівника повинне супроводитися зростанням вироблення продукції на одного працівника.

Отже, створення ефективної системи оплати праці у край необхідне. Низька ефективність оплати праці недостатньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємств. Тому пошук резервів зростання продуктивності праці слід вести як в напрямі удосконалення організаційної структури підприємств, поліпшення кадрової роботи, так і удосконалення економічної діяльності в цій сфері, посилення стимулюючої ролі заробітної платні, підвищення її ефективності з метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників в кінцевих результатах діяльності, а також посилення стимулюючої функції заробітної платні на підприємствах, для чого необхідно використовувати більш прогресивні або нетрадиційні (де це необхідно) системи оплати праці і методи нарахування зарплати.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЧЕРНІВЕЦЬКЕ ВІЙСЬКОВЕ ЛІСНИЦТВО ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ІВАНО – ФРАНКІВСЬКОГО ВІЙСЬКОВОГО ЛІСПРОМКОМБІНАТУ»

3.1. Проблеми формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві

Якість роботи, що виконується визначається не тільки здібностями персоналу, але й мотивацією працівника застосовувати свої здібності і розкривати свій потенціал. Мотивація – це внутрішні властивості людини, складова частина характеру, пов'язана з його інтересами і визначаюча його поведінку в організації [65, с.48]. Мотивація направлена на задоволення вимог та очікувань працівників. Задоволення вимог та очікувань працівників, як правило: - економічна винагорода (оплата праці, матеріальне заохочення, забезпечення безпеки праці, дотримання прав робітників тощо); - внутрішнє задоволення працею (інтерес до роботи, різноманітність, можливість подальшого росту та ін.); - соціальні взаємовідносини (оточуюче середовище, взаємна підтримка. Належність до тієї або іншої групи, статус, соціальна підтримка тощо). В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Комплексна система мотивації та оцінки результатів праці персоналу підприємств має широкі можливості для покращення результативності роботи як окремого працівника, так і всього колективу підприємств в цілому. Головною метою, що спонукає людину до праці є потреба в одержанні коштів для задоволення своїх інтересів. Усвідомлена потреба перетворюється у свідому мету, що визначає поведінку працівника, його трудову активність. Хоча праця в Україні на сьогоднішній день розглядається, в основному, лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі, після якої гроші стануть умовою нормального життя, збереження людської гідності [66, с.47-48]. У цьому випадку в якості домінуючих можуть виступити потреба у творчості,

досягненні успіхів та інші. Основними нематеріальними засобами підтримання високої трудової активності є створення сприятливих умов праці, нормального психологічного клімату, переконання, сила прикладу, моральні заохочення.

Проведене в даній роботі дослідження теоретичних аспектів мотивації праці на Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат», системі управління підприємства дозволило визначити коло питань, пов'язаних з необхідністю адаптації системи мотивів і стимулів праці до мінливого ринкового середовища, створення системи мотивації праці, яка б враховувала характер спонукаючих факторів, швидку зміну умов зовнішнього середовища та ієрархії потреб людини. На Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» діє певна мотиваційна система, яка включає матеріальні і нематеріальні стимули до праці. В даний час у лісництві важливе місце мають саме заходи матеріального заохочення як умова забезпечення нормальної життєдіяльності працівників. Їхня дієвість реалізується через грошові і матеріальні виплати, різні види винагород, доплати, надбавки та премії. Система матеріального заохочення є налагодженою, проте вона далеко недосконала і потребує певного доопрацювання після вирішення головних завдань фінансового оздоровлення підприємства. Необхідно створити на підприємстві оптимальне співвідношення між фондами основної і додаткової оплати праці, враховуючи потреби та інтереси персоналу. Зниження сили мотивації працюючих пов'язано також з існуючою структурою сукупних доходів. Частка заробітної плати в сукупних доходах зменшується. У структурі сукупних доходів значно зростають надходження від особистого підсобного господарства та доходи з інших джерел, включаючи доходи від діяльності у сфері нерегламентованої зайнятості. З одного боку, отримання цих доходів певним чином протидіє подальшому зниженню життєвого рівня населення, а з іншого, - збільшення їх частки означає перетворення заробітної плати в неосновне джерело доходу, що не може не знизити мотиваційного потенціалу оплати праці. Інший недолік системи оплати праці – відсутність зв'язку оцінки трудової діяльності з цілями організації й налагодженість системи відстеження рівня

досягнення цілей як кінцевих результатів груп працівників та окремих індивідів [67, 105-107].

Жодна із розроблених і апробованих на практиці систем матеріальної мотивації не змогла таким чином мотивувати працівників усіх категорій, щоб вони прагнули до постійного самовдосконалення. Тобто, учасники виробничого процесу повинні самотійно намагатися якнайкраще реалізувати себе у трудовій діяльності для досягнення групового успіху, пов'язаного з цілями та результатами діяльності всього підприємства. Із усього розмаїття показників, які характеризують результати праці різних категорій працівників, можна виокремити три універсальні ознаки: обсяг чи кількість виконаних робіт; дотримування термінів виконання робіт або завдань; якість виконаних робіт і завдань. Водночас праця характеризується ще й тривалістю робочого часу, витраченого на виконання завдань. І, природно, не увесь робочий час кожного виконавця може бути корисно витрачений при виконанні своїх функціональних обов'язків, а, отже, не увесь час входить до вартості кінцевої продукції й послуг. Враховуючи можливості соціального ланцюжка виконання завдань (від працівника до працівника) в організації, а також цінність такої категорії як робочий час, є актуальним використання універсальної бази методики оцінки результатів праці на основі обліку корисності витрат робочого часу [68, с.94-97].

Крім того, мотивуюча дія оплати праці спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. А оскільки можливості Чернівецького військового лісництва у підвищенні заробітної плати обмежені, то мають розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували мотивованість працівників на високому рівні. У цьому зв'язку важлива роль належить заходам соціального захисту, задоволенню потреб у спілкуванні, повазі, визнанні, самореалізації та інші, які забезпечують гнучке використання традиційних способів матеріального стимулювання, орієнтацію на конкретного працівника. Це справляє позитивний психологічний вплив на працюючого, в його трудовій поведінці починають діяти додаткові мотиви. Засобом впливу на поведінку і дії працівників, що використовуються на досліджуваному підприємстві є догана. Цей метод є важливим для підтримання належного рівня дисципліни на виробництві, проте не може бути

оптимальним способом регулювання трудової поведінки працівників. Тому на підприємстві слід більшу увагу приділяти позитивним заохочувальним методам мотивації ніж негативним. Формування належного ставлення до праці здійснюється і через нематеріальні фактори - зміст праці, співвідношення розумової та інших видів діяльності, санітарно-гігієнічні умови праці та інше [69, с.31-35]. Так, із збагаченням праці, урізноманітненням робіт, підвищенням вимог до рівня кваліфікації підвищується рівень задоволеності нею.

На Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» не достатня увага приділяється розробці і впровадженню саме нематеріальних методів мотивації трудової активності. Керівництво лісництва повинне здійснювати заходи щодо диверсифікації виробництва, розширення асортименту продукції, постійно приділяти увагу підвищенню рівня кваліфікації і професійної майстерності персоналу, здійснювати планування кар'єрного росту, вживати заходів до наукової організації праці, це позитивно позначиться на мотивації працюючих. Проблеми підприємства у сфері мотивації праці насамперед пов'язані з існуючою соціально-економічною політикою держави. Роль держави все ж є визначальною при створенні мотиваційного механізму на підприємстві. Ефективність реалізації основних положень, що мають впливати на мотиваційну політику підприємства, значною мірою залежатиме від того, наскільки зваженою, дійовою буде політика держави щодо встановлення мінімальної заробітної плати, забезпечення виконання останньою притаманних їй функцій. Дані заходи на загальнодержавному рівні дадуть змогу досліджуваному підприємству залишати в своєму розпорядженні більший обсяг фінансових ресурсів, частина з яких може бути використана на підвищення мотиваційного потенціалу [70, с.181-184].

На рівні підприємств необхідною є розробка спеціального відносно самостійного мотиваційного механізму, покликаного сприяти максимально ефективній реалізації мотиваційного процесу, здійснюючи безпосередній і опосередкований вплив на мотиви поведінки працівників. Основна засада вдосконалення організаційно-економічного механізму мотивації праці персоналу на

підприємстві може бути сформульована наступним чином: для кожного працівника найвищий рівень матеріального достатку та морального задоволення можливі лише в тому разі, коли цей працівник досягне найдоступнішого для нього рівня продуктивності праці.

Що стосується безпосередньо працівників Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат», то одна з головних проблем мотивації – велике різноманіття життєвих орієнтирів співробітників – те, що є привабливим для одних, не зацікавить інших. Очевидно, що топ-менеджер та некваліфікований працівник потребують різної мотивації, і це справедливо не лише для працівників різного рівня. Справжня проблема побудови мотиваційної стратегії полягає в тому, що навіть персонал одного рівня має різні потреби і це необхідно враховувати. На нашу думку, доцільно виявити потреби та мотиви кожного учасника трудового процесу. Для цього доцільно використовувати існуючі методи соціології, а саме метод опитування (анкетування та інтерв'ю), метод спостереження, відкриті групові дискусії, нарративні інтерв'ю та аналіз документів. З нашої точки зору, найбільш ефективним є використання анкетування для первісного аналізу будь-яких організацій і нарративних інтерв'ю для більш глибокого аналізу.

Індивідуальний підхід у мотивації є дуже важливий. Відомо, що в одного співробітника домінуючою виступає одна потреба, у другого - інша. Потреби змінюються з віком, і з задоволенням однієї потреби виникає інша. Потреби залежать від сімейного виховання і психотипу людини, засвоєного ним сценарію поведінки і, крім того, від досягнень, невдач і емоційних травм, отриманих в житті. У молодого і амбітного співробітника провідними можуть бути потреби в конкуренції та досягнення. У зрілому віці він буде прагнути до стабільності і позитивної корпоративної культури [69, с.140]. З метою ефективної персональної мотивації співробітників необхідно знати їх потреби і створювати умови для їх задоволення. Співробітник, інтереси і потреби якого враховуються в пропонованих йому мотиватора, відчуває себе потрібним і корисним. При побудові системи мотивації необхідно виявити домінуючі потреби у

співробітників і вибрати для кожного відповідні мотиватори. Найбільш поширеними є:

1. Потреба у підтриманні життєдіяльності та здоров'я. В якості рекомендацій щодо задоволення найбільш важливих потреб у підтримці життєдіяльності та здоров'я можна застосувати наступні мотиватора:

- Гарячі обіди для персоналу;
- Фіксований обідній час для всієї організації або окремий час для кожного підрозділу;
- Позитивна оцінка співробітників, що займаються спортом;
- Абонементи для співробітників в басейни, спортивні зали або спортклуби;
- Можливість отримання кредитів для цінних співробітників на життєво важливі придбання (наприклад, квартиру) і ін

2. Потреба у визнанні. Рекомендації по мотивації працівників, які потребують визнання:

- Публічне, на нараді або зборах, вираз позитивної оцінки співробітнику, успішно вирішив складну задачу;
- Подяку за хорошу роботу вчасно, відразу ж після отримання співробітником хорошого результату;
- Запровадження в організації системи звань для успішних співробітників і системи знаків відзнаки (наприклад, значки або іменні картки) ;
- Винагорода співробітників за стаж роботи в компанії;
- Виставку досягнень в успішному підрозділі.

3. Потреба у спілкуванні. Для працівників з такою потребою мотивуючою буде організація роботи у загальному приміщенні, пов'язана з інтенсивним спілкуванням, а співробітникам, які мають потребу в концентрації, краще працювати в окремих кабінетах або за перегородками і з мінімумом контактів. У молодіжній компанії необхідно виділяти спеціальний час для неформальних заходів - виїздів на природу або туристичних поїздок. Було б непогано ввести кава-брейк, щоб співробітники могли поспілкуватися протягом 10-15 хвилин до обіду і такий же час після. Для

групи зрілих співробітників мотивуючим чинником буде організація корпоративних свят або виїздів на природу разом з членами родин.

4. Потреба в приналежності до референтної групи і командної роботи. Мотиватора для співробітників, що мають потребу в командній роботі:

- Хороші відносини з неформальними лідерами, що мають позитивні цінності;
- З метою полегшення соціальної адаптації нових співробітників, що мають потребу в командній роботі, виділення з досвідчених працівників наставника.
- Підтримка командного символіки та відзнак.

5. Потреба в надійності і безпеці. Мотиватора для співробітників, що мають потребу в надійності і безпеці:

- Хороша екологія робочого місця (кондиціонер, освітлення, відсутність шуму);
- Впевнений, але стриманий стиль у спілкуванні з підлеглими;
- Виключити використання ненормативної лексики на роботі.

При задоволенні таких потреб також велике значення мають матеріальні стимули.

6. Потреба в самоствердженні. Мотиватора для співробітників, що мають потребу в самоствердженні:

- Умови для творчої, змістовної роботи такого співробітника;
- Умови професійного зростання для співробітника: навчальні семінари, завдання в зоні найближчого професійного розвитку;
- Заохочення ініціативу такого співробітника;
- Умови для самостійної роботи.

7. Потреба в досягненнях. Мотиваторами для них слугують:

- Озвучені на загальних зборах динаміка розвитку компанії, порівняння досягнень різних років, вектор поступального руху вперед;
- Озвучування списку успішних співробітників та перерахування їх досягнень;
- Позитивна оцінка роботи активних співробітників, які проявляють ініціативу;.
- Заохочення всіх, хто бере на себе відповідальність за виконання виробничих завдань;

- Для формування впевненості нагадування таким співробітникам про їх минулі досягнення [65, с.270-272].

Отже, всі мотиви, які змушують людину приходити, працювати добре й залишатися в компанії тривалий час, можна звести до п'яти: мотив винагороди; соціальний мотив; процесний мотив; мотив досягнення; ідейний мотив. У кожного співробітника присутні всі п'ять мотивів, різниця в ступені вираженості, зазвичай один з мотивів більше розвинений, ніж інші. Виходячи із аналізу різноманітних джерел, хотілося б зауважити, що люди йдуть з роботи з тієї ж причини, по якій і приходять, тому персональні мотиватори доцільно вивчати на стадії прийому на роботу.

Попри важливість індивідуального підходу, мотивація персоналу не має обмежитись виключно задоволенням потреб конкретних учасників. Тільки поєднання індивідуального та колективного підходу до мотивації здатне принести найбільшу користь організації. Крім того, не дивлячись на різноманітність запитів, персонал організації об'єднує дещо спільне – а саме, робота, яку вони виконують. Тому доцільно звернути увагу на загальні потреби, які однаково стосуються усіх працівників: відносини в колективі, винагорода, безпека, особистий розвиток, професійне зростання, відчуття причетності, інтерес. Успішне задоволення цих потреб для усіх працівників є основою для ефективної мотивації, ігнорування ж призведе до суттєвих проблем [71, с.150-154]:

1. За умови поганих відносин в колективі, персонал втрачає можливість ефективно взаємодіяти і якісно виконувати свої обов'язки. Тому організації доцільно вкладати час і ресурси в створення такої атмосфери, яка б відповідала потребам працівників і сприяла виконанню поставлених задач.

2. Незадоволеність працівників винагородою спричиняє напруження у колективі і плинність кадрів. Керівнику доцільно аналізувати роботу підлеглих і відзначати хорошу роботу. Справедлива винагорода є одним з найважливіших факторів мотивації.

3. Працівники рідко прикладають максимум зусиль, не відчуючи себе захищеними. Почуття захищеності визначається не лише впевненістю в наявності роботи, а й відчуттям поваги колективу. Важливо сформувати і підтримувати у колективі почуття безпеки.

4. Працівники, що якісно виконують свої обов'язки навряд затримаються на роботі, де не матимуть можливості до особистісного і професійного розвитку. Одним з найбільш ефективним способів збільшення продуктивності персоналу є сприяння особистісному і професійному розвитку працівників.

5. Відсутність почуття причетності заважає персоналу докладати максимум зусиль. Більшість людей потребує відчувати себе частиною організації, де вони працюють. Керівник має докладати зусиль до формування почуття причетності у кожного працівника.

6. Великим недоліком будь-якої роботи є нудьга. Багато талановитих працівників бажає вирішувати нестандартні задачі. Керівник повинен, за можливості, урізноманітнювати роботу своїх підлеглих.

7. Окремо варто наголосити на необхідності самомотивації. В більшості ситуацій, знайдеться співробітник, на якого не вплине загальна мотивація, спрямована на увесь робочий колектив. В такій ситуації, працівник сам має подбати про власну мотивацію. Для таких випадків доцільно ознайомити персонал з основами самомотивації. Самомотивація до виконання робочих завдань може здаватись апріорною через свою виробничу необхідність, проте часто виявляється неробочою з ряду причин: приховане небажання, невміння відпочивати, внутрішній конфлікт, страх невдачі, страх успіху, відсутність чіткого плану дій [72, с. 116].

- Приховане небажання полягає в тому, що насправді працівник не зацікавлений у виконанні певної роботи і його не приваблює успішний результат. Вирішення проблеми: визнати власну незацікавленість, сконцентруватись на необхідності виконання.
- Невміння відпочивати полягає в тому, що працівник занадто сильно концентрується на робочих задачах і швидко виснажується. Вирішення проблеми: чітко окреслити для себе час (робочий і неробочий), який доцільно витратити на вирішення певного завдання, у вільний від роботи час не обдумувати шляхи вирішення робочих задач.
- Внутрішній конфлікт полягає в тому, що працівник не може абстрагуватись від своїх особистих проблем і сконцентруватись на виконанні робочих завдань.

Вирішення проблеми: зробити перерву у роботі, за можливості взяти вихідний і розібратись з особистими питаннями.

- Страх невдачі полягає в тому, що працівник сумнівається у власній здатності досягти успіху. Вирішення проблеми: усвідомлення страху, аналіз можливих наслідків невдачі, їх передчасна мінімізація. Зазвичай, людина схильна прибільшувати свої страхи, а тверезий аналіз ставить все по місцях.
- Страх успіху полягає в тому, що працівник сумнівається у власній готовності до наслідків успіху. Вирішення проблеми: проаналізувати усі можливі наслідки успіху, як позитивні, так і негативні, зважити їх і зробити вибір.
- Відсутність чіткого плану дій полягає в тому, що працівник знає, що йому треба зробити, але не знає як. Вирішення проблеми: розділити велике завдання на сукупність малих і визначити послідовність їх виконання, скласти для себе чітку покрокову інструкцію і дотримуватись її, при необхідності корегувати.

Безумовно, використання методів індивідуального та колективного підходів до мотивації та самомотивації сприятиме успішному функціонуванню організації. Але тільки вдале поєднання усіх трьох підходів здатне вивести роботу організації на якісно новий рівень.

Отже, ефективна мотивація трудової діяльності персоналу підприємства повинна: виходити з особливостей зовнішньоекономічної кон'юнктури; погодженості системи стимулювання з економічною стратегією підприємства, яка, власне, формує методологію досягнення цілей, і має бути направлена на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці і підприємства в цілому; прогнозувати ефективність процесу мотивації праці на підприємстві, яка визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін. Якість роботи, що виконується визначається не тільки здібностями персоналу, але й мотивацією працівника.

3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві

Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом в організації, так і системи безпеки підприємницької діяльності. Правильно розроблена система мотивації дозволяє не лише активізувати потенціал людини у напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства [73]. Особливістю роботи значної частини вітчизняних підприємств (особливо державних) є трудова пасивність, що обумовлена недоліками господарського механізму, сформованого в умовах так званої командно-адміністративної економіки і підтримувана деякими соціальними інститутами (ідеологією, культурою, мораллю). Розвиток трудової активності в першу чергу припускає зняття тих гальм, що придушують ініціативу і заповзятливість. Для ефективно функціонуючої економіки необхідний інший тип працівника, який орієнтований на максимальні досягнення в праці, який є ініціативним, який бере на себе відповідальність не тільки за свою долю, але і за успіх загальної справи, що знає свої права і розраховує, насамперед, на власні сили. Такий працівник прагне до підвищення кваліфікації, тому що саме з нею зв'язує свої можливості в праці. Він обов'язковий і сумлінний, здатний до інноваційної діяльності. У рамках колишнього господарського механізму, що зводив практично до нуля волю вибору різних варіантів трудової поведінки, шанси на процвітання для людей цього типу були мінімальні, їхня діяльність найчастіше або обмежувалась, або придушувалась. Для розвитку трудової активності, насамперед, необхідно усунути нееквівалентність відносин між працівником і суспільством, що практично не змінилася з переходом на нові умови господарювання [74].

На даному етапі розвитку суспільства все більшого розповсюдження набуває така форма мотивації праці на підприємствах як матеріальне стимулювання праці, яке представляє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці для заохочення працівників до плідної праці. Але незважаючи на це, нематеріальне стимулювання праці все ж таки не залишається поза увагою і набуває все різноманітніших форм. Сучасна практика зарубіжних та деяких

українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація). Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [75, с.53-58]. Проте ефективність системи мотивації праці на підприємстві не залежить тільки від того, які застосовуються стимули, матеріальні чи нематеріальні, вона буде ефективною лише у разі якнайповнішого охоплення нею персоналу підприємства та її індивідуалізації. Варто зауважити, що кожна людина індивідуальна, і в кожній людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на підприємстві. Таким чином, при побудові системи мотивації керівнику слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Можна прослідкувати залежність впливу тих чи інших мотивів від таких чинників, як:

- гендерна ознака (вплив нематеріальних стимулів виявляється зовсім по-різному; наприклад, такий нематеріальний стимул, як: «кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду» буде стояти на першому місці для чоловіків, а для жінок – на останньому);
- вікова ознака (для молодого покоління більш важливими є матеріальні стимули, а для старшого досить хорошою мотивацією можуть стати певні соціальні пільги).

З'ясувати, заради чого працюють співробітники, - значить отримати потужний інструмент впливу на них. Багато компаній взагалі не починають серйозних реформ без дослідження факторів, які мотивують персонал. Мотивація дійсно підвищує

базову продуктивність праці, а зміна ставлення працівників до праці збільшує прибутковість компанії. Пропонуємо способи підвищення мотивації та покращення якості роботи, які добре зарекомендували себе на практиці, застосувати і на Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат»:

1. Мотивування знаннями. Щоб домогтися професіоналізму в будь-якій роботі, співробітник повинен прагнути стати кращим у своїй спеціальності. Захоплений навчанням людина обов'язково виросте на посаді і розвине в собі додаткові навички. Тому можна використовувати знання і навчання в якості нагороди і мотивуючого чинника. Як це краще зробити? Існує безліч способів. Направлення на додаткове навчання, конференції та тренінги тих співробітників, які досягли значних результатів у роботі, і чий успіх отримали визнання товаришів по службі. Зробити додаткові знання перевагою, щоб надихнути працівників продовжувати навчання. Запропонувати підлеглому самому вибрати навчальний курс і надайте йому можливість безкоштовного навчання. Знання - це потужний мотивуючий фактор; воно обходиться дивно дешево в порівнянні зі своєю істинною ціною.

2. Нагороджувати окремих людей за сукупний внесок групи. У нашу епоху командної роботи людям часто здається, що їх індивідуальні заслуги залишаються неврахованими. Компанії з більшою готовністю визнають успіхи групи в цілому. Однак керівникові необхідно заохочувати членів команд також на індивідуальному рівні. Тільки так він зможе підвищити їх особисту мотивацію. Цього можна добитися, наприклад, поставивши перед керівниками або лідерами груп завдання щотижнево звітувати про головні успіхи окремих учасників. За допомогою таких звітів ви зможете узагальнити результати в кінці звітного періоду. Цей спосіб, на наш погляд, можна вважати продовженням теорії «Z», яка описує доброго працівника, що віддає перевагу працювати в групі і мати стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу [76, с.319].

3. Пояснити підлеглим прийняту в організації систему винагород. Довільність у заохочення та нагороди веде до цинізму, а не до зростання мотивації. Якщо нова

програма взята зі стелі, працівникам починає здаватися, що керівники не поважають їх. Необхідно дати чіткі відповіді на запитання підлеглих про те, як дана система заохочень може вплинути на їх поточну діяльність. Цей спосіб найбільш повно відображений у теорії справедливості Адамса, основний висновок якої для практики управління полягає в тому, що до тих пір, поки люди не почнуть вважати, що вони отримують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці. Прозорість і зрозумілість у системі винагород часто допомагає уникнути конфліктів, а відповідно і моральний клімат колективу буде більш стабільним, що є досить важливим чинником у підвищенні продуктивності праці.

4. Підтримка позитивного обміну інформацією між підлеглими. Особисті позитивні оцінки роботи співробітників - дієвий мотивуючий чинник. Корпоративна культура, яка підтримує прагнення давати один одному позитивні оцінки за результатами кожного виконаного завдання, підвищує рівень мотивації та продуктивності праці. Відповідно до теорії набутих потреб МакКлелланда існує тип людей з високою потребою співучасті, які намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки, прагнуть отримати схвалення і підтримку з боку оточуючих, стурбовані тим, як про них думають інші. Для успішної організації роботи таких членів колективу необхідно створювати умови, що дозволяють їм регулярно отримувати інформацію про реакцію оточуючих на їх дії, а також надають їм можливість активної взаємодії з досить широким колом людей [77, с.81].

У зв'язку з тим, що існують різні шляхи мотивації, менеджер або керівник Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» повинен:

- По-перше, встановити набір критеріїв (принципів), які найбільш сильно впливають на поведінку співробітника. Дані критерії, зведені воедино, формують якусь особисту філософію, яка представляє собою основне поведінку. Розробивши особисту філософію, менеджери можуть створити таке робоче середовище оточення, яка буде сприяти мотивації співробітників. Дана навколишнє середовище, або організаційний клімат, зробить істотний

вплив на ставлення до справи працівників, впливає на співробітників, які значно легше і менш болісно сприймають правила і регламент організації;

- По-друге, створити атмосферу, сприятливу для мотивації робітників;
- По-третє, активно спілкуватися зі своїми співробітниками, оскільки для того, щоб працівник був повністю мотивований і працював з повною віддачею (ефективно), він повинен чітко уявляти собі і розуміти, що від нього чекають. Це важливо не тільки тому, що співробітники знають про очікування своїх менеджерів, але їм потрібно говорити і про те, як вони виконують свою роботу. Пряме спілкування з керівником свідчить про його доступність в однаковій мірі для всіх працівників. Зворотний зв'язок забезпечує міцну основу для мотивації.

Корисним виявляється задавати підлеглому питання, націлені на те, щоб змусити його задуматися про виконану роботу і відзвітувати про конкретні результати, що спонукає співробітників більш уважно замислюватися над процесом виконання роботи і підвищує їх мотивацію. Набагато простіше навчити мотивованого працівника, чим мотивувати кваліфікованого фахівця. Деяким працівникам притаманна самомотивація чи прагнення до реалізації свого Его, сили свого «Я» - провідна потреба для обдарованих і амбітних людей в професійному та особистісному розвитку. Вони мають інтернальним типом характеру, активністю і енергією. Вони оптимістичні, мають високу позитивну самооцінку. Упевнені в собі, здатні брати на себе відповідальність за успіхи і невдачі. Вони роблять кар'єру у формі постановки та досягнення цілей, які зараз надто високі і малодоступні. Після досягнення мети або на підступах до її реалізації вони формують нову, ще більш високу мету і т.п. Їхня кар'єра - сходження по сходах вгору і вперед. Зробити у своєму житті щось важливе і значне, залишити після себе великий результат, стати сильним, освіченим, успішним, багатим і впливовим - ось цілі, які ставлять перед собою такі співробітники [78, с.215-218].

Співробітників з високим ступенем самомотивації (досягнення) можна виділити вже на стадії прийому на роботу - якщо в якості свого провідного спонукального мотиву в роботі він називає бажання реалізуватися як фахівець, чи

говорить, що головне для нього - цікава робота, що створює умови для самовираження. Мотиватори для співробітників, що мають потребу в самоствердженні:

- Умови для творчої, змістовної роботи, вона ні в якому разі не повинна бути монотонною і рутинною.
- Не можна порівнювати між собою самоактуалізуючихся співробітників, кожен з них - індивідуальність.
- Умови професійного зростання для співробітника: навчальні семінари, завдання в зоні найближчого професійного розвитку.
- Заохочення ініціативи такого співробітника, інтерес до його новим ідеям.
- Умови для самостійної роботи.
- Демонстрація довіри, мінімальний контроль [79, с.58-59].

Мотивація працівників може і повинна змінюватися і з урахуванням змін у розвитку самої компанії. Завдання сучасного керівника - вибрати з розмаїття матеріальних стимулів оптимальний компенсаційний пакет, стандартизований під своїх співробітників. При формуванні комплексної системи мотивації персоналу підприємства необхідно враховувати особливості персоналу, що включають в себе потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Мотиваційний механізм повинен також враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, фактори зовнішнього і внутрішнього впливу на організацію, що склалися на підприємстві традиції та історичний досвід. Уявлення про можливості мотивації праці працівників зазнали великі зміни в практиці управління. Довгий час вважалося, що єдиним і достатнім стимулом для спонукання працівника до ефективної праці є матеріальна винагорода. Та й до цього дня багато хто під мотивацією праці розуміють саме матеріальну сторону, і лише замислившись починають згадувати і про інші мотиви. Сучасними тенденціями мотиваційних напрямків можна вважати:

- Створення атмосфери взаємної довіри, зворотній зв'язок;
- Надання нових можливостей для просування на посаді;

- Захист здоров'я і забезпечення сприятливих умов праці;
- Справедливий розподіл доходів;
- Зростання преміальної частини оплати праці [80, с.158-160].

Не дивлячись на незчисленну кількість теорій і опублікованих прикладів з практики, мотивація часто залишається для керівників чимось таємничим. Особливість мотивації в Україні полягає в тому, що більш дієвою завжди була не система заохочень, а система санкцій. Проте, існує безліч прикладів використання ефективної системи мотивації персоналу на зарубіжних і вітчизняних підприємствах. Зважаючи на ці приклади, вітчизняним організаціям слід розробляти свої системи мотиваційних заходів, беручи до уваги специфіку українських робітників (так званий, менталітет). Деякі американські компанії замість систематичного підвищення тарифу і окладу сплачують своїм працівникам одноразову винагороду готівкою за виконане завдання. В результаті працівники зацікавлені у виконанні встановлених завдань. Так, в компанії "Марс інк" всі службовці отримують щотижневу 10%-ну надбавку за відсутність запізнень на роботу. Крупні компанії "ІБМ", "Лінкольн", "Таппарварс", "Макдональдс" своїм працівникам, які відзначились, вручають подарунки, значки, медалі тощо. Переважна частина американських компаній застосовує систему стимулювання праці за колективними результатами роботи, що має позитивні наслідки – підвищення ефективності виробництва. При цьому впровадження колективного розподілу заробітку, як ефективного способу мотивування, підтримує переважна більшість (84%) опитаних респондентів.

1. «ВВН Україна»: найуспішнішим за підсумками півріччя працівникам відділу продажу, крім грошової премії надається можливість 3 години пограти в боулінг або більярд. Також таких співробітників щомісяця нагороджують 10 літрами пива, тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Крім того, щасливий продавець протягом 6 місяців може не дотримуватися в робочий час ділового дрес-коду і не відповідати на дзвінки начальства після 18.00.

2. «МТС»: компанія організувала проект «Ліга чемпіонів МТС Україна» для заохочення працівників компанії, що досягли успіхів у своїх захопленнях

(фотографією, альпінізмом, соціальними проектами, поезією, мотоспортом, футболом) великих успіхів. Переможці отримали «корисні» призи — незамінні для їхнього хобі предмети. У МТС Україна персонал преміюють за роботу над чужими помилками. Влаштували спеціальну акцію «Фото-quest/ Місто реклами». Тепер усі працівники МТС, якщо помічають якісь ляпи, фотографують їх і розміщують знімки на корпоративному форумі. Їх нагороджують спеціальними призами. У такий спосіб здійснюється постійний моніторинг реклами.

3. Брітш Американ Тобакко Україна: премію отримує кожен працівник, який привів у компанію нового співробітника.

4. «ВКонтакте»: Співробітники Петербурзького офісу соціальної мережі харчуються за талонами. Пообідати можна, пред'явивши талон (кожний одержує по одному на робочий день) в одному із чотирьох ресторанів на околицях штабу розробки [81].

Існує, ще безліч таких прикладів успішного, ефективного, в деяких випадках, нестандартного мотивування персоналу. Але все ж таки спостерігається така тенденція, що вітчизняні підприємства питанням з мотивації персоналу приділяють малу увагу, а якщо і приділяють, то на досить примітивному рівні (премії, підвищення зарплатні і т. п.). Українським підприємствам не вистачає нестандартності у цих питаннях, індивідуальності, особливості рішень щодо окремого працівника. З огляду на вищесказане, ми б хотіли запропонувати власні заходи покращення систем мотивації праці на Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат»:

- потрібно ставити перед працівниками чітко сформульовані і досяжні цілі;
- важливим є систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- потрібно орієнтуватися на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі особистих, колективних і суспільних інтересів;
- важливо цікавитися ставленням людей до потенційних поліпшень умов їх роботи;

- завжди варто заохочувати ініціативу, а не прагнути вичавлювати зі співробітників усе, на що вони здатні;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;
- хороші працівники повинні бачити, що вони отримують кращу винагороду, ніж ті, які виконують роботу гірше.

Отже, щоб глибоко розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, сучасному менеджеру потрібно володіти теорією й методами мотивації в повному обсязі, вміти визначати причини низької продуктивності праці й ефективно мотивувати працівників до її підвищення. Мотивація праці є вирішальним фактором в управлінні персоналом організації. Сучасні українські організації найчастіше використовують погрози звільнення, штрафи, премії та невеликі виплати на свята. Дані методи не відзначаються високою ефективністю, тому варто запозичувати досвід зарубіжних компаній. На основі досвіду зарубіжних компаній щодо мотивації праці можна зробити висновки про те, що потрібно враховувати відмінності між окремими людьми та різними країнами. Тому варто впроваджувати деякі елементи цих систем мотивації. Лише після запровадження ефективної системи мотивації праці можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Мотивація праці є вирішальним фактором в управлінні персоналом організації. Сучасні українські організації найчастіше використовують погрози звільнення, штрафи, премії та невеликі виплати на свята. Дані методи не відзначаються високою ефективністю, тому варто запозичувати досвід зарубіжних компаній. На основі досвіду зарубіжних компаній щодо мотивації праці можна зробити висновки про те, що потрібно враховувати відмінності між окремими людьми та різними країнами. Тому варто впроваджувати деякі елементи цих систем мотивації. Лише після запровадження ефективної системи мотивації праці можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.

Виконавши дану роботу із застосуванням основних методів економічного аналізу, можемо описати стан, який на даний час склався в Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» з точки зору нашої теми. За досліджуваний період сталися зміни в фондах оплати праці. В результаті проведення структурно-динамічного аналізу фонду оплати праці працівників можна побачити, що ФОП у 2023 р. збільшився у порівнянні із ФОП у 2022р., що є позитивним, адже навіть у зв'язку із світовою економічною кризою підприємство змогло збільшити ФОП. Також не менш важливим є те, що суттєво збільшились компенсаційні та заохочувальні виплати, які в свою чергу є джерелом матеріального стимулювання працівників і сприяють добросовісному виконанню роботи, тобто вони збільшились на 13,2 тис.грн. або майже у 10 разів. Відповідно зросла і середня заробітна плата за 2022 – 2023 рр.

В Чернівецькому військовому лісництві Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат» використовують різні форми оплати праці: погодинна, відрядна та ситема посадових окладів. Оплата праці працівників здійснюється вчасно і без затримок, розмір мінімальної заробітної плати дотримується згідно законодавства, немає заборгованості із заробітної плати працівникам, що на даний час в зв'язку з світовою економічною кризою є досить актуальним. На підприємстві виплачуються надбавки за вислугу років, за роботу в

нічний та вечірній час, за роботу в святкові дні та понаднормові. Також суттєво збільшились компенсаційні та заохочувальні виплати, які в свою чергу є джерелом матеріального стимулювання працівників і сприяють добросовісному виконанню роботи.

Заохочувальні та компенсаційні виплати суттєво зросли, так у 2022 р – вони становили 1,5 тис.грн, а у 2023 р. – 14,7 тис.грн., що свідчить про те, що підприємство заохочує та виплачує різноманітні надбавки своїм працівникам, тим самим збільшуючи свою продуктивність. Проте, дане стимулювання не надто сильно впливає на працівників Чернівецького військового лісництва Державного підприємства «Івано – Франківський військовий ліспромкомбінат», тому для його удосконалення потрібно запровадити нарахування надбавки за високу кваліфікацію. Запровадження цієї надбавки можливе через оцінювання результатів праці. Універсальною базовою методикою оцінки результатів праці виступає кваліметрична оцінка роботи працівників. Кваліметрична оцінка роботи працівників усіх категорій через оцінку кількості чи обсягу виконаних робіт, своєчасності й якості тісно пов'язана з кінцевими результатами праці.

Також, з огляду на вищесказане, доречним було б запровадити наступні заходи покращення систем мотивації праці на даному підприємстві:

- потрібно ставити перед працівниками чітко сформульовані і досяжні цілі;
- важливим є систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- потрібно орієнтуватися на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі особистих, колективних і суспільних інтересів;
- важливо цікавитися ставленням людей до потенційних поліпшень умов їх роботи;
- завжди варто заохочувати ініціативу, а не прагнути вичавлювати зі співробітників усе, на що вони здатні;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;

- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;
- хороші працівники повинні бачити, що вони отримують кращу винагороду, ніж ті, які виконують роботу гірше.

У наш час перед керівниками вітчизняних підприємств постало нове складне завдання – максимально зацікавити персонал в реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу. На сьогодні очевидно, що потрібні нові механізми і інструменти, які б створювали могутні стимули для продуктивної, якісної праці і максимальної реалізації потенційних здібностей людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. 5-те вид., оновлене. К. : Знання, 2021. 390 с.
2. Дворецька Г. В. Соціологія : навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2022. 472 с.
3. Генкін Б. М. Економіка і соціологія праці : підручник для вузів. Х. : Норма, 2017. 384 с.
4. Ватаманюк З. Г. Економічна теорія : макро- і мікроекономіка : навч. посіб. К. : Вид. дім «Альтернативи», 2016. 606 с.
5. Сгоршин А. П. Управління персоналом : навч. для вузів. 3-е вид. Н. Новгород : НІМБ, 2021. 720 с.
6. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К. : КНЕУ, 2018. 224 с.
7. Колот А. М. Теоретичні і прикладні аспекти становлення і розвитку сторін соціально-трудових відносин та їх представницьких органів. Україна : аспекти праці. 2012. № 2. 40 с.
8. Лукашевич М. П. Соціологія кар'єри : навч. посібник. ХГІ «НГА»- Х., 2019. 425 с.
9. Білоус О. Г. Менеджмент : конкурентоздатність і ефективність. К. : Знання, 2012. 367 с.
10. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації. Персонал. 2015. №9. 250 с.
11. Бондаренко О. О. Трудова мотивація : проблеми та розвиток. Економіка та держава. 2015. №4. 170 с.
12. Петрович Й. М. Формування потреб розвитку та джерела виникнення мотивації персоналу. Регіональна економіка. 2016. № 4. 400 с.
13. Гончарова Н. М. Державний механізм реалізації політики мотивації праці в сільському господарстві. Економіка і держава. 2016. № 5. 120 с.
14. Коваленко М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олді-плюс, 2016. 288 с.

- 15.Греськін Т. С. Розвиток мотиваційного механізму як фактор підвищення продуктивності праці. Держава та регіони. 2016. №2. 200 с.
- 16.Закон України «Про оплату праці». Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
- 17.Богиня Д. П. Формування ринку праці і реформа заробітної плати в Україн. К., 2015. 90 с.
- 18.Богиня Д. П. Соціально-трудова відносини в Україні в контексті організації оплати праці та регулювання доходів. Україна : аспекти праці. 2013. № 7. 54с.
- 19.Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. К. : «Знання», 2019. 390 с.
- 20.Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ. 2020. 458 с.
- 21.Тимош І. М. Економіка праці : навчальний посібник. Тернопіль «Астон», 2021.347 с.
- 22.Економіка та фінанси : економічна теорія, публікації, аналітика, книги, статті. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.finansy.ua/>
- 23.Череп А. В. Економічний аналіз : навчальний посібник. К. : Кондор, 2015. 160 с.
- 24.Шегда А. В. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ, «Знання». 2017. 432 с.
- 25.Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
- 26.Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 348 с.
- 27.Володіна Н. П. Оцінка персоналу – ресурс ефективного управління. ЕКО. 2013р. № 6. 250 с.
- 28.Коломієць В. М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Економіка і держава, 2017. №12. 280 с.
- 29.Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2020. 304 с.
- 30.Герасимова В. Д. Аналіз і діагностика виробничої діяльності підприємства : навч. посібник. Х. : Кнорус, 2018. 256 с.

- 31.Наказ про «Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій». Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98>
- 32.Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник . К. : Знання, 2021. 630 с.
- 33.Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. К. : «Знання», 2014. 654 с.
- 34.Болюча М. А. Економічний аналіз : навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2017. 304 с.
- 35.Балабанова Л. В. Управління персоналом. К. : Професіонал ВД, 2016. 512 с.
- 36.Черватюк О. Заробітна плата в механізмі мотивації трудової діяльності працівників. Україна: аспекти праці. 2012. № 3 90 с.
- 37.Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наук. праць. Вип. 2 (33). Наук. ред. І. К. Бондар. К., 2018. 150 с.
- 38.Семкіна М. В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 10. 260 с.
- 39.Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Технології та дизайн : економіка, фінанси, менеджмент. 2013. №1(6). Електронний ресурс. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013_1/13baasug.pdf
- 40.Ісайкіна О. Д. Мотиваційний процес в сучасному аспекті менеджменту персоналу. Електронний ресурс. Режим доступу:http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_18_1/Isaikina.pdf
- 41.Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2020. № 5. 90 с.
- 42.Карпов О. В. Психологія менеджменту : навч. посібник. Х. : Гардарики, 2011. 584 с.
- 43.Мар'янов Н. Л. Управління персоналом організацій. Суми : Академічний проект, 2015. 464 с.