



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

В.о.зав. каф.

Допустити до захисту
проф. Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Формування мотиваційної системи управління у Товаристві з обмеженою
відповідальністю «Гайсинський молокозавод»

Студентки 2 курсу, групи ММОА-21, заочна
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Патрон Світлани Василівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

д.екон.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Копитко Василь Іванович

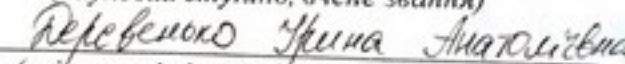
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

в.о. директора з виробництва
ТОВ «Гайсинський молокозавод»

(науковий ступінь, вчене звання)


(прізвище, ім'я, по-батькові)

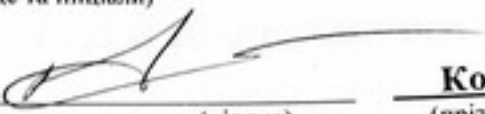
Львів - 2024

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

«Формування мотиваційної системи управління у Товаристві з обмеженою
відповідальністю «Гайсинський молокозавод»

Студентки _____ **Патрон С. В.** _____ групи ММОА-213
(прізвище та ініціали)

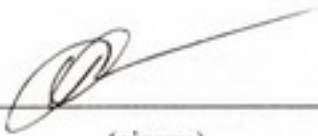
Керівник роботи _____  _____ **Копитко В. І.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____  _____ **Деревенко Ю. Ю.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри _____  _____ **Янків М. Д.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

«29» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу
 Ступінь підготовки магістр
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 В.о.завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
 проф. Янків М. Д.
 «19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТЦІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Патрон Світлані Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування мотиваційної системи управління у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод»

Керівник роботи: **Копитко Василь Іванович**, доктор економічних наук,
 професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.7, табл. 1.1-1.3 – ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ
 МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Рис. 2.1 – 2.7 і табл. 2.1. – 2.14 – РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ
 СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ
 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

Рис.3.1-3.3 і табл. 3.1-3.10 – УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ
 СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 22 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>січень 2024 р.</i>	

Студентка



(підпис)

Патрон С. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Копитко В. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Патрон С.В. Формування мотиваційної системи управління у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод». Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 117 сторінок, включаючи 27 таблиць, 17 рисунків.

В роботі розглядаються питання на теоретичному рівні аспекти мотивації і стимулювання персоналу, основні сучасні теорії мотивації і стимулювання персоналу. Мною розроблено рекомендації щодо вдосконалення організації мотивації і стимулювання персоналу та шляхи їх удосконалення в сучасних економічних умовах, в роботі досліджуються та аналізуються чинники, які впливають на мотивацію праці підприємств, а також зроблено спробу запропонувати застосування ринкових підходів до вдосконалення механізму матеріального стимулювання, описано впровадження удосконалення систем мотивації і стимулювання персоналу, показано в структурній схемі методи управління мотивацією і стимулюванням праці персоналу підприємства тощо.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: мотивація, праця, менеджер, організація, діяльність підприємства, економічна мотивація, управлінська діяльність, підприємство.

SUMMARY

S. Patron. The formation of a motivational management system in the Limited Liability Company "Haysinsky Milk Factory". Research for the master's degree in the field of knowledge "Management and administration" of the specialty "Management" of the specialization "Management of organizations and administration". Lviv, 2024.

The workload is 117 pages including 27 tables, 17 drawings.

The theoretical aspects of staff motivation and stimulation, basic modern theories of staff motivation and stimulation are considered. I have developed recommendations for improving the organization of motivation and incentives for staff and ways to improve them in the current economic conditions, research and analyze the factors that influence the motivation of enterprises, and also try to suggest the use of market approaches to improve the mechanism of material incentives, described the introduction systems of motivation and stimulation of personnel, shown in the structural diagram methods of managing the motivation and stimulation of work company personnel, etc. Based on the elaboration of theoretical and practical materials, appropriate conclusions are made and proposals are made.

Keywords: motivation, work, manager, organization, activity of enterprise, economic motivation, management activity, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1 Мотиваційна система управління в системі функцій менеджменту.....	12
1.2 Управління системою мотивації і стимулювання персоналу на підприємстві.....	26
1.3 Методика досліджень при формуванні мотиваційної системи управління на підприємстві	34
Висновки до I розділу.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	39
2.1 Діагностика економічного стану та фінансовий аналіз діяльності підприємства	39
2.2 Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод».....	53
2.3 Аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод».....	57
2.4 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод».....	62
2.5 Дослідження мотиваційних установок персоналу у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод».....	64
Висновки до II розділу.....	74
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	77
3.1 Шляхи удосконалення мотиваційної системи управління у Товаристві : обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод».....	77

3.2 Рекомендації щодо впровадження мотиваційної системи управління і підтримання її функціонування.....	94
Висновки до III розділу.....	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Співробітники підприємства є найважливішою його частиною, його успіх залежить від їх роботи та можливостей, які повинні підтримуватись відповідною мотивацією. Тому актуальність теми даної роботи полягає в тому, що шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння її мотивації. Мотивація є незамінним чинником, що веде до ефективного використання навичок, якими володіють працівники, ті що мають хорошу мотивацію, працюватимуть краще. В інтересах кожного керівника підприємства розробити відповідну стратегію мотивації для роботи з працівниками, яка забезпечує безперервне зобов'язання працівників працювати для успіху підприємства, заохочуючи їх до підвищення кваліфікації. Правильне управління системою мотивації персоналу є важливою умовою для мобілізації свого розумового потенціалу, демонструючи творчість і винахідливість, тобто слід створити базу мотивації працівників для ефективної роботи.

Мотивація це процес створення системи умов або мотивів, які мають вплив на поведінку людини, направляють їх у потрібну для підприємства сторону, що регулюють його інтенсивність, межі, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення цілей [27].

Увага науковців до мотивації спостерігається також й тому, що в умовах ринкових відносин виникає необхідність проведення чіткого взаємозв'язку щодо результатів праці працівників та ефективністю всієї господарської діяльності підприємства. Дане питання є досить важливе для підприємств, у яких простежується неоднорідна структура персоналу й проходить значний вплив технологічного процесу при здійсненні якого необхідно залучити кваліфікованих й досвідчених працівників. Саме тому дослідження щодо формування системи мотивації й стимулювання працівників вітчизняних підприємств є досить актуальною проблемою.

Сучасні теоретичні здобутки відомих вчених в галузі мотивації й стимулювання персоналу підприємства будуються на світовій практиці

організації праці. Однак зміст праці сучасного робітника постійно міняється, саме тому виникає потреба здійснити розробку й впровадження у виробництво певного нового механізму мотивації й матеріального стимулювання праці у підприємствах, що враховував би саме ці особливості.

Крім цього недостатньо вивченими є проблеми оцінки стану й виявлення сучасних тенденцій щодо мотивації праці, а також обґрунтування ефективного мотиваційного механізму щодо підвищення продуктивності праці, проведення стимулювання його систем й методів, здійснення управління мотиваційними чинниками.

Завжди праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти, персоналу, які є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу підприємства. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні ми називаємо мотивацією.

Мотивація до праці є багатостороннім процесом, який відображає вид людської діяльності спрямованої на задоволення своїх фізичних, матеріально-побутових, культурних потреб та набуття певного іміджу в суспільній ієрархії [34]. Поняття мотивації тісно зв'язано з проблемою керування персоналом. Нові економічні відносини, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і розстановка кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації. В практиці керування однією з найпоширеніших його форм є матеріальне стимулювання. Роль даного процесу стимулювання виключно велика. Однак дуже важливо враховувати ситуацію, при якій матеріальне стимулювання здійснюється, тому що людина має дуже складну і не однозначну систему потреб, інтересів, пріоритетів і цілей.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Питання мотивації праці працівників підприємств були і залишаються найбільш актуальними. Від розроблених систем мотивації залежить соціальна і творча

активність працівників управлінської праці, кінцеві результати діяльності підприємств. Недостатня мотивація в сучасних умовах є часто обмежуючим чинником, не дозволяючи підприємствам реалізувати свої потенційні можливості і знижує його трудову активність в цілому [27]. Якщо керівництво спроможне вміло керувати персоналом, застосовувати досконалі системи мотивації, то йому гарантовані успіх і прибутковість.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Багато вчених визначають, що мотивація є чинником і одночасно важливим елементом існування і розвитку підприємств. Дослідженням питання мотивів та продуктивності праці активно займалися багато вчених. Наукові праці таких вчених як А. Сміта, Л. Маршала, Ф. Тейлора, Е. Мейо стали основоположниками важливих аспектів та проблем цієї теми.

Окрім них суттєвий внесок у розвиток досліджень з цієї проблеми зробили також відомі українські вчені так як: В. Д. Лагугін, М. М. Махненко, В.С. Дієсперов, Г. А. Дмитренко, М. П. Поліщук, Г. І. Купалова, Д. П. Богиня, О. А. Бугуцький, М. І. Нижній, В.М. Петюх, М.І. Карлін. За рахунок того, що сучасна сфера зазнає значних змін, одним з ключових змін є зміна власності, дуже важливим є приділяти увагу дослідженню та впровадженню мотивації праці на підприємствах та її постійному розвитку.

Об'єктом дослідження є формування мотиваційної системи управління на досліджуваному підприємстві.

Предметом дослідження є діюча система економічних відносин щодо стимулювання й мотивації праці у підприємстві.

Мета роботи та завдання - метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації й стимулювання робітників підприємств для забезпечення їх стабільного розвитку у сучасних ринкових умовах.

Для досягнення даної мети нами було поставлено наступні завдання:

- теоретично узалежнити сутність мотивації праці й мотиваційного механізму;

- визначити загальні методи мотивації праці в підприємствах й чинники впливу на трудову активність всього персоналу із боку зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства;
- провести оцінку діючої системи мотивації праці;
- дослідити взаємозв'язок між чинниками матеріальної мотивації щодо продуктивності праці й іншими показниками загальної ефективності виробництва;
- обґрунтувати напрями вдосконалення мотиваційного механізму, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці;
- врахування сучасного стану соціально-економічної ситуації, досвіду іноземних країн та вітчизняних виробників, а також специфіки механізму мотивації праці;
- дослідити як саме може впливати мотивація праці на діяльність підприємств;
- пояснити, якими напрямками буде створено сучасний мотиваційний механізм на базі об'єкта дослідження.

Методи дослідження, які використовувались у процесі дослідження: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, критичний аналіз інших авторів, формування висновків); монографічний (вивчення позитивних і негативних сторін мотивації праці, визначення шляхів її вдосконалення); графічний (наочне зображення схем взаємозв'язків, динаміки показників); статистико-економічний (вивчення структурно-динамічних тенденцій розвитку способів вдосконалення мотивації і стимулювання працівників в підприємстві).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Мотиваційна система управління в системі функцій менеджменту

Готовність людини працювати з максимальною віддачею є одним із головних чинників успіху підприємства на ринку. Керівництво може розробити блискучі бізнес-плани, мати найсучасніше обладнання, використовувати інноваційні технології й інформаційні системи, але все це буде зведене нанівець, якщо працівники не будуть ефективно працювати й намагатися своєю працею сприяти досягненню цілей підприємства.

Ефективна трудова діяльність можлива принаймні за двох умов: бажання та прагнення працювати ефективно й уміння працювати ефективно. Перша умова пов'язана саме з проблематикою мотивації персоналу. Справді, наявність у працівників належної професійної підготовки, досвіду та компетенцій ще не гарантує високої ефективності праці, рушійною силою активної праці є мотивація.

У зв'язку з цим керівництво має знати, як виникають мотиви, якими способами можна активізувати їх, як забезпечити ефективне використання людського капіталу завдяки розробленню конкурентоспроможних Мотиваційних систем управління та методів і засобів нематеріальної мотивації.

Отже, мотивація працівників до ефективної праці є одним із головних завдань управління персоналом. За сучасних умов спостерігається підвищення попиту роботодавців та фахівців, які вміють розробляти конкурентоспроможні мотиваційні системи управління, володіють технологіями оцінювання посад і за його результатами формування параметрів основної заробітної плати, сучасними підходами до узгодження заробітної плати з результативністю праці, проводити мотиваційний моніторинг і розробляти мотиваційні заходи з метою посилення мотивації працівників, формування в них лояльності та відданості підприємству. Тому сучасні фахівці з управління персоналом повинні мати необхідні

компетенції, які б задовольняли вимоги роботодавців і позитивно впливали на їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

Головною умовою сталого і ефективного функціонування економіки підприємства є постійне вдосконалення діючих систем мотиваційного управління на базі використання сучасних досягнень менеджменту і підприємництва. У зв'язку з цим важливого значення набуває вирішення як теоретичних, так і практичних проблем управління трудовою діяльністю персоналу із застосуванням нових соціально-економічних методів мотивації праці, що надади б змогу підвищити зацікавленість робітників продуктивно і якісно працювати на підприємстві.

Мотиваційна система управління – сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників до досягнення особистих цілей [27]. Система мотивування персоналу є основою успіху підприємства. Щоб досягти результатів, мотиваційна система управління повинна впроваджуватись на усіх рівнях управління підприємства із забезпеченням взаємодії.

Мотивація працівників вимагає чималого вміння, наполегливості й розуміння людської природи. Вона вимагає розвинених здібностей задля спонукання виконавців до певних зусиль, досягнення ефективних результатів праці.

У літературі є безліч визначень мотиваційної системи, що розкривають її сутність з різних сторін.

Мотиваційна система в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій. У теорії управління застосовують наступне тлумачення цього терміну: «Мотиваційна система – це процес спонукання, стимулювання себе або інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій для досягнення власної мети або мети підприємства» [27].

Функція мотивації – одна з основних функцій управління, яка полягає у спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей

підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці.

Мотиваційна система управління складається з класифікації за декількома ознаками (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові системи мотивації підприємства*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [55]

За основними групами потреб: матеріальна мотивація – прагнення до статку, більш високому рівню життя, вона залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в підприємстві, дієвості системи матеріальних стимулів, застосовуваних в підприємстві; трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці.

Це внутрішня мотивація людини. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового росту; статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах підприємства.

Крім того, людині може бути властиве прагнення до лідерства в колективі, більш високого неофіційного статусу, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.

За засобами, що використовуються: нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування; примусова мотивація ґрунтується на використанні влади й погрозі адміністративних покарань працівника у випадку невиконання їм відповідних вимог; стимулювання – вплив не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукують працівника до певної поведінки.

За джерелами виникнення: внутрішня мотивація проявляється тоді, коли людина, виконуючи роботу формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню, бажання боротися.

Керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби й знайти способи їхнього задоволення; при зовнішній мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки й т.д.

За напрямком на досягнення:

- до основних видів позитивної мотивації відносяться матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника й довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи й т.п.;

- негативна мотивація – це насамперед матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді [34].

Зміст мотиваційної системи управління можна умовно зобразити у алгоритмі його побудови, структурно процес мотивації охоплює кілька послідовних стадій (див. рис. 1.2).

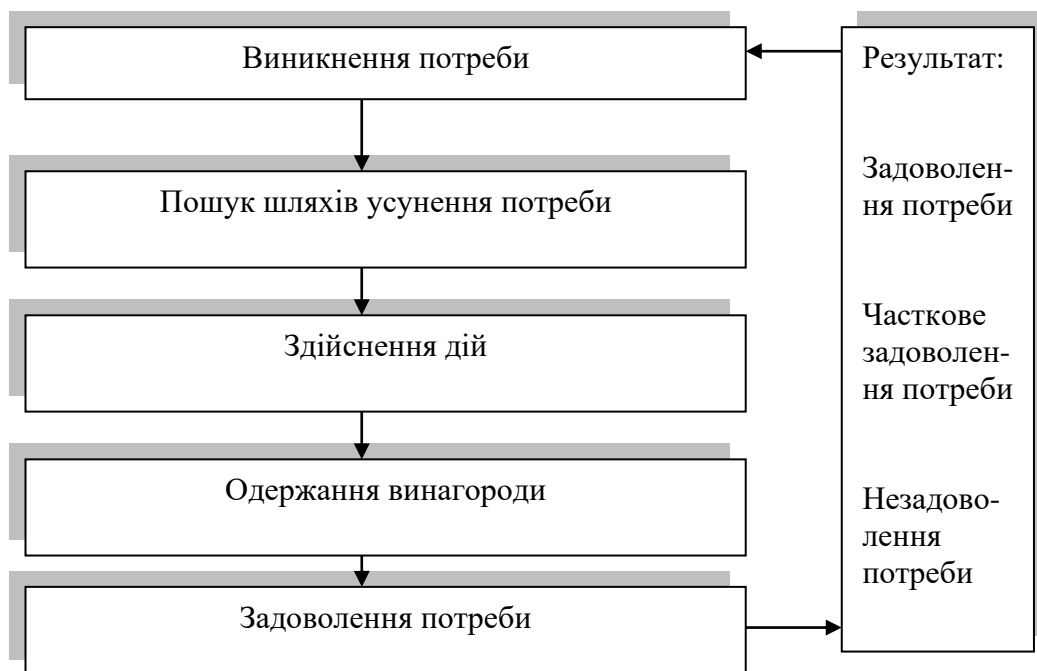


Рис. 1.2. Стадії процесу системи мотивації на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [55]

Потреба проявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає й вона повинна знайти можливість і вжити певних заходів для усунення (задоволення) потреби.

Людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити або ігнорувати.

Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби. На цій стадії людина вирішує кілька моментів: що вона буде мати після задоволення потреби; що вона повинна зробити для одержання бажаного; наскільки досягне бажане; наскільки те, що можна одержати, задовольнить потребу.

Людина витрачає зусилля на те, що в остаточному підсумку повинно допомогти їй усунути потребу.

Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовуються, наскільки виконані дії призвели до бажаного результату. Залежно від цього відбувається або ослаблення мотивації до дії, або її збереження, або посилення. Залежно від ступеня зняття напруги, викликаної

потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

У структурі системи мотивації персоналу виділяють такі п'ять напрямів: умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини, відповідальність.



Рис. 1.3. Модель мотивації в системі через потреби*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [55]



Рис. 1.4. Функції, які виконують мотиви у трудовій діяльності*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [27]

Якщо розглядати мотивацію з позиції отримуваних благ, то вона буває двох видів: матеріальна і нематеріальна. Ці види мотивації комплексно застосовуються для підтримання її дієздатності загалом. Залежно від рівня управління співвідношення матеріальних і нематеріальних видів мотивації змінюється.

Матеріальна мотивація – економічний спосіб спонукання працівників для забезпечення потреб у достатку, добробуту, матеріального стандарту життя. Бажання працівника покращити своє матеріальне становище сприяє активізації трудової діяльності, а отже, збільшенню продуктивності праці [74].

Суттєвими проблемами матеріальної мотивації на сучасному етапі розвитку української економіки є низький рівень оплати праці, зміна стандартів і норм, згідно з вимогами європейського законодавства, необхідність формування нових методів економічного стимулювання зайнятих на ринку праці є життєвою необхідністю підприємств.

Згідно із Законом України “Про оплату праці”, заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [77].

Заробітна плата є основною формою матеріальної мотивації персоналу, в системі мотивації праці, водночас взаємозв’язок мотивації трудової діяльності та оплати праці є суперечливим.

Макро- та мікроекономічні фактори неопосередковано впливають на такі показники, як:

- рівень заробітної плати та її динаміка;
- наявність прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- диференціація заробітної плати на підприємстві та в суспільстві загалом;
- структура особистого доходу;
- матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо.

На мотивацію найманих працівників впливає високий рівень оплати праці, що сприяє підвищенню ефективності виробництва і виявляється у такому: по-

перше, рівень оплати праці, вищий від середньоринкового значення, знижує плинність кадрів, тому забезпечує формування стабільного трудового колективу.

Таблиця 1.1

Класифікація мотивів мотиваційної системи управління*

Класифікаційна ознака	Види мотивів
Види потреб, які лежать в основі мотиву	Фізіологічні, соціальні, самоствердження, успіху, Творчості, збереження тощо
Значущість для життя та розвитку людини	Базові, похідні
Спрямованість особистості	Особисті, егоїстичні, групові, суспільно значущі
Переконання, моральні норми	Ідейні, нормативні, моральні, аморальні, заборонні тощо
Види активності, які виявляє людина	Професійна діяльність, навчання, суспільна діяльність, спілкування, заняття спортом тощо
Частота виникнення	Разові, періодичні, постійні
Міра усвідомлення	Усвідомлені, неусвідомлені
Істинність, реальність	Мотиви-спонукання, мотиви-судження

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [55]

У разі зниження плинності персоналу роботодавець зменшує витрати на його найм і навчання та може спрямувати вивільнені кошти на інші потреби;

– по-друге, високий рівень оплати праці приваблює велику кількість більш кваліфікованих, досвідчених, високопродуктивних фахівців у своїй сфері діяльності. В такому випадку роботодавець економить кошти на навчання та підвищення кваліфікації працівників;

– по-третє, така оплата праці стимулює до відповідального і сумлінного виконання своїх обов’язків та побоювання бути звільненим [33].

З іншого боку, є нематеріальна мотивація, яка відіграє не менш важливу роль у ефективності функціонування системи мотивування персоналу.

Нематеріальна мотивація – це комплекс заходів, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників, спрямовуючи на досягнення особистих цілей та цілей організації без видавання співробітнику у готівки чи безготівкових грошей (див. рис. 1.5) [11].

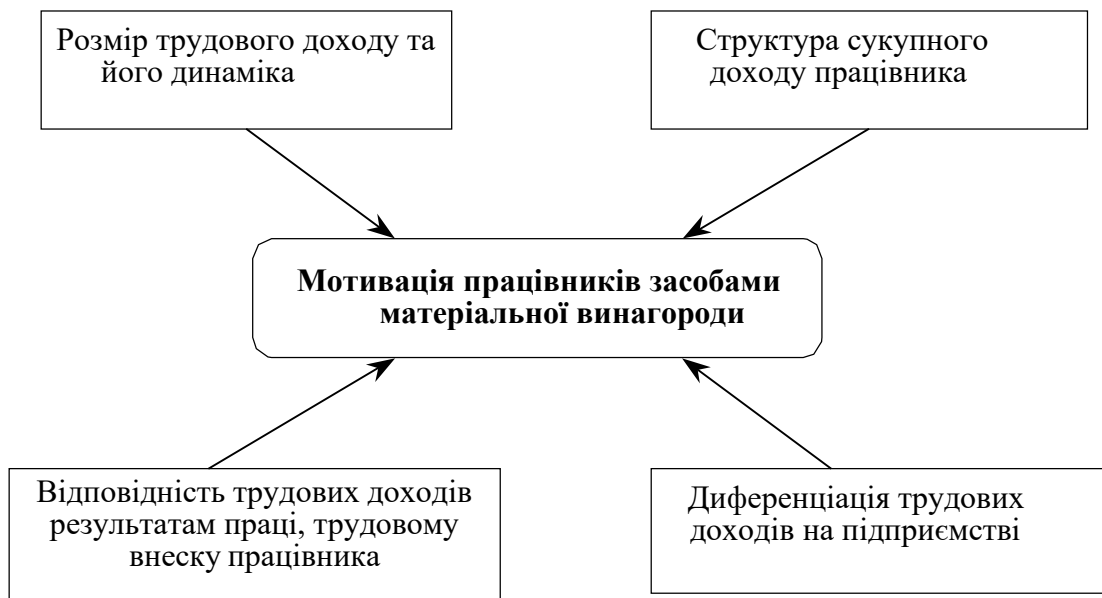


Рис. 1.5. Чинники, що впливають на мотивацію працівників засобами матеріальної винагороди*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [57]

Усі нематеріальні методи мотивації поділяють на дві групи: організаційні та морально-психологічні (див. рис.1.6).

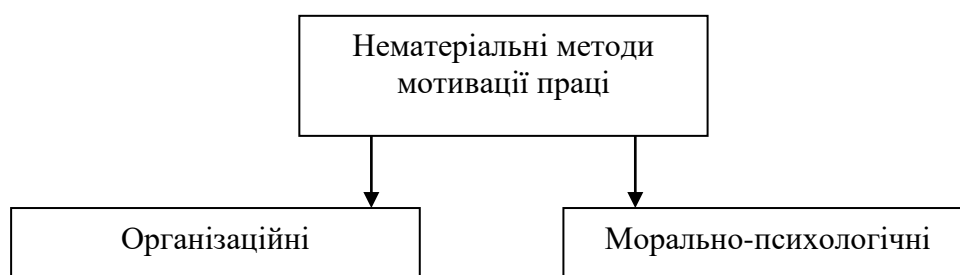


Рис. 1.6. Нематеріальні методи мотивації праці*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [58]

До організаційних методів мотивації належать [80]: мотивація участі працівників у справах підприємства; програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, кар'єрне зростання, мотивація перспективою; гуманізація праці, яка полягає в тому, щоб запобігати виробничому травматизму, здійснювати профілактику перевтоми, професійних захворювань, забезпечити широку та активну участь у виконанні виробничих завдань; посилення діяльності засобів масової інформації і виховання; розроблення і впровадження принципів корпоративної культури; організація роботи зі збирання зауважень і пропозицій

працівників; мотивація збагаченням змісту праці полягає в наданні людям змістовнішої, важливішої, цікавішої, соціально значущої праці, що відповідає їхнім особистим інтересам і схильностям, і з широкими перспективами посадового і професійного росту, а також дозволяє проявляти їх творчі здатності, здійснювати контроль над ресурсами й умовами власної праці.

Морально-психологічними методами посилення трудової мотивації є: гласне визнання заслуг; усне вираження подяки керівниками; вираження подяки в наказах; вираження подяки у формі друкованих оголошень, на дошках оголошень, по радіо тощо; поздоровлення з ювілеями; фотографії на дошках пошани, у музеях, у буклетах тощо; відвідування робочих місць кращих працівників вищими керівниками; повага і довіра; схвалення і підтримка; негативне підкріплення (осудження, докір, покарання); спілкування співпрацівників.

Будь-які мотивувальні впливи повинні бути ретельно продумані та співвіднесені з конкретною ситуацією й особистістю працівника.

Упроваджуючи систему мотивації, застосовують методи зовнішньої мотивації, завдання якої – розвинути внутрішню мотивацію працівника. Цього можна досягнути завдяки регулярній оцінці її впливу та використання стимулів мотиваційної системи управління.

Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників, а саме: гроші, кар'єрне зростання, слава визнання, самовираження та самореалізація.

Безумовно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання персоналу. З одного боку, вони є потужним засобом мотивації, а з іншого можуть виступати чинником демотивації.

На думку Ф. Герцберга, нестача грошей може спричиняти незадоволеність роботою, достатня кількість сама по собі не приносить тривалого задоволення. Це особливо актуально для людей, що працюють за фіксований оклад. Такі люди можуть відчувати позитивні емоції, радість. Але почуття ейфорії може швидко зникнути, якщо працівники не отримують задоволення від самої роботи. Тому можна сказати, що впровадження ефективного мотиваційного управління на

підприємстві повинно базуватися на можливості використання комплексу мотиваційних чинників.

Використання тих чи інших методів мотивації в залежності від ситуації дозволить керівництву підприємства підвищити рівень вмотивованості працівників у досягненні кінцевих результатів роботи в цілому.

Система мотивування, повинна, бути простою і зрозумілою для працівника, бути гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи.

Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані.

Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні.

Системи заохочень повинні формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками.

Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами. Разом з тим, вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення.

Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи.

Вивчення внутрішніх механізмів мотивації є основою для створення ефективної праці для тих, хто дійсно прагне реалізувати свої здібності та можливості, хто щиро зацікавлений своєю працею і результатами діяльності підприємства.

При побудові систем мотивації керівники повинні враховувати не тільки взаємозв'язок мотивів людини, але і їх мінливу природу. Ці зміни необхідно розуміти та вміти вчасно на них реагувати.

Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: організаційно-виробничих, соціально-економічних, адміністративних,

інформаційно-роз'яснювальних, соціально-психологічних, правових – склад яких наведено на рисунку 1.7 [6].

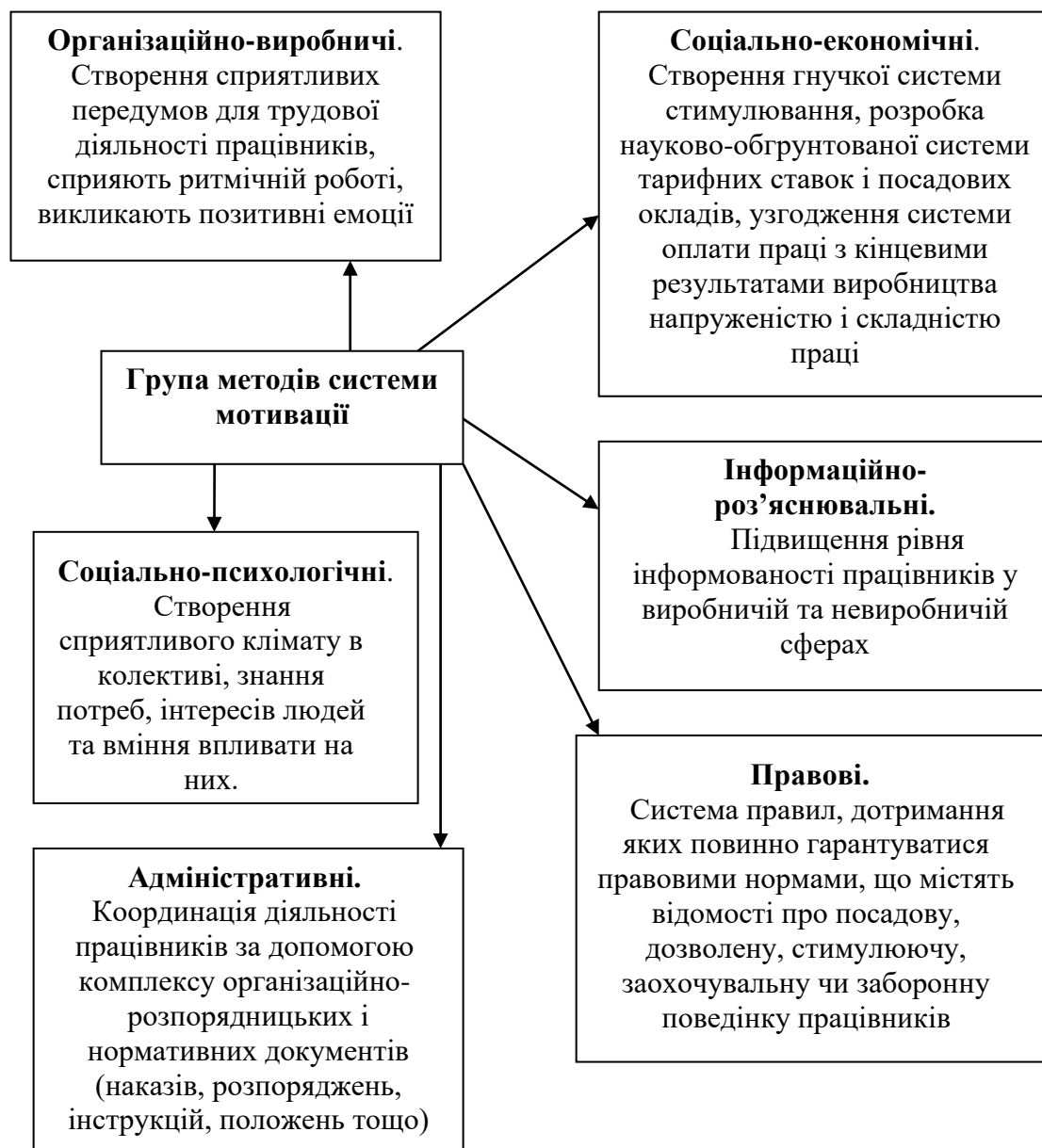


Рис. 1.7. Класифікація і зміст методів системи мотивації праці на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [6]

Мотиваційний клімат на підприємствах тісно пов'язаний з задоволеністю роботою, що обумовлено багатьма факторами.

Найбільш цінною вважається та робота, де працівник відчуває власну необхідність, корисність. Цієї думки більш дотримуються працівники похилого віку.

Ті види робіт, де краща організація праці, кращий колектив, більш сприятливі умови праці, є більш привабливими для молодих працівників. Підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня перевагу надають працівники старшого віку, причому з досягненнями певної вікової межі ця закономірність починає знижуватись.

Економічні реформи припускають затвердження таких умов господарювання, при яких працівники дістають реальну можливість проявити свою ініціативу і ці умови збудили у них інтерес до трудової діяльності.

Сьогодні загострюється необхідність вирішення проблем зацікавленості кожної людини в якісній і творчій роботі на благо підприємства і суспільства.

Мотивація в управлінні персоналом розуміється як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці.

Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, направлених на досягнення мети з максимальним ефектом.

Процес мотивації спрощено може бути розбитий на наступні етапи: виявлення потреб, формування і розвиток мотивів, управління ними з метою зміни поведінки людей, необхідної для реалізації цілей, коректування мотиваційного процесу залежно від ступеня досягнення результатів.

Найрізноманітніші методи системи мотивації персоналу можуть бути засновані на виборі взаємопов'язаних системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління і особливостей діяльності самого підприємства.

Класифікація методів мотивації залежно від орієнтації на діяльність підприємства, залежно від потреби може бути здійснена на організаційно-розпорядчі (організаційно-адміністративні), економічні і соціально-психологічні.

Також методи стимулювання можна згрупувати в наступні чотири види: економічні стимули, управління по цілях, збагачення праці, система участі.

Класифікація мотиваційних стимулів системи мотивації персоналу зображена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація мотиваційних стимулів

Класифікаційна ознака	Види стимулів
Спрямованість стимулів	Заохочення (матеріальні і нематеріальні винагороди) Примус (покарання) (зауваження, позбавлення премії, пониження за посадою, ризик звільнення та ін.)
Суб'єкти впливу на працівника	Загальнокорпоративні Колективні (групові) Індивідуальні (особисті) Суспільні
Зміст	Матеріальні: грошові (тарифні ставки, посадові оклади, премії, доплати, надбавки, інші гарантійні та компенсаційні виплати) негрошові (медичне, пенсійне страхування, оплата навчання, путівок тощо) Нематеріальні: соціальні (участь в управлінні, посадове просування та ін.) моральні (визнання та повага, подяка, почесні звання та ін.) творчі (доручення складних і відповідальних завдань та ін.) соціально-психологічні (сприятливий мікроклімат, атмосфера довіри та взаємодопомоги тощо)
Спосіб впливу	Прямі (матеріальні й нематеріальні блага, які безпосередньо спрямовані на активізацію людини задля одержання необхідного результату) Непрямі, опосередковані (пов'язані зі зміною умов праці та ресурсів — підвищення кваліфікації, удосконалення організаційної структури, делегування повноважень, поліпшення умов праці, режимів праці та відпочинку тощо)
Повторюваність	Разові Тимчасові Багаторазові Постійні
Сила впливу	Слабкі (нижчі від порогового значення) Середньої сили (відповідають пороговому значенню) Сильні (перевищують порогове значення)

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [11]

В сучасних умовах основними тенденціями розвитку систем мотивації персоналу підприємства є: орієнтація на стратегічні підходи, увага до внутрішніх мотивів трудової діяльності, реалізація партисипативного підходу до мотиваційного процесу, активний розвиток економічних і соціально-психологічних методів стимулювання, розробка і ін.

1.2 Управління системою мотивації і стимулювання персоналу на підприємстві

Система мотивації персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності підприємства. На сучасному етапі економічного розвитку підприємства впровадження дієвої системи мотивації персоналу, дає змогу докорінно змінити систему управління підприємства, підвищити його ефективність, конкурентоспроможність і прибутковість діяльності.

Мотивація працівників підприємства полягає в тому, щоб створювати комфортні умови для ефективної роботи, упроваджувати передові форми і методи управління, надавати співробітникам інформацію про все, що відбувається в підприємства, з метою збільшення їх внеску в результати діяльності установи.

Функція мотивації полягає у спонуканні до виконання необхідних завдань і досягнення до ставленої мети. В основі поведінки персоналу лежать особисті мотиви, тому головне завдання керівництва підприємства полягає в активізації внутрішнього спонукання співробітників до активної трудової діяльності. Основними з них є: зацікавленість у роботі, потреба в активній діяльності, задоволення від праці, атмосфера позитивної мотивації у трудовому колективі.

Оптимальна система мотивації включає в себе процес узгодження цілей об'єкта і суб'єкта управління. Результатом успішного узгодження і буде трудова поведінка працівника, спрямована на досягнення ефективного результату діяльності підприємства.

Управління системою мотивації як управлінська концепція спрямована на формування мотиваційної основи діяльності працівника, підвищення його трудового потенціалу з урахуванням ціннісних орієнтацій підприємства.

Мотивація це складно організована система, яка обумовлена цілями, завданнями та інтересами підприємства, з одного боку, і цілями і цінностями співробітника, з іншого боку.

Сучасні вчені виділяють наступні принципи ефективної системи управління мотивації персоналу: відповідність цілей системи оплати праці та

мотивації цілям підприємства; облік мотиваційних чинників, очікувань і потреб персоналу; усунення демотивуючих факторів; прозорість і зрозумілість системи винагороди; справедливість системи оплати праці; винагороду, як за індивідуальні, так і за колективні результати; своєчасність виплати винагороди; комплексність системи мотивації, яка повинна включати як матеріальне, так і нематеріальне винагороду; моніторинг локального ринку зарплат, конкурентоспроможність зарплат; залученість персоналу в проведення змін; облік етапу життєвого циклу підприємства; відповідність системи компенсації корпоративній культурі.

При виборі мотивуючих впливів при управлінні системою мотивації важливо визначити групи співробітників, які за результатами аналізу ринку праці потрапляють у групу дефіцитних. Саме для них, в першу чергу, вибирають спеціальні схеми мотивації.

Облік регіональної специфіки ринку праці дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни кон'юнктури, формувати імідж привабливого роботодавця.

Сучасні вчені справедливо стверджують, що немає і не може бути єдино вірної системи мотивації. Оптимальною подібна система буде тоді, коли вона враховує різноманіття різних факторів і гнучко реагує на зовнішні і внутрішні зміни.

Так В. Верхоглазенко вважає, що «система мотивації праці повинна враховувати особливості зовнішніх по відношенню до підприємства умов».

Правові чинники: враховувати трудове та інші законодавства, економічні чинники: враховувати ситуацію на ринку праці та загальні економічні умови в державі, регіоні і т. д.;

– соціальні чинники: враховувати середній рівень життя (прожитковий мінімум), особливості професійних і громадських об'єднань, в які так чи інакше включені співробітники підприємства, рівень злочинності, перспективність регіону, рівень напруженості і т.д.;

– політичні чинники: враховувати загальнополітичну ситуацію, яка склалась в регіоні (наявність страйків, страйків і т.д.), фактори технологічного розвитку

галузі, соціокультурні фактори: враховувати культурні традиції, сформовані суспільні норми поведінки і т.п.;

– екологічні фактори: враховувати екологічну ситуацію, особливо при несприятливій екологічній обстановці. Автор у своїй роботі виділяє акценти у стимулюванні залежно від того, що стимулюється (предмет стимулювання) (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Предмети й акценти стимулювання трудової діяльності персоналу при управлінні системою мотивації*

Предмети стимулювання	Акценти стимулювання
Суб'єкт стимулювання	Окремий працівник. Група (відділ, підрозділ і т.п.). Колектив організації в цілому
Нормативна адекватність	Порушення нормативних показників. Відповідність нормативним показникам. Перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	Відповідність рівню кваліфікації. Підвищення рівня кваліфікації. Підвищення рівня освіти. Розширення набору спеціальностей. Передача майстерності колегам
Ступінь напруги при виконанні роботи	Фізичне. Емоційне. Розумовий. Організаційне
Ступінь відповідальності	Мінімальна. Середня. Висока
Предмет відповідальності	Устаткування. Приміщення. Якісність матеріалів. Адекватність технології. Своєчасність технічного обслуговування. Якість продукції. Рівень витрат у виробництві. Безпека співробітників. До навчання співробітників і т.п.
Ступінь ризику (небезпеки)	Здоров'я. Гроші
Економія	Робочий час. Матеріал. Фінанси
Причетність	У збільшенні обсягу продажів. У збільшенні прибутку. У завантаженні виробничих потужностей. У просуванні товару. У виконанні плану і т.д.
Стаж роботи в підприємстві	Випробувальний термін: 1 рік роботи в організації; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації і т.д.
Відновлення енергетичних витрат	Короткострокові (релаксація). Довгострокові (рекреація)
Соціальні виплати та пільги	Оплата святкових днів. Оплата відпусток. Оплата за відсутність лікарняних листів. Оплата лікарняних листів. Оплата декретних відпусток. Медичне страхування. Додаткове пенсійне забезпечення. Безкоштовне харчування і т.д.
Раціональну пропозицію	Внесення раціонального пропозиції. Участь у впровадженні раціонального пропозиції. За результат впровадження
Суміжна взаємодопомога	Консультавання. Виконання частини роботи. Іншу участь
Керівництво групами	Створена під завдання творча група. Відділ, підрозділ

Кар'єрний ріст	Рядового виконавця. Менеджера нижньої ланки. Менеджера середньої ланки. Обслуговуючого персоналу
----------------	--

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерел [67]

Управління системою мотивації спрямоване на вирішення наступних завдань:

- підкріпити правильні моделі виробничої поведінки;
- враховувати специфіку потреб співробітників;
- залучити й утримати персонал; оптимізувати витрати підприємства.

При виборі системи мотивації важливо врахувати як потреби підприємства (досягнення цілей, економічна ефективність діяльності), так і потреби співробітників.

Розглянемо найбільш популярні підходи до побудови системи мотивації.

Перед створенням або зміною системи мотивації і стимулювання необхідно зрозуміти, які саме моделі поведінки необхідно формувати і як це описати.

Правильною моделлю поведінки назвемо таку, яка буде спрямована на досягнення цілей підприємства. Важливо пам'ятати, що побудова системи мотивації може йти наступними шляхами: розробка нової системи та оптимізація існуючої. Шлях розробки абсолютно нової системи мотивації - це шлях тривалий і дуже витратний.

Ефект від знову розробленого інструменту управління можна оцінити тільки через кілька років, так як розробка, апробація, пілотний проект, впровадження та коригування можуть зайняти стільки ж часу, скільки і сама розробка. В підприємствах, як правило, вже склалася практика мотивації. Вивчення її переваг і недоліків дозволить знайти шляхи оптимізації наявної системи, що менш затратно, ніж створення нової.

Тому під час формування систем мотивації праці на підприємствах варто використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці у ринковій економіці розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Японська модель управління системою мотивації праці характеризується випередженням росту продуктивності праці щодо росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати.

З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів із контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки за високого розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритету інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка.

Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів – професійної майстерності, віку і стажу роботи.

Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат за трьома розділами – за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією та розрядом [4].

Більшість японських підприємств у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової) і нової трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками, такими як вік, стаж, професійний розряд і результативність праці.

Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію».

Таким чином, використання трудової ставки унеможливорює автоматичний ріст заробітної плати поза зв'язком із підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи [88].

Американська модель управління системою мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

Сьогодні однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної та погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. У разі невиконання працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця.

Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату. Однак більшість підприємств як у США, так і в інших країнах схиляються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням. У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Для прикладу у разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно до трудової участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства.

Французька модель управління системою мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних засобів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна її риса – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових

відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких підприємств спостерігаються дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

- для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість та якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства;

- зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій;

- на підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У центрі німецької моделі управління системою мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні – це розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі

«виробництво – споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку.

Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості та боронить усіх обділених і беззахисних – безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель управління системою мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення.

Починаючи з 50-х років шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд із ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю.

У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах із переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у процесі переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, вимагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

1.3 Методика досліджень при формуванні мотиваційної системи управління на підприємстві

Методологія проведеного нами дослідження базується на діалектичних та економічних законах, охоплює найважливіші досягнення вітчизняної і зарубіжної економічної науки, відображає об'єктивну вітчизняну реальність. Реалізується дана методологія через систему різних методів дослідження.

Зокрема, при вивченні розвитку мотиваційних процесів знайшли широке застосування загальнонаукові методи, а саме, аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування і конкретизація, моделювання, аналогія, системний аналіз і ін.

Основою методології, використаної в процесі дослідження, було застосування діалектичних підходів до явищ, що вивчалися, згідно з якими всі сторони їх життя, як єдиного організму, розглядались у взаємодії, взаємозв'язку, в процесі розвитку, відкидання старих і виникнення нових форм зв'язку.

Діалектичний метод дозволив проілюструвати розвиток об'єкта дослідження і спрогнозувати його тенденції та перспективи.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принциповий підхід до вивчення явищ.

В свою чергу вищенаведене вимагає уточнення окремих теоретичних положень, особливо застосування методів та прийомів дослідження. Звідси, теоретичною і методологічною основою проведених досліджень є діалектичний метод пізнання економічних процесів і явищ, принципів системності і послідовності у пізнанні об'єктивних законів суспільного розвитку, фундаментальні теоретичні роботи та прикладні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування теоретичних основ ринкових відносин і практичних засад функціонування.

Вивчення мотивації і стимулювання персоналу є частиною аналізу підприємства. Основою будь-якого наукового дослідження є правильно вибрана і обґрунтована методика, що являє собою сукупність прийомів і методів, за допомогою яких розкриваються і характеризуються ті чи інші сторони досліджуваного об'єкта чи явища.

У методології наукових досліджень розрізняють поняття “об'єкт” і “предмет” пізнання. Об'єктом дослідження прийнято називати те, на що спрямована пізнавальна діяльність дослідника, а предметом пізнання – досліджувані з певною метою властивості.

Кожна наука у відповідності до її специфіки застосовує свої методи дослідження. Метод дослідження – це система прийомів вивчення суті явища чи процесу. У практиці наукових досліджень використовують такі основні методи наукового пізнання, як аналіз і синтез, дедукція та індукція, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація.

При розв'язанні проблем менеджменту доводиться мати справу з сукупністю технічних, економічних, організаційних та інших чинників, тому слід проводити численні обстеження і широко використовувати комплексний аналіз великої кількості явищ.

Комплексність досліджень включає розгляд явищ у взаємозв'язку, використання у процесі досліджень методів багатьох наук з метою одержання всебічної інформації про об'єкт, що вивчається.

З проблемою комплексності досліджень тісно пов'язаний системний підхід, що передбачає вивчення об'єкта управління як системи – складного цілого, яке включає комплекс взаємопов'язаних елементів, об'єднаних насамперед загальною метою, аналіз особливостей всіх компонентів системи, їх побудову, внутрішні і зовнішні чинники. Системний підхід в управлінні орієнтує кожне підприємство і його виробничі підрозділи на досягнення високих кінцевих результатів.

У процесі наукового дослідження проблем мотивації і стимулювання персоналу використовувались такі методи, як монографічний, нормативний, експериментальний. В даній магістерській роботі було використано, крім загальних методів пізнання, і такі специфічні методи дослідження: економіко-статистичний, монографічний, розрахунково-конструктивний.

Економічний аналіз виробничої діяльності підприємства є науковий спосіб пізнання процесів і явищ у розвитку виробництва, що дає можливість об'єктивно судити про досягнуті результати і невикористані резерви. В процесі написання магістерської роботи використані такі методи економічного аналізу, як: метод порівняння дає можливість отримати кількісну і якісну характеристику через подібні показники. Цей метод використовується при оцінці фактичного стану і порівняння з плановим завданням, поточного року з попереднім; метод динамічних рядів застосовується для виявлення тенденції у розвитку підприємства.

Для більшої переконливості і вірогідності застосовувалась динаміка за 3 останні роки; прийом вирахування відносних величин дозволяє виявити ступінь і

динаміку розвитку вивчених явищ, міру співвідношення між її складовими частинами.

При аналізі використовувались відносні величини, які характеризують виконання плану, структуру, динаміку.

Висновки до I розділу

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки .

Мотивація залежить від цілого ряду макро- і мікроекономічних чинників, у тому числі: рівня особистого доходу; диференціації доходів в організації і суспільстві в цілому; структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дійовості системи матеріальних стимулів, які застосовує підприємство.

Наукові дослідження і практика дали можливість розробити правила мотивації, дотримання яких дає змогу підвищити ефективність мотиваційних заходів: похвала ефективніша за осудження і неконструктивну критику; непередбачені і нерегулярні заохочення мотивують більше, ніж очікувані і прогнозовані; постійна увага до працівника і членів його родини – досить важливий мотиватор; заохочувати за досягнення не тільки основної мети, а й проміжної; давати працівникам відчуття свободи дій, можливість контролювати ситуацію; не обмежуйте самоповаги інших; нагороди, які рідко кому дістаються, звичайно викликають заздрість, невеликі і часті

Основними завдання мотивації праці є: навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньо організаційного спілкування; формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації

праці; формування у кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Діагностика економічного стану та фінансовий аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод» (далі – ТОВ «Гайсинський молокозавод») розташоване в м. Гайсин Вінницької області, вул. Заводська, 45.

Гайсинський маслоробний завод був побудований в ході індустріалізації відповідно до першого п'ятирічного плану розвитку народного господарства СРСР і введений в експлуатацію в 1932.

Після закінчення Другої світової війни та деокупації Української СРСР відповідно до четвертого п'ятирічного плану відновлення та розвитку народного господарства він був реконструйований, оснащений новим обладнанням та збільшив обсяги виробництва. У зв'язку з розширенням асортименту продукції маслозавод отримав нову назву – Гайсинський маслосироробний завод.

Після проголошення незалежності України державне підприємство шляхом приватизації було перетворено на відкрите акціонерне товариство. У жовтні 2006 року підприємство було реорганізовано у товариство з обмеженою відповідальністю та перейменовано на Гайсинський молочний завод [69].

Незважаючи на такий поважний вік, підприємство експлуатує сучасне технологічне обладнання, зберігши при цьому старі традиції і культуру виробництва сирів і масел.

Основними видами діяльності підприємства є перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51), решта видів діяльності – виробництво маргарину і подібних харчових жирів, інших харчових продуктів, кормами для тварин – є побічними та допоміжними (оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, технічні випробування та дослідження, вантажний автомобільний транспорт, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого

нерухомого майна, допоміжна діяльність у рослинництві). Відповідно до КВЕД підприємство належить до галузі переробної промисловості, підгалузь – виробництво харчових продуктів, група – виробництво молочних продуктів.

За останні 10 років підприємство було повністю технологічно модернізовано.

Цех з прийому сировини збагатився сучасним обладнанням, на якому проводиться бактофугування, сепарація і пастеризація, що дозволяє приводити молоко, що закупується до необхідних параметрів.

Повністю реконструйовано цех з виробництва м'яких і твердих сирів. Модернізовані камери дозрівання сиру і побудовані додаткові сховища для зберігання готової продукції [69].

При виробництві сирів побічним продуктом є молочна сироватка. Довгі роки сироватку виливали, що завдавало істотної шкоди довкіллю.

У 2014 році на заводі реалізована технологія нанофільтрації сироватки, яка зменшує вміст мінералів, особливо хлоридів натрію і калію і таким чином комбінує процес зменшення обсягу і часткової демінералізації [69].

На початку 2018 запущений в експлуатацію цех з виробництва сухих молочних продуктів, що дозволило виробляти суху сироватку і сухе знежирене молоко. На сьогоднішній день технологічні потужності заводу дозволяють щомісяця виробляти 300 тонн твердих і 180 тонн м'яких сирів, 540 тонн масла і спредів, 360 тонн сухих молочних продуктів [69].

У оснащеної сучасним обладнанням лабораторії здійснюється постійний контроль якості сировини і готової продукції на відповідність санітарно-гігієнічним нормам.

На підприємстві впроваджена система управління якістю та безпекою харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000 (НАССР). У 2018 році підприємством отриманий сертифікат харчової безпеки FSSC-22000. Він є самим ефективним інструментом превентивного забезпечення безпеки харчової продукції на рівні підприємства і виступає гарантом якості продукції заводу на міжнародному рівні [69].

Географія поставок давно вийшла за межі України і включає такі країни як: Латвія, Білорусь, Грузія, Молдова, Єгипет, Йорданія, В'єтнам, Саудівська Аравія.

Інформаційні дані ТОВ «Гайсинський молокозавод» зібрано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформаційні дані про юридичну особу*

№	Категорія інформаційних даних	Зміст
1.	Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод»
2.	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
3.	Місцезнаходження	Вінницька обл., м. Гайсин., вул. Заводська, 45
4.	Органи управління	Генеральний директор
5.	Розмір статутного капіталу	Розмір (грн.): 30 000 000,00 грн
6.	Інформація про власників акцій емітента / учасників товариства	80% статутного капіталу володіє фізична особа – громадянка України Паскаль Юлія Кирилівна, д/н 26.04.1989р., ід. номер 3262317784, країна постійного місця проживання Україна, 10% статутного капіталу володіє фізична особа – громадянин України Важов Євген Віталійович, д/н 06.12.1974р., ід. номер 2736809238, країна постійного місця проживання Україна, 10% статутного капіталу володіє фізична особа – громадянин України Осадчий Тарас Володимирович, д/н 01.04.1977р., ід. номер 2821501630, країна постійного місця проживання Україна
7.	Види економічної діяльності за КВЕД	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру (основний) 10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 71.20 Технічні випробування та дослідження 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 35.11 Електроенергія вироблена
8.	Зареєстровані торгові марки	Гайсинський молокозавод, HaisynMilk
9.	Географія збуту продукції	ТОВ НВП "Аргон" 13323704 Україна ПП «Велич Хуст» 36021051 Україна ТОВ "Вінпроттрейд" 34886897 Україна ТОВ "ДІМ і Компанія" 33645620 Україна ТОВ "Експансія" 32294905 Україна ТОВ "ПАПС" 22925690 Україна Експорт: Акціонерне товариство "Lactis" Республіка Молдова Акціонерне товариство "Інкомлак" Республіка Молдова ІП Лесников Володимир Борисович Республіка Казахстан

*Джерело: складено автором на основі [69]

Організаційна структура підприємства представлена основними цехами, які підпорядковані головному технологу, допоміжними виробничими відділами та цехами, підпорядкованими заступнику генерального директора по виробництву – головному інженеру (додаток А).

Основними цехами на підприємстві є:

- Маслоробний цех;
- Приймально-апаратний цех;
- Дільниця по згущенню сироватки;
- Сироробний цех;
- Цех по догляду за сирами;
- Цех м'яких сирів;
- Цех по виробництву сухих молочних продуктів.

До забезпечувальних, допоміжних виробничих структур належать:

- Котельня;
- Компресорний цех;
- Електроцех;
- Механічне відділення;
- Господарча дільниця та склад;
- Транспортна дільниця;
- Відділ заготівлі сировини.

Окремо можна виділити Виробничу лабораторію, керівнику якої підпорядковуються начальники основних цехів та начальники змін.

До загальної структури управління підприємством належать обліково-економічні служби, які підпорядковані Головному бухгалтеру (йому ж підпорядковується начальник господарської дільниці), відділ збуту, відділ кадрів.

Наявна організаційна структура має ознаки функціональної з двома рівнями управління, за якої виконання окремих функцій здійснюється спеціалізованими органами управління й окремими спеціалістами, котрі мають значні управлінські повноваження. Основними перевагами функціональної структури управління є висока компетентність служб та спеціалістів за рахунок спеціалізації напрямків,

централізованість управління та розподіл відповідальності між керівниками функціональних напрямів, а недоліками – проблеми взаємодії та інтеграції різних функціональних напрямів, потенційна відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень.

Слід відзначити й подвійну функціональну підпорядкованість начальників основних виробничих цехів заступнику генерального директора по виробництву – головному інженеру та начальнику вимірювально-виробничої лабораторії. Це є доцільним за умов функціонування системи менеджменту якості та необхідності здійснення якісного оперативного управління виробництвом.

Показники випуску продукції за останні 3 роки представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка випуску основних видів продукції у 2020-2022рр.*

Види продукції	Валове виробництво продукції, ц			Відхилення, 2022 р. у порівнянні з 2020 р.	
	2020	2021	2022	Абсолютні зміни (+/-) ц.	Відносні зміни (+/-) %
Масло солодковершкове	632,9	649,8	616,5	-8,2	-2,6
Сир сичужний	589,6	582,4	539,7	-24,95	-8,5
Продукт сирний	588,5	466,3	459,8	-64,35	-21,9
Спреди, суміші	39,1	10,6	6,2	-16,45	-84,1
Маргарин	812,3	375,8	134,1	-339,1	-83,5
Сухі молочні продукти	684,0	1404,4	1362,0	339	99,1

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Як видно з наведених у табл.2 даних, виробництво всіх видів готової продукції, крім сухих молочних продуктів, скорочувалось останні три роки, при чому, найбільше скоротилось виробництво спредів та маргаринів, що відповідає загальній тенденції в країні – за 2020-2022 роки виробництво маргарину скоротилось на 13,4%, а спредів (з масовою часткою загального жиру від 50% до 85%, у тому числі молочного жиру в жировій фазі не менше ніж 25%, та суміші жирів, з масовою часткою загального жиру не менш ніж 99,0 %, у тому числі молочного жиру в жировій фазі не менше ніж 25%) – майже на 14%. Натомість підприємство переорієнтувало молочну сировину на випуск сухих молочних продуктів, збільшивши обсяги виробництва у 2 рази. Сухі молочні продукти використовуються в багатьох галузях харчової промисловості: кондитерській, м'ясній, у виробництві дитячого та дієтичного харчування, для виробництва

кормів для сільськогосподарських тварин, у пивоварній промисловості, для виготовлення сухих сумішів та інших продуктів, що забезпечує високий та більш диверсифікований попит споживачів молочної продукції.

В результаті обраної товарної політики, випуск продукції у грошовому виразі зростав протягом 2020-2022 рр. (табл. 2.3) на 22,9%. Це зростання було забезпечено підвищенням цін на масло солодковершкове (на 43% у 2022 році порівняно з 2021 роком), сухі молочні продукти (на 49% у 2022 році порівняно з 2021 роком), тоді як ціни на продукт сирний та спреди зросли на 11% та 18% відповідно.

Таблиця 2.3

Вартість виробленої продукції у 2020-2022 рр.*

Види продукції	Вартість валової продукції, тис. грн.			Відхилення, 2022 р. у порівнянні з 2020 р.	
	2020	2021	2022	Абсолютні зміни (+/-) ц.	Відносні зміни (+/-) %
Масло солодковершкове	54 118,6	56 655,5	76 912,1	22 793,5	42,1
Сир сичужний	55 976,0	56 035,2	63 296,3	7 320,3	13,1
Продукт сирний	46 081,2	35 477,2	38 930,0	-7 151,2	-15,5
Спреди, суміші	1 880,8	575,2	396,3	-1 484,5	-78,9
Маргарин	22 495,6	12 481,0	6 016,3	-16 479,3	-73,3
Сухі молочні продукти	21 765,9	43 718,9	63 136,5	41 370,6	190,1
Всього	202 318,1	204 943	248 687,5	46 369,4	22,9

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

В цілому товарну політику підприємства можна вважати ефективною, побудованою на моніторингу прибутковості кожного виду продукції.

Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «Гайсинський молокозавод». Джерелами вихідних даних для цього аналізу є Баланс підприємства (форма звітності №1) та Звіт з фінансові результати (Звіт про сукупного доходу) за 2020 – I півріччя 2023 року.

Для початку розрахуємо Коефіцієнт приросту валюти балансу за формулою (1):

$$КВБ = \frac{ВБ_1 - ВБ_0}{ВБ_0} \times 100 (\%) \quad (2.1)$$

$$КВБ_{2022/2021} = \frac{109098 - 101296}{101296} \times 100 (\%) = 7,7\%$$

$$КВБ_{2021/2020} = \frac{101296 - 84980}{84980} \times 100 (\%) = 19,2\%$$

$$КВБ_{2020/2019} = \frac{84980 - 77787}{77787} \times 100 (\%) = 9,2\%$$

Як видно з результатів розрахунків, за останні три роки спостерігалось зростання валюти балансу, що є позитивним явищем, яке свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства. Однак для більш об'єктивного аналізу коефіцієнти приросту валюти балансу слід порівняти з індексами інфляції за відповідні періоди аналізу.

За 2020 рік індекс інфляції склав 104,1% тобто національна валюта знецінилась на 4,1% за даними Міністерства фінансів України [40], а $КВБ_{2020/2019} = 9,2\%$, що позитивно характеризує динаміку валюти балансу за 2020 рік.

У 2021 рік індекс інфляції склав 105% тобто національна валюта знецінилась на 5% за даними Міністерства фінансів України [41], а $КВБ_{2021/2020} = 19,2\%$, що дуже позитивно характеризує динаміку валюти балансу підприємства у 2021 році.

За 2022 рік індекс інфляції склав 110% тобто національна валюта знецінилась на 10% за даними Міністерства фінансів України [42], а $КВБ_{2022/2021} = 7,7\%$, що негативно характеризує динаміку валюти балансу, тобто реальні фінансово-економічні та виробничі можливості підприємства у 2022 році знизились.

Для загальної оцінки динаміки фінансового стану підприємства необхідно встановити співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягу виробництва, реалізації продукції, а також прибутку.

За аналізований період (2020-2022 роки) загальне зростання валюти балансу склало 40,25%, а зростання виробництва продукції – 22,9%

Прискорений темп зростання обсягу виробництва, реалізації продукції і прибутку проти темпу зростання валюти балансу свідчить про поліпшення використання засобів підприємства. Відставання темпу зростання цих показників від темпів зростання суми балансу свідчить про погіршення використання засобів підприємства, що спостерігається в діяльності ПрАТ «Гайсинський молокозавод». Ще більше відставання спостерігаємо в динаміці чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.4).

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства*

№	Показники в тис. грн	Періоди				Відхилення, 2022 р. у порівнянні з 2020р.	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	1 півріччя 2023 р.	Абс. (+/-)	Відн.,%
1.	Обсяг виробництва продукції	207569,7	226638,3	286718,6	166602,7	+79148,9	38,1
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	(206445)	(231971)	(280874)	(161512)	+74429,0	36,1
3.	Собівартість реалізованої продукції	196684	220202	281451	149347	+84767	43,1
4.	Валовий прибуток	9761	11769	(577)	12165	-10338	-105,9
5.	Сума чистого фінансового результату (прибуток/збиток)	(178)	3849	(9748)	7770	-9570	+547,6
6.	Рентабельність продукції / чиста рентабельність продажів	5	5	0	8	-5	0
7.	Чисельність персоналу	277	294	279	273	-4	-1,4
8.	Продуктивність праці (вартісний метод) – р.1/р.7	749,35	770,9	1027,7	-	278,35	+37,1

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Проведемо вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства за 2022 рік. Результати аналізу представимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури (вертикальний аналіз) балансу підприємства (у %) за 2022 рік*

Показники	На початок 2022 р.	На кінець 2022р.	Зміна (+/-)
АКТИВИ			
Необоротні активи	56 182 (55,5%)	62 206 (57,0%)	6 024
Нематеріальні активи	36	17	-19
Незавершені капітальні інвестиції	259	765	506
Основні засоби	55 887	61 424	5 537
первісна вартість	95 138	109 148	14 010
знос	39 251	47 724	8 473
Оборотні активи	45 144 (44,5%)	46 892 (43,0%)	1 748
Запаси:	30 033	35 442	5 409
виробничі запаси	8 304	11 738	3 434
незавершене виробництво	6 151	6 994	843
готова продукція	14 669	16 633	1 964
товари	909	77	-832
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6 908	7 964	1 056
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	3 870	1 305	-2 835

Продовження таблиці 2.5

за виданими авансами			
з бюджетом	1 100	805	-295
інша поточна дебіторська заборгованість	1 575	62	-1 513
Гроші та їх еквіваленти	963	363	-600
Витрати майбутніх періодів	40	44	4
Інші оборотні активи	623	895	272
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-
Всього активів	101 296 (100%)	109 098 (100%)	7 802
ПАСИВИ			
Власний капітал:	34 217 (33,8%)	24 615 (22,6%)	-9 602
зареєстрований (пайовий) капітал	30 000	30 000	0
резервний капітал	4 680	4 680	0
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(463)	(10 056)	-9 593
Довгострокові зобов'язання і забезпечення (кредити банків)	438 (0,43%)	3 054 (2,8%)	2 616
Поточні зобов'язання і забезпечення	66 641 (65,8%)	81 429 (74,6%)	14 788
З них поточна кредиторська заборгованість:			
за товари, роботи послуги	13 059	16 076	3 017
за розрахунками з бюджетом	155	192	37
за розрахунками зі страхування	135	169	34
за розрахунками з оплати праці	499	598	99
за одержаними авансами	5 347	950	-4 397
поточні забезпечення	2 007	2 439	432
інші поточні зобов'язання	45 439	61 005	15 566
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-
Всього пасивів	101 296 (100%)	109 098	7 802

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

У складі необоротних активів слід звернути увагу на динаміку показників первісної вартості та величини зносу. Як видно, з даних табл. 2.5, первісна вартість основних засобів зросла на 14 010 грн., а знос основних засобів зріс на 8 473 грн., що свідчить про певне оновлення техніки та технології виробництва.

Проаналізуємо оборотні активи. Як відомо, зростання дебіторської заборгованості та запасів є виправданим тільки за умов зростання виручки від реалізації, що не відбувалось на підприємстві у 2022 році: виручка від реалізації мала від'ємне значення 280 874 грн., збитки від реалізації продукції зросли на 74 429 грн., і дебіторська заборгованість зросла на 1 056 грн. (щоправда, не значно),

спостерігається ускладнення розрахунків підприємства, оскільки воно не отримує грошей, необхідних для здійснення поточної діяльності.

Поточна кредиторська заборгованість у розмірі 81 429 грн. не покривалась дебіторською заборгованістю у розмірі 10 136 грн. на кінець 2022 року, хоча дехто з аналітиків вважає, що якщо кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, то підприємство раціональне використовує засоби, тобто тимчасово залучає в оборот засобів більше, ніж відволікає з обороту. Бухгалтери відносяться до цього негативно, тому що кредиторську заборгованість підприємство зобов'язане погашати незалежно від стану дебіторської заборгованості.

У структурі заборгованості більшу частку – 93,4% складала поточна кредиторська заборгованість, а довгострокова – лише 6,6%, що означає, що підприємство відчуває дефіцит оборотних коштів, при цьому поточні зобов'язання є більш ризиковими з точки зору терміновості погашення, ніж довгострокові.

Негативно також можна оцінити і зменшення суми власного капіталу на 9 602 грн. за 2022 рік, а також відповідно, зменшення його частки з 33,8% до 22,6% за рік, що свідчить про погіршення показників ліквідності підприємства.

Серед коефіцієнтів фінансової стійкості (капіталізації) доцільно розраховувати наступні.

Коефіцієнт фінансової автономії (coefficient of autonomy) (або фінансової незалежності, або коефіцієнт концентрації власного капіталу) (Кф.а):

$$Kф.а = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \geq 0,5 \quad (2.2)$$

Цей коефіцієнт характеризує частку власного капіталу підприємства в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Чим вище значення коефіцієнта автономії, тим більше фінансово стійка, стабільна і незалежна компанія від зовнішніх кредиторів і інвесторів [39]. За даними Балансу підприємства за 2022 рік, $Kф.а = 0,226 \leq 0,5$, що свідчить про незадовільний стан фінансової автономії.

Коефіцієнт фінансової залежності (або коефіцієнт концентрації позикового капіталу, або коефіцієнт заборгованості) (Debt to Total Assets) (Кф.зал.) є зворотним коефіцієнту автономії):

$$\text{Кф.зал} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}} \leq 0,5 \quad (2.3)$$

Кф.зал = 0,774, що є вищим за нормативне значення, тобто підприємство залежне від короткострокових поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансового ризику (Кф.р.) (або фінансового левериджу) показує співвідношення позикових і власних засобів:

$$\text{Кф.р} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \leq 0,5 \quad (2.4)$$

$$\text{Кф.р 2021} = 3,43$$

Даний коефіцієнт має досить просту інтерпретацію: показує, скільки одиниць залучених коштів приходить на кожну одиницю власних. Чим більше значення показника, тим вище ризик акціонерів, тому що у випадку невиконання зобов'язань зростає можливість банкрутства підприємства. Критичне значення дорівнюється 1 [40].

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (або коефіцієнт фінансової стійкості) (Кф.с.) розраховується за наступною формулою:

$$\text{Кф.с} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.5)$$

$$\text{Кф.с. 2022} = 0,254; \text{Кф.с. 2021} = 0,342$$

Зменшення значення даного коефіцієнта свідчить про зменшення в структурі джерел засобів підприємства питомої ваги стабільних джерел фінансування, що, в свою чергу, свідчить про ослаблення фінансової стійкості підприємства [40].

Як видно з наведених у табл. 2.5, підприємство за результатами 2022 року мало від'ємний фінансовий результат: -9748 тис грн., однак за результатами 1 півріччя 2023 р. є позитивна динаміка в показниках чистого фінансового результату, а рентабельність продукції зросла з 0 до 8%. В цілому, фінансовий стан підприємства не є стабільним, оскільки підприємство сильно залежить від закупівельних цін на сире молоко, зростання вартості енергоносіїв, води,

електроенергії. В структурі операційних витрат, найбільшу частку займають матеріальні затрати – від 85,1% у 2019 році до 86,6% у I півріччі 2023 р. і частка цих витрат зростає, а частка інших витрат – амортизації та витрат на оплату праці скорочується (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка операційних витрат підприємства у 2020 році –
I півріччі 2023 року, тис грн.***

Елементи операційних витрат, тис грн	2020 р.	2021 р.	2022 р.	1 півріччя 2023 р.
Матеріальні затрати	168 664	185 688	248 231	131 793
Витрати на оплату праці	15 091	17 100	21 211	11 073
Відрахування на соціальні заходи	3 082	3 543	4 501	2 350
Амортизація	7 939	8 584	9 468	4 765
Інші операційні витрати	3 396	3 040	3 054	2 171
Разом	198 172	217 955	286 465	152 152

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Таким чином, нестабільний фінансовий стан підприємства, ослаблення фінансової стійкості підприємства в кризові пандемічні та постпандемічні роки є обмежуючим фактором розвитку системи управління персоналом компанії.

Дослідимо показники складу, динаміки та руху персоналу Товариства за останні три роки. Як видно з даних табл. 2.7 – чисельність персоналу була нестабільною.

У 2021 році середньооблікова чисельність персоналу зросла на 17 осіб (на 6,1%), а в 2022 році знизилась на 21 особу (на 7,14%), станом на I півріччя 2023 рр. чисельність персоналу знизилась ще на 9 осіб (на 3,3%). Це пояснюється в цілому загрозливим фінансово-економічним станом підприємства, спричиненим короно-кризою та початком повномасштабного вторгнення російських військ на територію України.

Проаналізуємо далі показники якісного складу персоналу. Для аналізу оберемо 2022 рік.

Персонал підприємства є гендерно врівноваженим:

Частка чоловіків-працівників (2022р.) $= 145 \times 100 / 279 \approx 52\%$

Частка жінок-працівниць (2022 р.) $= 134 \times 100 / 279 \approx 48\%$

У віковому складі персоналу (рис. 2.1) переважають середні вікові групи, що забезпечує добрий баланс інноваційності, продуктивності та працездатності.

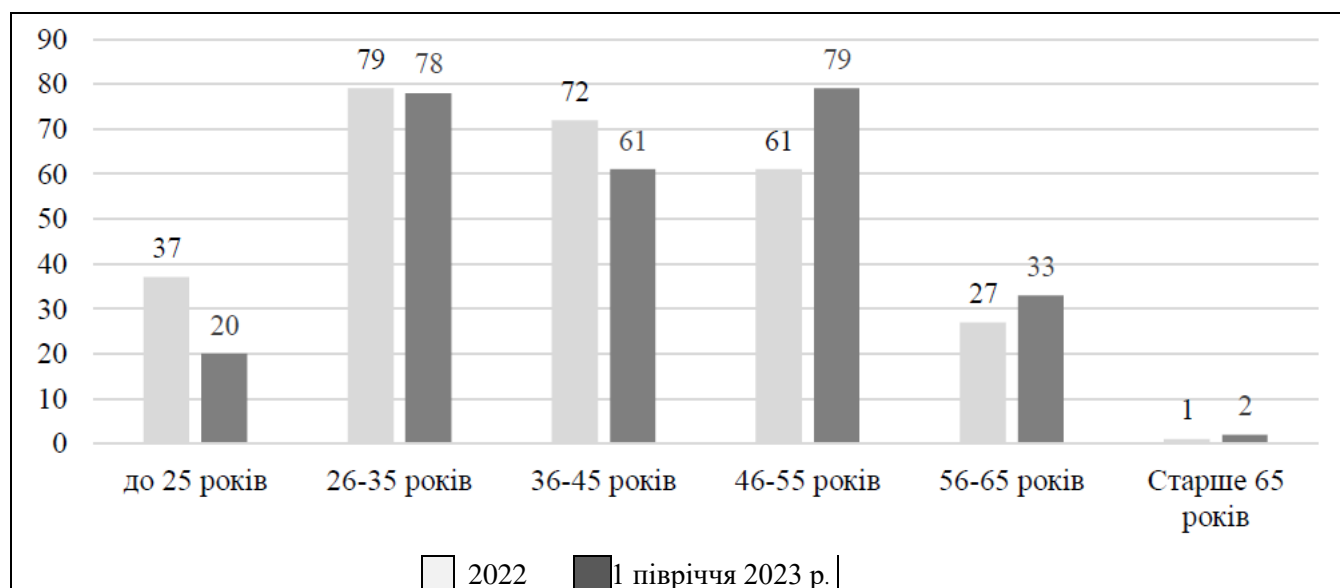


Рис. 2.1. Віковий склад персоналу Товариства у 2022 та I півріччі 2023 року

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Середній вік працівників у I півріччі 2023 становив 42,8 років, а у 2020 році був 39,7 років. Це свідчить про процеси повільного старіння персоналу підприємства, що, однак, відбиває загальнонаціональні демографічні процеси – скорочення народжуваності, урбанізацію, зовнішню міграцію молоді.

За стажем роботи (табл. 2.7) основна частина персоналу – 57% працює на підприємстві більше 10 років, ще 20,4% працівників працює на підприємстві 5- 10 років, що свідчить про сталість персоналу.

Таблиця 2.7

Склад персоналу за стажем роботи на підприємстві*

Групи працівників за стажем роботи	2020		2021		2022		1 півріччя 2023
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб
До 1 року	34	12,2	30	10,2	20	7,2	21
2-5 років	47	17,0	49	16,7	43	15,4	36
5-10 років	54	19,5	55	18,7	57	20,4	57
Більше 10 років	142	51,3	160	54,4	159	57,0	159
Всього	277	100	294	100	279	100	273

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Це позитивно позначається на збереженні трудового потенціалу підприємства, створює передумови для нагромадження людського капіталу. Водночас, є притік нових працівників на завод – 20 працівників у 2022 році – це означає і поступове оновлення персоналу новими навичками, ідеями, потенціалом фізичного та ментального здоров'я.

Функціонально-посадовий склад персоналу не значно змінився протягом 3 років (рис. 2.2).

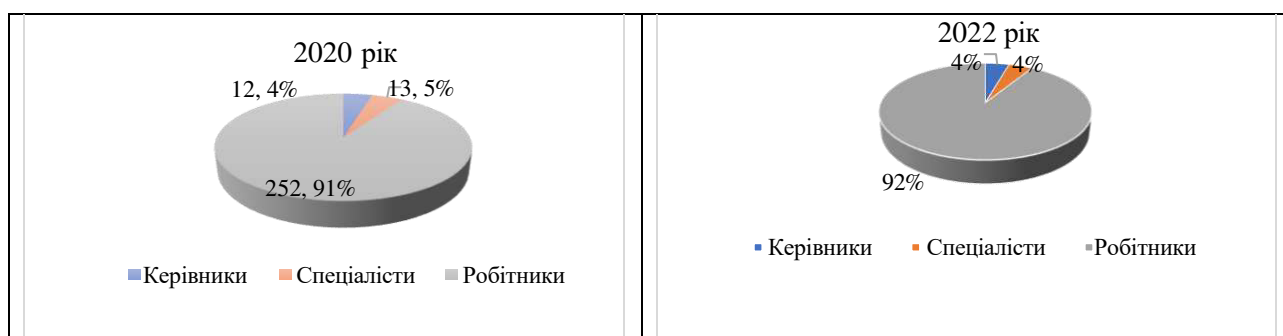


Рис. 2.2. Функціонально-посадовий склад персоналу у 2020 – 2022 рр.*

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Частка адміністративно-управлінського персоналу = $24 \times 100 / 279 = 8,6\%$

Частка виробничого персоналу = $100 - 8,6 = 91,4\%$ - персонал складається з робітників, що є характерним для промислових підприємств.

Частка основних робітників = $214 \times 100 / 255 \approx 84\%$.

Частка допоміжних робітників = $100 - 84 = 16\%$.

В ньому переважають робітники, що є в цілому характерним для промислових підприємств, однак звужує інноваційний потенціал підприємства, оскільки робітники не мають достатніх компетентностей для формалізації, опису та реалізації раціоналізаторських пропозицій та не зацікавлені в цьому через страх бути витісненими машинами та механізмами. Це потребує створення механізмів розвитку робітничого персоналу, що включає стимулювання отримання ними вищого освітнього рівня, стимулювання раціоналізаторських пропозицій через преміювання винахідництва та раціоналізаторства й розробки та просування внутрішніх комунікаційних каналів подачі рацпропозицій та ідей від робітників.

Таким чином, аналіз складу та чисельності персоналу ТОВ «Гайсинський молокозавод» свідчить про відносно сталий людський ресурс, сприятливий за гендерно-віковою та функціональною структурою кадровий потенціал, що відповідає профілю підприємства та основним національним демографічним тенденціям. Однак тривожними є показники плинності кадрів, які щороку оновлюють персонал майже на чверть і це є інтегральним показником ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства, що буде окремо досліджено далі.

Для того, щоб з'ясувати рівень мотивації працівників товариства, розглянемо існуючу на даному підприємстві систему матеріальних та нематеріальних стимулів до праці.

2.2 Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод»

Проаналізуємо систему мотивування та стимулювання праці. Важливим індикатором ефективності цієї системи є рівень оплати праці працівників підприємства як співвідношення чисельності працівників, які мають зарплату на рівні мінімальної; на рівні середньомісячної в країні (регіоні); на рівні вищому за середньомісячний в країні (регіоні).

Для аналізу цього індикатору візьмемо дані Головного управління статистики у Вінницькій області щодо рівня середньої заробітної плати штатних працівників у Вінницької області у 2022 році – 12 555 грн. [78]. Визначимо інтервали зарплат, які характеризуватимуть рівні оплати праці:

- на рівні мінімальної оплати праці – 6500 до 6999 грн.;
- на рівні вищому за мінімальну, але нижчому за середню зарплату в регіоні (нижній кuartиль) – 7000 до 9999 грн.;
- на рівні нижчому за середню зарплату в регіоні (верхній кuartиль) – 10 000 до 12 555 грн.;
- більше за середній рівень оплати праці в регіоні – більше 12 555 грн.

Відповідно до даних штатного розпису ТОВ «Гайсинський молокозавод» [69] на 01 липня 2022 року розподіл працівників за рівнем оплати праці представлений на рис. 2.3.

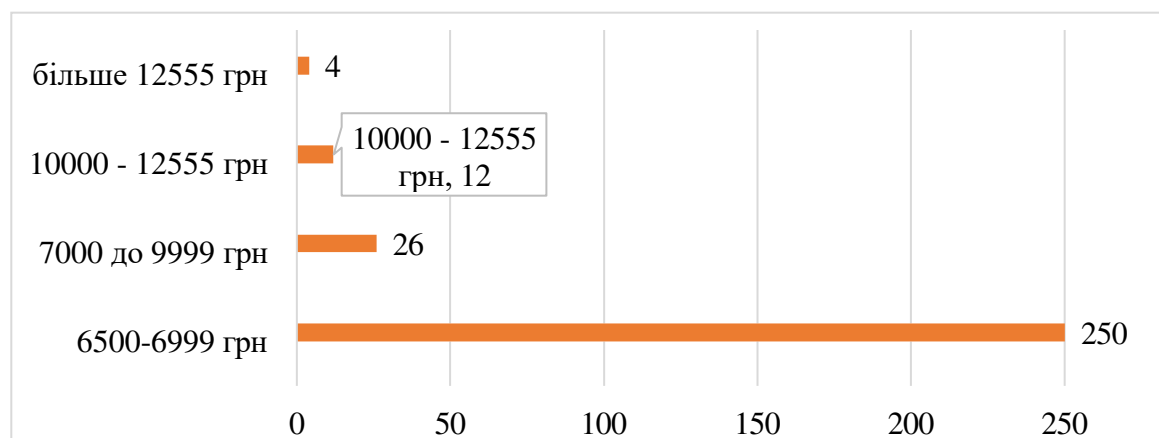


Рис. 2.3. Розподіл працівників підприємства за рівнями оплати праці*

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Середній рівень оплати праці керівників та спеціалістів з управління заводом складає 9 664 грн., робітників та керівників виробничих структур (цехів) – 7 078 грн.

В результаті проведеного аналізу, можемо бачити, що заробітна плата на підприємстві є більшою за мінімальну, проте нижчою за середню у Вінницькому регіоні. Однак слід враховувати диференціацію зарплат в обласному центрі та на периферії регіону. Враховуючи низькі рівні вибуття персоналу з підприємства, можна стверджувати про загальну задоволеність працівників умовами трудового життя, важливим фактором якого є задоволеність рівнем оплати праці.

На підприємстві діє Колективний договір, відповідно якого, окрім передбачених трудовим законодавством, норм та гарантій найманим працівникам, додатково передбачено:

1. Зобов'язання власника підприємства:

1.1. Розробити та запровадити систему матеріального заохочення працівників для підвищення продуктивності праці, якості продукції, раціонального та бережливого використання обладнання, матеріальних та виробничих ресурсів.

1.2. Забезпечити за рахунок коштів підприємства підвищення кваліфікації

працівників чи одержання ними суміжної професії.

1.3. Проводити доплати у відповідності з нормами трудового законодавства, Галузевої угоди та Генеральної угоди:

За роботу у нічний та надурочний час за кожну годину роботи в цей час (з 22 до 6 годин) - у нічний час 40 % та 100 % тарифної ставки за роботу в надурочний час) - у відповідності із ст.106 КЗпП України [53].

За суміщення професій (з урахуванням обсягів додатково виконаних робіт) від 30 до 80 %;

За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт (з урахуванням обсягів додатково виконаних робіт) – від 30 до 45 %;

- За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника – до 100% тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника.

1.7 Надавати за поданням керівників підрозділів всім працівникам, які протягом поточного року не мали порушень трудової та виробничої дисципліни додаткову відпустку за безперервний стаж роботи на підприємстві з оплатою в розмірі середньої заробітної плати на термін:

- Безперервний стаж роботи від 5 до 10 років – 2 календарних дні;
- Безперервний стаж роботи від 10 до 15 років – 3 календарних дні;
- Безперервний стаж роботи більше 15 років – 4 календарних дні.

1.8 Надавати працівникам відпустку на 3 робочих дні із збереженням заробітної плати з нагоди:

- проведів на військову службу – батькам;
- шлюбу працівника або його дітей;
- у випадку смерті рідних по крові або по шлюбу чоловіка або дружини, батьків (вітчима, мачухи), дитини (пасинка, падчерки), братів, сестер.

1.9 По можливості виробництва надавати працівникам один день з збереженням заробітної плати:

- працівникам з приводу їх дня народження;
- батькам, діти яких ідуть в 1-й клас або випускні класи – перший (1 вересня) та останній дзвоник;

– батькові з приводу народження дитини [53].

1.10 Виконувати в повному обсязі кошторис витрат на соціальний розвиток колективу.

1.11 Створити необхідні умови для проходження працівниками медичних оглядів за рахунок підприємства. Виділяти кошти на придбання медикаментів – 2000 грн. на рік. За наявності коштів у випадках довгострокового лікування, операції, консультації у медичному закладі працівника надавати матеріальну допомогу до 2000 грн.

1.12 По можливості забезпечити працівників городами та надавати допомогу в їх обробітку та перевезенні врожаю.

1.13 Надавати матеріальну допомогу або преміювати працівників до наступних свят (виходячи з фінансових можливостей підприємства):

- 1 січня – Новий рік;
- 7 січня – Різдво Христове;
- 8 березня – Міжнародний жіночий день;
- Пасха (Великдень);
- 1 травня – День міжнародної солідарності трудящих;
- 9 травня – День Перемоги;
- 24 серпня – День незалежності України;
- III неділя жовтня – День працівників харчової промисловості.

1.14 Надавати одноразову грошову допомогу працівникам у зв'язку з:

- | | |
|----------------------------------|-----------------|
| – нагоди одруження (перший раз) | - до 1400 грн.; |
| – народженням дитини | - до 1400 грн.; |
| – смертю працівника заводу | - до 1400 грн.; |
| – смертю кровних родичів | - до 1400 грн.; |
| – смертю пенсіонерів заводу | - до 300 грн. |

1.15 При досягненні працівника пенсійного віку, надавати премію в залежності від стажу роботи на даному підприємстві:

- від 1 до 5 років - 1 середньомісячну зарплату;
- від 5 до 10 років - 2 середньомісячні зарплати;

- від 10 до 15 років - 3 середньомісячні зарплати;
- від 15 до 20 років - 4 середньомісячні зарплати;
- більше 20 років - 5 середньомісячних зарплат.

1.16 За довголітню і добросовісну працю преміювати на честь ювілеїв жінок (40, 50, 55 років) та чоловіків (40, 50, 60 років) у розмірі до 700 грн. в залежності від стажу роботи і трудового внеску в колектив. Для проведення урочистих зборів для привітання ювілярів та іменинників купувати квіти за рахунок прибутку, що залишається в колективі.

1.17 Розробити та погодити комплексні заходи, на виконання яких виділити кошти не менш, як 0,5% від фонду оплати праці за попередній рік, для досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій та пожеж [53].

Проаналізувавши положення Колективного договору ТОВ «Гайсинський молокозавод», можна зробити висновок про наявну систему матеріальної мотивації персоналу. Однак надання більшості додаткових соціальних благ залежить від фінансового стану підприємства, який за 2022 рік не був задовільним, а це може негативно позначитись на збереженні наявного трудового потенціалу заводу, обмежені можливості стимулювання продуктивної праці працівників.

Аналіз витрат підприємства на персонал за 2020-2022 рр. свідчить про те що фактично на підприємстві отримали фінансування система стимулювання праці лише в частині компенсацій за працю.

2.3 Аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві

Застосування лише матеріальної мотивації не дає необхідного результату, оскільки у працівників, крім фізіологічних потреб (які задовольняє заробітна плата) є інші потреби вищих рівнів. Крім того, орієнтація на систему матеріальної

мотивації зумовлює збільшення витрат на персонал, що є не вигідним для підприємства.

Тому невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

Проводячи дослідження системи мотивації праці у ТОВ «Гайсинський молокозавод», проаналізуємо, як втілюються нематеріальні аспекти мотивації праці.

У ТОВ «Гайсинський молокозавод» застосовуються такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Інформування працівників про діяльність ТОВ «Гайсинський молокозавод».
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
5. Проведення корпоративних заходів.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Режим праці.
8. Можливість кар'єрного росту.
9. Можливість підвищення кваліфікації.
10. Змістовність праці.

Постановка цілей у ТОВ «Гайсинський молокозавод» здійснюється на основі таких принципів:

- визначення показників і термінів їх досягнення;
- досяжність цілей;
- залучення працівників до постановки цілей;
- наявність зворотного зв'язку.

Цілі підприємства встановлюються топ-менеджерами і повідомляються керівникам підрозділів. Крім того інформація про цілі діяльності підприємства доноситься до усіх працівників шляхом публікації у корпоративній газеті.

Керівники підрозділів і найбільш кваліфіковані працівники відділів спільно визначають цілі діяльності кожного підрозділу.

На періодичних нарадах начальник кожного відділу повідомляє працівників підрозділу про цілі компанії та відділу, конкретні показники і терміни їх досягнення.

Для керівників, професіоналів і фахівців їх особисті трудові цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді із безпосереднім керівником. При цьому визначається чотири конкретні показники досягнення цілей, три з яких функціональними, а один стосується професійного рівня та ділових якостей працівника.

Для робітників індивідуальні трудові цілі встановлюються їх безпосередніми керівниками. Після постановки цілей керівник перевіряє правильність їх розуміння працівниками. Крім того керівник пояснює працівникам важливість реалізації цілей та їх особисту вигоду від досягнення цілей.

Постановка чітких цілей має суттєвий мотиваційний вплив на працівників, оскільки зосереджує увагу і зусилля на конкретних напрямках роботи, цілі є еталонами результатів діяльності працівників, працівник усвідомлює, що від нього очікують і яку винагороду він за це отримає.

Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, у якій перебуває компанія, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у реалізації цих заходів. Це забезпечує володіння працівниками інформацією, яка необхідна для виконання функціональних обов'язків, підвищення зацікавленості працівників у вирішенні їх завдань, формування відчуття приналежності до компанії, покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Інформування працівників у ТОВ «Гайсинський молокозавод» здійснюється шляхом проведення періодичних нарад і видання корпоративної газети.

Наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, на яких топ-менеджери звітують перед працівниками про результати діяльності підприємства за рік, досягнення поставлених цілей, завдання на наступний рік.

Крім того відбуваються періодичні наради працівників кожного підрозділу з безпосереднім керівником (для підрозділів управління – кожного тижня, а для виробничих підрозділів – раз в місяць). Корпоративна газета ТОВ випускається вкінці кожного кварталу, вона інформує співробітників про основні показники діяльності підприємства, зміну становища фірми на ринку, досягнення окремих підрозділів компанії чи працівників, соціальні ініціативи підприємства, зміни в кадровій політиці фірми тощо.

Корпоративна газета згуртовує колектив, формує цілісну корпоративну культуру, ставить цілі перед працівниками, формує лояльність до компанії, що в результаті приводить до підвищення мотивації персоналу.

Увага керівника до думок працівників передбачає зворотній зв'язок і врахування пропозицій працівників. Зв'язок здійснюється у формі спілкування працівника із керівником або шляхом збирання «листівок» із скаргами, пропозиціями, ідеями працівників у спеціальні скриньки, які є у кожному відділі. Такий спосіб мотивації формує довірливу атмосферу між керівниками і працівниками, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, забезпечує потребу працівників в увазі, дає можливість визначити незадоволені потреби працівників, демотиватори в роботі та усунути їх, реалізувати цінні ідеї працівників.

Публічне визнання успіхів працівників виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників у корпоративній газеті, присвоєнні звання «Працівник року» із врученням грамот, похвалі на періодичних нарадах. Даний метод нематеріальної мотивації підвищує професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще.

У ТОВ «Гайсинський молокозавод» періодично організовуються корпоративні заходи: святкування Дня народження ТОВ «Гайсинський

молокозавод», Нового року, організація і участь у фестивалі вуличних видів спорту, участь в щорічній Всеукраїнській акції «Зробимо Україну чистою», участь працівників компанії у благодійних акціях і реалізації соціальних ініціатив та ін.

Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує колектив, покращує морально-психологічний клімат в колективі, що в результаті підвищить рівень мотивації працівника і зумовить підвищення ефективності праці.

У ТОВ «Гайсинський молокозавод» умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять здоров'ю працівників. Однак умови праці не мотивують працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві (згідно двох факторної теорії мотивації Герцберга).

Ще одним методом нематеріальної мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного росту. У ТОВ «Гайсинський молокозавод» практично відсутні можливості для просування по посадах, немає системи планування ділової кар'єри працівників.

Працівники можуть посісти вищу посаду лише за наявності вакансії при використанні підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу. Тому даний метод мотивації не стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості праці.

Система підвищення кваліфікації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод» недостатньо розвинена. Підприємство організовує навчання керівників і професіоналів, яке здійснюється у формі тренінгів у тренінгово-консалтинговій агенції «Технологія роста». Але тренінги проводяться не систематично, лише у сферах продажу та дистрибуції, охоплюють малу кількість працівників.

Для фахівців і робітників відсутні можливості для підвищення кваліфікації. Тому даний метод мотивації не впливає на рівень мотивації працівників.

Змістовність праці передбачає, що робота є творчою, достатньо складною, має кінцевий результат, приносить задоволення працівникам. У ТОВ «Гайсинський молокозавод» змістовною є робота керівників і професіоналів, частково змістовною – фахівців.

Праця робітничого персоналу є машинною, рутинною, без чітко вираженого кінцевого результату (через технологічну спеціалізацію виробництва), що суттєво зменшує задоволення від роботи.

Загалом система нематеріальної мотивації персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства і його стратегії, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного росту.

2.4. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод»

Стабільність зайнятості, перспектива зростання – вагомий важіль мотивації персоналу ТОВ «Гайсинський молокозавод».

Показники плинності кадрів є вищими за природній рівень оновлення кадрів (5%), що створює пряму загрозу збереженню наявного кадрового потенціалу та спричиняє потенційну некупність витрат на підбір та навчання персоналу.

Також високі показники плинності кадрів можуть сигналізувати про незадовільну якість трудового життя персоналу, спричинену прогалинами системи управління персоналом підприємства. Останнє спричиняє необхідність додаткового аналізу причин такого становища.

Проведемо дослідження того, як система мотивації праці стимулює до стабільності або плинності персоналу.

Показники руху кадрів у ТОВ «Гайсинський молокозавод» наведено у табл. 2.8.

**Показники руху персоналу ТОВ «Гайсинський молокозавод»
за 2020 – I півріччя 2023 рр.***

Показники	Значення показника, по роках			
	2020	2021	2022	I півріччя 2023 рр.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	277	294	273	264
Прийнято на роботу протягом року, осіб	122	77	58	27
Звільнено з роботи протягом року, осіб	93	59	74	34
з них:				
за власним бажанням, осіб	93	59	74	34
за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
з причин посадової невідповідності	-	-	-	-
протягом випробувального строку	-	-	-	-
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	77,6	46,3	48,3	23,1
Плинність кадрів, %	33,6	20,1	27,1	12,9

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Показники, наведені у табл. 2.8, відображають стан зовнішнього руху персоналу та постійність його роботи. Проте в процесі управління персоналом доцільно застосовувати також показники, які дозволяють провести оцінку його переміщення всередині самого підприємства, оскільки цей процес також може впливати на рішення щодо прийняття або звільнення працівників [6].

Як видно з даних табл. 2.8, на підприємстві протягом 2020-2022 рр. спостерігався інтенсивний зовнішній рух персоналу з тенденцією на його зменшення (особливо у 2021 році).

В цілому ж, ці коливання не були значними (в межах до 10%), тобто підприємство мало приблизно стабільний людський ресурс, однак важливо проаналізувати показники руху персоналу, щоб визначити сталість кадрового потенціалу підприємства, інтегральні показники якості управління персоналом підприємства.

Можна сказати, що персонал майже наполовину змінюється протягом року.

Отже, ТОВ «Гайсинський молокозавод» - це сучасне виробництво молочної продукції зі збереженням автентичних, самобутніх та національних традицій.

ТОВ «Гайсинський молокозавод» – успішно функціонуюче підприємство, керівництво якого повинне постійно працювати у сфері підвищення

вмотивованості працівників до високоефективної роботи, а також збереження й нарощування персоналу.

2.5 Дослідження мотиваційних установок персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод»

З метою дослідження рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод» та їх трудових мотивів було проведено опитування. Опитування проводилось за допомогою анкети (додаток Б). В опитуванні взяли участь 60 працівників (20% від генеральної сукупності).

За категоріями персоналу респонденти розподілились таким чином: керівники – 15 осіб (24,24%), професіонали – 5 осіб (9,09%), фахівці – 6 осіб (6,06%), робітники – 36 осіб (60,61%), з них основні робітники – 30 осіб (85%), допоміжні робітники – 6 осіб (15%).

Серед опитуваних 31 особа (51,51%) здобули професійно-технічну освіту, 9 осіб (15,15%) – неповну і базову вищу освіту, 20 осіб (33,33%) – повну вищу освіту. В опитуванні взяли участь 18 чоловіків (30,30%) та 42 жінки (69,70%).

Однією з умов дієвості мотиваційної системи на підприємстві є поінформованість працівників про елементи системи мотивації, показники і умови для отримання винагород.

Результати анкетування працівників про їх поінформованість про систему мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод» подано в таблиці 2.9 і відображено на рисунку 2.4.

Таблиця 2.9

Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод», %*

	Поінформовані	Частково поінформовані	Не поінформовані
Весь персонал	33,33	66,67	-
Керівники	37,50	62,50	-
Професіонали	33,33	66,67	-
Фахівці	-	100,00	-
Робітники	35,00	65,00	-
Основні робітники	35,29	64,71	-
Допоміжні робітники	33,33	66,67	-

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Як свідчать результати дослідження, 33,33% працівників поінформовані про систему мотивації, а 66,67% поінформовані частково. Рівень знань про систему мотивації на підприємстві відрізняється за категоріями персоналу. Найбільш обізнаними про систему мотивації є керівники. Серед них поінформованими є 37,5%, а частково поінформованими 62,5%. Серед робітників питома вага поінформованих про систему мотивації становить 35%, а частково поінформованих – 65%.

Варіант відповіді «поінформовані» обрали 33,33% професіоналів, а «частково поінформовані» – 66,67%. Найменш поінформованими про систему мотивації є фахівці (100% опитаних фахівців є частково поінформованими). Позитивним є те, що немає працівників, які були б абсолютно не поінформовані про систему мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод».

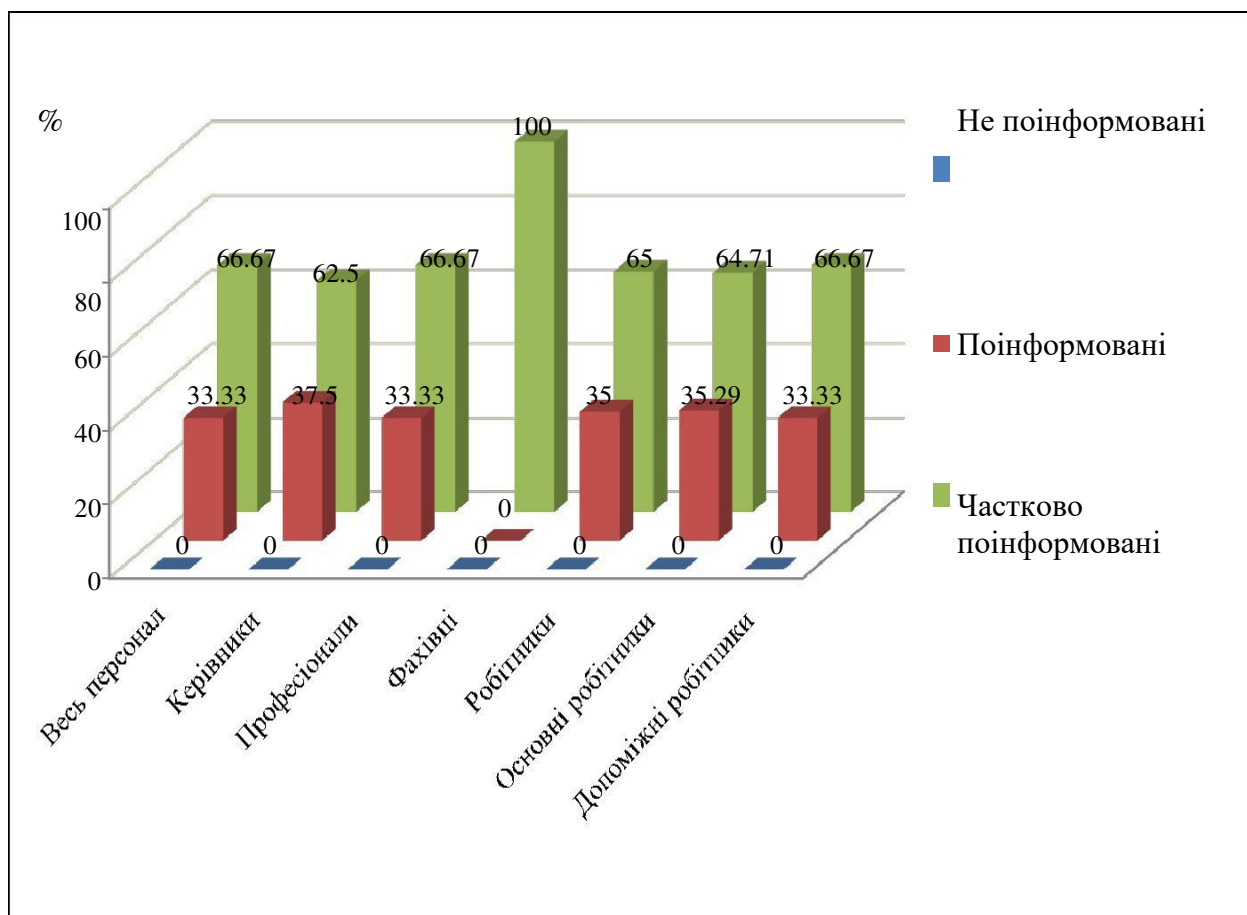


Рис. 2.4. Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод»*

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Під час дослідження було виявлено, що частина працівників ознайомлюється із системою мотивації на підприємстві під час найму на роботу при укладанні трудового договору, проте більшість працівників отримують інформацію про мотиваційну систему від колег і з власного досвіду впродовж трудової діяльності в компанії.

Отже, відсутність внутрішньо-правових актів у сфері мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод» призводить до недостатньої поінформованості працівників про систему мотивації і, як наслідок, до зниження її мотиваційного впливу.

Іншою умовою, за якої мотиваційна система буде дієвою, є її зрозумілість для працівників.

Результати анкетування працівників у ТОВ «Гайсинський молокозавод» щодо розуміння ними системи мотивації на підприємстві подано в таблиці 2.10 і на рисунку 2.5.

Таблиця 2.10

**Рівень розуміння працівниками системи мотивації персоналу у ТОВ
«Гайсинський молокозавод», %***

	Розуміють	Частково розуміють	Не розуміють
Весь персонал	24,24	75,76	-
Керівники	37,50	62,50	-
Професіонали	-	100,00	-
Фахівці	-	100,00	-
Робітники	25,00	75,00	-
Основні робітники	23,53	76,47	-
Допоміжні робітники	33,33	66,67	-

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Система мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод» є зрозумілою для 24,24% працівників і частково зрозумілою для 75,76% персоналу. Найкраще систему мотивації розуміють керівники (для 37,5% керівників система мотивація є зрозумілою і для 62,5% – частково зрозумілою).

Серед робітників 25% розуміють систему мотивації, а 25% розуміють частково. Усі опитані професіонали та фахівці розуміють систему мотивації лише частково.

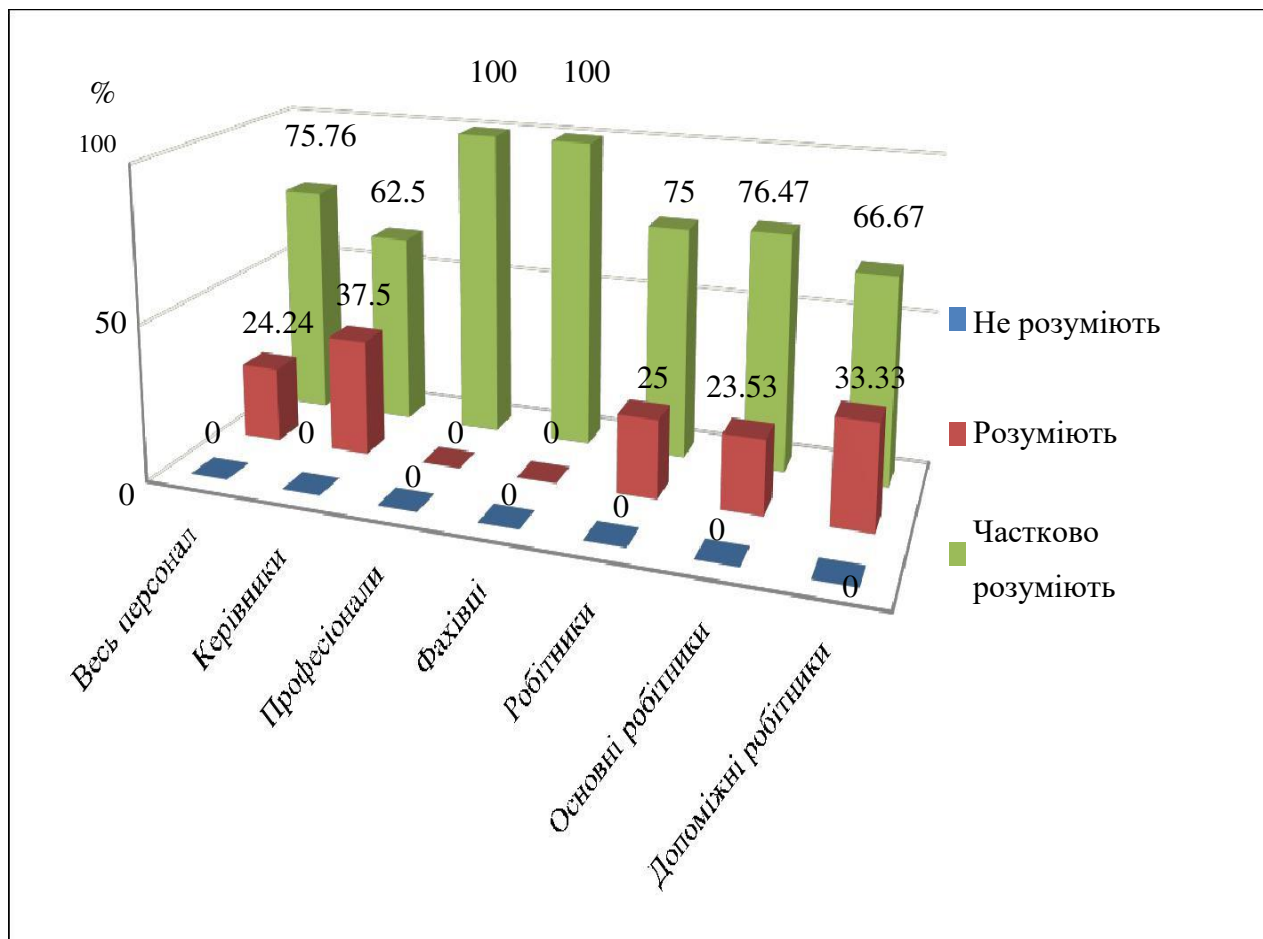


Рис. 2.5. Рівень розуміння працівниками системи мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод»*

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Ще однією умовою, яка забезпечує високий рівень мотивації персоналу, є відповідність системи мотивації персоналу потребам, інтересам і характеристикам працівників. Лише задоволеність системою мотивації сприяє підвищенню ефективності, якості праці, трудової активності.

Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод» відображено у таблиці 2.11 і на рисунку 2.6.

Таблиця 2.11

Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод», %*

	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	21,21	42,43	36,36
Керівники	25,00	50,00	25,00
Професіонали	33,33	66,67	-
Фахівці	-	50,00	50,00

Робітники	20,00	35,00	45,00
Основні робітники	17,65	35,29	47,06
Допоміжні робітники	33,33	33,33	33,33

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства

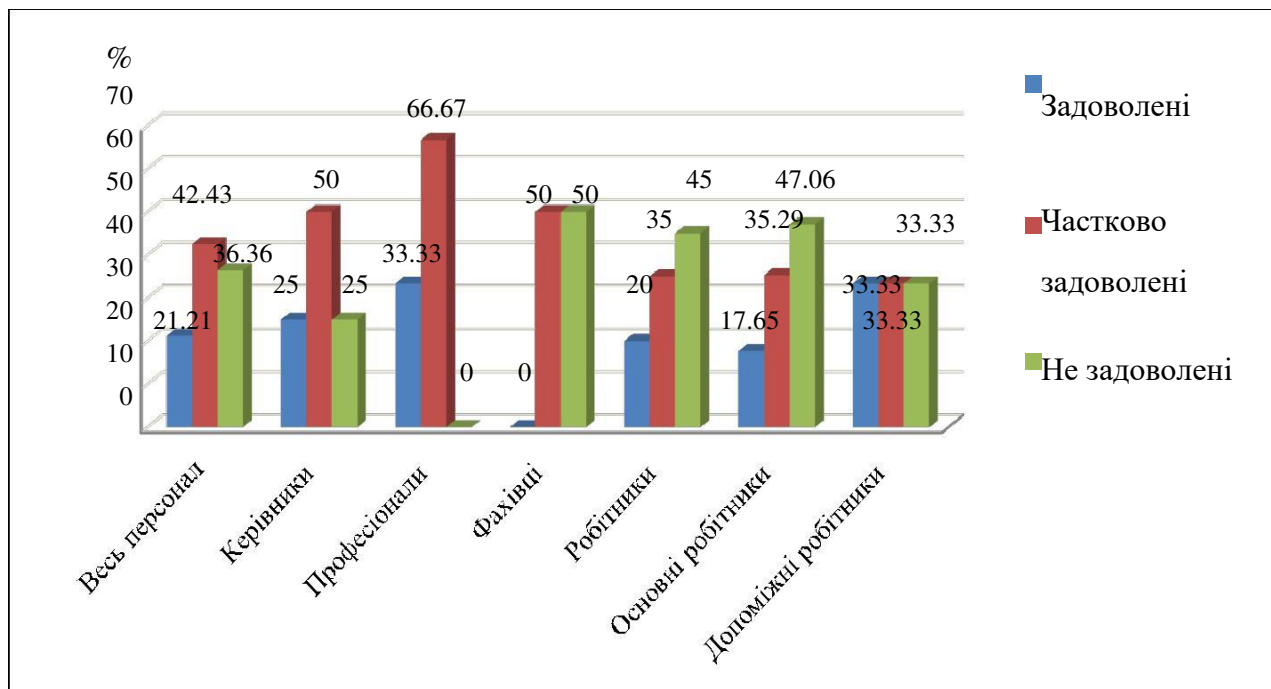


Рис. 2.6. Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод»*

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства

На підприємстві спостерігається низький рівень задоволеності персоналу системою мотивації. Так, задоволеними мотиваційною системою є 21,21% працівників, частково задоволеними – 42,43% і не задоволеними – 36,35% працівників.

Серед керівників система мотивації задовольняє 25% працівників, частково задовольняє 50% працівників і не задовольняє 25% працівників.

Варіант відповіді «задоволені» обрали 33,33% професіоналів, а варіант «частково задоволені» – 66,67% професіоналів.

Серед фахівців відсутні працівники, що задоволені системою мотивації, а частка тих, хто частково задоволений і не задоволений становить по 50%. Найбільша частка робітників є незадоволеною системою мотивації (45%), частково задоволеними є 35% робітників, а задоволеними – 20%.

Проаналізуємо як працівники оцінюють окремі складові системи мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Оцінка працівниками окремих складових системи мотивації персоналу у
ТОВ «Гайсинський молокозавод»***

	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники	Основні робітники	Допоміжні робітники
Система оплати праці	3,3	4,3	4,0	4,5	2,9	2,9	3,0
Розмір заробітної плати	3,5	4,0	3,7	3,5	3,3	3,2	3,7
Режим праці	3,2	3,5	3,3	3,5	3,1	3,0	3,7
Можливість кар'єрного росту	1,3	2,0	1,7	2,0	1,4	1,8	0,7
Можливість підвищення кваліфікації	0,5	1,5	1,3	0,5	0,0	0,0	0,0
Зміст роботи	2,8	4,3	4,3	3,5	2,0	2,0	2,0
Корпоративні заходи	3,9	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,4	4,4	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Система цілеутворення	4,1	4,4	4,3	4,5	3,9	3,9	3,7
Система інформування	4,3	4,5	4,3	4,5	4,3	4,3	4,3
Публічне визнання заслуг	4,4	4,5	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Увага керівника до думки працівника	4,2	4,6	4,3	4,5	4,0	4,0	4,0
Відносини з колегами	3,8	3,9	4,3	4,5	3,9	3,9	4,0

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Систему оплати праці у ТОВ «Гайсинський молокозавод» оцінили у 3,3 бала. При цьому найбільше задоволені системою оплати праці фахівці (4,5 бала), а найменш задоволені допоміжні робітники (2,7 бала). Керівники оцінили систему оплати праці у 4,3 бала, професіонали – 4 бали, а основні робітники – 3 бали.

Розмір заробітної плати у ТОВ «Гайсинський молокозавод» отримав 3,5 бала. Задоволеність керівників рівнем заробітної плати становить 4 бали, професіоналів – 3,7 бала, фахівців – 3,5 бала, основних робітників 3,2 бала, допоміжних робітників – 3,7 бала.

Задоволеність режимом праці становить 3,2 бала. Керівники і фахівці оцінили режим роботи у 3,5 бала, професіонали – у 3,3 бала, основні робітники – у 3 бали, а допоміжні робітники – у 3,7 бала.

Можливість кар'єрного росту у ТОВ «Гайсинський молокозавод» є низькою і оцінена працівниками у 1,3 бала. Найбільші можливості кар'єрного росту, за

результатами анкетування, у керівників і фахівців (по 2 бали), а найнижчі удопоміжних робітників (0,7 бала). Професіонали задоволені можливостями кар'єрного росту на 1,7 бала, а основні робітники на 1,8 бала.

Можливість підвищення кваліфікації оцінена працівниками у 0,5 бала. Найбільше, порівняно з іншими категоріями персоналу, можливостями навчання у ТОВ «Гайсинський молокозавод» задоволені керівники (1,5 бала), дещо менше – професіонали (1,3 бали). Фахівці оцінили систему навчання на підприємстві у 0,5 бала. Для робітників (основних та допоміжних) відсутня можливість підвищення кваліфікації (0 балів).

Загалом працівники у ТОВ «Гайсинський молокозавод» оцінили свою роботу як посередньо змістовну (2,8 бали). Найбільшою змістовністю характеризується робота керівників і професіоналів (по 4,3 бала). Фахівці оцінили змістовність праці у 3,5 бала. Найнижчий рівень змістовності роботи у основних і допоміжних робітників (по 2 бали).

Корпоративними заходами працівники задоволені на 3,9 бала. Усі категорії працівників оцінили даний інструмент мотивації у 4 бали, а керівники – у 3,5 бала.

Санітарно-гігієнічні умови праці у ТОВ «Гайсинський молокозавод» працівники оцінили у 4,4 бала. За категоріями персоналу найсприятливішими умови праці є для фахівців (4,5 бала), керівників (4,4 бала) і професіоналів (4,3 бала). Робітники умовами праці задоволені дещо менше. Основні робітники оцінили їх у 3,4 бала, а допоміжні – у 4,3 бала.

Система постановки цілей, на думку працівників, заслуговує 4,1 бала. Керівники оцінили її у 4,4 бала, професіонали – у 4,3 бала, фахівці – у 4,5 бала, основні робітники – у 3,9 бала, допоміжні робітники у 3,7 бала.

Працівники загалом задоволені системою інформування про діяльність підприємства і оцінили її у 4,3 бала. Усі категорії працівників оцінили систему інформування у 4,3 бали, а керівники і фахівці – у 4,5 бала.

Публічне визнання заслуг працівників у ТОВ «Гайсинський молокозавод», згідно результатів опитування, оцінюється працівниками у 4,4 бала. Найбільше

задоволені даним інструментом мотивації керівники і фахівці (оцінили його у 4,5 бала), дещо менше – основні робітники (4,4 бала) і найнижчу оцінку поставили професіонали та допоміжні робітники – по 4,3 бала.

Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить 4,2 бала. Керівництво найбільш уважне до думки керівників (4,6 бала) та фахівців (4,5 бала), дещо менше до думки професіоналів (4,3 бала). Найнижчою кількістю балів оцінили даний метод мотивації основні та допоміжні робітники (по 4 бали).

Відносини з колегами, за оцінками працівників, отримали 3,8 бала. Задоволеність керівників відносинами з колегами становить 3,9 бала, професіоналів – 4,3 бала, фахівців – 4,5 бала, основних робітників – 3,9 бала, допоміжних робітників – 4 бали.

Результати оцінювання працівниками складових системи мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод» наочно відображено на рис. 2.7.

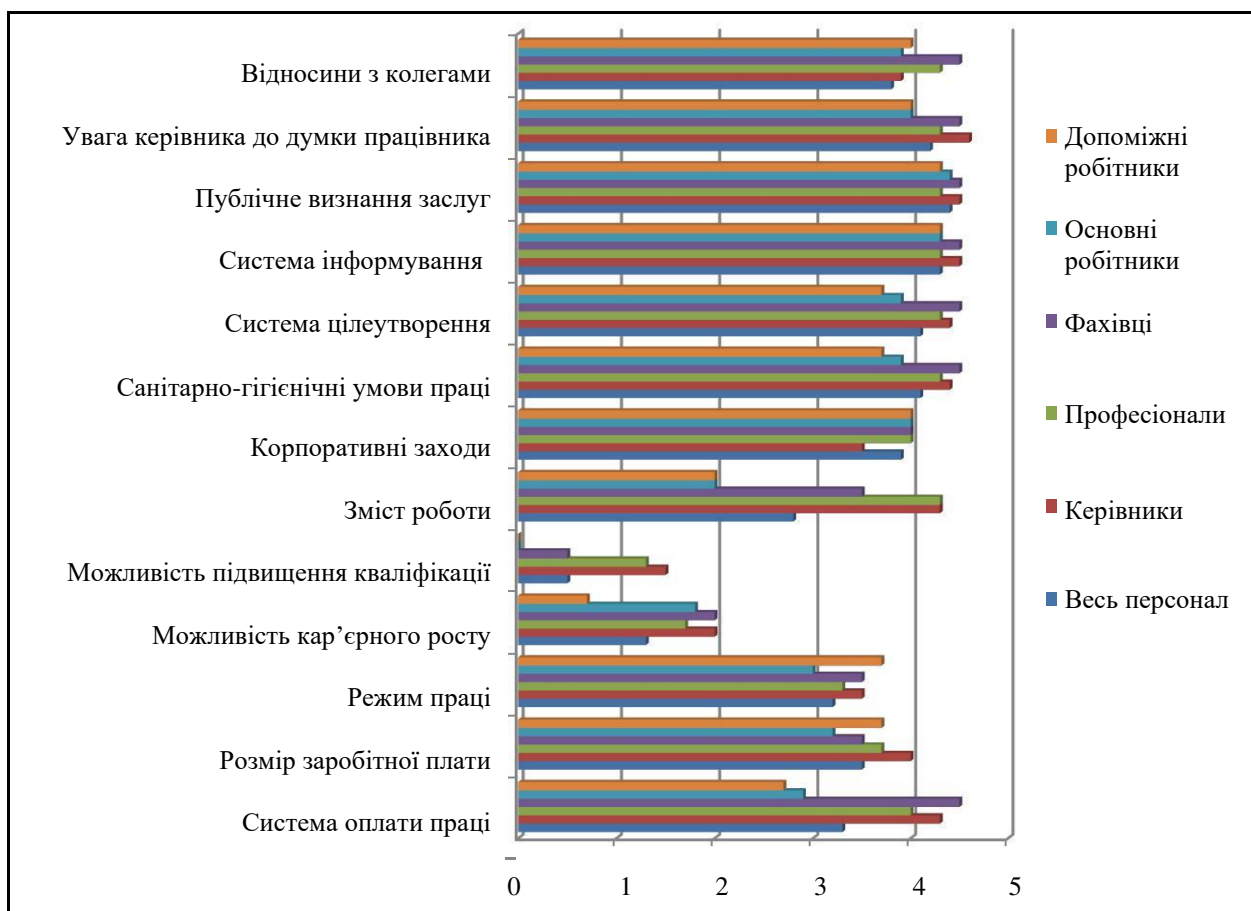


Рис. 2.7. Результати оцінювання працівниками окремих складових системи мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод» *

* Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Оплата праці буде здійснювати мотиваційний вплив, якщо буде сприйматися працівниками як справедлива. Оцінка працівниками справедливості оплати праці подана в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка справедливості оплати праці у ТОВ «Гайсинський молокозавод» *

	Справедлива	Несправедлива	Важко відповісти
Весь персонал	33,33	42,42	24,25
Керівники	25,00	50,00	25,00
Професіонали	33,33	33,33	33,33
Фахівці	50,00	50,00	-
Робітники	35,00	45,00	20,00
Основні робітники	35,29	41,18	23,53
Допоміжні робітники	33,33	33,33	33,33

* Джерело: сформовано на основі даних підприємства

В основному працівники оцінюють оплату праці як несправедливу (42,42%), третя частина персоналу вважає її справедливою (33,33%) і 24,25% не змогли відповісти. Половина керівників вказують на несправедливість оплати праці, а інша половина розділили свої відповіді порівну між варіантами відповідей «справедлива» та «важко відповісти». Професіонали та допоміжні робітники однаково оцінили справедливість оплати праці: 33,33% вважають її справедливою, 33,33% – несправедливою, 33,33% не можуть відповісти. Половина фахівців оцінила оплату праці як справедливу, а інша половина як несправедливу. Серед основних робітників оплату праці справедливою вважає 35,29%, несправедливою – 41,18%.

Отже, за результатами опитування працівників щодо оцінки ними системи мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод» можна зробити висновки про недостатню поінформованість працівників про систему мотивації, недостатній рівень розуміння працівниками системи мотивації, середній рівень задоволеності системою мотивації, несправедливість оплати праці.

Метою другої частини опитування було з'ясувати пріоритетні інструменти мотивації для працівників. Працівникам було запропоновано обрати серед переліку інструментів мотивації ті, які найбільше спонукають їх до ефективної роботи та підвищують рівень задоволеності роботою на підприємстві (табл. 2.14).

**Пріоритетні інструменти мотивації для працівників
у ТОВ «Гайсинський молокозавод» ***

Категорія персоналу Інструмент мотивації	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	робітники	Основні робітники	Допоміжні робітники
Гідний рівень заробітної плати	75,76	62,50	66,67	100,00	75,00	76,47	100,00
Премії за результати та якість роботи	81,82	87,50	66,67	50,00	85,00	82,35	100,00
Безкоштовні обіди	78,79	62,50	66,67	100,00	85,00	82,35	100,00
Транспортування на роботу і з роботи	72,73	12,50	33,33	100,00	100,00	100,00	100,00
Надання службового автомобіля	-	-	-	-	-	-	-
Медичне страхування	72,73	62,50	66,67	100,00	60,00	58,82	66,67
Пенсійне страхування	3,03	33,33	-	-	-	-	-
Оплата путівок на санаторно-курортне лікування	30,30	37,50	33,33	-	15,00	17,65	-
Пільгові кредити	-	-	-	-	-	-	-
Оплата членства в професійних об'єднаннях	-	-	-	-	-	-	-
Оплата абонементів в спортзал	45,45	37,50	66,67	50,00	45,00	47,06	33,33
Компенсація вартості службових поїздок в межах Вінницької обл.	15,15	50,00	33,33	-	-	-	-
Оплата мобільного зв'язку	12,12	37,50	33,33	-	15,00	11,76	33,33
Чіткість поставлених завдань	72,73	100,00	100,00	100,00	55,00	52,94	66,67
Цікава, творча робота з конкретним результатом	57,58	100,00	100,00	50,00	35,00	41,18	-
Можливість кар'єрного зростання	48,49	75,00	100,00	-	35,00	35,29	33,33
Комфортні умови праці	69,70	75,00	66,67	100,00	65,00	64,71	66,67
Можливість професійного розвитку	63,64	100,00	100,00	50,00	45,00	47,06	33,33
Визнання результатів роботи керівником	63,64	50,00	33,33	50,00	75,00	76,47	66,67
Хороші стосунки із співробітниками	45,45	37,50	33,33	50,00	14,29	41,18	100,00
Гнучкий робочий графік	24,24	75,00	66,67	-	-	-	-
Наявність зворотного зв'язку	63,64	50,00	66,67	50,00	70,00	64,71	100,00
Участь в управлінні підприємством	51,52	100,00	33,33	50,00	35,00	35,29	33,33
Володіння інформацією	54,55	100,00	33,33	50,00	40,00	41,18	33,33
Корпоративні заходи	67,58	87,5	66,67	50,00	45,00	47,05	33,33

* Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Як показують результати дослідження, найбільше працівники підприємства зацікавлені у отриманні премій за результати і якість роботи, безкоштовних обідах, високому рівні заробітної плати, транспортуванні на роботу і з роботи, медичному страхуванні. Також для працівників важливо працювати у

комфортних умовах праці, мати можливості для навчання та кар'єрного зростання, брати участь в управлінні підприємством та корпоративних заходах.

До ефективнішої трудової діяльності працівник мотивує і сама робота, якщо вона є цікавою, творчою, має виражений кінцевий результат, перед працівником поставлені чіткі досяжні цілі, він володіє інформацією про діяльність підприємства, підрозділу, наявний зворотній зв'язок. Дещо менше працівники зацікавлені у оплаті абонементів у спортзал, хороших стосунках із співробітниками та гнучкому графіку роботи, компенсації вартості службових поїздок, оплаті мобільного зв'язку. Такі результати дослідження пояснюються впливом професійної, статевої та вікової структури респондентів, специфікою функціональних обов'язків.

Проте пріоритетні інструменти мотивації відрізняються залежно від категорій персоналу. Так, керівників найбільше стимулює до роботи володіння інформацією, участь в управлінні, чіткі цілі, цікава і творча робота, можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання, премії, гнучкий графік роботи, проведення корпоративних заходів, комфортні умови праці. Професіонали найбільше зацікавлені у виконанні цікавої і творчої роботи, чіткому цілеутворенні, можливостях професійного розвитку та кар'єрного зростання. Найбільше фахівців обрали такі варіанти відповідей, як гідний рівень заробітної плати, безкоштовні обіди, медичне страхування, постановка чітких і досяжних цілей, комфортні умови праці. Для робітників пріоритетними є гідний рівень заробітної плати, премії, безкоштовні обіди, транспортування на роботу і з роботи, визнання керівником результатів роботи, зворотній зв'язок.

Отримані результати опитування будуть основою для вдосконалення системи мотивації персоналу.

Висновки до II розділу

Основними видами діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод» є перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51), решта видів діяльності – виробництво маргарину і подібних харчових жирів, інших харчових

продуктів, кормами для тварин – є побічними та допоміжними (оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, технічні випробування та дослідження, вантажний автомобільний транспорт, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, допоміжна діяльність у рослинництві)

Незважаючи на свій поважний вік, підприємство експлуатує сучасне технологічне обладнання, зберігши при цьому старі традиції і культуру виробництва сирів і масел.

У розділі роботи наводяться результати аналізу фінансово-економічного підґрунтя функціонування системи управління персоналом досліджуваного підприємства. Виявлено, що, не зважаючи на повну модернізацію технології виробництва, впровадження безвідходного виробництва, диверсифікації енергоресурсів, фінансовий стан підприємства у 2020 – I півріччі 2023 року не є стабільним, оскільки підприємство сильно залежить від закупівельних цін на сире молоко, іншу сировину, зростання вартості енергоносіїв, води, електроенергії. Нестабільний фінансовий стан підприємства, ослаблення фінансової стійкості підприємства в кризові пандемічні та постпандемічні роки є обмежуючим фактором розвитку системи управління персоналом компанії.

Аналіз кадрового складу, руху персоналу засвідчив сприятливий за гендерно-віковою та функціональною структурою кадровий потенціал, що відповідає профілю підприємства та основним демографічним тенденціям. Однак тривожними є показники плинності кадрів, які щороку оновлюють персонал майже на чверть і свідчать про проблеми ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства.

Якщо розглядати динаміку середньомісячної заробітної плати на підприємстві, то можна зробити висновок, що за 2020-2022 роки була позитивною. У 2022 році порівняно з 2020 роком значення даного показника зросло майже в 1,7 рази.

На підприємстві використовуються матеріальні та моральні стимули праці. Динаміка фонду оплати праці свідчить про його стабільне зростання, хоча

чисельність працівників у 2020 році дещо зменшилася, а у наступному році знову зросла.

Позитивним для ТОВ «Гайсинський молокозавод» 2021 році було нарощування чисельності працюючих, а негативним - зростання плинності кадрів, що вимагає здійснення додаткових заходів у сфері мотивації персоналу.

Результати опитування працівників щодо оцінки ними системи мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод» свідчать, що працівники недостатньо поінформовані про систему мотивації; система мотивації є недостатньо зрозумілою для працівників; лише незначна частина працівників задоволена системою мотивації; найбільше працівники задоволені системою визнання заслуг, умовами праці, системою інформування на підприємстві, увагою керівника до думки працівників, системою постановки цілей; найменш розвинутими складовими системи мотивації є можливість підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного росту та зміст роботи.

Загалом система мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод» потребує подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Шляхи удосконалення мотиваційної системи управління у ТОВ «Гайсинський молокозавод»

Система мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод» має ряд суттєвих недоліків, що знижує трудову активність, продуктивність праці та якість роботи працівників, перешкоджає досягненню максимальних кінцевих результатів діяльності підприємства.

З метою вирішення цих проблем пропонуємо проект удосконаленої системи мотивації персоналу у ТОВ «Гайсинський молокозавод».

Для того, щоб система мотивації була ефективною вона повинна відповідати стратегії підприємства та стратегії управління персоналом, цілям підприємства.

у ТОВ «Гайсинський молокозавод» дотримується стратегії росту, яка передбачає нарощування конкурентних переваг за рахунок виходу на нові ринки, диверсифікації, постійних нововведень.

При стратегії росту стратегія управління персоналом орієнтована на формування системи мотивації, справедливу винагороду, формування сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників. Крім того перед підприємством визначені такі цілі: відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки.

Тому при формуванні системи мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод» будемо обирати методи та інструменти мотивації, які відповідатимуть стратегіям та сприятимуть досягненню цілей підприємства.

Структура проекту системи мотивації подана на рисунку 3.1.

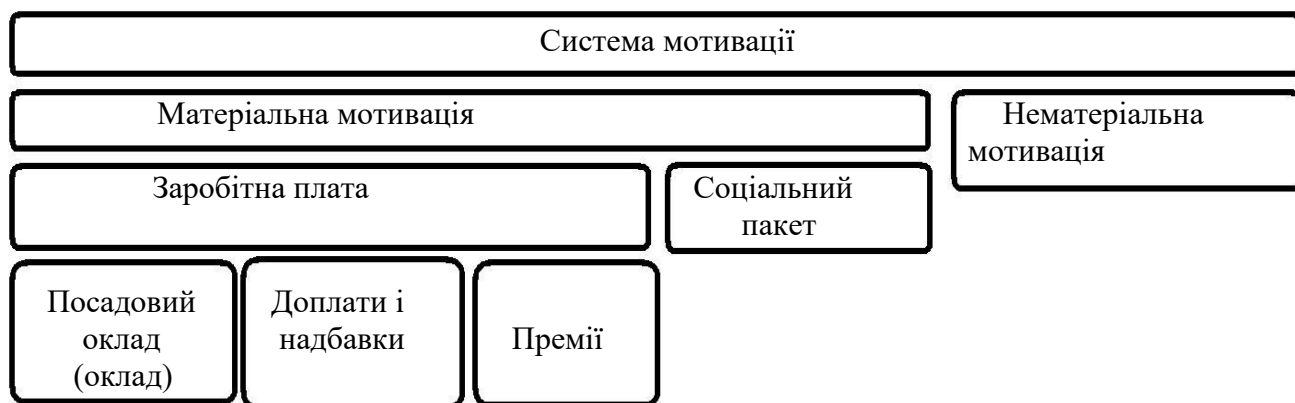


Рис. 3.1. Структура проекту системи мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод»*

*Джерело: авторська розробка

Нарахування основної заробітної плати пропонуємо здійснювати на основі використання грейдової системи оплати праці, за якої рівень оплати праці залежить від цінності посади для підприємства.

Для формування грейдової системи оплати праці перш за все необхідно здійснити аналіз робіт, які виконують працівники на кожній посаді. Аналіз робіт дає змогу отримати інформацію про зміст, складність, методи роботи, завдання та обов'язки працівника, умови праці, вимоги до кваліфікації та характеристик працівника тощо. Для аналізу робіт використовувався метод вивчення документів (посадових інструкцій).

Розмір заробітної плати за грейдовою системою залежить від цінності посади для підприємства. Тому наступним етапом грейдування є визначення значущості посад, яке пропонуємо здійснювати за допомогою факторно-балового методу.

Для оцінювання посади на підприємстві необхідно обрати критерії, за якими буде проводитись оцінка. Для оцінювання посад у ТОВ «Гайсинський молокозавод» ми обрали такі критерії: управління працівниками, відповідальність, самостійність, досвід роботи, знання, складність роботи, вклад в досягнення цілей підприємства. Наступним кроком є розроблення описових рівнів оцінювання посад за факторами. Пропонуємо встановити п'ять рівнів оцінювання посад, які позначимо латинськими літерами А-Е (табл. 3.1).

Фактори оцінювання посад за грейдовою системою оплати праці*

	А	В	С	Д	Е
Управління працівниками	Нема підлеглих	Немає прямих підлеглих; координує роботу інших працівників	Здійснює управління групою працівників	Здійснює управління підрозділом	Здійснює управління групою підрозділів
Відповідальність	Відповідальність лише за результати своєї роботи; відсутня фінансова відповідальність	Відповідальність за фінансові результати регулярних дій в межах функціональних обов'язків	Прийняття рішень, що визначають фінансові результати підрозділу; відносно вузький сегмент контролюючих параметрів	Повна відповідальність за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, витрати в межах бюджету відділу; відповідальність за діяльність підлеглих	Повна відповідальність за досягнення цілей підприємства, фінансові результати роботи підприємства, його імідж на ринку
Самостійність	Немає необхідності приймати самостійні рішення; робота регламентована інструкціями; постійний контроль за роботою	Приймаються типові рішення під контролем керівника, а нестандартні ситуації вирішуються керівником	Планування і організація роботи, прийняття типових рішень здійснюється самостійно; постановка цілей прийняття рішень проводяться керівником	Працівник самостійно встановлює цілі та завдання відповідно до цілей підрозділу та підприємства; відсутній контроль керівництва	Працівник встановлює цілі діяльності підрозділу; приймає участь у розробці стратегії підприємства
Досвід роботи	Досвід роботи не потрібен; необхідний невеликий досвід роботи (до 1 року)	Необхідний досвід роботи не менше 1 року	Необхідний досвід роботи не менше 2 років	Необхідний досвід роботи не менше 3 років	Необхідний великий досвід роботи не тільки в даній сфері, а й в суміжних напрямках
Знання	Не потрібна професійна підготовка; достатньо інструктажу для виконання рутинних робіт, що повторяються	Середня професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Середня професійна освіта; необхідні додаткові вузькоспеціалізовані професійні знання	Вища освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Вища освіта; необхідні додаткові вузькоспеціалізовані професійні знання
Складність роботи	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій	Виконання декількох функцій, які не потребують суттєвих зусиль	Різноманітна, творча робота; вибір шляхів вирішення поставлених завдань	Робота потребує творчого підходу, пов'язана з виявленням, постановкою проблем, постановкою проблем,	Робота пов'язана із стратегією розвитку напрямку робіт, інтеграцією підходів до

Продовження таблиці 3.1

				розробкою шляхів їх вирішення	вирішення проблем різних підрозділів
Вклад підприємства	Опосередкований вклад через забезпечення роботи інших працівників	Відносно незначний вклад за рахунок якості роботи	Середній вклад в досягнення цілей підприємства за рахунок власного професіоналізму	Суттєвий вклад через вирішення стратегічних питань, що визначають досягнення цілей підприємства	Розробка стратегії, цілей і шляхів їх досягнення

*Джерело: авторська розробка

Необхідно визначити вагомість кожного фактору оцінювання. Для цього потрібно розподілити 100% між усіма факторами із врахуванням їх значущості (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання посад*

№	Фактор оцінювання посад	Коефіцієнт вагомості, %
1.	Управління працівниками	16
2.	Відповідальність	16
3.	Самостійність	12
4.	Досвід роботи	12
5.	Знання	12
6.	Складність роботи	16
7.	Вклад в досягнення цілей організації	16
	Всього	100

*Джерело: авторська розробка

Коефіцієнти вагомості візьмемо за максимальну кількість балів для відповідних факторів і розподілимо оцінки за рівнями з однаковими кроками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Балова шкала оцінювання посад*

№	Фактор оцінювання посад	Рівень оцінки				
		A	B	C	D	E
1.	Управління працівниками	0	4	8	12	16
2.	Відповідальність	0	4	8	12	16
3.	Самостійність	0	3	6	9	12
4.	Досвід роботи	0	3	6	9	12
5.	Знання	0	3	6	9	12
6.	Складність роботи	0	4	8	12	16
7.	Вклад в досягнення цілей організації	0	4	8	12	16

*Джерело: авторська розробка

Після цього необхідно оцінити посади за обраними факторами і підсумувати кількість балів за кожною посадою (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати оцінювання посад*

Посада	Оцінка за факторами оцінки посад							Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	
Апаратник виробництва кисломолочної продукції	0	0	0	3	6	4	8	21
Апаратник стерилізації консервів (молочне виробництво)	0	0	0	3	6	4	8	21
Апаратник охолодження молочних продуктів	0	0	0	3	6	4	8	21
Апаратник виробництва кисломолочних та дитячих молочних продуктів	0	0	0	3	6	4	8	21
Апаратник пастеризації (вершки, сметана)	0	0	0	3	6	4	8	21
Апаратник пастеризації та охолодження молока	0	0	0	3	6	4	8	21
Бухгалтер	0	8	3	3	9	4	4	31
Виробник сиру	0	0	0	3	6	4	8	21
Виробник сметани	0	0	0	3	6	4	8	21
Генеральний директор	16	16	12	12	12	16	16	100
Головний бухгалтер	8	12	9	9	9	12	12	70
Головний механік	8	4	6	6	9	8	8	49
Директор з логістики та постачання	12	12	12	12	9	16	12	85
Директор з маркетингу	12	12	12	12	9	16	16	88
Директор комерційний	12	12	12	12	9	16	16	88
Директор фінансовий	12	12	12	12	9	16	16	88
Економіст з фінансової роботи	0	8	6	3	9	8	8	42
Енергетик	8	4	6	6	9	8	8	49
Заступник директора фінансового з юридичних питань	4	8	9	9	9	12	8	59
Інженер з охорони праці	0	4	6	3	9	4	4	26
Інженер-електронік	0	4	6	3	9	8	0	30
Інженер-технолог	0	8	9	6	9	12	12	56
Інспектор з кадрів	0	4	6	3	6	8	8	35
Контролер молочних продуктів	0	8	6	6	6	8	4	46
Координатор зміни	4	4	3	6	3	4	4	30
Лаборант (хіміко-бактеріологічного аналізу)	0	4	3	3	6	4	4	24
Лаборант-мікробіолог	0	4	3	3	6	4	4	24
Ліфтер	0	0	0	0	0	4	0	4
Майстер з виробництва з незбираної і кисломолочної продукції	8	8	6	6	6	8	4	46
Майстер з виробництва сухого знежиреного молока й замінника незбираного молока	8	8	6	6	6	8	4	46
Маслороб	0	0	0	3	6	4	8	21
Маслороб-майстер	8	8	6	6	6	8	4	46
Машиніст вакуум-пакувальної машини	0	0	0	3	6	4	4	17
Менеджер з маркетингу	0	4	6	3	9	12	12	48
Менеджер з постачання	0	4	6	3	9	8	8	38
Менеджер з транспортної логістики	0	4	6	3	9	8	8	38
Менеджер із збуту	0	4	6	3	9	8	12	44

Продовження таблиці 3.4

Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	0	8	6	6	9	12	12	53
Налагоджувальник устаткування	0	0	0	0	3	4	0	7
Начальник відділу інформаційних технологій	8	12	9	9	9	12	4	67
Начальник відділу маркетингу	12	8	9	9	9	12	12	71
Начальник дільниці	12	12	9	9	6	8	8	64
Оператор автомата для розливання молочної продукції у пакети та плівку	0	4	3	3	6	4	4	24
Оператор головного пульта керування	0	4	0	3	3	4	4	18
Оператор котельної	0	0	0	0	3	4	0	7
Оператор лінії розливання молочної продукції у пляшки	0	4	3	3	6	4	4	24
Оператор молокосховища	0	4	3	3	6	4	4	24
Оператор розфасувально-пакувального автомата	0	4	3	3	6	4	4	24
Приймальник молочної продукції	0	4	3	3	6	4	4	24
Провідний інженер з якості	8	12	9	6	9	12	12	66
Радник генерального директора	16	16	9	9	9	16	16	91
Сепараторник молока та молочної сировини	0	0	0	0	6	4	4	14
Слюсар-електрик з ремонту устаткування	0	0	0	0	3	4	0	7
Слюсар-ремонтник	0	0	0	0	3	4	0	7
Старший менеджер із збуту	4	8	6	6	9	12	12	57
Транспортувальник	0	0	0	0	0	4	0	4
Фінансовий менеджер	0	8	6	6	9	12	12	53

*Джерело: авторська розробка

За результатами оцінювання посад доцільно проаналізувати відповідність рівня основної заробітної плати цінності посад шляхом побудови лінії тренду (рис. 3.2).

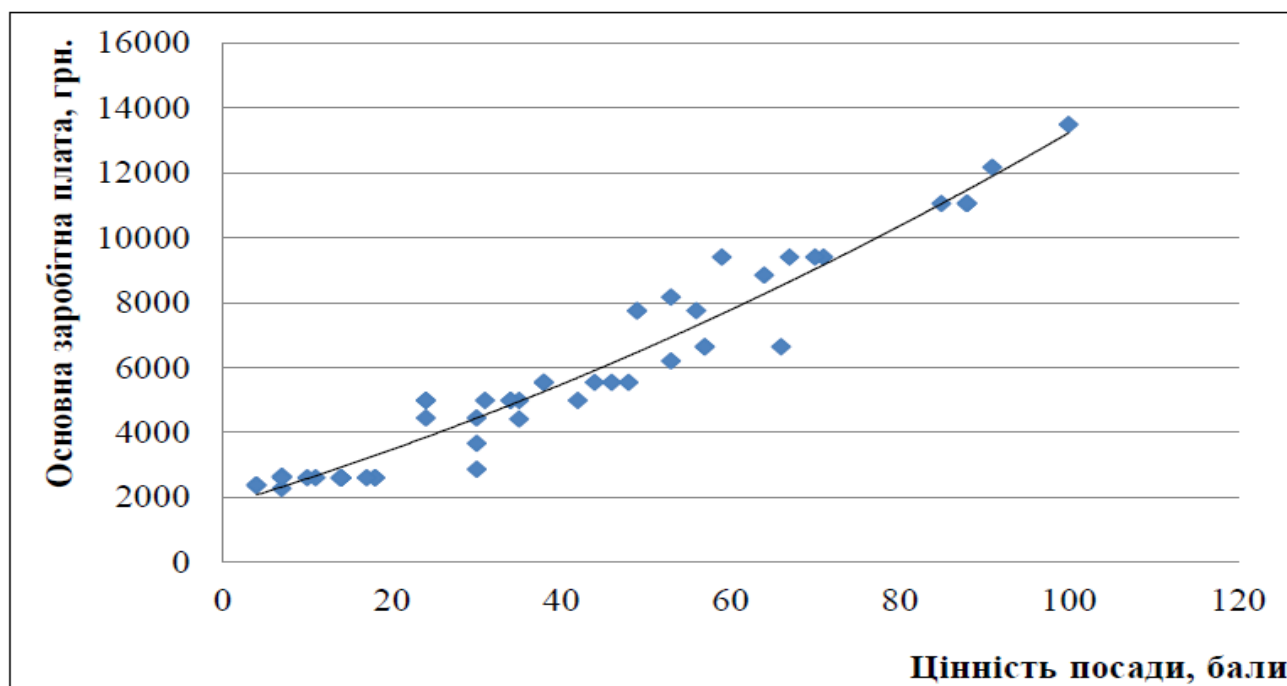


Рис. 3.2. Залежність основної заробітної плати від цінності посади*

*Джерело: авторська розробка

Формування грейдів за результатами оцінювання посад*

Грейд	Посада	Сума балів
7 грейд	Генеральний директор	100
	Директор з маркетингу	88
	Директор комерційний	88
	Директор фінансовий	88
	Директор з логістики та постачання	85
6 грейд	Начальник відділу маркетингу	71
	Головний бухгалтер	70
	Начальник відділу інформаційних технологій	67
	Провідний інженер з якості	66
	Заступник директора фінансового з юридичних питань	59
	Старший менеджер із збуту	57
	Інженер-технолог	56
	Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	53
	Фінансовий менеджер	53
5 грейд	Головний механік	49
	Енергетик	49
	Менеджер з маркетингу	48
	Контролер молочних продуктів	46
	Майстер з виробництва з незбираної і кисломолочної продукції	46
	Майстер з виробництва сухого знежиреного молока й замітника незбираного молока	46
	Маслороб-майстер	46
	Економіст з фінансової роботи	42
	Менеджер з постачання	38
	Менеджер з транспортної логістики	38
4 грейд	Інспектор з кадрів	35
	Бухгалтер	31
	Інженер-електронік	30
	Інженер з охорони праці	26
	Лаборант (хіміко-бактеріологічного аналізу)	24
	Лаборант-мікробіолог	24
	Оператор автомата для розливання молочної продукції у пакети та плівку	24
	Оператор лінії розливання молочної продукції у пляшки	24
	Оператор молокосховища	24
	Оператор розфасувально-пакувального автомата	24
	Приймальник молочної продукції	24
3 грейд	Апаратник виробництва кисломолочної продукції	21
	Апаратник стерилізації консервів (молочне виробництво)	21
	Апаратник охолодження молочних продуктів	21
	Апаратник виробництва кисломолочних та дитячих молочних продуктів	21
	Апаратник пастеризації (вершки, сметана)	21
	Апаратник пастеризації та охолодження молока	21
	Виробник сиру	21
	Виробник сметани	21
	Маслороб	21
	Оператор головного пульта керування	18

2 грейд	Машиніст вакуум-пакувальної машини	17
	Сепараторник молока та молочної сировини	14
	Налагоджувальник устаткування	7
	Слюсар-електрик з ремонту устаткування	7
	Слюсар-ремонтник	7
1 грейд	Ліфтер	4
	Транспортувальник	4

*Джерело: авторська розробка

Після формування грейдів необхідно встановити діапазони для визначення основної заробітної плати для посад кожного грейду. Для цього визначимо інтервали міжкваліфікаційних співвідношень, тобто встановимо мінімальні і максимальні коефіцієнти для кожного грейду, які показують у скільки разів основна заробітна плата більша, ніж мінімальна заробітна плата, що встановлена на підприємстві (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці за грейдами

Грейд	Kmin	Kmax	Kсер	Абсолютне зростання Kсер	Відносне зростання Kсер, %	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
7	5,4	6,8	6,1	1,1	22	1,4	0,3
6	4,3	5,7	5,0	1,0	25	1,4	0,3
5	3,4	4,6	4,0	0,9	31	1,2	0,3
4	2,5	3,7	3,1	0,9	40	1,2	0,3
3	1,6	2,8	2,2	0,6	37	1,2	0,3
2	1,3	1,9	1,6	0,3	23	0,6	0,3
1	1,0	1,6	1,3	-	-	0,6	-

*Джерело: авторська розробка

При диференціації посадових окладів ми орієнтувались на середньоринкову заробітну плату (рис. 3.3).

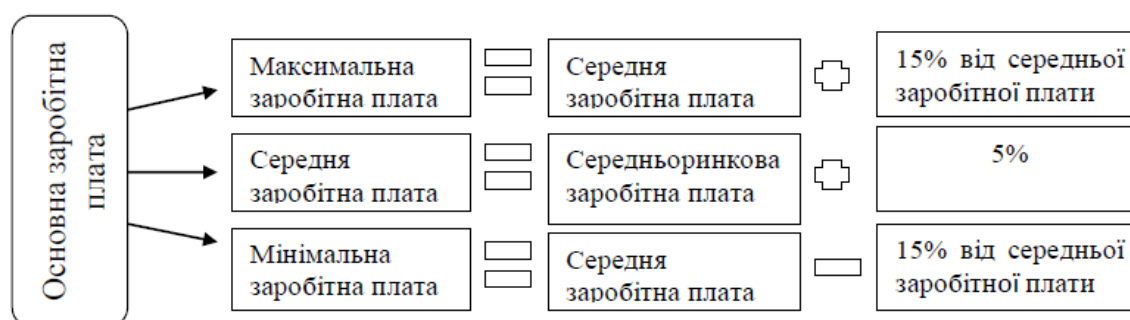


Рис. 3.3. Діапазон визначення основної заробітної плати із врахуванням середньоринкової заробітної плати

*Джерело: авторська розробка

Після встановлення основної заробітної плати за грейдовою системою доцільно порівняти її із фактичними розмірами основної заробітної плати на підприємстві. Якщо фактична заробітна плата виявиться нижчою, ніж нижня межа діапазону, її необхідно підвищити. Якщо ж фактична заробітна плата є вищою, ніж верхня межа діапазону, то її не можна знижувати, а потрібно запровадити тимчасові надбавки. Поступово оклади (посадові оклади) мають вирівнятись в міру підвищення мінімальної заробітної плати.

На нашу думку, впровадження грейдової системи оплати праці на підприємстві є виправданим і матиме позитивний мотиваційний вплив на персонал. По-перше, враховуватимуться особливості роботи працівника на даному підприємстві (оскільки функціональні обов'язки на одній і тій же посаді можуть бути іншими на різних підприємствах). По-друге, розмір заробітної плати встановлюється не за назву посади, а за цінність посади для підприємства, враховує реальний вклад працівника в досягнення цілей підприємства. По-третє, наявність діапазону основної заробітної плати стимулюватиме працівника до підвищення рівня кваліфікації та покращення результатів праці з метою підвищення заробітної плати в межах грейду, що відповідає стратегії управління персоналом. По-четверте, відмінності в розмірі заробітної плати кожного грейду заохочуватимуть працівників до переходу у вищий грейд, тобто до кар'єрного зростання, що й передбачено стратегією управління персоналом. По-п'яте, працівники чітко розумітимуть за що їм виплачується заробітна плата, від чого вона залежить.

Крім основної заробітної плати передбачені виплати, які наявні при діючій системі мотивації, зокрема доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплата за роботу у вечірній час, доплата за роботу у нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплата за невідпрацьований час, надбавка за знання і використання в роботі іноземних мов.

Система мотивації не буде здійснювати належний мотиваційний вплив на працівників, якщо не буде включати в себе ефективну систему преміювання.

Пропонуємо встановити на підприємстві такі види премій:

- премія за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців;
- премія за високі результати роботи для основних робітників;
- премія за безперебійне виробництво для допоміжних робітників.

Показники, періодичність і розміри преміювання відрізняються, проте умови преміювання є спільними для всіх категорій персоналу:

- якісне і своєчасне виконання посадових обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність прогулів;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б однієї умови є підставою для позбавлення працівників премії.

На нашу думку, премія за професійні успіхи, яка уже виплачується на підприємстві щоквартально, має достатній мотиваційний ефект, відповідає цілям підприємства і сприяє їх досягненню. Тому ми вважаємо за доцільне здійснювати в подальшому її виплату для керівників, професіоналів та фахівців. Проте доцільно збільшити її розмір до 30% від посадового окладу. Адже премія стимулюватиме працівника тоді, коли її розмір становитиме хоча 10% від заробітку. Оскільки у кварталі три місяці, то саме 30-відсоткова премія відповідатиме даній умові.

Для основних робітників пропонуємо встановити премію за високі результати роботи, яка виплачується щомісячно, і максимальний розмір якої становить 30% від окладу робітника. При нарахуванні премії до уваги беруться такі показники, як якість продукції, продуктивність праці та ініціативність. Якість продукції характеризується часткою рекламаций в обсязі виготовленої продукції, продуктивність праці – рівнем виконання плану виробітку, а ініціативність – ефектом від раціоналізаторських пропозицій робітників. Кожен показник преміювання передбачає п'ять рівнів, яким відповідають оцінки від 2 до 10 (табл. 3.7). Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Таблиця 3.7

Шкала преміювання основних робітників за високі результати роботи

1.	Показник преміювання	Якість продукції				
	Частка рекламаций в обсязі виробництва, %	0,81-1,0	0,71-0,8	0,61-0,7	0,51-0,6	0-0,5
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
2.	Показник преміювання	Продуктивність праці				
	Рівень виконання плану виробітку, %	95-99	100-104	105-109	110-114	115-120
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
3.	Показник преміювання	Ініціативність				
	Ефект раціоналізаторських пропозицій	Вдосконалюють роботу працівника	Вдосконалюють Роботу підрозділу	Приводять до зростання показників роботи підрозділу	Покращують роботу всього трудового колективу	Впливають на зростання показників діяльності підприємства
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

* Джерело: авторська розробка

Передбачається, що премія за високі результати роботи заохочуватиме основних робітників до збільшення обсягів виробництва шляхом вищих темпів роботи, мінімізації непродуктивних втрат робочого часу, підвищення якості продукції, ініціативності, креативності, які в свою чергу можуть суттєво покращити результати діяльності підприємства. Все це відповідає цілям та цінностям підприємства.

Запропонована нами премія за безперебійне виробництво для допоміжних робітників виплачується щомісячно і її максимальний розмір становить 20% від окладу.

При нарахуванні премії враховуються такі показники, як ритмічна робота устаткування, яка характеризується коефіцієнтом ритмічності, та збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом. Шкала преміювання передбачає п'ять рівнів, яким відповідають оцінки від 2 до 10 (табл. 3.8).

Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Шкала преміювання допоміжних робітників за безперебійне виробництво

1.	Показник преміювання	Ритмічна робота устаткування				
	Коефіцієнт ритмічності	0,86-0,88	0,89-0,91	0,92-0,94	0,95-0,97	0,98-1,00
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
2.	Показник преміювання	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування				
	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом, %	Менш ніж на 25%	25-49%	50-74%	75-99%	100% і більше
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

*Джерело: авторська розробка

На нашу думку, премія за безперебійне виробництво стимулюватиме допоміжних робітників до якісного налагодження і ремонту устаткування, що зменшить кількість поломок, простоїв через несправність обладнання і приведе до зростання обсягу виробництва та прибутку підприємства.

Проте навіть висока заробітна плата і різноманітні премії в сучасних умовах є недостатніми для високого рівня мотивацій персоналу. Зростання заробітної плати чи премій має короткочасний мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня заробітної плати. Суттєву роль у заохоченні персоналу відіграють ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, побудова особистісно орієнтованої соціальної політики, формування у персоналу відчуття комфорту. Це забезпечує соціальний пакет.

Пропонуємо розробити соціальний пакет за принципом «шведського столу». Його суть полягає в тому, що працівникам пропонується перелік соціальних благ і послуг, які оцінені відповідною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівники можуть обрати заохочення із запропонованого списку на певну суму балів, яка є різною для кожного грейду.

Для формування соціального пакету необхідно провести анкетування працівників з метою визначення тих благ, у яких вони зацікавлені.

За результатами опитування складений перелік бенефітів, які увійшли у загальний соціальний пакет. Із використанням прас-листів страхових компаній, фірм з пасажирських перевезень, тренінгових компаній та навчальних закладів,

тренажерних залів, санаторіїв та нескладних розрахунків визначено орієнтовну вартість кожного елементу соціального пакету на одного працівника за місяць. Відповідно до вартості бенефітів їм присвоєно певну кількість балів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Перелік можливих елементів соціального пакету

№ з/п	Елемент соціального пакету	Орієнтовна вартість на одного працівника в місяць, грн.	Кількість балів
1.	Медичне страхування	50	5
2.	Оплата мобільного зв'язку	50	5
3.	Транспортування на роботу і з роботи	290	29
4.	Оплата навчання	430	43
5.	Оплата абонементів в спортзал	330	33
6.	Компенсація вартості службових поїздок в межах Вінницької обл.	350	35
7.	Безкоштовні обіди	700	70
8.	Оплата путівок на санаторно-курортне лікування	800	80

*Джерело: авторська розробка

Для кожного грейду присвоєний діапазон балів, в межах якого працівники можуть обрати соціальні послуги та блага. Мінімальна кількість балів відповідає нижній межі грейду, а максимальна – верхній (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розподіл балів для формування соціального пакету за грейдами

Грейд	Мінімальна кількість балів	Максимальна кількість балів
7	251	300
6	201	250
5	151	200
4	101	150
3	51	100
2	21	50
1	0	20

*Джерело: авторська розробка

Якщо працівник бажає обрати певний елемент соціального пакету, але йому не вистачає для цього балів, він може самотійно оплатити частину вартості послуг.

На нашу думку, використання даного методу формування соціального пакету є доцільним і ефективним.

По-перше, працівники оберуть саме ті бенефіти, у яких вони зацікавлені, що підвищить мотиваційний ефект соціального пакету.

По-друге, така гнучкість соціального пакету є виправданою у зв'язку із постійною зміною людських потреб під впливом життєвих обставин.

По-третє, можливість розширити перелік соціальних благ залежно від грейду стимулюватиме працівника докладати зусиль для професійного та кар'єрного зростання, а встановлення діапазону балів для кожного грейду заохочуватиме працівника до підвищення кваліфікації та результатів праці.

Загалом соціальний пакет компенсує працівника витрати, пов'язані із виконання функціональних обов'язків, покращує здоров'я працівників та підвищує їх працездатність, сприяє професійному зростанню, посилює мотивацію персоналу, підвищує результати роботи, зменшує плинність кадрів, підвищує лояльність працівників до компанії, формує позитивний бренд роботодавця на ринку праці.

Невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація.

Для того, щоб сформувати ефективну систему нематеріальної мотивації необхідно врахувати ті характеристики роботи, які впливають на рівень мотивації персоналу.

Відповідно до результатів опитування пропонуємо застосовувати такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Розроблення програм інформування працівників про діяльність підприємства.
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Офіційне визнання заслуг.
5. Покращення умов праці.
6. Збагачення змістовності праці.

7. Створення можливостей для професійного навчання працівників.
8. Створення можливостей для кар'єрного зростання працівників.
9. Стимулювання працівників гнучким графіком роботи.
10. Проведення корпоративних заходів.

Частина з них уже використовуються на підприємстві. Тому розглянемо лише ті, які є новими або потребують вдосконалення.

Збагачення змістовності праці можна досягти шляхом наставництва та створення творчих груп. Наставництво передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених, висококваліфікованих працівників, які працюють на аналогічних посадах.

Працівники-наставники зможуть активно використовувати свої знання шляхом їх передачі молодим колегам, відчуватимуть свою значущість для підприємства, розширять коло своїх обов'язків, що сприятиме зростанню змістовності праці і рівню мотивації.

Створення творчих груп передбачає формування команд працівників із числа найдосвідченіших робітників та фахівців, які займаються виробленням пропозицій щодо вирішення проблем виробництва, рекомендацій вдосконалення виробничого процесу, підвищення якості продукції тощо.

Участь робітників і фахівців у творчих групах дасть їм змогу виявити свої здібності, підвищить змістовність праці, створить відчуття причетності до справ підприємства та відповідальності за кількісні та якісні результати виробництва.

Важливим методом нематеріальної мотивації є створення можливостей для професійного навчання. Крім мотиваційного ефекту він забезпечує підвищення кваліфікації працівника, розвиток професійних компетенцій. Перш за все, доцільно проводити професійне навчання нових працівників (впродовж тижня), яке передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) та практичне навчання (на робочому місці).

Навчання здійснюють наставники. Це дасть змогу зрозуміти працівниками специфіку діяльності підприємства та особливості виконання посадових

обов'язків на даному підприємстві. Крім того, варто запровадити систему підвищення кваліфікації персоналу.

Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватись у професійно-технічних навчальних закладах та у формі стажування на аналогічних підприємствах.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів та фахівців може здійснюватись на тренінгах, курсах, стажуванні. Формування програми керівників, професіоналів та фахівців пропонуємо здійснювати наступним чином. На щорічній співбесіді із вищим керівництвом керівники, професіонали та фахівці визначають цілі своєї діяльності на наступний рік.

Відповідно до цих цілей складається індивідуальний план розвитку на рік. Після цього відбувається реалізація навчання: обирається форма навчання (відкритий або корпоративний тренінг, курси, стажування тощо), розробляються календарні графіки проведення навчання, здійснюється пошук і відбір навчальної організації, розраховуються витрати, складається навчальна програма, відбувається безпосереднє навчання. Після цього порівнюються результати роботи до і після навчання, визначається ефективність і доцільність підвищення кваліфікації.

За отриманими результатами приймаються управлінські рішення.

Важливим методом нематеріальної мотивації персоналу є створення можливостей для кар'єрного зростання. Проте службове пересування повинно бути не випадковим (коли з'являється вакансія на підприємстві), а плановим та організованим. Для того щоб спланувати кар'єрний ріст працівників перш за все потрібно вивчити дані працівників, які дають можливість займати вищі посади: вік, освіта, рівень кваліфікації, стаж роботи, результати роботи. Якщо працівники за цими критеріями відповідають встановленим вимогам, то необхідно провести їх соціально-психологічну оцінку.

Шляхом анкетування, психологічного тестування потрібно визначити бажання працівників займати вищу посаду та їх психологічні характеристики (рівень розвитку аналітичних, логічних та інтелектуальних здібностей, схильність

до лідерства, емоційна стабільність, самоконтроль, стресостійкість, комунікативні та організаторські здібності), які необхідні для роботи на керівних посадах. Крім того доцільно вивчити поведінкові характеристики працівників шляхом опитування співробітників.

Для працівників, які успішно пройшли оцінювання, необхідно скласти кар'єрограми. Кар'єрограма охоплює перелік посад, проранжованих в порядку зростання, які працівники можуть послідовно займати, а також необхідні стажування, підвищення кваліфікації. Відповідно до розроблених індивідуальних планів працівники повинні пройти підвищення кваліфікації, стажування, навчання на робочому місці. Після закінчення навчання потрібно провести атестацію працівників відповідно до кар'єрограми. Працівники, які успішно пройшли атестацію, отримують право на зайняття вищих посад.

Для керівників, професіоналів та фахівців пропонуємо запровадити гнучкий режим робочого часу. Обирати час початку і закінчення роботи, а також час початку і закінчення обідньої перерви працівники можуть на власний розсуд. Проте дані категорії працівників повинні обов'язково перебувати на робочому місці з 11.00 по 16.00, за тиждень повинна бути відпрацьована встановлена законодавством тривалість робочого часу (40 годин), а тривалість робочого часу не може перевищувати 12 годин на добу. Застосування гнучких режимів робочого часу має позитивні наслідки як для працівників, так і для підприємства: дозволяє працівникам встановлювати баланс між роботою та сім'єю чи навчанням, зменшує напруженість працівників та кількість стресових ситуацій, зменшує непродуктивні втрати робочого часу, зменшує кількість невиходів на роботу, запізнень та залишення робочого місця до закінчення робочого дня, враховує особливості змін добової працездатності працівника, підвищує продуктивність праці, покращує якість роботи, формує лояльність працівника до підприємства.

Нами запропоновані методи мотивації, які б доцільно було включити в систему мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод». Проте кожен індивід має власні потреби, інтереси, тип і профіль мотивації, тому керівникам необхідно враховувати їх при мотивації працівників. Для цього безпосереднім керівникам

варто провести тестування усіх працівників із використанням стандартних методик, наприклад, тесту Герцберга, тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна, тесту Motype В. І. Герчикова та ін. За результатами тестування керівник отримає інформацію про те, що є мотиватором для кожного з його підлеглих і буде використовувати саме ці методи.

3.2 Рекомендації щодо впровадження мотиваційної системи управління і підтримання її функціонування

Для того, щоб запропонована нами вдосконалена система мотивації була успішно реалізована на підприємстві, необхідно здійснити ряд заходів:

1. Пілотне впровадження системи мотивації. На даному етапі необхідно впровадити систему мотивації в одному з підрозділів підприємства, для виявлення її слабких сторін. Проте стрімка зміна системи мотивації може викликати зворотній ефект і мати негативні соціально-економічні наслідки.

Тому перед пілотним впровадженням нової системи мотивації доцільно впродовж двох місяців здійснювати адаптацію працівників, яка передбачає, що працівники отримують винагороду за чинною системою мотивації, але їм пояснюється, що б вони отримали за аналогічні результати праці при новій системі мотивації.

2. Коригування системи мотивації. Метою цього етапу є виявити і усунути всі неточності допущені при розробці нової системи мотивації.

3. Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу. Даний етап передбачає розробку «Положення про мотивацію персоналу» («Положення про оплату праці», «Положення про преміювання персоналу», «Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» тощо),

Програми впровадження системи мотивації персоналу.

4. Ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації. Необхідно на зборах трудового колективу пояснити працівникам цілі системи мотивації, її структуру, порядок нарахування матеріальної і одержання нематеріальної винагороди, вигоду від впровадження нової системи мотивації. Крім того,

необхідно розповсюдити між працівниками буклети, брошури із детальною інформацією про систему мотивації. Також потрібно, за необхідності, надавати консультаційну підтримку працівникам і керівникам структурних підрозділів.

Проте не достатньо лише розробити і впровадити систему мотивації персоналу. Необхідна їй постійна підтримка. Підтримка системи мотивації персоналу передбачає реалізацію усіх елементів системи мотивації, вчасну виплату працівникам усіх винагород.

Враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, потрібно здійснювати періодичну перевірку ефективності системи мотивації, тобто мотиваційний моніторинг. Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити дієвість системи мотивації та її вплив на результати діяльності працівників, підрозділів та підприємства, рівень задоволеності працівників системою мотивації, дозволить внести корективи у систему мотивації, що підвищить її ефективність. Моніторинг системи мотивації доцільно проводити щоквартально.

Мотиваційний моніторинг передбачає:

1. Визначення мети проведення моніторингу.

2. Визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення. На даному етапі з'ясовують на що спрямований моніторинг (дослідження ефективності системи мотивації, мотиваційного профілю працівника, зміни параметрів зовнішньої сфери, що впливають на мотивацію тощо), кого він охоплює (усіх працівників підприємства, окремі категорії персоналу, окремі підрозділи підприємства, випадкову вибірку працівників та ін.), як часто і протягом якого періоду він буде проводитись.

3. Вибір методів моніторингу. Під час проведення моніторингу найчастіше застосовують такі методи, як соціологічне дослідження, анкетування, інтерв'ювання, тестування, експертне оцінювання.

4. Розрахунок бюджету моніторингу. Для проведення моніторингу необхідні затрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, друк анкет, заробітну плату працівникам, які проводять моніторинг тощо. На даному етапі

розраховуються усі необхідні витрати і з'ясовується можливість фінансування моніторингу.

5. Визначення напрямку і показників моніторингу. Напрямами моніторингу можуть бути визначення відповідності системи мотивації мотиваційній спрямованості персоналу, відповідність показників роботи персоналу нормативним значенням, відповідність заробітної плати і продуктивності праці, відповідність витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможність системи мотивації тощо.

6. Моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері. Передбачає дослідження напрямків, розрахунок показників, які були визначені на попередньому етапі.

7. Дослідження мотивів персоналу підприємства. На даному етапі проводиться визначення потреб, інтересів, мотивів працівників, типу мотивації, профілю мотивації і т.д.

8. Оцінка результатів моніторингу. Оцінка передбачає аналіз результатів моніторингу, визначення проблем у системі мотивації і шляхів їх усунення.

Лише сплановані, грамотні, обґрунтовані впровадження, підтримка та моніторинг системи мотивації є запорукою її ефективності.

Висновки до III розділу

Запропонована система мотивації розроблена із врахуванням стратегії підприємства та стратегії управління персоналом.

Матеріальна мотивація охоплює основну заробітну плату, яка представлена посадовими окладами (окладами), доплати і надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальний пакет. Основна заробітна плата встановлюється із використанням грейдової системи оплати праці, за якою усі посади поділені на сім грейдів залежно від цінності посади. Для кожного грейду встановлені міжкваліфікаційні співвідношення (нижня і верхня межа грейду), тобто працівник, не змінюючи посади, може отримувати вищу заробітну плату із підвищенням рівня кваліфікації та результатів праці.

Доплати і надбавки включають в себе доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплату за роботу у вечірній час, доплату за роботу у нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплату за невідпрацьований час, надбавку за знання і використання в роботі іноземних мов.

Система преміювання передбачає премію за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців, премію за високі результати роботи для основних робітників, премію за безперебійне виробництво для допоміжних робітників. Соціальний пакет формується із врахуванням потреб працівників за принципом «шведського столу». Усі бенефіти оцінені певною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівник може обрати ті блага і послуги, які доступні йому в межах кількості балів, що визначені для кожного грейду.

Нематеріальна мотивація на підприємстві передбачає використання таких методів, як постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, розроблення програм інформування працівників, увага безпосереднього керівника до думки працівників, офіційне визнання заслуг, покращення умов праці, збагачення змістовності праці, створення можливостей для навчання працівників, створення можливостей для кар'єрного зростання, стимулювання працівників гнучким графіком роботи, проведення корпоративних заходів.

Впровадження запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації.

Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація усіх елементів системи мотивації.

Крім того потрібно здійснювати мотиваційний моніторинг, який передбачає: визначення мети проведення моніторингу; визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напрямку і показників моніторингу, моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері, дослідження мотивів персоналу підприємства, оцінку результатів моніторингу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мотивація є важливим елементом системи управління персоналом. Вона ставить за мету як задоволення досягнення особистих інтересів працівника, так і за допомогою цього цілей діяльності всього підприємства. Забезпечення стабільних мотивів праці вимагає створення відповідних умов, що повинні включати як належну матеріальну винагороду відповідно до внеску конкретного працівника, так і систему нематеріальних стимулів, які включають можливість визнання людини як особистості, повагу до неї, перспективи професійного росту, реалізації її здібностей тощо.

При формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування тощо.

ТОВ «Гайсинський молокозавод» - це сучасне виробництво молочної продукції зі збереженням автентичних, самобутніх та національних традицій.

ТОВ «Гайсинський молокозавод» попри свій поважний вік (заснований в 1932 році), експлуатує лише сучасне технологічне обладнання, адже був повністю модернізований протягом останніх 10 років. За роки свого існування підприємство зарекомендувало себе як виробник молочної продукції найвищої якості, спеціалізуючись на виготовленні твердих та м'яких сирів, масла та сухих молочних продуктів під торговельною маркою «HaisynMilk».

Завдяки технологічній модернізації на підприємстві освоєно випуск широкого асортименту продукції. Виробництво автоматизоване, тому підприємство контролює всі його етапи, постійно стежить за якістю та безпекою продукції, що дозволило розширити географію її поставок в такі країни як: Латвія,

Білорусь, Грузія, Молдова, Єгипет, Йорданія, В'єтнам, Саудівська Аравія. На підприємстві працює 210 осіб, із середньою заробітною платою близько 8000 грн. Крім того, на сьогоднішній день технологічні потужності заводу дозволяють щомісяця виробляти 300 тон твердих і 180 тон м'яких сирів, 540 тон масла і спредів, 360 тон сухих молочних продуктів. ТОВ «Гайсинський молокозавод» продовжує свій розвиток у вибраному міжнародному напрямку і раді бачити нових партнерів. Компанія є надійним партнером, що завжди прислухається до побажань замовника.

В котрий рік поспіль ТОВ «Гайсинський молокозавод» став переможцем регіонального конкурсу «Краща торгова марка Поділля».

На підприємстві використовуються матеріальні та моральні стимули праці. Динаміка фонду оплати праці свідчить про його стабільне зростання, хоча чисельність працівників у 2019 році дещо зменшилася, а у наступному році знову зросла.

Що стосується динаміки у досліджуваному періоді фонду оплати праці ТОВ «Гайсинський молокозавод», то вона була позитивною. Найважливішим фактором, який зумовив збільшення фонду оплати праці працівників підприємства у 2020-2022 роках, було зростання середньогодинної заробітної плати, і це засвідчує покращення матеріальної мотивації праці. На підприємстві також здійснюється ряд заходів нематеріальної мотивації праці (винесення подяк, спільні корпоративні поїздки у Карпати, визначення звання кращого працівника підрозділу підприємства, забезпечення можливості кар'єрного росту для обдарованого персоналу, перспективи для професійного навчання та інші), проте, на наш погляд, вони не є достатніми.

Позитивним для ТОВ «Гайсинський молокозавод» 2022 році було нарощування чисельності працюючих, а негативним - зростання плинності кадрів, що вимагає здійснення додаткових заходів у сфері мотивації персоналу.

Система мотивації персоналу ТОВ «Гайсинський молокозавод» охоплює матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація включає в себе лише оплату праці. Оплата праці здійснюється за погодинно-преміальною

системою. Основна заробітна плата представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Додаткова заробітна плата у ТОВ «Гайсинський молокозавод» охоплює доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплату за роботу у вечірній час, доплату за роботу в нічний час, надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства, премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків, премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Заохочувальні та компенсаційні виплати відсутні.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві охоплює такі методи: постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, інформування працівників про діяльність підприємства, увага безпосереднього керівника до думки працівників, публічне визнання успіхів працівників у роботі, проведення корпоративних заходів, санітарно-гігієнічні умови праці, режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації, змістовність праці.

За результатами аналізу системи мотивації персоналу та дослідження її ефективності виявлено такі її позитивні сторони:

1. Система оплати праці відповідає особливостям виробничо-трудового процесу на підприємстві.

2. Преміювання керівників, професіоналів та фахівців є ефективним, відповідає стратегії та цілям підприємства.

3. Високий рівень заробітної плати та його зростання.

4. Досить рівномірний розподіл заробітної плати між категоріями персоналу.

5. Випереджаюче зростання продуктивності праці.

Проте під час діагностики системи мотивації персоналу виявлено ряд суттєвих недоліків:

1. Відсутні внутрішні нормативні акти в сфері мотивації персоналу.

2. Система преміювання робітників є неефективною і не відповідає стратегії та цілям підприємства.

Розмір премії за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців є надто низьким.

3. Структура фонду оплати праці не відповідає етапу життєвого циклу підприємства та не стимулює працівників до зростання ефективності праці, до досягнення цілей підприємства.

4. Реальна заробітна плата на підприємстві зменшується.

6. Система нематеріальної мотивації не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу підприємства.

7. Частина методів нематеріальної мотивації (режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації та змістовність праці) є недостатньо розвинутою, використовується обмежено, неефективно.

8. Висока плинність кадрів, що свідчить про незадоволеність працівниками роботою на підприємстві, недовіра системи мотивації.

9. Недостатня поінформованість працівників про систему мотивації.

10. Недостатній рівень розуміння працівниками системи мотивації.

11. Низький рівень задоволеності системою мотивації.

12. Оцінка суттєвою частиною працівників системи оплати праці несправедливою.

Враховуючи усі недоліки системи мотивації персоналу запропоновано такі заходи із вдосконалення системи мотивації персоналу:

1. При розробці системи мотивації враховано стратегію підприємства та управління персоналом.

2. До структури матеріальної мотивації включено основну заробітну плату, яка представлена посадовими окладами (окладами), доплати і надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальний пакет.

3. Розроблено систему оплати праці на основі грейдингу, за якою усі посади поділені на сім грейдів залежно від цінності посади. Для кожного грейду

встановлені міжкваліфікаційні співвідношення (нижня і верхня межа грейду), тобто працівник, не змінюючи посади, може отримувати вищу заробітну плату із підвищенням рівня кваліфікації та результатів праці.

Збережено доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплату за роботу у вечірній час, доплату за роботу у нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплату за невідпрацьований час, надбавку за знання і використання в роботі іноземних мов.

5. Розроблено систему преміювання, яка передбачає премію за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців, премію за високі результати роботи для основних робітників, премію за безперебійне виробництво для допоміжних робітників.

6. Соціальний пакет сформовано із врахуванням потреб працівників за принципом «шведського столу». Усі бенефіти оцінені певною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівник може обрати ті блага і послуги, які доступні йому в межах кількості балів, що визначені для кожного грейду.

7. Розроблено систему нематеріальної мотивації, яка передбачає використання таких методів, як постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, розроблення програм інформування працівників, увага безпосереднього керівника до думки працівників, офіційне визнання заслуг, покращення умов праці, збагачення змістовності праці, створення можливостей для навчання працівників, створення можливостей для кар'єрного зростання, стимулювання працівників гнучким графіком роботи, проведення корпоративних заходів.

Впровадження запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації.

Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація усіх елементів системи мотивації.

Крім того потрібно здійснювати мотиваційний моніторинг, який передбачає: визначення мети проведення моніторингу; визначення сфери,

масштабів і періодичності його проведення; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напрямку і показників моніторингу, моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері, дослідження мотивів персоналу підприємства, оцінку результатів моніторингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність»[Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1981-19>
3. Закон України «Про інноваційну діяльність»[Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. № 8. 2011 [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
6. Балановська Т. І., Михайличенко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
7. Баланс ТОВ «Гайсинський молокозавод» (Форма №1) за 2020 рік.
8. Баланс ТОВ «Гайсинський молокозавод» (Форма №1) за 2021 рік.
9. Баланс ТОВ «Гайсинський молокозавод» (Форма №1) за 2022 рік.
10. Бандур С. І. Розвиток соціально-трудових відносин як передумова досягнення продуктивної зайнятості населення. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 1. С. 8-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_1_3.
11. Безгін К. С. Менеджмент : конспект лекцій. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. 265 с.
12. Божидарнік Т. В. Проблеми та пріоритети розвитку молокопереробних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Економіст*. 2011. № 1. С. 39–41.
13. Борисенко О. С., Романенко О. В. Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції. *Інфраструктура ринку*. Випуск 42, 2020. С. 64–68.
14. Васильчак С. В. Особливості функціонування ринку молока та молочної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 15.4. С. 357–362.

15. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
16. Васюта В. Б., Чечіль Т. В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
17. Величко А. Є. Кухарук Р. М., Маслова І. В., Пухлякова М. В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 62–68.
18. Вітвицький В., Павленко В. Аспекти мотивації праці товаровиробників. *Україна : аспекти праці*. 2012. № 5. С. 42-46.
19. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
20. Голішевська В., Мінасян О. Проблеми молочної промисловості України. *Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД»*. Переяслав-Хмельницький, 2013. 272 с. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/888>.
21. Головний сайт для агробізнесу Latifundist Media: ТОП-10 производителей молочной и молокосодержащей продукции 2017. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-proizvoditelej-molochnoj-i-molokosoderzhashchejproduktsii-2017>.
22. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства. Київ : КНЕУ, 2011. 228 с.
23. Гурська І. С., Лук'янова М. М. Функціонування вітчизняного ринку молока та молочних продуктів. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3-4 [79]. С. 30–39.

24. Дарченко Н. Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плинністю кадрів. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 208-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_12_38
25. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-18-53>
26. Дієсперов В. Продуктивність праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 5. С. 30.
27. Дмитренко Г. А. Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ : МАУП, 2012. 248 с.
28. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків : ХДЕУ, 2012. 432 с.
29. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101
30. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін. ; під. ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. Київ : ВД "Професіонал", 2014.
31. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина I / За ред. професорів Загірняка М.В., Перерви П.Г., Маслак О.І. Кременчук, 2015. 736 с.
32. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління. Київ : Знання-Прес, 2012. 317 с.
33. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2015. 132 с.
34. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2012. 304 с.
35. Звіт ТОВ «Гайсинський молокозавод» про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік.
36. Звіт ТОВ «Гайсинський молокозавод» про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік.
37. Звіт ТОВ «Гайсинський молокозавод» про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік.
38. Звіт ТОВ «Гайсинський молокозавод» про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 1 півріччя 2023 року.

39. Зустріч з професією. Новини ТОВ «Гайсинський молокозавод» від 08.11.2019. URL: <https://haisynmilk.com/news/zustrich-z-profesiyeu>
40. Індекс інфляції за 2020 рік. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2020/> (дата звернення: 13.10.2022)
41. Індекс інфляції за 2021 рік. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2021/> (дата звернення: 13.10.2022)
42. Індекс інфляції за 2022 рік. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2022/> (дата звернення: 13.10.2022)
43. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 2 жовтня 2020 р)*. Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 75–80. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41926/1/3бїрник.pdf#page=75>
44. Кабінет психологічного розвантаження [Електронний ресурс]. URL: <http://enc.com.ua/psixoterapevtichna-enciklopediya/impe-kauz/111575-kabinetpsixologichnogorozvantazhennya.html>
45. Качмарик Я. Д., Цирик О. О. Мотиваційний механізм управління витратами підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.12. С. 201-204.
46. Кваліфікаційна характеристика менеджера (управителя з персоналу). Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. Випуск 1. URL: <https://jobs.ua/dkhp/articles-3668>
47. Кваша М. Деякі питання мотивації праці. *Економіка України*. 2014. № 1. С. 54.
48. Керанчук Т. Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. *Східна Європа : Економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3(08). С. 133–136. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/25.pdf.
49. Кількісні методи в управлінні інвестиціями [Електронний ресурс]. URL: <https://library.if.ua/book/128/8394.html>

50. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. №1. С. 218-234.
51. Ключков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. *Економіст*. 2010. № 9. С. 32–36.
52. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс]. URL: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.
53. Колективний договір ТОВ «Гайсинський молокозавод» на 2012-2016 рр. (чинний).
54. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2016. № 3. С. 114-120.
55. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2012. 337 с.
56. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2015. № 2. С. 237-244.
57. Крушельницька О. В., Мельничук. Д. П. Управління персоналом. Київ : «Кондор», 2013. 296 с.
58. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академ-видав. 2013. 416 с.
59. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2013. Випуск 1. Том 2. С.95-98.
60. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2017. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
61. Лінецька Я. Війна в Україні та світовий молочний ринок. Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/vijna-v-ukraini-ta-svitovij-molosnij-rinok>. (дата звернення: 10.11.2022)
62. Мамчур В.А. Інституційно-економічний механізм розвитку ринку молока і молокопродуктів. *Економіка АПК*. 2017. № 4. С. 41–49.

63. Механізм мотивації управлінського персоналу : наук. вид. / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. Харків : АдВА, 2010. 240 с.
64. Мотиваційний моніторинг як метод підвищення результативності праці державних службовців: соціологічний аспект [Електронний ресурс]. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2013/motyvatsijnyj-monitorynh-yak-metod-pidvyschennya-rezultatyvnosti-pratsi-derzhavnyh-sluzhbovtsiv-sotsiolohichnyj-aspekt/>
65. Мошковська О. А. Аналіз сучасного стану молокопродуктового підкомплексу України, проблеми його розвитку та шляхи їх вирішення. Агросвіт. 2019. № 18. С. 16–23.
66. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбо. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 12–14.
67. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.
68. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : [навч. посібник]. Київ : Кондор, 2013. 245 с.
69. Офіційна сторінка ТОВ «Гайсинський молокозавод» у соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/HaisynMilk/> (дата звернення: 05.09.2022)
70. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
71. Пономаренко А. С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку. Молодий вчений. 2015. № 12(3). С. 169–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12%283%29__42.
72. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) – ТОВ «Гайсинський молокозавод» за 2020 рік. [Електронний ресурс]. URL: https://pjsc.molokija.com/ckeditor_assets/Річний%20звіт%202019%20р. На%20сайт..pdf
73. Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів / С. В. Тивончук, Я. О. Тивончук, Т. П. Павлоцька. *Економіка АПК*. 2017. № 4. С. 25–31.

74. Савченко В. А. Мотивація персоналу. Київ, 2012. 200 с.
75. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.
76. Свідерська І. М., Варченко О. О. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами вітчизняних молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2017. 9-10 [71]. С. 118–124.
77. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія]. Кіровоград : Пік, 2013. 426 с.
78. Середня заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2022 році. URL: [URL:https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/7296-2010-11-24-12-33-39.html](https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/7296-2010-11-24-12-33-39.html) (дата звернення: 08.09.2022)
79. Ситник Л. С., Гурова В. О., Шаховалова Є. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. для здобувачів екон. спец. ВНЗ; Донец. нац. ун-т, Екон. ф-т, Каф. менеджменту. Вінниця : Нілан, 2016. 323 с.
80. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент. Київ : МАУП, 2011. 168 с.
81. Стало відомо, чи загрожує Україні молочна криза. Agronews: головні аграрні новини. URL: <https://agronews.ua/news/stalo-vidomo-chy-zagrozhuye-ukrayini-molochna-kryza/> (дата звернення: 10.11.2022).
82. Статут ТОВ «Гайсинський молокозавод».
83. Степанчук С. О., Єфісько Ю. Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 99–102.
84. Стецюк Я. Ю. Розвиток молочної галузі України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»* [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4164>.
85. Стець О. М., Крикавський Є. В., Косар Н. С. Інновації у сфері маркетингу як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних молокопереробних підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2014. № 789. С. 55–63.
86. Теоретичні та прикладні аспекти оцінки конкурентоспроможності молокопереробних підприємств на молочному ринку України / [С. М.

- Шкарлет, Г. М. Тарасюк, В. В. Балковська, О. Б. Погайдак] // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2014. Вип. 2. С. 104–118.
87. Ткачук С. П. Розвиток ринку молока та молокопродуктів України в умовах його адаптації до вимог Європейського Союзу. *Біоресурси і природокористування*. 2015. Т. 7. № 1/2. С. 145–151.
 88. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
 89. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування". О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2016. 200с.
 90. Федулова І. Ринок молочної продукції України: можливості та загрози. *Товари і ринки*. 2018. № 25. С. 15–25.
 91. Хоменко О. А. Аналіз ідентифікації ознак механізму управління фінансовою безпекою молокопереробних підприємств. *Економічний дискурс*. 2019. № 1. С. 63–69.
 92. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця [Електронний ресурс]: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 258, [6] с.
 93. Ціхановська В. М. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. № 1(16). С. 61–64.
 94. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації. [Електронний ресурс]. URL: http://www.rusnauka.com/0_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
 95. Швець А. П. Основні принципи аналізу мотиваційного механізму на промислових підприємствах. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]*. Серія : Економіка. 2016. Т. 265, Вип. 253. С. 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_265_253_21

96. Шульженко І. В., Сазонова Т. О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2010. № 2. С. 79-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_2_17
97. Щебликіна І. О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(5). С. 294-299.
98. Юрчишин В. В. Зміцнення кадрово-управлінського потенціалу підприємств. *Соціально-економічна модель постреформованого розвитку агропромислового виробництва в Україні*. Київ : ІАЕ УААН, 2014. 367 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

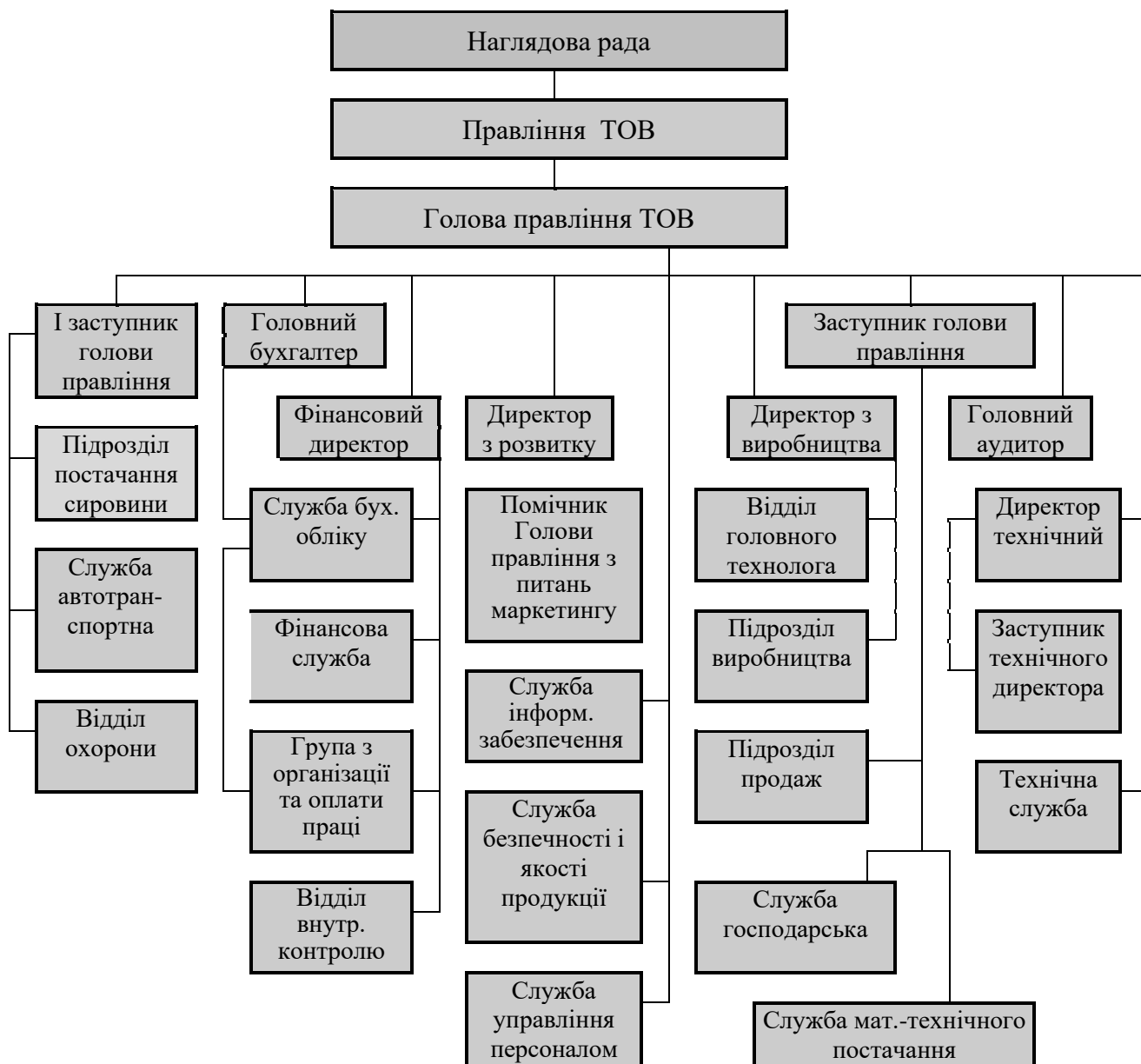


Рис. А.1. Організаційна структура ТОВ «Гайсинський молокозавод»

ДОДАТОК Б

Анкета

для оцінки системи мотивації персоналу та її вдосконалення

Шановний працівник, ТОВ «Гайсинський молокозавод»!

Я студентка Львівського інституту менеджменту і з метою написання магістерської роботи проводжу опитування на тему «Формування мотиваційної системи управління на підприємстві». Прошу Вас відповісти на запитання, що стосуються трудової мотивації на даному підприємстві. Аналіз Ваших відповідей та відповідей Ваших колег дасть змогу оцінити діючу систему мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод» та вдосконалити її відповідно до Ваших потреб та побажань.

Прошу Вас відповідати на запитання уважно, достовірно та повно. Від якості Ваших відповідей залежатиме об'єктивність результатів дослідження.

Гарантую, що думка кожного окремого працівника не буде оголошена колегам чи керівнику, а буде використана лише в узагальненому вигляді.

Можливі варіанти відповідей на запитання 1 - 4 запропоновано в анкеті. Оберіть один із варіантів відповідей і поставте хрестик у квадраті навпроти нього.

1. Чи проінформовані Ви про систему мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод»?

☐ Так.

☐ Ні.

☐ Частково.

2. Чи зрозуміла Вам система мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод»?

☐ Так.

☐ Ні.

—

☐ Частково.

3. Чи задоволені Ви системою мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод»?

☐ Так.

☐ Ні.

☐ Частково.

4. Чи вважаєте ви систему оплати праці у ТОВ «Гайсинський молокозавод»?

☐ Так.

☐ Ні.

☐ Важко відповісти

5. Оцініть рівень Вашого задоволення від кожного інструменту мотивації за п'ятибальною шкалою, якщо 0 – абсолютно незадоволений, 5 – дуже задоволений (поставте хрестик у потрібній клітинці).

	0	1	2	3	4	5
Система оплати праці						
Розмір заробітної плати						
Режим праці						
Можливість кар'єрного росту						
Можливість підвищення кваліфікації						
Зміст роботи						
Корпоративні заходи						
Санітарно-гігієнічні умови праці						
Система ціле утворення						
Публічне визнання заслуг						
Увага керівника до думки працівника						
Відносини з колегами						

1. Щойно Ви оцінили діючу систему мотивації у ТОВ «Гайсинський молокозавод.

Тепер запитання про те, що Вас найбільше мотивує до ефективнішої роботи.

6. Оберіть інструменти мотивації, які Вас найбільше мотивують до ефективнішої роботи і поставте хрестик у квадраті навпроти.

☐ Гідний рівень заробітної плати

—

- ☐ Премії за результати та якість роботи Безкоштовні обіди
- ☐ Транспортування на роботу і з роботи Надання службового автомобіля
- ☐ Медичне страхування
- ☐ Пенсійне страхування
- ☐ Оплата путівок на санаторно-курортне лікування Пільгові кредити
- ☐ Оплата членства у професійних об'єднаннях
- ☐ Оплата абонементів в спортзал
- ☐ Компенсація вартості службових поїздок в межах Вінницької обл.
- ☐ Оплата мобільного зв'язку
- ☐ Чіткість поставлених завдань
- ☐ Цікава, творча робота з конкретним результатом
- ☐ Можливість кар'єрного зростання
- ☐ Комфортні умови праці
- ☐ Можливість професійного розвитку
- ☐ Визнання результатів роботи керівником
- ☐ Хороші стосунки із співробітниками
- ☐ Гнучкий робочий графік
- ☐ Наявність зворотного зв'язку
- ☐ Участь в управлінні підприємством
- ☐ Володіння інформацією
- ☐ Корпоративні заходи

Вкажіть, будь ласка, інформацію про себе:

Стать _____

Вік _____

Освіта _____

Посада _____