

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Організація стимулювання персоналу у віддаленому режимі роботи на підприємстві

Студента 4-го курсу гр. Мс2-81к
Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Грицай Артем Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., Циганенко О.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач секції:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище, ініціали)

Конотоп 2022

ЗМІСТ

	С.
РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ	7
1.1 Сутність та функції стимулювання праці персоналу	7
1.2 Методи стимулювання працівників	11
РОЗДІЛ 2 РОБОТА ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ У ВІДДАЛЕНОМУ РЕЖИМІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ СТИМУЛЮВАННЯ	19
2.1 Віддалений режим як специфічна форма організації праці для підприємства	19
2.2 Значення та особливості організації стимулювання віддаленої роботи на підприємстві	23
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ТА ЇЇ СТИМУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	27
3.1 Характеристика та аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	27
3.2 Система стимулювання підприємства у звичайних умовах та умовах віддаленої роботи	28
3.3 Основні напрямки та рекомендації щодо розвитку системи стимулювання в умовах віддаленої роботи на підприємстві	33
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
Додаток А	44

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 24 найменування та 1 додатку. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 44 сторінки, у тому числі 9 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел 3 сторінки.

Мета роботи. Вивчення методів стимулювання персоналу в режимі віддаленої роботи та розробка рекомендацій щодо розвитку системи стимулювання в умовах віддаленої роботи на підприємстві.

Задачі дослідження:

- вивчити теоретичні засади стимулювання праці;
- визначити особливості віддаленого режиму як специфічної форми організації праці;
- виявити значення та особливості організації стимулювання віддаленої роботи на підприємстві;
- ознайомитись та проаналізувати систему стимулювання підприємства у звичайних умовах та в умовах віддаленої роботи;
- проаналізувати зміни в системі стимулювання на підприємстві з початку переходу на віддалений режим роботи;
- надати рекомендації щодо розвитку системи стимулювання віддаленої роботи на підприємстві.

Об'єкт дослідження – система стимулювання праці.

Предмет дослідження – стимулювання праці умовах віддаленої роботи.

Методологічною основою роботи є такі методи: загальнонаукові, теоретичне осмислення, логічний та порівняльний аналіз, узагальнення передового досвіду формування системи стимулювання співробітників, які працюють в умовах віддаленої зайнятості, емпіричні дослідження.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, ВІДДАЛЕНА РОБОТА, СТИМУЛЮВАННЯ, МОТИВАЦІЯ.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З появою та розвитком Інтернету можливості способів комунікації значно зросли, а результати обміну інформацією та інтелектуальної роботи стали набагато простішими. Технології дозволяють нам робити це, де б ми не знаходилися.

Люди у всьому світі намагаються пристосуватися до технологій. Компанії прагнуть реагувати на потреби своїх співробітників і адаптуватися до талантів з різних куточків світу.

Так, у 2020 році, з моменту оголошення пандемії, кількість організацій, що використовують формат віддаленої роботи, почала помітно зростати через COVID-19. За неймовірно короткий проміжок часу віддалена робота стала реальністю і для значної частини зайнятого населення необхідністю продовжити роботу.

На відміну від офісної роботи віддалена робота потребує більшої самоорганізації та мотивації. Тому найбільш важливим і актуальним питанням є стимулювання персоналу, що перебуває на віддаленій роботі.

Співробітники – це основа роботи організації, а якісне та ефективне виконання трудових показників працівників – запорука успіху.

Раніше в Трудовому кодексі України згадувалася дистанційна робота, але не було уточнень щодо відряджень, відшкодування витрат та документообігу. Ця специфіка виявилася з 2021 року, тому на даний момент актуально її розглянути.

Вивчення організації стимулювання віддаленої праці на підприємстві є надзвичайно важливим, бо навіть через рік після початку пандемії не з'явилося загальних чітко прописаних та доступних інструкцій, як ефективно стимулювати персонал організації до роботи.

Особливості організації віддаленої роботи, взаємодії та професійного розвитку, зокрема під час пандемії, відображено у наукових працях таких дослідників: С. Ахуджа, О. Бондаренко, Л. Васюренко, П. Каур, В. Кривошеєва, Т. Мірза, С. Муталіб, С. Невмержицька, К. Павлова, С. Панда, О. Петяк, С.

Рудакова, А. Руденок, Т. Тардаскіна, М. Хасан, Н. Ханецька, М. Хусейн, С. Шафіє, Л. Щетініна та інші.

Ця тема актуальна як для тимчасово переведених співробітників, так й співробітників, які перебувають у віддаленій формі зайнятості постійно, тому дана специфіка потребує уваги.

Мета дослідження. Вивчення методів стимулювання персоналу в режимі віддаленої роботи та розробка рекомендацій щодо розвитку системи стимулювання в умовах віддаленої роботи на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети, завданнями роботи є:

- вивчити теоретичні засади стимулювання праці;
- визначити особливості віддаленого режиму як специфічної форми організації праці;
- виявити значення та особливості організації стимулювання віддаленої роботи на підприємстві;
- ознайомитись та проаналізувати систему стимулювання підприємства у звичайних умовах та в умовах віддаленої роботи;
- проаналізувати зміни в системі стимулювання на підприємстві з початку переходу на віддалений режим роботи;
- надати рекомендації щодо розвитку системи стимулювання віддаленої роботи на підприємстві.

Об'єкт дослідження – система стимулювання праці.

Предмет дослідження – стимулювання праці умовах віддаленої роботи.

Методологічною основою роботи є такі методи:

- загальнонаукові – аналіз літератури, методичних рекомендацій, статей щодо стимулювання персоналу в звичайних умовах та в умовах віддаленої зайнятості;
- теоретичне осмислення, логічний та порівняльний аналіз, узагальнення передового досвіду формування системи стимулювання співробітників, які працюють в умовах віддаленої зайнятості.

- емпіричні дослідження, що дозволили виявити необхідні напрями роботи з поліпшення системи стимулювання персоналу та формування даної системи для працівників, перекладених на віддалену форму зайнятості, анкетні опитування.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади стимулювання праці.

У другому розділі визначено особливості віддаленого режиму як специфічної форми організації праці; виявлено значення та особливості організації стимулювання віддаленої роботи на підприємстві.

У третьому розділі проаналізовано систему стимулювання підприємства у звичайних умовах та в умовах віддаленої роботи, зміни в системі стимулювання на підприємстві з початку переходу на віддалений режим роботи та надано рекомендації щодо розвитку системи стимулювання віддаленої роботи на підприємстві.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

1.1 Сутність та функції стимулювання праці персоналу

Ефективність діяльності компаній гарантується не тільки керівниками, а й співробітниками, які прагнуть відповідальної, активної та професійної самореалізації. Людина працює максимально ефективно лише тоді, коли вона особисто зацікавлена своєю діяльністю. Отже, одна з найважливіших функцій менеджера – спонукати підлеглих працювати ефективно та результативно задля досягнення цілей організації. Щоб побудувати цю функцію, необхідно застосовувати систему мотивації та стимулювання працівників.

Мотивація – це процес внутрішнього спонукання людини до діяльності задля досягнення цілей.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні та зовнішні рушійні сили. Мотив визначає, що і як треба робити для задоволення потреб людини.

Виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію [10, с.46].

Зовнішня мотивація - те, що робиться для людей, щоб мотивувати їх, наприклад, винагороду, похвала.

Внутрішня мотивація – це мотивація, не пов'язана із зовнішніми обставинами, а із самим змістом діяльності.

Залежно від видів мотивації існують фактори мотивації, що спонукають людину до діяльності, які також прийнято поділяти їх на внутрішні та зовнішні (таблиця 1.1).

Мета проведення заходів мотивування працівників полягає у об'єднанні інтересів підприємства та співробітників. Іншими словами, компаніям потрібна гідно виконана робота, а співробітникам – гідна оплата за виконану працю.

Однак це не єдина мета. Мотивуючи співробітників, керівники прагнуть:

- утримати постійний штат;
- мінімізувати кількість людей, що звільняються (виключити «плинність»)

кадрів»);

- визначити цілі та забезпечити досягнення співробітниками результатів у встановлений термін;
- визначити найкращих співробітників та, звичайно ж, винагородити їх;
- залучити цінні кадри та ін.

Таблиця 1.1 - Фактори мотивації [10, с.67].

Внутрішні фактори мотивації	Зовнішні фактори мотивації
Обумовлені прагненням людини отримати задоволення від наявного об'єкта, тому він бажає його зберегти, або позбудеться від об'єкта, що не приносить йому задоволення.	Націлені на придбання відсутнього об'єкта або, навпаки, уникнення цього
самореалізація; творчість; потреба у спілкуванні; мрія та ін.	визнання; гроші; кар'єра; можливість подорожувати та ін.

Трудова діяльність людей заснована на необхідності постійного задоволення матеріальних та духовних потреб, що формують економічні інтереси. Таким чином, праця стимулюється впливом на індивідуальні економічні інтереси працівника, формуванням інтересу до результатів праці.

Потреби – це потреба у чомусь, об'єктивно необхідному підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості та соціальної групи.

Велике значення у задоволенні потреб мають стимули. Стимули діють як важелі впливу, що викликають дію певних мотивів.

Окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, можливості та багато іншого можуть виступати як стимули, які можуть бути запропоновані людині як компенсація за її дії або які він хотів би отримати в результаті певних дій.

Стимул - це дієвий спонукаючий момент, який може виступати як внутрішній або зовнішній фактор, що викликає реакцію і (або) дію [24, с.143]. .

Система стимулювання праці - це комплекс заходів, реалізованих організацією, вкладених у підвищення продуктивності праці з допомогою стимулювання праці своїх співробітників.

Стимулювання праці персоналу - це вплив на мотиваційну структуру особистості співробітника через управлінський вплив, спрямований на досягнення певного результату, який у сучасних умовах стає здатністю співробітника акумулювати та ефективно використовувати наявний трудовий потенціал відповідно до поставленої мети та цінностей організації.

Стимулювання передбачає створення умов, за яких у результаті активної роботи працівник працюватиме ефективніше і продуктивно, тобто. виконуватиме більше роботи, ніж було погоджено раніше.

Виділяють функції стимулювання, які наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Функції стимулювання [16].

Функція	Опис
Економічна функція	Виражається, перш за все, у стимулюванні зростання ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці та якості продукції.
Соціальна функція	Визначається тим, що стимули до роботи формують активну життєву позицію, високоморальний соціальний клімат у суспільстві. При цьому необхідно забезпечити правильну і розумну систему мотивації з урахуванням традицій та історичного досвіду.
Психологічна функція	Забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, який багато в чому залежить від дії стимулів на різних людей. Крім того, формування потреб і, як наслідок, розвиток особистості також визначається організацією та просуванням праці у суспільстві.

Ці функції найповніше стосуються прогресивних соціальних відносин, і впливають на об'єкт управління. Це передбачає створення зовнішньої ситуації, що спонукає окремих осіб чи групи діяти відповідно до поставлених цілей. Поліпшення показника праці сприяє підвищенню задоволеності всіх потреб об'єкта управління, а погіршення показника ризикує знизити цілісність задоволення.

Стимулювання праці може бути ефективним, якщо організація відповідає таким вимогам, які наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Вимоги до організації стимулювання праці [1, с.141].

Вимоги	Опис
Диференційованість	Включає використання різних стимулів для різних груп працівників та для окремих працівників. Розмір винагороди є особливо важливим для деяких соціальних груп. Для одних особливо важливі публічні похвали, для інших просування по кар'єрній сходінці, для когось нагородження туристичними путівками і т.д.
Гласність	Забезпечує оцінку роботи співробітників та сприяє створенню та підтримці здорової психологічної атмосфери у колективі. Тому кожен співробітник повинен знати, за що і чому заохочується чи карається той чи інший член колективу.
Гнучкість	Включає зміни в організаційно-технологічних та соціально-економічних умовах праці, які регулярно переглядають і використовують існуючі умови стимулювання, що призводить до постійної різноманітності стимулів і не дає можливості звикати до них, тим самим знижувати ефект заохочень.
Оперативність	Необхідно, щоб заохочення чи покарання було як найшвидше за вчинком.
Участь працівників у організації стимулювання	Форма втілення працівником ролі господаря виробництва, сприяє розширенню гласності, обізнаності та створює передумови для підвищення соціальної справедливості в розподільних відносинах у колективі.

Як засіб посилення мотивації співробітників, стимулювання може існувати у двох взаємозалежних формах (видах), рекомендований вираз яких відрізняється властивостями матеріальності з погляду завдання, що стоїть перед організацією.

Система матеріального та нематеріального стимулювання праці включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників і, як наслідок, підвищення ефективності та якості праці.

Говорячи про стимули для співробітників, роботодавці мають на увазі важливі компоненти. Наприклад, можна виплачувати премії чи інші види субсидій, заробітну плату за добре виконану роботу. Матеріальне стимулювання праці яке завжди є єдиним елементом, яке необхідне для успішної і продуктивної роботи співробітника.

Також важливими є нематеріальні стимули. Наприклад, поява нових можливостей реалізувати свій професійний потенціал співробітником, що підвищує оцінку якісної роботи або індивідуальну зацікавленість до ефективної роботи. Бажано поєднувати матеріальне та нематеріальне стимулювання співробітників одночасно.

1.2 Методи стимулювання працівників

I. Матеріальне стимулювання - це сукупність різних видів матеріальних благ, які співробітник отримує за індивідуальний чи груповий внесок у результат діяльності організації у вигляді професійної роботи, творчої діяльності та обов'язкових правил поведінки [16].

Всі керівники хочуть, щоб їхні співробітники були повністю віддані справі компанії, брали участь у роботі організації, розділяли цілі та брали активну участь у вирішенні проблем, що перешкоджають стабільній роботі організації. Гроші при цьому виступають найочевиднішим і найпоширенішим елементом стимулювання, хоча це не єдиний засіб мотивації працівників. Відповідно до теорії справедливості Стейсі Адамса, гроші мають достатню мотивацію тільки в тому випадку, якщо працівник вважає свою оплату праці справедливою та спостерігає зв'язок між результатами роботи та заробітною платою.

Матеріальне стимулювання здійснюється через: систему оплати праці, систему диференційованого обліку видів праці та продуктивності, систему реалізації коштів, отриманих за працю (розвиток напряму витрачання трудових доходів). Додаткові стимули, що мають практичне значення, включають оплату витрат компанії на транспорт, субсидії на харчування, допомогу в оплаті освіти, медичні послуги, які оплачує компанія, туристичні поїздки у вихідні та святкові дні, а також витрати роботодавця. Страхування життя співробітників та утриманців, страхування від нещасних випадків тощо.

Матеріальне стимулювання поділяється на грошове та не грошове (фінансове та нефінансове).

Виділяють такі матеріально-грошові стимули, які наведені на рис.1.1.

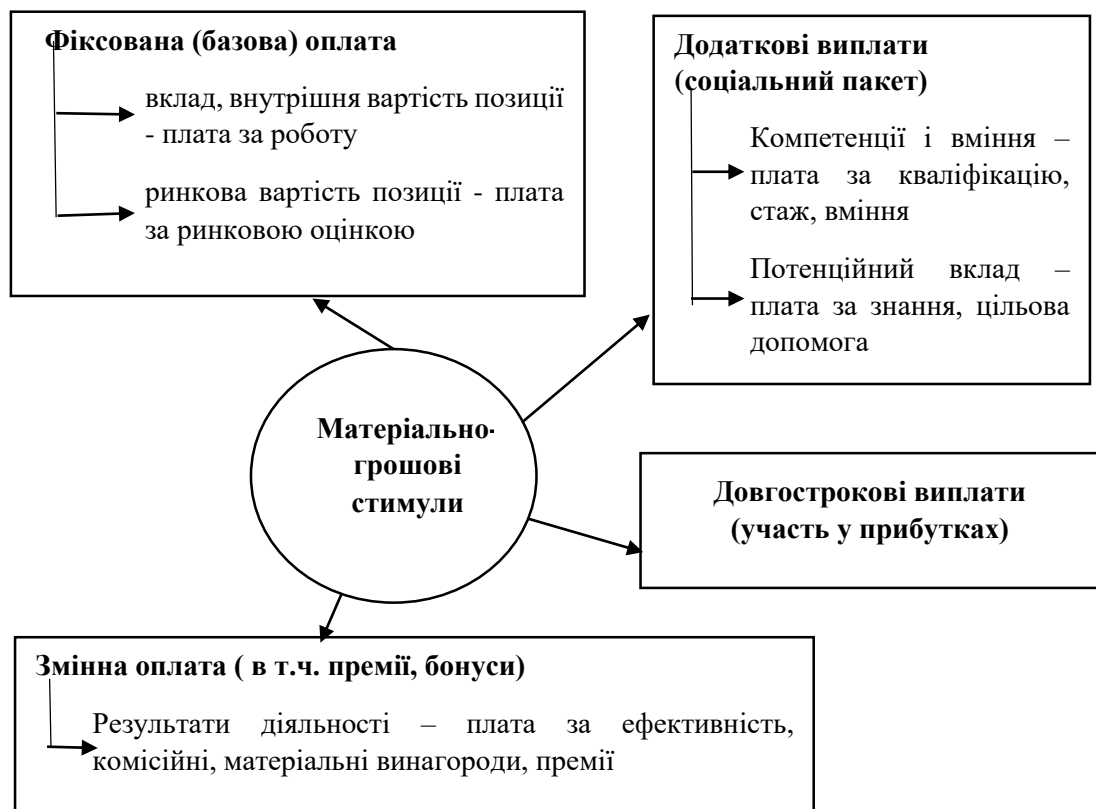


Рисунок 1.1 - Матеріально- грошові стимули

При розгляді матеріально-грошових стимулів необхідно зупинитися на традиційних, існуючих системах оплати праці.

Базовий оклад (базова заробітна плата) може регулюватися з допомогою тарифної системи. Тарифна система оплати праці – традиційний спосіб організації оплати праці.

Тарифна система винагороди - це система ставок та окладів співробітників, яка встановлює певний рівень та відсоток винагороди, що характеризують якість роботи співробітника (кваліфікація, складність, відповідальність, тяжкість та умови праці).

Найважливішим елементом системи оплати праці є тарифна сітка, яка являє собою набір кваліфікаційних категорій та відповідних коефіцієнтів оплати праці, за допомогою яких встановлюється пряма залежність заробітної плати працівників від кваліфікації та містить у собі такі параметри:

- кількість розрядів;

- діапазон сітки (співвідношення тарифних коефіцієнтів крайніх її розрядів);
- міжрозрядні співвідношення (абсолютне та відносне наростання тарифних коефіцієнтів від розряду до розряду).

Тарифна система має закінчений вигляд, коли доповнена регіональними коефіцієнтами, надбавками та доплатами.

Районний коефіцієнт – показник відносного збільшення заробітної плати працівників з урахуванням матеріальної структури споживання та різниці у цінах залежно від природно-кліматичної зони.

Доплати - це виплати компенсуючого характеру, пов'язані з режимом роботи та умовами праці. Доплата до заробітної плати - це грошова сума, яка виплачується працівникам понад тарифної ставки (окладу) з урахуванням інтенсивності та умов праці.

Надбавка до заробітної плати - це грошова виплата понад заробітну плату, яка має на меті стимулювати працівників до підвищення кваліфікації, професійної майстерності, а також до тривалого виконання трудових обов'язків у певній місцевості чи певній сфері діяльності.

У сучасних умовах більшість підприємств та організацій також використовують безтарифну модель. [3, с.120].

Безтарифна модель організації оплати праці робить дохід працівника повністю залежним від кінцевого результату колективної роботи та представляє його частку у фонді оплати праці, заробленого всім колективом.

Використання такої системи рекомендується лише за наявності реальної можливості враховувати результати роботи співробітника з урахуванням спільних інтересів та обов'язків кожного члена команди.

Основними формами оплати праці є погодинна та відрядна.

Погодинна — форма оплати праці, за якої заробітна плата залежить від кількості витраченого часу (фактично відпрацьованого) з урахуванням кваліфікації працівника та умов праці.

Відрядна система оплати праці - це оплата, при якій заробіток залежить від кількості вироблених одиниць продукції з урахуванням їх якості, складності та умов праці.

Вибір і встановлення системи оплати праці залишається за підприємством, оскільки кожна система оплати праці, що розглядається, має свої особливості, що визначають її плюси і мінуси. У процесі вибору системи оплати праці необхідно враховувати безліч факторів, щоб отримати функцію, що стимулює, для заробітної плати.

У промисловості високих технологій дедалі більше людей відходять від погодинної та відрядної форм заробітної плати, які грають велику роль у промисловому масовому виробництві. Така форма не може враховувати індивідуальний внесок кожного працівника, який виконує творчу функцію. Тому передові компанії починають активніше використовувати такі сучасні інструменти винагороди за ефективну працю, як KPI.

KPI або інакше Key Performance Indicators (у перекладі Ключові показники ефективності) – система показників, якими роботодавці оцінюють співробітників. Це кількісний показник ефективності, який допомагає виміряти рівень досягнення мети або процесу, тобто ефективність і результативність.

Крім заробітної плати та змінних грошових виплат, сучасні організації пропонують своїм співробітникам безліч соціальних пільг та бенефітів - матеріальних благ, що підвищують рівень життя.

Бенефіти - це ті гроші, що виділяються підприємством на винагороду, крім заробітної плати, які не виплачується особисто співробітнику, але покривають витрати, включаючи витрати, пов'язані з сім'єю. Вони є основою змісту соціального пакету, який надається працівнику підприємства залежно від рівня його посади, професіоналізму та ін.

Структура соціального пакету організації великою мірою залежить від характеру самої сфери діяльності, форми власності, економічних умов та корпоративної культури.

Соціальний пакет організації може містити наступний список бенефітів:

- медичне страхування (у тому числі для членів сім'ї);
- оплату «лікарняних» днів без оформлення лікарняного листа;
- пенсійне страхування;
- можливість взяти певну кількість вільних днів у році на особисті потреби;
- оплату додаткових днів для відпустки за ненормований робочий день, стаж та ін.;
- оплату харчування (обід, чай, кава);
- оплату місць у дитячих закладах;
- можливість відпочинку (або лікування) у пансіонатах, будинках відпочинку, санаторіях (з повною або частковою оплатою);
- можливість участі у туристичних поїздках, екскурсіях;
- оплата навчання та відряджень з обміну досвідом;
- оплату спортивних занять (членства у спортивних клубах);
- оплату мобільного зв'язку;
- надання грошових позик на пільгових умовах, кредитування житла (іпотека);
- право роботи за сумісництвом;
- цінні подарунки;
- право придбання товарів та послуг;
- право користування благами, які перебувають у власності організації;
- надання автостоянки (для компаній у великих містах).

При застосуванні системи винагороди важливо раціонально використовувати всі елементи, які ви можете побудувати ефективну систему оплати праці.

Основною тенденцією розвитку систем оплати та стимулювання персоналу є відносне збільшення соціальних виплат та виплат у загальній системі оплати праці. Розвинена соціальна політика підприємства свідчить у тому, що у стратегічні цілі організації входить як максимізація корпоративного прибутку, так і соціальна захищеність співробітників, розвиток особистості.

Таким чином, матеріальні методи стимулювання праці виконують дуже велику роль у системі управління персоналом та сприяють підвищенню ефективності трудового процесу та мотивації працівників організації.

II. Нематеріальні методи стимулювання

Найважливішим доповненням матеріального стимулювання є нематеріальні стимули.

Нематеріальне стимулювання персоналу - це психологічний вплив на персонал, що спонукає його до досягнення поставленої мети без надання будь-якої фінансової вигоди.

Розрізняють такі види нематеріального мотивування та стимулювання персоналу, які наведені в таблиці 1.4:

Таблиця 1.4 - Види нематеріального мотивування та стимулювання персоналу.

Корпоративно-системні	Соціально-психологічні	Соціально-побутові
1.Організаційні; 2.Творчі; 3.Стимулювання вільним часом; 4.Корпоративна культура; 5.Просування по службі; 6.Стимулювання навчанням; 7.Делегування повноважень; 8.Участь у акціонерному капіталі.	1. Визнання: -Особиста похвала; - Громадське покликання. 2.Подарунки за високі результати роботи та творчі досягнення; 3.Стимулювання відповідальністю; 4.Можливість безпосередньо звертатися до керівництва; 5.Комфортне робоче місце; 6.Умови для релаксації; 7. Визнання помилок керівництва; 8.Участь у справах муніципального утворення та (або) благодійність.	1.Соціальні пільги, не передбачені ТК України: - житло; -медичне обслуговування; - організація харчування; - організація навчання та виховання дітей; - пільгове пенсійне забезпечення; - транспортна доступність; - надання побутових послуг. 2.Подарунки на свята та до дня народження та ювілеям; 3.Гнучкі соціальні виплати (великі та непередбачені законодавством) 4. «Золоті парашути»

Базові потреби людини становлять основу системи нематеріальної мотивації, які необхідні працівникові, щоб почуватися впевнено і бути затребуваним працівником в організації. Саме тому керівник повинен враховувати основні потреби працівників та включати їх у нематеріальну систему мотивації.

Як видно з таблиці 1.4, існує багато способів показати цінність та важливість співробітника в організації. Це може бути і проведення заходів щодо надання співробітнику нового статусу. Наприклад, при досягненні співробітником будь-якої мети йому присвоюється певне звання, яке можна підвищити, виконуючи (або перевиконуючи) свої будь-які показники.

У сучасних умовах роль нематеріальної мотивації значно зросла. Це пов'язано з посиленням впливу нематеріальних стимулів на ефективність роботи співробітників. Проте використання певних методів нематеріальної мотивації ускладнюється різноманіттям мотивів, що лежать у основі праці працівників організації.

Тому необхідно коригувати мотивацію з урахуванням інтересів конкретних співробітників, щоб вона була справді ефективною. Інакше кажучи, нематеріальні методи мотивації повинні підбиратися індивідуально кожному співробітнику, оскільки мотивація кожної людини будується на абсолютно непередбачуваних принципах. Наприклад, людина, яка займає відповідальну посаду або має унікальні навички, має досить високу самооцінку. Вони сприймають зарплату, яку їм платять, як адекватну оплату їхньої праці, а не як особливу допомогу. Фахівець цілком може змінити компанію, якщо конкуренти пропонують вищу зарплату, або просто бачать цікавіші завдання в іншій сфері, або хочуть створити власний бізнес. І тут лише нематеріальна складова системи мотивації підприємства здатна утримати працівника.

Істотним фактором, що визначає лояльність персоналу по відношенню до компанії та її керівництва, що безпосередньо впливає на професійну мотивацію, є ступінь справедливості відносин працівника та компанії, вірніше – її суб'єктивна оцінка кожним працівником по відношенню до системи винагороди

персоналу. Ті співробітники, які відчувають, що до них ставляться менш справедливо, порівняно з іншими, можуть або почати працювати менш інтенсивно, або прагнути збільшити свою винагороду. Ті співробітники, які відчувають, що рівень застосовуваних стимулів до нього справедливий, намагатимуться підтримувати інтенсивність роботи на колишньому рівні або навіть збільшувати її.

Уявлення про справедливість можуть відрізнятись у працівників. Тому менеджер повинен відстежувати виникнення протиріч і вчасно вживати необхідних заходів, стимулюючи своїх працівників у необхідний спосіб.

Отже, нематеріальне стимулювання – це складний процес, який можна визначити як одну з ключових проблем у управлінні персоналом організації. Оскільки не існує універсальних правил, яким чином найкраще стимулювати персонал, кожна міра має бути розроблена за потребою і потребою конкретної людини. Тому основним завданням кожного керівника є визначення потреб і розробка системи стимулювання.

Система нематеріальної мотивації компанії має постійно вдосконалюватися та розширюватися. Повага та увага до людей, облік їхніх інтересів та потреб сприяє розвитку взаєморозуміння між керівництвом та персоналом. Співробітники, впевнені у цьому, що вони потрібні організації, працюватимуть ефективніше. При правильній стратегії управління та застосування видів і форм нематеріальної мотивації можна ефективніше впливати на персонал організації.

РОЗДІЛ 2 РОБОТА ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ У ВІДДАЛЕНОМУ РЕЖИМІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ СТИМУЛЮВАННЯ

2.1 Віддалений режим як специфічна форма організації праці для підприємства

Починаючи з 2020 року, з моменту оголошення пандемії, кількість організацій, що використовують формат віддаленої роботи, почало помітно зростати через COVID-19. Перед керівництвом постали абсолютно нові завдання щодо забезпечення безпеки здоров'я своїх співробітників на період карантину. Адже працівники – це основа роботи організації, а якісне та ефективне виконання трудових показників працівників – запорука успіху. [20, с.76].

За неймовірно короткий проміжок часу віддалена робота стала реальністю і для значної частини зайнятого населення необхідністю продовжити роботу.

Під віддаленою роботою (по-іншому дистанційна робота або робота вдома) розуміється спосіб організації роботи поза офісом, використовуючи інформаційні та комунікаційні технології для виконання найважливіших функцій, пов'язаних з роботою.

Раніше в Трудовому кодексі України згадувалася дистанційна робота, але не було уточнень щодо відряджень, відшкодування витрат та документообігу. Ця специфіка з'явилася з 2021 року.

Визначення «віддалена» та «дистанційна» стали синонімами. Цей вид роботи передбачає, що працівник виконує свою офіційну роботу поза місцезнаходженням роботодавця або його філії за межами постійного робочого місця, контрольованого роботодавцем. При цьому для виконання трудових функцій та взаємодії з керівництвом співробітники використовують інформаційні та комунікаційні мережі, у тому числі Інтернет. Повне визначення дистанційної роботи надано у статті у ч. 1 ст. 60-2 КЗпП.

Відповідно до Кодексу законів про працю України (КЗпП). дистанційною (віддаленою) роботою є виконання визначеної трудовим договором трудової

функції поза місцем знаходження роботодавця, його філії, представництва, іншого відокремленого структурного підрозділу (включаючи розташовані в іншій місцевості), поза стаціонарним робітником місця, території або об'єкта, які прямо або опосередковано перебувають під контролем роботодавця, за умови використання для виконання даної трудової функції та для здійснення взаємодії між роботодавцем та працівником з питань, пов'язаних з її виконанням, інформаційно- телекомунікаційних мереж, у тому числі мережі "Інтернет", та мереж зв'язку загального користування.

Відповідно до Кодексу законів про працю України трудовим договором або додатковою угодою до трудового договору можуть передбачатися такі види віддаленої роботи:

- постійна дистанційна робота: протягом терміну дії трудового договору;
- тимчасова дистанційна робота: безперервно протягом визначеного трудовим договором або додатковою угодою до трудового договору строку, що не перевищує 6 місяців;
- періодична дистанційна робота: чергування періодів виконання працівником трудової функції дистанційно та періодів виконання ним трудової функції на стаціонарному робочому місці.

У виняткових випадках на підставі наказу роботодавця працівника може бути переведено на тимчасову дистанційну роботу без його згоди на період дії виняткових обставин.

Таким чином, питання віддаленої роботи регулюються локальними актами та договорами. Вони встановлюють таке:

- порядок взаємодії віддалених працівників з роботодавцями, терміни надсилання підтвердження про отримання документів;
- графік роботи віддалених працівників;
- умови та процедури, за яких роботодавець може викликати тимчасового дистанційного працівника для виконання трудових функцій на стаціонарному робочому місці або працівник з власної ініціативи може здійснити свої трудові функції на стаціонарному робочому місці;

- порядок надання постійному дистанційному працівнику щорічної оплачуваної відпустки та інших видів відпусток;
- порядок, строки та розміри виплати дистанційному працівнику компенсації за використання належного або орендованого обладнання, програмно-технічних засобів, засобів захисту інформації та інших засобів, а також відшкодування витрат, пов'язаних із їх використанням;
- обов'язки роботодавця щодо забезпечення безпечних умов праці та охорони праці.

Зміст локальних актів та договорів не повинен порушувати закон і, насамперед, норми трудового законодавства про дистанційну роботу.

Крім того, взаємодія віддаленого працівника з роботодавцем включається до робочого часу. Це так зване право на офлайн. Тобто, якщо роботодавець докучає працівникові під час перерви чи відпочинку з трудових питань, цей час зараховується як час.

Віддалена робота співробітника не може бути підставою для зниження заробітної плати.

Але якщо в період виконання трудової функції дистанційно працівник без поважної причини не взаємодіє з роботодавцем з питань, пов'язаних з виконанням трудової функції, більше двох робочих днів поспіль з дня надходження відповідного запиту роботодавця або зміни працівником місцевості виконання трудової функції, якщо це тягне за собою неможливість виконання працівником обов'язків за трудовим договором на колишніх умовах, то згідно із трудовим законодавством трудовий договір може бути розірваний з ініціативи роботодавця. [18].

Таким чином, бачимо, що дистанційна робота регулюється трудовими законодавчими актами, які забезпечують правомірність здійснення цієї форми організації праці для підприємства.

Що ж до ефективності дистанційної праці, необхідно враховувати безліч чинників.

Щоб працівник міг ефективно працювати вдома, необхідно створити систему з наступних елементів:

- забезпечити канали зв'язку, для комунікації зі співробітниками та між ними, а також з клієнтами, якщо робота передбачає це тощо;
- віртуальний план та дошка оголошень, що допоможе структурувати роботу;
- доступ до інформаційної системи компанії (може знадобитися для виконання робочих обов'язків);

Коли стоїть питання про організацію віддаленої праці від кількох днів до кількох місяців, то, мабуть, перерахованих вище інструментів буде достатньо. Але якщо розглядати цей режим роботи у довгостроковій перспективі, то необхідно врахувати інструменти безпеки, зокрема інформаційної, оскільки навіть багато корпоративних розмов носять конфіденційний характер.

Робота вдома стала виходом для багатьох роботодавців під час спалаху коронавірусу. Проте з масовим переходом на «віддалену роботу» роботодавці можуть мати справу з проблемою контролю над своїми співробітниками. А для тих, хто зберіг цю форму роботи для своїх співробітників з метою економії ресурсів компанії та з інших причин, найактуальнішим питанням є дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку [20].

Правильна віддалена робота – це надання свободи співробітнику, повага та довіра, а також ефективне управління.

Можливості роботодавця контролю за виконанням трудових функцій співробітника при віддаленій роботі спочатку обмежені. Нездатність вказати порядок взаємодії між сторонами може призвести до повної втрати контролю за віддаленим працівником. Тому насамперед у трудовому договорі мають бути прописані такі аспекти:

- формулювання про дистанційну форму;
- про трудовий режим роботи;
- про особливості трудового режиму;
- про застосування Правил внутрішнього трудового розпорядку;

- формулювання місця роботи.

Дані формулювання покладуть основу ефективного трудового процесу, що збільшить керованість цієї форми організації праці.

Таким чином, віддалений режим як специфічна форма організації праці на підприємстві має безліч своїх особливостей, які необхідно враховувати, щоби побудувати ефективну систему управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості.

2.2 Значення та особливості організації стимулювання віддаленої роботи на підприємстві

У 2020 році на світову економіку значно вплинула пандемія COVID-19 та введення карантинних заходів щодо її стримування. Обмеження мобільності та соціальних контактів призвели до зупинки більшості виробництв та багатьох компаній у всьому світі. Спад ділової активності призвів до збитків для компаній у всьому світі, зокрема і в Україні.

Ця проблема особливо близька до малого бізнесу, який більш схильний до негативних факторів. Ситуація ускладнюється ще й тим, що неможливо точно визначити термін обмежень на рівні окремих територіальних одиниць.

У цей період дедалі більшого значення набуває віддалена робота. Проте чи всі менеджери готові вводити цю форму зайнятості, оскільки для запровадження віддаленої роботи потрібні певні навички та технічне оснащення. Крім того, роботодавці часто побоюються виявитися не в змозі контролювати працівників, які фізично не знаходяться поруч із ними, або які не так швидко можуть взаємодіяти з ними.

У той самий час не можна ігнорувати вигоди, які може одержати компанія. Наприклад, підтримання економії на офісі або отримання кваліфікованих співробітників, де б він не знаходився.

Ця форма зайнятості також приносить користь співробітникам, оскільки вона економить транспортні витрати та час, забезпечує комфортне робоче

середовище та дає можливість організувати гнучкий графік роботи. Оскільки працівники зосереджені на ефективності, а не на робочому часі, всі ці фактори дають відчутні результати для роботодавців.

Згідно з опитуванням, проведеним дослідницькою службою у травні 2021 року, майже половина (47%) респондентів працювали віддалено через пандемію COVID-19. На даний момент процес повернення співробітників до офісу поступово розпочався.

Проте, згідно з цим опитуванням, деякі співробітники не хотіли повертатися до офісу з різних причин: комусь зручніше працювати вдома, а хтось турбується про своє здоров'я. Це засвідчує зацікавленість співробітників у процесі даного виду праці.

Крім того, згідно з опитуванням Boston Consulting Group (BCG), у якому взяли участь 12 000 співробітників, що працюють на підприємствах по всьому світу, три чверті респондентів повідомили про підвищення ефективності віддаленої роботи.

Переведення багатьох компаній у режим віддаленої роботи – дуже ефективний спосіб знизити ризик зараження працівників. Спочатку роботодавці, менеджери та власники можуть відчути, що команди, що працюють віддалено, працюють так само ефективно, як і раніше. У такому разі можлива «пастка ефективності віддаленої роботи», тому що вам не потрібно утримувати офіси, сплачувати рахунки за електрику, допоміжний персонал та оплачувати транспорт для робітників, а керівник серйозно почне замислюватися про те, як зберегти цей режим на постійній основі.

Однак збереження віддаленого режиму роботи протягом тривалого періоду часу створює значний ризик для ефективності компанії, а саме:

1. Зниження мотивації та залученості співробітників у середньостроковій та довгостроковій перспективі;
2. Втрати синергії у командній роботі;
3. Скорочення можливостей нематеріальної мотивації працівників.
4. Зниження лояльності до підприємства як роботодавцю;

5. Відсутність «особистого контакту» між керівниками, підлеглими та колегами.

Зрештою зниження мотивації та залученості неминуче, оскільки співробітники працюють віддалено та поступово припиняють асоціювати себе з певною компанією, відділом чи командою. Співробітники, котрі приходили в офіс щодня, бачили будівлю компанії, фірмовий стиль та елементи бренду, а спілкування з колегами відбувалося неформально з робочих питань. Крім того, відділ кадрів працював над залученням співробітників - проводили виїзні заходи, щоб створювати команди, формувати цінності компанії та всіляко підвищувати мотивацію та залученість співробітників.

В умовах віддаленої роботи співробітник перетворюється на функцію та виконує роботу вдома. Компанія стає знеособленою, без унікальних властивих їй особливостей та перетворюється на звичайного замовника робіт.

Те саме і з втратою переваг від командної роботи та особистого спілкування. Фахівці, які працюють в офісі, не тільки отримують інформацію на спеціально організованих зустрічах та дискусіях, а й неформально, а іноді й несвідомо, уривками фраз, коментарями вголос та несвідомо можуть почути чужі розмови. Співробітники, які працюють віддалено, спілкуються. (через аудіо або відеозв'язок, телефонні дзвінки, месенджери тощо). Отже, деяка інформація може не доноситься, що не може не вплинути на загальну ефективність взаємодії.

Важливим аспектом, на який слід зважати, є мотивація працівників. Працівники розумової (інтелектуальної) праці, такі як ІТ-фахівці, дизайнери, бухгалтери, економісти, аналітики тощо. переважно переходять на віддалену роботу. Досить проблематично перевести робітників, обслуговуючий персонал, водіїв, лікарів, рятувальників на віддалений режим роботи.

Форм нематеріального стимулювання, доступних за умов віддаленої роботи, стає дуже мало. Відвідування басейну та тренажерного залу небажане з епідеміологічного погляду. Вуличні заходи недоступні. Затишна офісна атмосфера втратила свою актуальність, бо всі працюють із дому. Відповідно до теорії задоволення потреб, заповнення втрачених нематеріальних стимулів

вимагає значно більших витрат за заміну матеріальних стимулів (підвищення зарплати). Таким чином, у контексті менших можливостей для нефінансових стимулів та необхідності залишатися далеко від дому протягом деякого часу компаніям необхідно розробити та впровадити нові та ефективні заходи для стимулювання, мотивації та залучення співробітників.

Незалежно від того, чи працює співробітник вдома чи в офісі, у кожних своїх мотивів та стимулів. Проте треба визнати, що керівникам складніше зрозуміти поточні потреби працівників, які не перебувають щодня в офісі. На відстані є певні особливості мотивації.

Віддалена робота може відкрити нові можливості будь-якої компанії. Щоб це сталося, слід довіряти своїм співробітникам. Важливо підтримувати свою команду, організовувати неформальне онлайн-спілкування, простір для зберігання даних та створювати єдиний віртуальний простір для повсякденної взаємодії.

Таким чином, можна зробити висновок, що робота вдома – це ще один спосіб оптимізації вашого робочого процесу, а не примусова дія, яку роботодавці мають зробити щодо пандемії COVID-19. Робота вдома також допомагає мінімізувати витрати за рахунок ефективного використання виробничих та трудових ресурсів. Звичайно, у цієї форми зайнятості є свої переваги та недоліки, але це, безумовно, перспективна форма організації праці.

РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ТА ЇЇ СТИМУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

3.1 Характеристика та аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» займається покращенням макроекономічної ситуації України на ринку сільського господарства та налагодженням міжнародного модернізовано-технологічного співробітництва.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» або МХП – це приватне акціонерне товариство, що передбачає собою агропромисловий комплекс з виробництва продуктів м'яса, рослинництва та інших продуктів сільського господарства [14].

Загальна інформація про підприємство наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП»

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
1. Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ ПрАТ «МХП» або ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»
2. Дата проведення державної реєстрації	27.03.2006
3. Поштова та юридична адреси підприємства	03143, м. Київ, вул. Академіка Заболотного, 158 08800, Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1
4. Вид діяльності (основний) за кодом галузі	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.46 Розведення свиней 01.47 Розведення свійської птиці 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва
5. Код ЄДРПОУ	25412361
6. Органи управління	Загальні збори
7. Форма власності	Недержавна власність

Головною метою свого існування на ринку України МХП бачить у лідерстві на ринку птахівництва внаслідок ефективності прогресивної бізнес-моделі, технологічного розвитку та досконалої системи управління на основі

цінностей: мотивації персоналу, адаптивності виробництва, професіоналізму, результатоорієнтованість та прозорість діяльності [14]. Факторами успіху ПрАТ «МХП» визначає контроль за витратами, раціональне інвестування, збільшення земельного банку, масштабування ринку, масові рекламні кампанії та франчайзингова мережа.

Згідно зі структурою компанії, що складається з 23 виробничих центрів, діяльність МХП можна розподілити на птахівництво, рослинництво, вирощування курчат-бройлерів та виробництва м'яса, м'ясопереробну промисловість, виробництво кормів та іншу господарську діяльність [14] за зразком в Додатку А.

3.2 Система стимулювання підприємства у звичайних умовах та умовах віддаленої роботи

Робота з кадрами у ПрАТ «МХП» має системний характер. Це управлінські стратегії, спрямовані на мотивацію персоналу, забезпечення соціальних гарантій, і система навчання працівників у власному Центрі внутрішнього навчання, і професійна підготовка молодих фахівців.

Мотиваційні механізми, що діють на підприємстві:

- Житлова підтримка. Усі підприємства Холдингу (в тому числі і ПрАТ «Миронівська птахофабрика») готові приймати на роботу фахівців на основні посади підприємства з інших місцевостей, які не мають власного житла, компенсуючи частину вартості оренди житла. Також у Холдингу діє програма фінансової допомоги з оплати іпотечних кредитів працівникам, які вирішили придбати власне житло.

- Матеріальна підтримка. ПрАТ «МХП» надає матеріальну допомогу працівникам, чий життєві ситуації вимагають додаткових витрат: одруження, народження дитини, допомога на оздоровлення та ін., залежно від масштабу витрат допомога може бути на безоплатній основі (матеріальна допомога) та відплатній основі (позика).

Матеріальна підтримка надається співробітникам, які відпрацювали на підприємстві не менше одного року.

- Організація дозвілля. Залучення працівників до здорового способу життя – ще одне завдання кадрової політики компанії. У Холдингу щорічно проводяться турніри з літнього та зимового футболу, волейболу, баскетболу між командами підприємств, що входять до структури Холдингу, також проводяться змагання з лиж, дартсу та тенісу. У Холдингу вшановують традиції та дружно відзначають такі свята як Новий рік та День працівника сільського господарства та переробної промисловості.

- Професійні конкурси. Конкурс «Кращий за фахом» щорічно проводиться на двох рівнях: на рівні підприємств та в рамках Холдингу. Щорічно затверджується посада, на якій проводитиметься конкурс. За результатами конкурсу переможцям видаються грошові премії.

- Навчання та підвищення кваліфікації. Усередині Холдингу існує Центр внутрішнього навчання, який здійснює навчання за такими напрямками: навчання керівників, навчання кадрового резерву, навчання торгових представників та продавців, навчання наставників, вступ на посаду. Зовнішнє навчання з допомогою підприємства здійснюється у зв'язку з виробничою необхідністю.

- Нагороди за професіоналізм та високі результати праці.

- Подарунки до Дня народження та ювілею.

- Турбота про дітей співробітників: дитячі новорічні подарунки, подарунки першокласникам, компенсація путівок до дитячих таборів, квитки на новорічні вистави.

Одним із найважливіших факторів успішної комерційної діяльності підприємства є ефективне використання людських ресурсів. Аналіз показників праці одна із найважливіших етапів загального аналізу стимулювання персоналу.

Аналіз складу, руху та ефективності персоналу підприємства починається з вивчення кількості співробітників, їх складу за групами та переміщеннями всередині підприємства.

Динаміка та структура персоналу за категоріями працівників ПрАТ «Миронівська птахофабрика» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Динаміка та структура персоналу за категоріями працівників.

Категорія працівників	2020 р		2021 р.	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Керівники	77	5,99	78	5,92
Фахівці	107	8,32	111	8,42
Робітники	1102	85,69	1129	85,66
РАЗОМ	1286	100	1318	100

Цей аналіз показує, що основну частку ПрАТ «Миронівська птахофабрика» займає робочий персонал. Його частка у 2020 році склала 85,69%, у 2021 – 85,66%. В абсолютному вираженні чисельність робітників збільшилася на 27 осіб. Чисельність керівного складу збільшилася за період на 1 особу. Також спостерігається збільшення чисельності фахівців на 4 особи.

Аналіз кадрового складу наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Аналіз кадрового складу

Показники	2020 р		2021 р.	
	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %
1.Середньооблікова чисельність працівників	1286	100	1318	100
Стать				
- чоловіча	614	48	633	48
- жіноча	672	52	685	52
Освіта				
- початкова	116	9	92	7
- середня	758	59	790	60
- середня спеціальна	270	21	291	22
- вища	142	11	145	11
Стаж роботи				
- до року	450	35	382	29
- від 1 до 3 років	489	38	540	41
- від 3 до 5 років	206	16	237	18
- більше 5 років	141	11	159	12

Загалом на птахофабриці у 2021 році відзначається тенденція збільшення чисельності співробітників, що працюють у компанії: від року до трьох років, від трьох до п'яти та понад п'ять років, що говорить про відданість людей до компанії. Також збільшилася частка співробітників, які мають середню спеціальну освіту. Це було наслідком кадрової політики, спрямованої на навчання та розвиток персоналу.

Аналіз руху кадрів наведено таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Аналіз руху кадрів

Показник	2020 р	2021 р.	Абсолютна зміна
1. Середньооблікова чисельність працівників	1286	1318	-32
2. Кількість прийнятих працівників	329	357	28
3. Кількість звільнених працівників. В тому числі:	341	301	-40
- за власним бажанням	312	278	-34
- звільнено за порушення трудової дисципліни	29	23	-6
- у зв'язку із скороченням	-	-	-
4. Коефіцієнт обороту з прийому	0,25	0,27	0,02
5. Коефіцієнт обороту з вибуття	0,26	0,23	-0,03
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,27	0,23	-0,04
7. Коефіцієнт сталості персоналу	-0,009	0,043	0,052

З таблиці видно, як змінилися коефіцієнти прийому, вибуття та плинності кадрів. Значні витрати пов'язані з плинністю кадрів, наприклад, на звільнення робітників, понаднормові для решти робочої сили, за робочі вихідні, навчання нових працівників та підвищення кваліфікації.

Показники, які забезпечують підприємства трудовими ресурсами, ще характеризують рівень їх використання і, звісно, що неспроможні бути чинником, безпосередньо які впливають на виробництво. Обсяг виробництва залежить не так від кількості робітників, скільки від кількості робочого часу, ефективності суспільної праці та часу, необхідного для виробництва робочої сили, що визначається продуктивністю.

Аналіз показав, що на підприємстві знизилася плинність кадрів з 27% (2020 р.) до 23% (2021 р), що є позитивною тенденцією. плинність кадрів викликає значні економічні втрати, і навіть створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні проблеми.

Одним із показників незадоволеності персоналу роботою на підприємстві є аналіз причин звільнення. Причини плинності кадрів наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Причини плинності кадрів компанії

Показники	2020 р, %	2021 р., %
Переїзд	6,8	7,6
Чи не влаштовує заробітна плата	11,1	13
Сімейні обставини	7,9	6
Зміна місця роботи	15,8	14
Не влаштовують умови праці	34,9	34,9
Власне бажання	15,8	16,9
Прогоули	8,5	7,6
РАЗОМ	100	100

Плинність кадрів для підприємства пов'язана переважно з умовами праці окремих категорій робочих, де умови характеризуються важкими умовами, і психологічної обстановкою (забійний цех); а також зі зміною місця роботи більш перспективне. 34,9 % опитуваних співробітників відзначили те, що їх не влаштовують умови роботи, 15,8% – 2020 р. та 14% 2021 р. звільнилися у зв'язку зі зміною місця роботи, 15,8% – 2020 р. та 16,9 % – 2021 р. зазначили, що причиною звільнення є власне бажання.

Важливим є дослідження процесу стимулювання персоналу на підприємстві, який на момент складної епідеміологічної ситуації був переведений на дистанційний формат зайнятості з метою припинення поширення коронавірусної інфекції.

У процесі дослідження даного підприємства було виявлено такі позитивні тенденції:

- збільшення чисельності працівників на 32 особи;
- збільшення стажу роботи в компанії, за період, що аналізується, збільшилася кількість співробітників, що працюють від року і більше;
- знизився коефіцієнт плинності кадрів з 0,27 до 0,23;
- збільшився коефіцієнт сталості персоналу з $-0,009$ до $0,043$.

За результатами дослідження було виявлено проблеми, пов'язані з:

- недостатньою технічною оснащеністю працівників, які перебувають в умовах дистанційної роботи;
- зростаючим рівнем обсягу роботи, пов'язаним із переведенням на віддалену форму зайнятості;
- нестачі оперативної інформації під час роботи у віддаленому режимі;
- спостерігається тенденція, пов'язана з необхідністю вдосконалення системи стимулювання працівників, які перебувають на віддаленій формі зайнятості.

Таким чином, підбиваючи підсумки аналізу діючої системи стимулювання на підприємстві, можна сказати, що система стимулювання працівників, що існує в компанії, має як свої позитивні сторони, так і негативні моменти, які потрібно вирішити.

Грунтуючись на результатах дослідження, вважаю за необхідне запропонувати рекомендації для розвитку системи стимулювання для співробітників, що працюють віддалено. Розвиток цієї системи - важливий аспект діяльності будь-якої компанії. Це обов'язково принесе компанії прибуток та підвищить продуктивність праці.

3.3 Основні напрямки та рекомендації щодо розвитку системи стимулювання в умовах віддаленої роботи на підприємстві

В результаті аналізу системи стимулювання персоналу ПрАТ «Миронівська птахофабрика» виявлено, що у організації дана система

недостатньо ефективна для співробітників, які перебувають у віддаленій формі зайнятості.

На основі досліджень професіоналів, що працюють у період карантинних заходів, віддалено, були визначені наступні потенційні сфери стимулювання, які претендують на ефективність:

1. Для перевірки діяльності працівників необхідно:

- вибудувати хід роботи працівника;
- аналізувати діяльність працівника (відділу);
- ставити завдання та контролювати їх виконання;
- вести звітність.

У офісі керівники можуть візуально спостерігати за діяльністю своїх працівників. Це неможливо при віддаленій роботі.

У співробітника спочатку можуть виникнути складності у зв'язку зі зміною робочого місця та переведення з офісу додому. Тому, вважаю важливим, опрацювати систему адаптації даної категорії працівників. Можливо, буде достатньо тренінгу, який буде спрямований на те, щоб адаптувати персонал до нових умов. На початку тренінгу варто розповісти про правила взаємодії в онлайні та коротко пояснити, як буде побудовано роботу, провести інструктаж та розставити головні пріоритети роботи.

Співробітники почнуть працювати набагато краще, коли вони зрозуміють, що їм потрібно. Для цього потрібно максимально чітко сформулювати завдання, забути про поверхневі вимоги, щоб не витратити час на розуміння того, що в результаті очікується від працівника. Коли завдання поставлено точно, чітко і послідовно, дистанційним працівникам легше зосередитися на роботі, розуміючи мету кінцевого результату.

2. Розробити систему додаткових соціально – психологічних методів мотивації працівників. До списку додаткових заходів, вважаю, можна включити:

- нагородження фірмовими відзнаками;
- оголошення подяки;
- вручення цінних подарунків, виходячи із специфічних інтересів;

- сертифікати на обід із членами сім'ї або друзями у найкращих ресторанах міста;
- внесення різних записів про досягнення працівника в його особистий файл;
- розміщення фотографії в корпоративній газеті або на інформаційному листі і т.д.;

3. Забезпечити цілісність цифрового середовища у організації.

Оскільки під час дистанційної роботи спостерігається дефіцит техніки до виконання посадових обов'язків. Необхідно, щоб кожен співробітник був повністю оснащений необхідною технікою, для цього вважаю важливим доповнити систему соціальних пільг: надати своїм співробітникам знижку на придбання техніки для роботи за рахунок покриття певного відсотка від вартості техніки. Або частково вирішити цю проблему можна за рахунок наявного обладнання, або закуповувати його окремо для кожного співробітника.

Крім іншого, необхідно:

- Забезпечити всіх працівників необхідними ліцензіями та доступами.
- Розширити та збільшити потужності централізованої інфраструктури для віддаленого підключення працівників.
- Розробити нові схеми віддаленого доступу.
- Адаптувати правила інформаційної безпеки.

Для повного підключення працівників та організації робочого процесу необхідно користуватися відповідними програмами та програмами:

1. Потрібно визначити, де співробітники спілкуватимуться? Для цього можна користуватися програмами: WhatsApp, Телеграм, Viber та ін.
2. Для відеоконференцій, зборів, обговорень можна використовувати такі сервіси: Zoom, Skype та ін.
3. Для спільної роботи з документами Google Docs.
4. Як слідкувати за роботою співробітників? - Хорошим рішенням буде встановлення програми Hubstaff, яка робитиме скріншоти екрану раз на кілька хвилин і даватиме звіт про активність співробітника.

5. Як усунути помилки на обладнанні працівника? - Якщо виникне така необхідність, то можна встановити на всі віддалені пристрої програму TeamViewer, через яку ваш адміністратор може налаштувати щось на комп'ютері робітника і допоможе керувати віддаленими співробітниками.

6. Онлайн навчальний семінар. Інтелектуали зацікавлені у постійному розвитку та самовдосконаленні. Відвідувати заходи особисто під час пандемії недоцільно, тому роль онлайн-семінарів, курсів та тренінгів зростає.

Роботодавцям важливо зосередитися не лише на оплаті семінарів, які подобаються співробітникам, а й на організації унікальних заходів, особливо для працівників. Якість заходу має бути вищою за стандарти, запропоновані громадським надбанням ринку. Залучення найкращих вчителів, тренерів, організація позитивного інформаційного фону та включення цінності учасників заходу мають супроводжувати захід посиленням на компанію.

7. Організація дозвілля та неформальних розваг. Компанії повинні сприяти збереженню та підтримці неформальних відносин усередині колективу.

Святкові вітання, конкурси, ігри та інші форми взаємодії мають підтримуватись та ініціюватися відділом кадрів компанії. Цей напрямок, ймовірно, розвиватиметься за рахунок паралельної розробки онлайн-додатків та стартапів. Один із прикладів, який уже вплив під час пандемії коронавірусу, - це онлайн-бар, де люди, що сидять вдома, занурюються в атмосферу бару. Ця платформа дозволяє організувати зустрічі з друзями та колегами. Між опитаними авторами експертами склалася думка про те, що такі послуги розвиватимуться, і вони підтвердили статус перспективного механізму неформального спілкування та згуртування колективу.

8. Зв'язок у реальному часі потрібний відповідно до вертикального аспекту взаємодії. У сьогодишню епоху соціальних мереж та месенджерів людям часто простіше створювати та писати повідомлення, ніж дзвонити та дзвонити. Однак важливо звертати увагу на особисте усне спілкування керівників та підлеглих. Здається, зручно встановити певну частоту спілкування, яка необхідна для оцінки неформального спілкування, основних робочих проблем, емоційного

стану співробітника, наявних проблем та внутрішнього настрою. Під час цих сеансів зв'язку лідер бере до уваги мінливі тенденції у команді, виявляє найнагальніші проблеми, що вимагають втручання і може вплинути навіть на особливі випадки. Залежно від типу психологічної особистості кожного співробітника важливо, щоб комусь було комфортно працювати практично автономно, і щоб хтось підтримував соціальні та професійні зв'язки. Це потребує уваги.

9. Організація спортивних челенджів. На дистанційній роботі ми все рідше рухаємось і менше виходимо навір. "Щоденний маршрут" - ноутбук, холодильник і назад. Вимушені співробітники, які сидять цілими днями вдома, можуть відчувати стрес, перш за все, і як наслідок може погіршитися самопочуття через малу рухову активність. Тому головним стимулом для багатьох співробітників може стати бажання покращити здоров'я та фізичну форму. Серед інших причин — бажання позмагатися та добре провести час разом із колегами.

Оцінка ефективності запропонованих напрямків та рекомендацій.

По суті, інвестування у стимулюючу діяльність персоналу підприємства – це інвестиції у розвиток підприємства. Ефективність цих вкладень має визначатися підвищенням ефективності діяльності підприємства. Очевидно, чекати ефект від даних інвестицій тут і зараз не можна. Характерними ефектами від реалізації запропонованих заходів, з погляду ефективності, мій погляд, будуть:

1. Підвищення ефективності та продуктивності трудової діяльності.
2. Підвищення прихильності компанії співробітників, які перебувають у віддаленій формі зайнятості, і навіть підвищення залученості співробітників та емоційної згуртованості колективу.
3. Підвищення цифрової грамотності працівників за допомогою проведення тренінгів.
4. Зменшення обсягу виконуваних робіт, пов'язаних із переведенням працівників на віддалену зайнятість.

5. Зниження витрат на підбір персоналу у зв'язку зі скороченням плинності кадрів.

6. Зниження витрат на навчання нових спеціалістів за рахунок зниження плинності кадрів.

Таким чином, успішне функціонування та конкурентоспроможність організації залежить від зацікавленості її співробітників в активній та ефективній діяльності. Головний елемент виробничої системи – це співробітники. Це зумовлює необхідність розкриття його потенціалу у процесі трудової діяльності, у створенні умов, що підтримують у працівника бажання вдосконалюватися, що стимулюють його не тільки до продуктивної роботи, а й до саморозвитку як особистості.

У процесі роботи було наведено характеристику розроблених заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу, що працюють у віддаленому режимі, а також визначили їхню соціальну та економічну ефективність запропоновані нами заходи принесуть значний економічний та соціальний ефект для підприємства.

Вони позитивно вплинуть на ефективність трудової діяльності у робочому колективі, і навіть на ефективність діяльності всієї організації.

ВИСНОВКИ

У зв'язку з масовим переведенням працівників у віддалені офіси керівники компаній стикаються з новими проблемами, пов'язаними з дистанційною побудовою командного управління без втрати мотивації працівників, індивідуальної ефективності та ефективності компанії в цілому.

Тривале збереження віддаленого режиму роботи несе суттєві ризики для ефективності компанії, а саме:

1. зниження мотивації та залученості персоналу в середньостроковій та довгостроковій перспективі;
2. втрата синергетичного ефекту від роботи команди;
3. скорочення можливостей нематеріальної мотивації працівників;
4. зниження лояльності до підприємства як роботодавцю;

Щоб цього уникнути, необхідно вдосконалювати систему стимулювання співробітників.

Дослідження системи стимулювання співробітників, які перебувають у віддаленій формі зайнятості проводилося для підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» або МХП – це приватне акціонерне товариство, що представляє собою агропромисловий комплекс з виробництва продуктів м'яса, рослинництва та інших продуктів сільського господарства.

Стимулюючим засобом птахофабрики є гроші, та все, що допомагає зміцнити самооцінку людини. Дуже важливою умовою успіху цих стратегій стимулювання є відкритість та довіра у відносинах між керівництвом та співробітниками. Роль соціальних пільг та виплат як частини сукупного доходу працівників на підприємстві останніми роками помітно зростає. Пільги та виплати перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Вони перетворилися на життєву потребу як самих працівників, так і їхнім родинам.

Пільги і виплати соціального плану як служать соціальним захистом працівників, так і дозволяють фірмам залучати та закріплювати кваліфікованих працівників, сприяють розвитку лояльності до фірми.

За результатами дослідження, проведеного на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», були виявлені такі проблеми, пов'язані з:

- недостатньою технічною оснащеністю працівників, які перебувають в умовах дистанційної роботи;
- зростаючим рівнем обсягу роботи, пов'язаним із переведенням на віддалену форму зайнятості;
- нестачі оперативної інформації під час роботи у віддаленому режимі;
- спостерігається тенденція, пов'язана з необхідністю вдосконалення системи стимулювання працівників, які перебувають на віддаленій формі зайнятості.

Запропоновані заходи щодо вирішення цих проблем з точки зору ефективності, на мій погляд, будуть давати наступні результати:

1. підвищення ефективності та продуктивності трудової діяльності.
2. підвищення прихильності компанії співробітників, які перебувають у віддаленій формі зайнятості, і навіть підвищення залученості співробітників та емоційної згуртованості колективу.
3. підвищення цифрової грамотності працівників за допомогою проведення тренінгів.
4. зменшення обсягу виконуваних робіт, пов'язаних із переведенням працівників на віддалену зайнятість.
5. зниження витрат на підбір персоналу у зв'язку зі скороченням плинності кадрів.
6. зниження витрат на навчання нових спеціалістів за рахунок зниження плинності кадрів.

Пропонуючи заходи щодо вдосконалення стимулюючої складової ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ми дійшли висновку, що трансформація системи стимулювання має підвищити ефективність організації. З соціальної точки зору зміни мають бути спрямовані на стимулювання працівників дистанційної форми зайнятості, максимальне використання та розвиток працівників організації та створення сприятливого психологічного клімату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. №3. С. 136–144.
2. Білик І.В., І. В. Бондар. Особливості мотивації праці в аграрному секторі економіки України. *Інноваційна економіка*. 2014. №3. С. 126-130
3. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119–125.
4. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
5. 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. Київ, 2008. С. 94–97
6. Горянiна В.А. Психологiя спiлкування: Навч. посiбник для студ. вищ. навчань, закладiв. М.: Видавничий центр «Академiя», 2002. 416 с.
7. Грiшнова О.А. Економiка працi та соцiально-трудовi вiдносини: пiдручник К.: Знання, 2004. 356 с.
8. Гуторов О.І., Абраменко П.О. Сучасні теорії мотивації й особливості їх застосування в умовах ринкового середовища. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. Сер. : Економічні науки. 2013. № 8. С. 10–17. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnau_ekon_2013_8_4.pdf
9. Загорський, В. С., Ліпенцев, А. В., & Кореновський, О. В. Синергетика і теорія управління соціально-економічними системами. *Демократичне врядування*, 2011. 8.
10. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с

11. Кузнєцов Едуард Анатолійович "Теорія управління в умовах трансформації економічних систем." 1998.
12. Офіційний сайт Державного центру зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>.
13. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua>.
14. Офіційний сайт ПрАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>
15. Пасмор Ю. В. Цифрові технології як головний чинник економікоправової модернізації суспільства. Теорія та практика сучасної юриспруденції : матеріали XXII наук.-практ. конф., 15 груд. 2019 р. Харків, 2019. Т. 1. С. 69–70.
16. Погорєлова Т. О., Юрченко В. А. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. Вісник НТУ. 2015. № 26 (1135). URL: <http://vestnik.kpi.kharkov.ua/4>
17. Правове забезпечення функціонування Національної інноваційної системи в сучасних умовах : монографія / ред.: С. В. Глібко, О. В. Розгон, Ю. В. Георгієвський. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2020. 360 с.
18. Розумні правові інновації. Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку Національної академії правових наук України. URL: <https://smartlawin.ndipzir.org.ua/>.
19. Український маркетинг-форум : 27-28 трав. 2021 р. Ukrainian Marketing Forum. URL: <https://marketingforum.com.ua/>.
20. Федулова І., Джулай М. Економічні наслідки пандемії COVID-19 для підприємств України. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. №4. С. 74–91.
21. Форум інноваційних виробництв : 17 черв. 2021, Біла Церква. URL: <https://industry.forumkyiv.org/>.

22. Цифровізація та Розумні технології. Агенція Європейських Інновацій. URL: <https://aei.org.ua/cyfryzaciya-ta-smart-tehnologii/>.

23. Штучний інтелект, «розумні» алгоритми та роботизація – 20 готових застосунків на Creatio Marketplace. Terrasoft. URL: <https://www.terrasoft.ua/business/news/66367>.

24. Югай А.М. Економічні відносини і мотивація праці в сільському господарстві. М. : Вид. МСХА, 2001. 582 с.

Додаток А

Інфраструктура діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

