

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри

  
(підпис)

Омельченко В.Я.

(ПБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»

Гасанова Інтігана

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)*


Науковий керівник:

Омельченко В.Я., доктор економічних  
наук, професор, завідувач кафедри  
менеджменту та фінансів

Рецензент:

Боєнко Олена Юріївна, кандидат  
економічних наук, доцент, завідувач  
кафедри маркетингу і бізнес-аналітики;  
Донецький національний університет  
імені Василя Стуса (м. Вінниця)

Кваліфікаційна робота  
захищена з оцінкою 60 Е

Секретар ЕК   
«17» червня 2023р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр  
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,**  
(науковий ступінь, вчене звання)  
**Омельченко В.Я.**  
(ПП завідувача кафедри)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Гасанова Інтігана

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства  
керівник роботи Омельченко В.Я., д.е.н., професор,

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

затвержені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року  
№ 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Проведення оцінки системи нематеріальної мотивації персоналу організації.

Об'єкт дослідження: Система нематеріальної мотивації персоналу.

Предмет дослідження: Процес підвищення ефективності системи нематеріальної мотивації персоналу на основі вдосконалення існуючої системи мотивації у ТОВ «М'ясна фабрика».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття мотивації персоналу

1.2. Система нематеріальної мотивації персоналу

1.3. Етапи розробки системи нематеріальної мотивації персоналу

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА»

2.2. Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «М'ясна фабрика»







2.3. Аналіз стану системи мотивації праці персоналу ТОВ «М'ясна фабрика»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА»

3.1. Обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві

3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації ТОВ «М'ясна фабрика»

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Омельченко В.Я., д.е.н., професор		
Розділ 2	Омельченко В.Я., д.е.н., професор		
Розділ 3	Омельченко В.Я., д.е.н., професор		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент

  
(підпис)

Гасанов І.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи  Омельченко В.Я.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП_____	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ_____	5
1.1. Поняття мотивації персоналу _____	5
1.2. Система нематеріальної мотивації персоналу_____	11
1.3. Етапи розробки системи нематеріальної мотивації персоналу_____	15
Висновки до розділу 1_____	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА»_____	21
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА»_____	21
2.2. Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «М'ясна фабрика»_____	25
2.3. Аналіз стану системи мотивації праці персоналу ТОВ «М'ясна фабрика»_____	33
Висновки до розділу 2_____	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА»_____	40
3.1. Обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві_____	40
3.1. Шляхи вдосконалення системи мотивації ТОВ «М'ясна фабрика»_____	48
Висновки до розділу 3_____	52
Висновки_____	54
Перелік використаних джерел_____	56

## ВСТУП

Значення мотивації у межах сучасних систем управління незаперечно велике, адже саме мотивація змушує працівника працювати до максимальної віддачею, що гарантує ефективність діяльності організації. Мотивація сприяє розвитку економіки країни, забезпечує рівень добробуту громадян, адже будь-яка людина працює для того, щоб заробити, що дозволить їй задовольнити власні потреби та потреби, і саме цей фактор істотно впливає на прояв активності людини у трудовій діяльності.

У будь-якій справі потрібен мотив, тому мотивацію можна як інструмент, що дозволяє стимулювати трудову діяльність працівника. Мотивація ґрунтується на залученні до процесу зацікавленості бажань та інтересів, тому він може загалом розглядатися з двох сторін. З одного боку виступають особисті потреби, які змушують знаходити джерела їхнього задоволення. Джерело забезпечить дохід, тобто людина має працевлаштовуватися, щоб мати можливість матеріального задоволення власних бажань і потреб. З іншого боку мотив може бути розглянутий як благо, яке може запропонувати організація працівнику, його розмір та ступінь співвідношення з бажаннями та потребами.

Теоретичну базу дослідження склали положення теорії управління, праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі економіки праці, менеджменту, управління персоналом, соціології, психології. Проблема мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі зарубіжні вчені, як, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та вітчизняні науковці В. Адамчук, А. Леонтєва, А. Колот та ін.

Метою дослідження є проведення оцінки системи нематеріальної мотивації персоналу організації. Відповідно до мети визначено такі завдання:

- визначити поняття мотивації персоналу;
- дослідити систему нематеріальної мотивації персоналу;

- охарактеризувати етапи розробки системи нематеріальної мотивації персоналу;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «М'ясна фабрика»;
- здійснити аналіз складу та структури персоналу ТОВ «М'ясна фабрика»;
- проаналізувати стан системи мотивації праці персоналу ТОВ «М'ясна фабрика»;
- обґрунтувати засоби матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві;
- визначити шляхи вдосконалення системи мотивації ТОВ «М'ясна фабрика».

Об'єкт дослідження – система нематеріальної мотивації персоналу

Предмет дослідження – процес підвищення ефективності системи нематеріальної мотивації персоналу на основі вдосконалення існуючої системи мотивації у ТОВ «М'ясна фабрика».

Виконання поставлених завдань здійснювалося за допомогою методу структурно-логічного аналізу; історичного методу; методу аналізу й синтезу, індукції й дедукції; порівняльних статистичних характеристик.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Поняття мотивації персоналу**

Мотивація можна віднести до функцій менеджменту. Вона поєднує систему факторів, що сприяють виконанню конкретної задачі через стимулювання психологічних факторів працівників, що дозволяють задіяти спонукальні сили, що дозволяють виконувати досягнення цілей та розв'язання завдань.

Існують різні визначення мотивації, а їх відомості дозволяють визначити мотивацію як процес стимулювання діяльності працівника, який забезпечується з боку організації та спрямовано й досягнення необхідних цілей. Базою мотивації є мотиви, які розглядаються як імпульси, що дозволяють людині починати надходити певним чином. Мотиви у житті виникають залежно від потреб і потреб, які відчуває людина. Базовою категорією тут є саме потреба, яку можна визначити як усвідомлення відсутності чогось необхідного, що змушує людину діяти.

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

- фізіологічні потреби,
- потреба у безпеці,
- соціальні потреби,
- потреба у повазі та самоствердження,
- потреба в самовираженні.



Виникаючі потреби змушують людину знаходити способи їх задоволення, тобто вони формують мотив. Це відображає піраміда, що розподіляє потреби за рівнями, чим вище рівень розташований у піраміді, тим більше сил потрібно від людини для її досягнення. Потреби ієрархічні, найпростіша потреба – фізіологічна, виявляється у тому, що людина хоче їсти, одягатися і жити під дахом. Людина має бути у безпеці, захищена від зовнішніх негативних впливів, що й виділяє другий рівень у піраміді – потреба у безпеці. Існування людини у суспільстві – соціумі формує її соціальні потреби. У суспільстві кожна людина прагне зайняти своє гідне місце, що формує потреби у самоствердженні та отриманні поваги з боку. Найвищий рівень відведений під самовираження, коли людина прагне прояву свого світу, свого «Я».

Кожен мотив включає різну кількість цінностей, які впливають виконання окремих дій. Чим вищий рівень соціалізації, тим різноманітнішими є мотиви і досконаліша система мотивації. У процесі життєдіяльності формується стимул до виконання дії, що передбачає, що результатом задоволення потреби буде винагорода як цінності, важливої в людини. Тому початкове формування інтересу отримання винагороди можна прийняти як найважливіший момент у реалізації та застосуванні мотиваційних механізмів [5, 24].

У процесі трудової діяльності можуть бути використані різні види винагород: внутрішні та зовнішні. Зовнішні винагороди – це грошові виплати, можливість реалізації прагнень до побудови кар'єри та інше, що формує пряму залежність результатів праці від системи стимулювання, заснованої на зацікавленості працівника. До внутрішніх винагород можна віднести задоволення від роботи, почуття успіху і визнання заслуг, тобто психологічні чинники.

Таким чином, виділяється взаємозв'язок із потребами, серед яких можна виділити первинні та вторинні, а також особистими мотивами людини та застосовуваною системою стимулювання та мотивації трудової діяльності [18].

Мотивація - це багатofакторний процес, що формується в різних сферах прояву, що включає механізм спонукання. В таблиці 1.1. представлено загальні визначення поняття мотивації.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття мотивації [30,33]

Визначення поняття «Мотивація»	Автор	Ключове слово
Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету	Маскон І.В. Бутко М., Белокур Є.	Внутрішній психічний механізм людини
Це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Бажання Задоволення
Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху	Вернадський А.А.	Свідоме прагнення
Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів	Пугачов В.П., Грачев М.В.	Процес спонукання
Це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації	Генкин А.П., Дятлов С.А.	Процес стимулювання

Функціями системи мотивації є [5]:

– планування, що проявляється у виявленні потреб, встановленні їхньої ієрархії; аналіз зміни потреб, встановлення зв'язку між потребами та мотивами; вибір стратегії реалізації мотиваційного механізму.

– здійснення, що проявляється у створенні умов, що відповідають існуючим потребам; забезпечення матеріальних чи нематеріальних стимулів;

створення впевненості на шляху досягнення мети; формування ставлення до цінності винагороди.

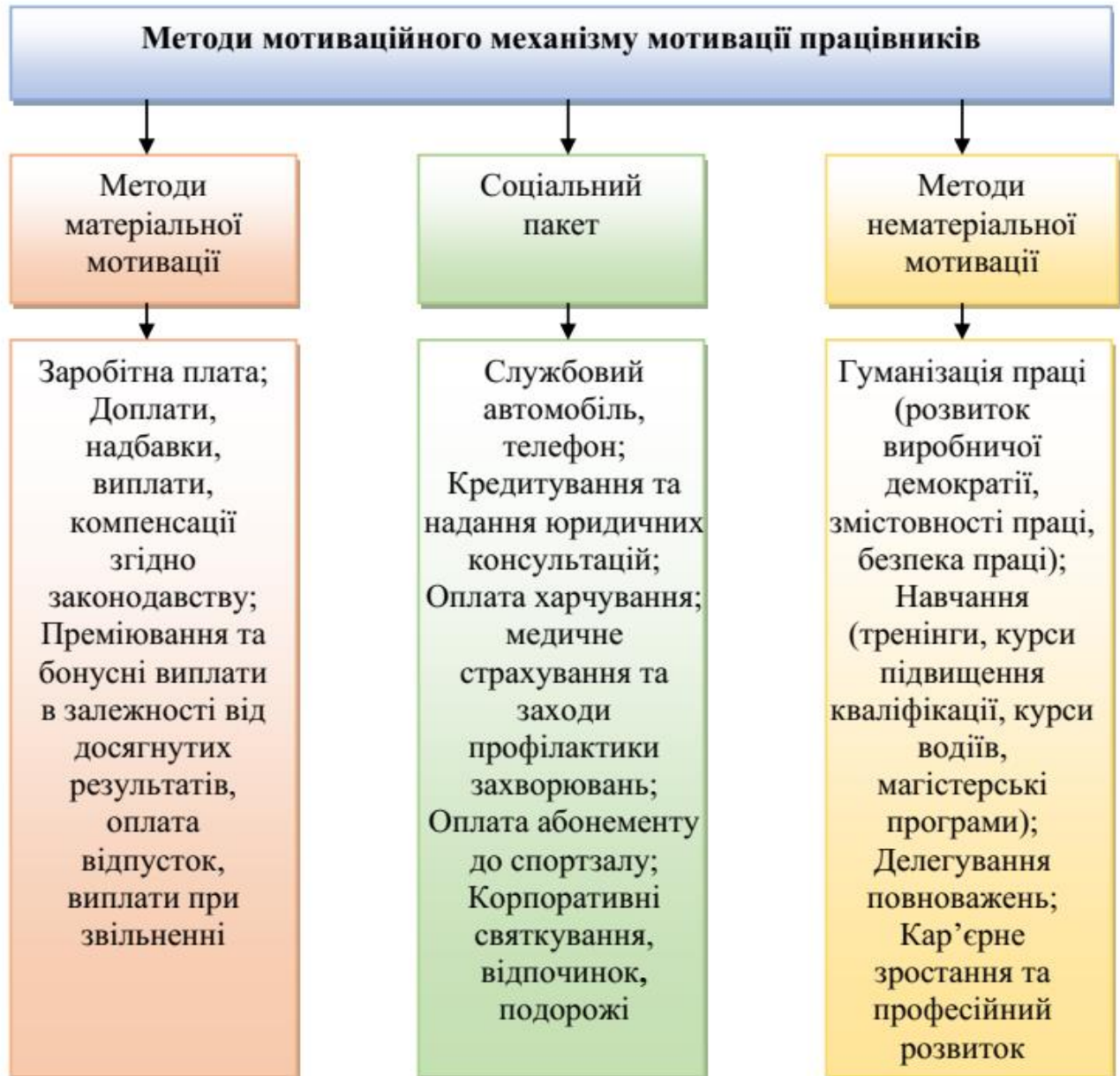
– управління сприймається як система контролю та порівняння результатів, і навіть коригування стимулів.

Мотивація заснована на знанні психологічних та фізіологічних потреб людини, що і формує її основу, тому в теорії менеджменту для ефективності управління менеджеру потрібно аналізувати існуючий е мотиви працівників, що дозволяє зрозуміти причини вибору цілей на різних етапах трудової діяльності, а також використовувати це знання у стимулюванні прагнення її виконання. Менеджер повинен розуміти мотиви трудової поведінки та характер мотивації, що дозволить впливати на ефективність діяльності в рамках організації, створювати умови для підвищення ефективності роботи персоналу. Оскільки мотивація – це процес, який впливає якість робіт, необхідно знати, чи можна впливати на мотивацію з позиції менеджера. Якщо така ситуація можлива, то потрібно шукати шляхи для реалізації цього чинника. Щоб система мотивації працювала, вона перш за все має бути сформована, на що впливають фактори та причини об'єктивного характеру. Саме тому необхідно ретельно підходити до вибору механізмів мотивації, що дозволить підвищити мотивацію працівників та отримати необхідний результат.

Аналізуючи вищесказане, мотивація є процесом активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і формування стимулів (зовнішня мотивація) для їх просування на краще праці [18]. Завданням мотивації виступає формування комплексу механізмів, які підштовхують працівника до виконання дій, націлених на досягнення мети з максимальним ефектом. Стандартне опис процесу мотивації складається з таких понять як:

- потреби;
- мотиви;
- цілі.

Мотиви, які керують людьми, дуже непрості, схильні до частих змін і складаються під впливом ряду зовнішніх і внутрішніх факторів – здібностей, освіти, соціального стану, матеріального становища, думки оточуючих і т.п. Через це прогнозування поведінки працівників колективу у відповідь на різні системи мотивації дуже не просто. На рисунку 1.1., представлено методи мотивації працівників.



**Рис. 1.1. Методи мотиваційного механізму працівників [19,25]**

Вирізняють різні види мотивації: позитивна та негативна мотивація; зовнішня та внутрішня мотивація; загальнокорпоративна, що включає групову та індивідуальну; сама мотивація. Позитивна мотивація спрямована на отримання позитивного ефекту, а негативна мотивація діє через заперечення, наприклад, використання у практиці організації дошки пошани чи ганьби, що практикувалося за радянських часів, але часто, особливості листки ганьби, не застосовуються.

Зовнішня мотивація спрямовано використання зовнішнього оточення, яке входить у систему інтересів організації – наприклад, що у регіональному конкурсі, визнання заслуг працівника лише на рівні, відмінному від рівня самої організації. Внутрішня система залучає внутрішні ресурси та використовує їх стосовно працівника, наприклад, вручення почесної грамоти.

Загальнокорпоративна система мотивації діє у межах організації всім співробітників, наприклад, проведення корпоративних конкурсів звання кращого менеджера чи спеціаліста.

Самомотивація заснована на використанні прагнення людини до самореалізації та самовдосконалення.

Як видно, всі системи мотивації тісно переплітаються одна з одною і не можна говорити про винятковість однієї системи.

Розроблення системи мотивації персоналу та на її основі використання різноманітних методів матеріальної та нематеріальної мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічної ситуації в регіоні, країні, світі, характеру виробництва та особливостей галузі, фінансового стану підприємства, умов праці, освітнього, професійного, вікового, статевого складу працівників, їх посади, характеру, життєвих потреб тощо [8]

## 1.2. Система нематеріальної мотивації персоналу

Розглянувши інформацію, виділену у п.1.1, можна сформулювати таке твердження: Мотивація – це умови, які змушують працівника спрямовувати зусилля на вирішення проблем, оскільки він зацікавлений у цьому; це система, в якій інтереси працівника аналізуються та використовуються на користь організації з боку роботодавця. Мотивація персоналу роботодавцем має бути вивчена, оскільки інакше не можна буде концентрувати зусилля у тому, що працівника цікавить насамперед. Мотивація ґрунтується на системі стимулювання, оскільки задоволення потреб можливе через застосування інструментів стимулювання.

Як уже було визначено, виділяються матеріальні та нематеріальні системи стимулювання, що дозволяє виділяти та відповідні види мотивації. Нематеріальна мотивація не спрямовано використання коштів чи винагород у матеріально – речовинної формі, але вона враховує психологічні особливості колективу загалом і конкретних працівників усередині нього. У такій системі важливим є індивідуальний підхід до кожного працівника: якщо для однієї людини заохочення начальства – це важливий мотиватор, то іншим заохочення може розглядатися як нормальне ставлення у рамках виконання трудових обов'язків. Система нематеріальної мотивації велика і залежить від цього, яку політику організація реалізує у сфері управління персоналом, й у його елементі – стимулюванні.

До нематеріального стимулювання розвитку персоналу в ринкових умовах безпосереднє відношення мають теорії «збагачення змісту праці» та «гуманізації праці».

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у

вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії [32].

Розглянемо практичні методи нематеріального стимулювання праці виробничого персоналу підприємства, які використовують багато сучасних підприємств ( таблиця 1.2.)

Таблиця 1.2

**Поширені методи нематеріального стимулювання  
(переваги та недоліки) [25]**

<b>Метод</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Можливість для кар'єрного росту	Привертає амбітних лідерів, забезпечує компанії кадровий резерв	Можливість просування часто не реалізується, що демотивує лідерів
Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє людям працювати у зручний для них час (не порушуючи виробничий процес)	Ймовірні нестиковки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 9.00 до 18.00
Можливість планувати відпустку	Мотивує головним чином молодого подружжя і батьків	Більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці
Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного росту	Дуже витратний метод
Вдячність за ефективну роботу	Не потребує фінансових витрат	При суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і задрість у колег
Проведення конкурсів	З'являються реальні кандидатури на зарахування до кадрового резерву	Не можна провести конкурс без значної організаційної та фінансової підтримки
Нагадування про найкращих працівників	Підвищує авторитет співробітника колективу в очах всього	Вимагає великих матеріальних витрат
Видавництво корпоративних газет		
Проведення корпоративних свят	Дуже впливає на лояльність співробітників	-

Подарунки до свят	Підвищує лояльність співробітників	Вимагає фінансових витрат
Непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога з орендою житла тощо)	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи про нього з боку компанії (особливо в кризовій ситуації, в разі особистої трагедії ...)	Вимагає великих матеріальних витрат

Нематеріальна мотивація може бути реалізована у трьох основних напрямках [22]:

- Вимагає інвестицій,
- Не вимагає інвестицій, безадресна,
- Не вимагає інвестицій, адресна.

Мета нематеріальної мотивації – підвищувати зацікавленість працівників у виконанні трудових обов'язків, що відбивається на показниках діяльності: підвищується продуктивність, збільшується прибуток, формується сприятлива атмосфера у колективі тощо.

Перша група форм нематеріальної мотивації представлена такими інструментами, як:

- привітання з днем народження, що сприяє моральному уподобання співробітника в організації та колективу, сприяє колективному духу в організації;
- дошка пошани - важливий і досить старий мотиватор, який застосовується ще за часів СРСР. Співробітник розуміє, що організація цінує його заслуги та пишається ним, що про це знають інші співробітники. Співробітник у свою чергу пишається своєю роботою.
- зворотна ситуація - листок ганьби. Мотивує співробітника на вихід із «ганебної» групи, змушує його працювати краще, ефективніше.
- легенда - група співробітників, які є орієнтиром для інших. Таких співробітників ставлять за приклад, їм надають можливість навчання молоді, обміну досвідом, участі у значних заходах. Усе це, своєю чергою, тісно пов'язані з матеріальною мотивацією.



Система адаптації – це важливий мотиватор, оскільки передбачає адаптацію новачків до нових їм умовам здійснення трудової діяльності. Прагнення зайняти своє місце в колективі змушує нових співробітників прагнути високих результатів, що позначається і на встановленні їх як ефективно діючих одиниць колективу.

Запрошення співробітників до процесу прийняття рішень має під собою моральну основу - співробітник розуміє, наскільки він важливий для керівництва, його досвід є цінним. Це додає йому престижу.

Похвала - визнання заслуг в усній чи письмовій формі.

Ці методи більше орієнтовані моральне сприйняття, вони дозволяють співробітникам, передусім, підвищувати самооцінку, свою значимість. Всі ці методи можуть вимагати матеріальних витрат з боку організації, хоча не можна сказати, що такі витрати в ряді випадків істотні. Наприклад, вручення грамоти залишає слід пам'яті співробітника, але з підриває фінансового добробуту організації.

Група методів, що вимагають інвестицій з боку організації, поділяється на адресні та безадресні методи.

Адресна мотивація передбачає спрямування дій керівництва на адресу конкретного співробітника. Сюди відносять: надання позички, матеріальна допомога, оплата проїзду, оплата путівок, оплата дитячого садка для дітей співробітників, надання путівок, оплата транспортних витрат, оплата стільникового зв'язку та інтернету.

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

Безадресна нематеріальна форма мотивації представлена такими заходами: надання харчування, надання фірмового одягу, організація медичного

обслуговування, надання абонементів для покращення здоров'я, поліпшення робочих умов, організація навчання, проведення корпоративних заходів.

Всі ці методи реалізуються в межах всього колективу, і працівник у цьому випадку забезпечений видом певного нематеріального стимулювання, що дозволяє йому відчувати турботу про себе з боку організації.

На відміну від матеріальної мотивації, яка формує фінансове благополуччя співробітників, нематеріальна мотивація більше орієнтована на турботу про співробітників, які прагнуть працювати в комфортних умовах, відчувати турботу і захищеність. Однак, нематеріальна мотивація більшою мірою може створювати нерівність у колективі співробітників, що може призвести до негативних наслідків. Саме тому з боку керівництва необхідно прийняття зважених та обґрунтованих рішень щодо застосування цієї групи методів.

### **1.3. Етапи розробки системи нематеріальної мотивації персоналу**

Складність розробки системи нематеріальної мотивації визначається тим, що керівник повинен вибрати тип мотивації, який підходить конкретному співробітнику. Вибрані методи індивідуальні, вони можуть бути застосовні однаково всім працівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або проявити ефекту деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила і підходи до розробки системи нематеріальної мотивації.

Основні правила розробки системи нематеріальної мотивації визначаються наступних умовних формулах [5]:

«Використовуємо безліч способів». Чим різноманітнішими є інструменти нематеріальної мотивації в організації, тим вища ймовірність отримання необхідного ефекту і ширший вибір у інструментах на працівників. Також включається до розгляду поняття мотиваційного профілю людини, під яким розуміються причини, які змушують її діяти ефективніше, її поточний стан.

«Вибір відповідного моменту». Будь-яка мотивація дієва за принципом «зробив справу – отримав ефект», тому що в іншому випадку втрачається її складова, що дозволяє підтримувати інтерес працівників до досягнення поставленої мети.

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

Орієнтуючись на ці базові положення, в організації за умови використання нематеріальної мотивації має створюватись чітка система, що дозволяє реалізувати цей механізм як інструмент на працівників. Спонтанність у розробці рішень, пов'язаних з нематеріальною мотивацією, може призводити до зворотного ефекту та отримувати результати, що не відповідають діям організації у сфері управління персоналом. Наприклад, мотивація за умови її щоденного застосування може увійти у звичайну практику та сприйматися працівниками як простий робочий момент, якому не варто приділяти значної уваги. У той самий час, якщо мотивація сильно відокремлена у часі від дії, яку необхідно заохотити, вона може викликати відторгнення і психологічне сприйняття людини те, що «про мене забули, тепер - невже - згадали».

Тому планованість та системність застосування механізмів мотивації має бути чітко впорядкована. Тому реалізації системи у межах організації рекомендується використовувати певні програми, дозволяють враховувати чинники планованості запровадження практики. Етапи нематеріальної мотивації, включені до загальної програми дій, виділяються в наступній послідовності [30]:

Етап 1 - приймається рішення про введення в дію системи нематеріальної мотивації в організації. У реалізації цього етапу необхідно розрахувати те, наскільки організація зможе забезпечити гідну систему мотивації та витрати на

неї. Наприклад, грамоти та заохочення у вигляді вивішування портрета на Дошку пошани не надто затратні, але організація харчування, оплата навчання пов'язана із суттєвими витратами, які не кожна організація здатна зазнати без збитків для себе.

Етап 2 – визначаються потреби працівників запропонованих у рамках системи мотиваторів. Тут важлива орієнтація саме на співробітників, оскільки якщо спостерігається невідповідність, це може призвести до того, що працівники не цінуватимуть турботу організації та її прагнення до заохочення та стимулювання. Визначити потреби дозволять системи оцінки рівня задоволеності співробітників, які дають змогу побачити повну картину про стан справ в організації та визначити види мотиваторів, у яких зацікавлені співробітники. Мотиватори не можуть бути однаковими для різних категорій персоналу, тому необхідно враховувати фактор розподілу працівників за різними категоріями, для кожної з яких застосовується власна система мотивації. Наприклад, якщо оплата путівок для дітей до дитячого табору з боку організації та відправлення дітей рядових працівників з категорії допоміжного та обслуговуючого персоналу, для яких характерний досить низький рівень оплати праці – це ефективний мотиватор, який визначається відсутністю можливостей працівників – батьків в оплаті путівок, то для керівників навряд чи подібна мотивація буде ефективною через рівні їх доходів. Дуже ефективно за такої системи як оцінка ступеня задоволеності, а й розробка тих складових мотиваторів, які пропонують співробітники – вони актуальних їм. Завдяки цьому організація може мати такий набір інструментів, які дозволять задіяти реальні інтереси працівників. Крім цього, зручна практика, при якій працівник сам вибирає, що саме буде для нього мотиватором у певній ситуації. У цьому випадку рівень задоволеності суттєво підвищується, адже будь-яка людина орієнтована на щось конкретне.

Етап 3 - на даному етапі визначаються типи досягнень у трудовій діяльності, які вимагають та передбачають використання мотиваторів. Не можна заохочувати за те, що природно і входить у рамки трудових звичайних обов'язків, тому що в цьому випадку люди можуть дивитися на будь-яку свою трудову дію, обумовлену посадовими обов'язками, як на подвиг, який вимагає не тільки визнання, а й обов'язкової винагороди. Проте, підвищення результатів діяльності, прагнення вдосконалення повинні однозначно заохочуватися, оскільки вони дають відчутний ефект організації.

Етап 4 – затверджується система не матеріального стимулювання та виконується ознайомлення працівників із пакетом заохочень. У рамках великих організацій зробити це досить важко, у зв'язку з чим можливе масове ознайомлення через розміщення на сайті або інформаційному стенді, до яких забезпечується доступ всім працівників.

Етап 5 - проведення моніторингу, підтримка чи оновлення пакета, оскільки пакет мотиваторів має бути статичний, що призводить до звикання щодо нього і сприйняття як природного елемента, якого працівники перестають прагнути. На зміну пакету мотиваторів впливають зміни у внутрішній структурі організації; цілей діяльності; підвищення плинності персоналу. Останнє свідчить про втрату інтересу до робочого місця і, як наслідок, пошук чогось нового, що здатне і матеріально, і нематеріально задовольняти потреби та амбіції. Безглуздо проводити моніторинг часто, актуальніше зміна інформації щорічно, що дозволяє побачити довгострокові зміни масштабно.

## Висновки до розділу 1

Мотивація можна віднести до функцій менеджменту. Вона поєднує систему факторів, що сприяють виконанню конкретної задачі через стимулювання психологічних факторів працівників, що дозволяють задіяти спонукальні сили, що дозволяють виконувати досягнення цілей та розв'язання завдань.

Кожен мотив включає різну кількість цінностей, які впливають виконання окремих дій. Чим вищий рівень соціалізації, тим різноманітнішими є мотиви і досконаліша система мотивації. У процесі життєдіяльності формується стимул до виконання дії, що передбачає, що результатом задоволення потреби буде винагорода як цінності, важливої в людини. Тому початкове формування інтересу отримання винагороди можна прийняти як найважливіший момент у реалізації та застосуванні мотиваційних механізмів.

Вирізняють різні види мотивації: позитивна та негативна мотивація; зовнішня та внутрішня мотивація; загальнокорпоративна, що включає групову та індивідуальну; сама мотивація. Позитивна мотивація спрямована на отримання позитивного ефекту, а негативна мотивація діє через заперечення, наприклад, використання у практиці організації дошки пошани чи ганьби, що практикувалося за радянських часів, але часто, особливості листки ганьби, не застосовуються.

Нематеріальна мотивація не спрямовано використання коштів чи винагород у матеріально – речовинної формі, але вона враховує психологічні особливості колективу загалом і конкретних працівників усередині нього. У такій системі важливим є індивідуальний підхід до кожного працівника: якщо для однієї людини заохочення начальства – це важливий мотиватор, то іншим заохочення може розглядатися як нормальне ставлення у рамках виконання трудових обов'язків. Система нематеріальної мотивації велика і залежить від

цього, яку політику організація реалізує у сфері управління персоналом, й у його елементі – стимулюванні.

Мета нематеріальної мотивації – підвищувати зацікавленість працівників у виконанні трудових обов'язків, що відбивається на показниках діяльності: підвищується продуктивність, збільшується прибуток, формується сприятлива атмосфера у колективі тощо.

Складність розробки системи нематеріальної мотивації визначається тим, що керівник повинен вибрати тип мотивації, який підходить конкретному співробітнику. Вибрані методи індивідуальні, вони можуть бути застосовні однаково всім працівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або проявити ефекту деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила і підходи до розробки системи нематеріальної мотивації.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА»**

### **2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА»**

ТОВ «М'ясна фабрика» засновано в 2010 році. Сьогодні ТОВ «М'ясна фабрика» – це сучасне, потужне, перспективне підприємство, стабільно і швидко розвивається.

ТОВ «М'ясна фабрика» перебуває на ринку України більше 10 років і добре відомий як надійний постачальник:

М'яса яловичини,

Свинини,

Баранини.

Місячний обсяг виробництва м'ясосировини 150-200 тон. Субпродукти 1-ї, 2-ї категорії і напівфабрикати в асортименті.

ТОВ «М'ясна фабрика» організовує стабільні поставки в регіони України. Сьогодні це сучасне, потужне, перспективне підприємство, стабільно і швидко розвивається.

вироби ТОВ «М'ясна фабрика» реалізуються в Сумській, Черкаській, Полтавській, Чернігівській областях. Асортимент продукції постійно розширюється і оновлюється і на сьогоднішній день складає більше 80 найменувань.

Вакуумувальне обладнання дозволяє продовжити термін зберігання продукції, що особливо імponує споживачеві нарізок копчених виробів невеликими порціями.

Сучасне нове обладнання і високі технології сприяють постійному зростанню виробництва, розширення асортименту. Система обліку і контролю виробництва повністю комп'ютеризована. Побудована нова ділянка



відвантаження готової продукції з камерами зберігання, в яких автоматично підтримується необхідний мікроклімат. Підприємство розширює парк камер для термічної обробки ковбас, закуповує нове обладнання для забезпечення технологічного процесу.

Кількість працівників підприємства становить близько 53 особи. На підприємстві працює переважно молодь. Всі співробітники підприємства соціально захищені: своєчасна виплата заробітної плати, щорічні відпустки, путівки, надання співробітникам безпроцентних позичок, оплата навчання співробітників та їх дітей. На сьогоднішній день за рахунок підприємства в закладах вищої освіти навчається 5 чоловік. Далекоглядна політика керівництва дозволяє постійно створювати нові робочі місця, що обумовлює потребу в фахівцях різних спеціальностей.

Організаційна структура забезпечує ефективне здійснення обов'язків кожним працівником фірми. До переваг такої структури слід віднести можливість організувати управління виробничими процесами за лінійною схемою та паралельне надання функціональними підрозділами методичної допомоги виконання управлінських завдань для відповідних лінійних керівників. Основним недоліком організаційної структури є затягування строків підготовки управлінських рішень та передання інформації. Однак, враховуючи середні розміри підприємства, ці недоліки не здійснюють великого впливу безпосередньо на його процес функціонування. Тобто лінійно-функціональна структура управління є найбільш оптимальною для підприємства.

Фінансовий стан підприємства протягом останніх трьох років стабільний. Стратегічні цілі підприємства – подальше забезпечення споживачів високоякісною продукцією за конкурентними цінами, а також збільшення своєї частки на динамічно зростаючому українському ринку.

За даними 2019 року, які подані у таблиці 2.1 видно, що витрати періоду займають трохи меншу питому вагу – 48,48 %, коли прямі витрати складають

51,42% від загальної структури витрат. Серед витрат періоду собівартість реалізації продукції займає найбільш питому вагу – 53,82%, найменшу питому вагу складають адміністративні витрати – 9,36%. Серед прямих витрат найбільшу питому вагу складаються інші операційні витрати – 49,28%, найменшу – відрахування на соціальні заходи – 1,62 %.

Таблиця 2.1

**Структура витрат за 2019 р. (тис. грн) [24]**

	За звітний період	За попередній період
<i>Статті калькуляції:</i>		
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	( 36 529 )	( 22 277 )
Адміністративні витрати	( 1 752 )	( 1 529 )
Витрати на збут	( 1 496 )	( 1 562 )
Інші операційні витрати	( 775 )	( 216 )
<i>Елементи Витрат:</i>		
Матеріальні затрати	36 486	22 739
Витрати на оплату праці	2 356	1 852
Відрахування на соціальні заходи	560	470
Амортизація	375	307
Інші операційні витрати	775	216
Разом	40 552	25 584

Серед витрат періоду, порівнюючи початок звітного періоду і кінець, найбільше зросла собівартість реалізації продукції від 22277 тис. грн. до 35529 тис. грн., інші операційні витрати навпаки збільшилися від 216 тис. грн. до 775 тис. грн. Загальні витрати підприємства на кінець звітного періоду збільшилися

від 25584 до 40552, тобто на 14968 тис. грн., що складає майже 58,5 % [41].

Шляхи зниження собівартості продукції для підприємства:

- зниження собівартості за рахунок зменшення заробітної праці працівникам;

- поліпшення якості матеріальних ресурсів;

- зростання продуктивності праці;

- зменшення витрат на матеріали;

- економія витрат на збут.

Фінансовий результат ТОВ «М'ясна фабрика» за 2019 рік представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Визначення фінансового результату (тис. грн) [24]**

	За звітний період	За попередній період
Фінансові результати від операційної діяльності:		
прибуток	1 683	1 237
збиток	0	0
Фінансові результати до оподаткування:		
прибуток	1 878	1 364
збиток	( 0 )	( 0 )
Чистий фінансовий результат :		
прибуток	1 475	1 113
збиток	0	0

Фінансові результати в цілому у 2019 році порівняно з 2018 – зросли. Чистий прибуток ТОВ «М'ясна фабрика» збільшився на 362 тис. грн., що склало майже 32,5%. Отже, проведений аналіз організаційної та економічної діяльності ТОВ «М'ясна фабрика» дає можливість перейти до дослідження економічного стану підприємства.

## 2.2. Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «М'ясна фабрика»

Ефективне управління, цілеспрямоване відтворення та повноцінне використання ресурсів підприємства можуть бути забезпечені тільки тоді, коли мають місце: економічно та соціально доцільне відношення ресурсів праці й матеріально-технічної бази, насамперед, основних виробничих фондів; застосування прогресивних, високопродуктивних та екологічно безпечних технологій в виробництві продукції; розширення, відтворення та оновлення ресурсів. Адже чітко організоване, своєчасне та у достатній кількості матеріально-технічне забезпечення й висока якість матеріально-технічних основних засобів виробництва продукції безпосередньо визначають результативність та безпечність функціонування ресурсного потенціалу підприємств, а також, їх розвиток.

Задля досягнення своїх цілей підприємству, окрім матеріальних ресурсів, потрібен такий вид ресурсів, як робоча сила. Їх специфіка полягає у тому, що коли їх розглядати як витрати підприємства, вони ніколи не принесуть прибутку, й коли їх розглядатимуть з точки зору важливого чинника функціонування підприємства й ефективно стимулюватимуть, вони будуть ключовими до успіху підприємства. Середня кількість працівників на підприємстві ТОВ «М'ясна фабрика» в 2019 р. становила 53 особи. Структуру кадрів підприємства ТОВ «М'ясна фабрика» відображено в таблиці 2.3.

У 2018 році в порівнянні з 2017 роком кількість персоналу ТОВ «М'ясна фабрика» збільшується на 24,4 %. Чисельність виробничих робітників збільшується на 29,4 %. Чисельність офісного персоналу не зростає.

Чисельність керівників у 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшується на 2 особи. Збільшення кількості працівників пов'язане з розширенням виробництва. У 2019 році загальна кількість персоналу збільшується на 3,9 % (або на 2 працівника) порівняно з 2018 роком. Чисельність робітників залишається стабільно, а чисельність офісного персоналу зростає на 28,6 % (2

особи), переважно за рахунок зростання чисельності спеціалістів (на 40 % або 2 особи). Чисельність керівників протягом досліджуваного періоду залишається стабільною.

Таблиця 2.3

**Структура персоналу підприємства ТОВ «М'ясна фабрика» [24]**

Категорія зайнятих	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Темп росту 2018/ 2017, %	Темп росту 2019/ 2018, %
	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %		
Персонал, усього	41	100	51	100	53	100	24,4	3,9
Виробничий персонал	34	82,9	44	86,3	44	83	29,4	-
Офісний персонал	7	17,1	7	13,7	9	17	-	28,6
В т. ч.: Керівники/ управлінці	2	4,9	2	3,9	2	3,8	-	-
Спеціалісти/ операційний персонал	5	12,2	5	9,8	7	13,2	-	40

Проаналізуємо оновлення та плинність персоналу на підприємстві ТОВ «М'ясна фабрика», що наведено у таблиці 2.4. Для проведення аналітичної оцінки персоналу використовуємо такі аналітичні показники, як коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт плинності персоналу та коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників.

Коефіцієнт оновлення персоналу ( $K_{оп.}$ ):

**Дані для аналізу оновлення та плинності персоналу на підприємстві  
ТОВ «М'ясна фабрика» [24]**

<b>Показник</b>	<b>2017 р.</b>	<b>2018 р.</b>	<b>2019 р.</b>	<b>Абсолютний приріст, 2018-2017</b>	<b>Абсолютний приріст, 2019-2018</b>	<b>Темп росту, 2018/2017, %</b>	<b>Темп росту 2019/2018, %</b>
Середньоспискова чисельність працівників на підприємстві	41	51	53	10	2	24,4	3,9
Кількість прийнятих працівників	20	26	7	16	-19	30	-26,9
Кількість звільнених працівників з різних причин	10	15	5	5	-5	50	-33,3

Коефіцієнт плинності робочої сили – відношення числа працівників, що вибули за власним бажанням, звільнених за прогул і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді до середньоспискової чисельності штатних працівників облікового складу:

Коефіцієнт плинності персоналу ( $K_{\text{пл}}$ );

Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників ( $K_{\text{пз}}$ ).

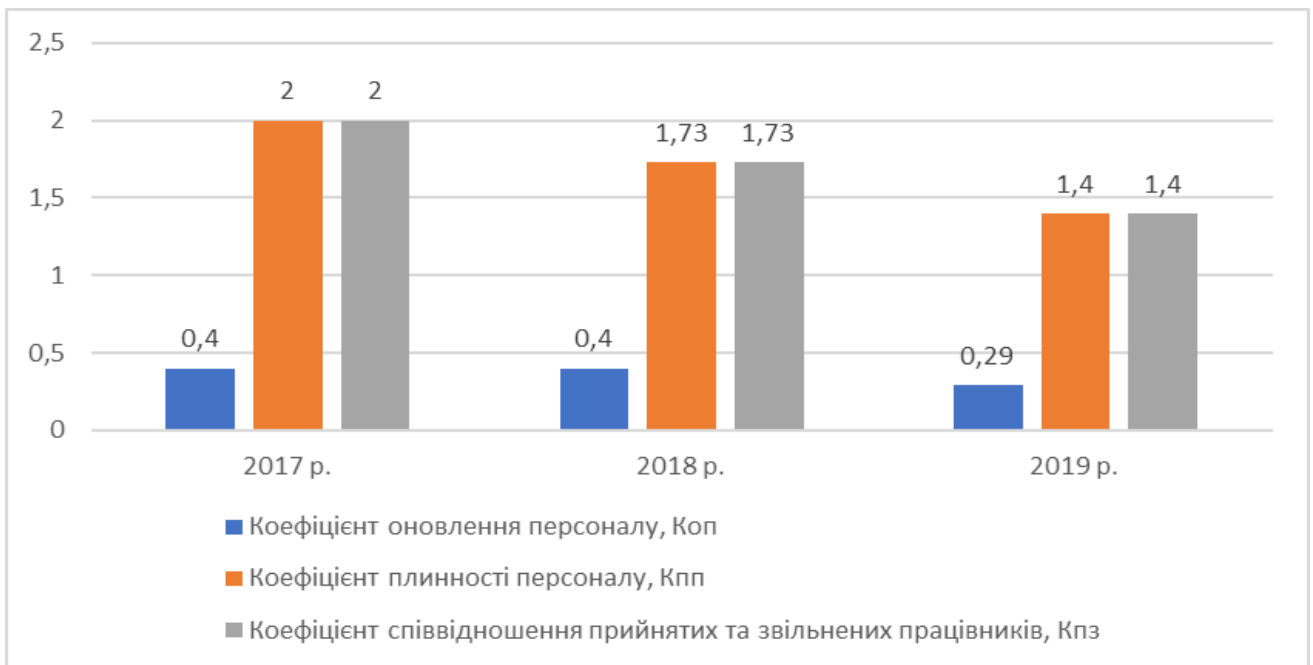
У таблиці 2.5 та рисунку наведено показники руху персоналу на підприємстві в 2017-2019 роках. Коефіцієнт плинності персоналу в 2018 р. найменший за останні три роки, що свідчить про зменшення кількості звільнених та збільшення середньоспискової чисельності працівників. Коефіцієнт

відношення прийнятих та звільнених протягом 2017-2019 роках більший за одиницю, (Кпз 1), що ще раз доводить, що організаційна структура ТОВ «М'ясна фабрика» має тенденції до уповільненого розширення.

Таблиця 2.5

**Аналіз руху персоналу на підприємстві ТОВ «М'ясна фабрика» [24]**

№ п/п	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	Коефіцієнт оновлення персоналу, <i>Коп</i>	0,4	0,4	0,29
2	Коефіцієнт плинності персоналу, <i>Кпп</i>	2	1,73	1,4
3	Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, <i>Кпз</i>	2,0	1,73	1,4



**Рис. 2.1. Аналіз руху персоналу на підприємстві ТОВ «М'ясна фабрика» у 2017-2019 рр.**

Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «М'ясна фабрика» здійснимо за структурою персоналу:

1) за категоріями:

керівники та управлінці – 2 особи;  
 спеціалісти – 7 осіб;  
 виробничий персонал – 44 осіб.

2) за статтю:

чоловіки – 18;

жінки – 35;

за освітою:

вища – 10;

середньо-технічна – 53;

3) за віком:

до 30 років – 12;

30-35 років – 35;

більше 35 років – 6.

Якісний склад персоналу ТОВ «М'ясна фабрика» доцільно дослідити за допомогою таких коефіцієнтів: коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до операційного персоналу, коефіцієнт кваліфікованості персоналу, коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом:

Коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів/операційного персоналу;

Коефіцієнт кваліфікованості персоналу підрозділу;

Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом.

Розрахунки наведено у таблиці 2.6.

Коефіцієнт відношення керівників/управлінців до спеціалістів в 2018 р. склав 0,13, що на 0,03 більше, ніж в 2017 р., та збільшився на 0,01 в 2019 р.. Це можна пояснити так, що на досліджуваному підприємстві відбувається поступове збільшення чисельного складу та вдосконалюється якість роботи.

Загалом в 2018 р. спостерігаємо зменшення коефіцієнту кваліфікованості персоналу, що можна пояснити значною плинністю та втратою досвідчених співробітників, проте вже в 2019 р. цей коефіцієнт знову збільшується на 0,06.



## Якісний склад персоналу ТОВ «М'ясна фабрика» [24]

№ п/п	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютний приріст, 2017-2015 рр.	Абсолютний приріст, 2018-2017 рр.
1	Коефіцієнт співвідношення керівників/ управлінців до спеціалістів, <i>К<sub>о</sub></i>	0,13	0,16	0,17	0,03	0,01
2	Коефіцієнт кваліфікованості персоналу, <i>К<sub>кв</sub></i>	0,75	0,67	0,73	-0,08	0,06
3	Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, <i>К<sub>сз</sub></i>	1,00	1,00	1,00	0	0

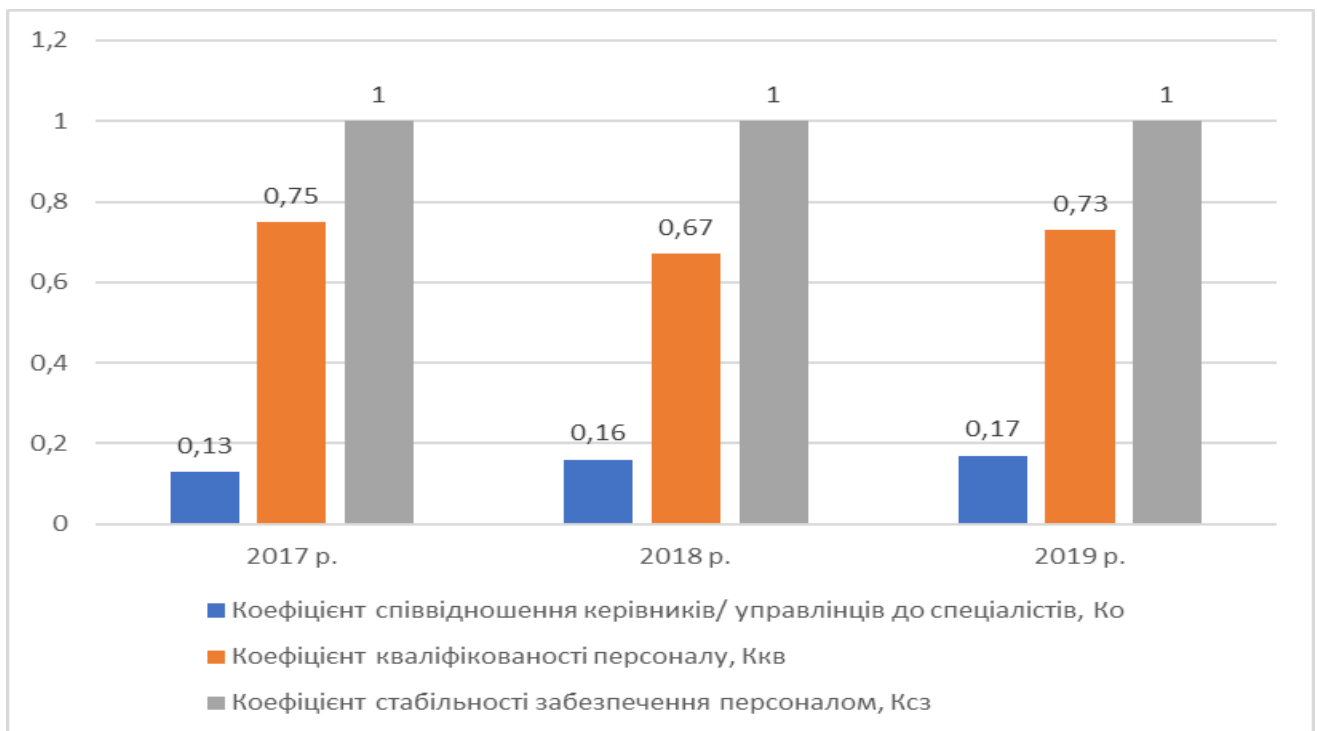


Рис. 2.2 Якісний склад персоналу ТОВ «М'ясна фабрика»

у 2017-2019 рр.

Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом в 2017-2019 рр. є стабільним й дорівнює одиниці. З цього можна зробити те що робота на підприємстві задля більшості працівників є основним постійним місцемроботи.

Політика в області оплати праці є складовою частиною управління підприємством, і від її шляхів значною мірою залежить ефективність його роботи, тому що заробітна плата є одним з найважливіших стимулів у раціональному використанні робочої сили (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Витрати на оплату праці ТОВ «М'ясна фабрика» у 2017-2019 рр. [24]**

Показник	2017р.		2018р.		2019р.		Абсолютний приріст, 2018-2017	Абсолютний приріст, 2019-2018	Темп росту, 2018/2017 рр., у %	Темп росту, 2019/2018 рр., у %
	Тис.грн	Питома вага, у %	Тис.грн	Питома вага, у %	Тис.грн	Питома вага, у %				
Витрати наоплату праці	851	100	1852	100	2356	100	1001	504	117,6	27,2
В т.ч. на заробітну плату та компенсації	762,5	89,6	1652	89,2	2012	85,4	889,5	360	116,7	21,8
В т.ч. на преміальні та бонусні виплати	88,5	10,4	200	10,8	344	14,6	111,5	144	126	72

Розмір фонду оплати праці на пряму залежить від загальної чисельності персоналу підприємства, а також від середньої зарплаті одного працівника. Отже, в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. фонд оплати праці штатних робітників збільшився на 1001 тис. грн. При цьому за рахунок зростання середньоспискової

кількості штатних працівників облікового складу на 10 чоловік фонд оплати праці зріс на 100,1 тис. грн., а за рахунок збільшення середньої заробітної плати на 15,55 тис. грн. Тобто збільшення фонду оплати праці у основному, відбулося за рахунок збільшення заробітної плати одного робітника.

У 2019 р. в порівнянні з 2018 р. фонд оплати праці штатних робітників збільшився на 504 тис. грн. При цьому за рахунок зростання середньоспискової кількості штатних працівників облікового складу на 2 чоловіки фонд оплати праці зріс на 252 тис. грн., а за рахунок збільшення середньої заробітної плати на 8,14 тис. грн. Тобто збільшення фонду оплати праці, у основному, відбулося також за рахунок збільшення заробітної плати одного робітника.

У рамках здійснення соціальної політики, підприємством проводиться постійна, цілеспрямована робота над удосконаленням системи оплати та мотивації праці працівників.

Заохочення, в вигляді премій, використовуються на підприємстві для стимулювання відповідального ставлення працівників до виконуваної роботи та задля підвищення ефективності та якості роботи. Розмір премії може варіювати у залежності від результатів досягнутих за встановлений проміжок часу. Преміальні виплати, що використовуються на досліджуваному підприємстві наявні в двох видах:

- а) за своєчасне та якісне виконання роботи;
- б) за особистий творчий внесок працівника у діяльність підрозділу.

Щорічно проводиться соціологічне дослідження персоналу з метою моніторингу результативності реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу, та визначаються напрями найбільш перспективні види стимулювання праці ТОВ «М'ясна фабрика».

### **2.3. Аналіз стану системи мотивації праці персоналу ТОВ «М'ясна фабрика»**

Більшість фахівців з менеджменту вважають, що формування ефективної мотиваційної стратегії управління персоналом сучасних підприємств має базуватися на виявленні та врахуванні тенденцій змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Нестабільна політична ситуація в Україні, зниження інвестиційної привабливості підприємств, несприятлива демографічна ситуація, що впливає на рівень забезпеченості підприємств персоналом, є зовнішніми факторами, які визначають умови функціонування підприємства. Керівництво підприємств не може зменшити їхній негативний вплив, однак потрібно враховувати його у процесі формування стратегії своєї діяльності.

Визначення рівня мотивації можна проводити з використанням різних методик, наприклад тестового комплексу «Структура трудової мотивації», мотиваційного профілю, методики Ф. Херцберга, типологічної моделі В.І.Герчикова. Аналіз стану системи мотивації праці персоналу ТОВ «М'ясна фабрика» ґрунтувався на використанні різновиду типологічної моделі В.І.Герчикова [39].

В опитуванні брало участь 30 осіб, у тому числі керівники та спеціалісти 9 осіб; виробничий, допоміжний та обслуговуючий персонал – 21 особа.

Характеристика типів мотивації заснована на поділі питань анкети на 5 великих блоків, кожен з яких дозволяє отримувати інформацію про якийсь напрям мотивації:

Блок 1 відбиває рівень задоволеності первинних потреб, що проявляється як і формах матеріального, і у формах нематеріального стимулювання.

Блок 2 показує керівний аспект та значущість його впливу на працівників організації, що виявляється у таких характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні робочого місця.

Блок 3 показує ступінь потреби у спілкуванні, що реалізується всередині колективу.

Блок 4 дозволяє відобразити орієнтацію на кар'єрне зростання.

Блок 5 дозволяє побачити потреби працівників у самореалізації та розкритті власних можливостей та здібностей.

Найбільшу увагу було приділено результатам анкетування за Блоком 1 та Блоком 2.

Блок 1 відбиває рівень задоволеності первинних потреб, що проявляється як і формах матеріального, і у формах нематеріального стимулювання.

Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Виявлення ступеня задоволеності первинних потреб (Блок 1)

Запитання	ТАК	НІ
1. На інших підприємствах рівень заробітної плати та умови роботи порівняно кращий, ніж на нашому підприємстві	13	17
2. Досягнення результатів вимагає суттєвих моральних та психологічних зусиль	18	12
3. Занадто часто виникає перевантаження у виконуваних обов'язках	19	11
4. Доводиться замислюватися над тим, як підвищити рівень заробітної плати	21	9
5. Психологічний комфорт у колективі низький, складно спілкуватися	8	22
6. Чи відсутня оплата за разові роботи	20	10
7. Керівництво думає про умови, в яких працюють люди	5	25

8.Когда колектив досягає рівня, що перевищує планові значення, він отримує премію	28	2
Всього відповідей	132	108

Переважання відповідей «Ні» по даному блоку дозволяє побачити, що первинні потреби, які виражаються в матеріальній формі та психологічній потребі в комфорті, що працівники не до кінця задоволені обстановкою, необхідний орієнтуватися на підвищення рівня задоволеності. Переважна більшість відповідей «Так» показує достатній рівень задоволеності.

Таким чином, отримані відповіді дозволяють побачити, що загальна кількість відповідей «Так» – 132, «Ні» – 108. Співвідношення на діаграмі показують, що також переважно переважають відповіді «Так», причому дуже яскраво виражений розрив у питанні 8. Істотні розриви з переважанням відповідей «Ні» виявляються у питаннях 5 та 7.

Аналіз питань блоку 1 показує, що ступінь матеріальної мотивації досить високий, люди отримують заробітну плату, їм оплачується більшість позапланових робіт, а також роботи за межами робочого часу або норм. Проте, насторожує ситуація, пов'язана із психологічними навантаженнями, люди працюють у напруженій обстановці.

Отже, матеріальна мотивація є досить дієвою. Рекомендації - працювати у напрямі підвищення психологічного комфорту.

Блок 2 показує керівний аспект та значущість його впливу на працівників організації, що виявляється у таких характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні робочого місця. Відповіді «ні» показують, що працівник готовий ризикувати.

Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведено у таблиці 2.9.

**Визначення значущості управління (Блок 2)**

<b>Запитання</b>	<b>ТАК</b>	<b>НІ</b>
9. Не дуже високий ступінь впевненості на робочому місці	<b>13</b>	<b>17</b>
10. Працівники чітко поінформовані про свою компетенцію у межах робочого місця	<b>18</b>	<b>12</b>
11. Соціальна політика підприємства не задовольняє	<b>21</b>	<b>9</b>
12. Керівники не розуміють, що гарантія робочого місця забезпечується рівнем конкурентоспроможності організації загалом	<b>8</b>	<b>22</b>
13. Працівники не зовсім точно розуміють очікування з боку керівників	<b>20</b>	<b>10</b>
14. Працівники чекають на похвалу	<b>5</b>	<b>25</b>
15. Працівники повністю поінформовані про соціальну політику організації	<b>28</b>	<b>2</b>
16. Співробітники хотіли б знати, як результати роботи впливають на успіх діяльності підприємства		
<b>Разом</b>	<b>83</b>	<b>157</b>

Практично у всіх питаннях переважає відповідь «Ні». Виняток становлять питання 11 (незначна різниця), відповідь 14 (занадто великий розрив) та питання 16 (незначна різниця).

Усього дано відповідей «Так» – 83, відповідей «Ні» – 157, тобто негативних виборів практично вдвічі більше.

Соціальну політику розглядають як задовільну 13 осіб, а як незадовільну 17 осіб, розрив невеликий, проте він показує відсутність нематеріальних впливів на людей для забезпечення ним умов роботи відповідно до їхніх очікувань. Слабко

виражена міра керівництва у мотивуванні працівників. Працівники відчують соціальну впевненість на робочому місці, проте це пов'язано більше з економічним аспектом діяльності підприємства.

Висновок: нематеріальна мотивація виражена досить слабо.

Рекомендації - необхідно забезпечити взаємодію керівництва та працівників та посилити систему нематеріальної мотивації на підприємстві.

Таким чином, можуть бути виділені мотиваційні механізми, які діють зараз і розвинені досить добре, або, навпаки, мають низьку ефективність. У організації виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень зарплати достатній і дозволяє задовольняти поточні потреби. Рівень заробітної плати забезпечує працівникам стабільність та впевненість у майбутньому. Звичайно, середня заробітна плата нижча, ніж на підприємствах.

Однак, слід зазначити, що рівень заробітної плати та матеріальні стимули – це система матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація проявляється у зацікавленості працівників у роботі, яка не підкріплюється грошима для них. Результати обробки дозволяють побачити, що нематеріальна система мотивація розвинена слабо: люди не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії досить слабе, люди не розвивають спілкування і не завжди можуть сприяти гострити діалог, що проявляється у нездатності вирішувати організаційні проблеми спільно.



## Висновки до розділу 2

ТОВ «М'ясна фабрика» створене для того, щоб здійснювати підприємницьку діяльність та інші види діяльності, щоб забезпечити особисті та суспільні потреби, отримання доходу та реалізація, на його основі, економічних й соціальних інтересів акціонерів, в тому числі отримання прибутку, його розподілу та виплати акціонерам.

Фінансовий стан підприємства протягом останніх трьох років стабільний. Стратегічні цілі підприємства – подальше забезпечення споживачів високоякісною продукцією за конкурентними цінами, а також збільшення своєї частки на динамічно зростаючому українському ринку.

Фінансові результати в цілому у 2019 році порівняно з 2018 – зросли. Чистий прибуток ТОВ «М'ясна фабрика» збільшився на 362 тис. грн., що склало майже 32,5%.

Негативною тенденцією є те, що на підприємстві рівень зносу поступово збільшується. Це в першу чергу свідчить про те, що підприємство не в достатній мірі займається оновленням основних засобів.

У 2018 р. в порівнянні з 2017 р. фонд оплати праці штатних робітників збільшився на 1001 тис. грн. При цьому за рахунок зростання середньоспискової кількості штатних працівників облікового складу на 10 чоловік фонд оплати праці зріс на 100,1 тис. грн., а за рахунок збільшення середньої заробітної плати на 15,55 тис. грн. Тобто збільшення фонду оплати праці у основному, відбулося за рахунок збільшення заробітної плати одного робітника.

В цілому, управління персоналом та мотиваційний механізм є недосконалим та потребує покращення. Результати обробки анкетування ТОВ «М'ясна фабрика» дозволяють побачити, що у організації виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень зарплати достатній і дозволяє задовольняти поточні потреби, однак нематеріальна система мотивація

розвинена слабо: люди не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії досить слабе, люди не розвивають спілкування і не завжди можуть сприяти гострити діалог, що проявляється у нездатності вирішувати організаційні проблеми спільно.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА»**

### **3.1. Обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві**

Стратегічною метою розвитку підприємства харчової промисловості в сучасних економічних умовах є розробка механізму впровадження ефективного стимулювання працівників, задля створення якої методи мотивації потрібно розглядати через призму особливостей виробництва, враховуючи якісний склад працівників підприємства.

Спочатку розглянемо стимулювання виробничого персоналу – робітників адже ця частина персоналу, звичайно, найбільше потребує мотивації й на перший погляд може здатися, що саме матеріальної, бо питання матеріальної винагороди є першочерговим задля більшості працівників будь-якого підприємства, не залежно від посади. Збільшення робочого дня на підприємстві можливе тільки в разі необхідності виконання великого обсягу термінової роботи, має бути відповідно оплачене й чітко регламентуватися керівництвом.

Задля працівників нижчої ланки у умовах нестабільної економіки дуже важливими є соціальні гарантії.

Керівництво підприємства має уважно стежити за наданням гідних умов праці задля персоналу. Офіційне працевлаштування повинно забезпечити наявність стабільної зайнятості, медичне та пенсійне страхування, щорічні та декретні відпустки.

Говорячи про неекономічні методи мотивації варто зазначити, що вони обумовлені тими ж факторами, що та економічні – процесом праці та складом трудового колективу.

Негативним в сфері мотивування персоналу на вітчизняних

машинобудівних підприємствах є низький рівень діагностування фактичних технологій мотивування персоналу щодо їхньої ефективності.

Не слід чекати плідної праці від людини, котра переконана, що її не цінують, тому варто розвивати у підлеглих думку, що вони є частиною єдиного великого цілого, підкреслювати важливість роботи кожного працівника задля підприємства у цілому.

Задля підвищення продуктивності праці на підприємстві важливим є розробка програм підвищення продуктивності праці. Планування підвищених результатів представляє собою зусилля всієї системи, включаючи вище керівництво, що спрямовані на підвищення ефективності підприємства, допомагають в виконанні специфічних завдань підприємства завдяки запланованим втручанням в структуру й процеси організації використовуючи наукові методи управління.

Необхідно також відзначити важливість таких аспектів трудової діяльності, як негрошові матеріальні стимули і нематеріальне стимулювання. Воно базується на знанні психологічних основ поведінки людини в трудовому процесі та розумінні значущості трудової діяльності в задоволенні вищих потреб людини – як окремого працівника, так і персоналу в цілому.

Перша пропозиція звільняє кошти, які потім можна залучити для матеріального та нематеріального стимулювання працівників підприємства.

Достатня премія за якісно виконану роботу гарантовано заохотить працівника до більш сумлінного ставлення до робочого процесу.

Розвинена система нематеріального стимулювання може певною мірою компенсувати недоліки матеріального стимулювання. Отримуючи за свою працю моральне заохочення, працівник намагається виправдати виявлену до нього довіру і тому прагне працювати ще краще і продуктивніше.

Відповідно до пропозицій по вдосконаленню методів нематеріального стимулювання праці співробітників, можна запропонувати наступні

рекомендації по категоріям персоналу:

для робочих:

- систематичний аналіз успішно досягнутих виробничих цілей;
- офіційне визнання заслуг: нагородження почесними грамотами, значками, приміщення на дошку пошани, оголошення подяки, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- виявлення потреб працівників шляхом анкетування;
- підвищення персональної відповідальності кожного співробітника з наданням їм права вибору засобів вирішення поставленого завдання і ін.

Для фахівців:

- подячні листи, почесні грамоти за успішно виконану роботу;
- програми навчання, надання можливостей для самонавчання, підвищення кваліфікації та ін.

Для керівників:

- публікації в ЗМІ від імені компанії;
- участь в форумах, конференціях, виставках;
- навчання в бізнес-школі, навчальних програмах для менеджерів.

Нововведення в області нематеріального стимулювання можуть залучити висококваліфіковані кадри, молодих фахівців; сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат і продуктивну робочу обстановку, сформувати імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця, формувати і підтримувати позитивну організаційну культуру.

Стимулювання праці – спосіб винагороди працівників за участь в виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці й вимог технології. Істотна проблема у обл. управління виробництвом – значне випередження темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що призводить до зниження стимулюючої сили заробітної плати. Система оплати повинна створювати в людей почуття впевненості й захищеності, включати дієві засоби

стимулювання й мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників).

Структура заробітної плати включає: 1) базові ставки, 2) преміальні (додаткові) виплати, 3) соціальні програми.

Матеріальне заохочення передбачається починаючи із ступеня «відповідності працівника установленим вимогам». Таких працівників близько 60% від загального числа, значно перевищують вимоги - близько 10% й просто перевищують вимоги – 20%. Приблизно 10% працівників, що не виконують встановлені вимоги, взагалі незаохочуються.

Додаткові виплати компанія може робити виходячи з цілей, що закладаються у програму стимулювання праці: [15]

- 1) Стимулювання інновацій.
- 2) Оплата за кваліфікацію (ОЗК). Істотні чинники впровадження ОЗК – наявність консенсусу між адміністрацією й профспілками, згуртованість членів бригад на базі взаємодопомоги та злагоди. Без цього застосування такої системи оплати праці може мати зворотний ефект, тобто привести як до зниження ефективності виробництва, так й до зростання соціальної напруженості. В цілому «оплата за кваліфікацію» означає, що при освоєнні кожної нової спеціальності виконавець отримує надбавку до заробітної плати, при цьому набуті знання повинні у тій або мірою використовуватися у роботі.

Опитування дозволило встановити основні переваги ОЗК:

- забезпечення більшої мобільності робочої сили всередині підприємства завдяки ротації робочих місць;
- велика задоволеність працею;
- зниження рівня плинності кадрів;
- скорочення втрат робочого часу;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання якості продукції.

У цілому система ОЗК вважається ефективною й перспективною, незважаючи на ряд відносно негативних наслідків підвищення витрат на оплату праці у значній мірі компенсується ростом гнучкості використання робочої сили та її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як ріст непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції у розвиток трудових ресурсів.

Роль соціальних пільг й виплат як частини сукупного доходу працівників у останні роки помітно зростає. Фахівці відзначають, що пільги й виплати перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Вони перетворилися у життєву потребу не тільки самих працівників, проте й їх сімей.

Розвиваючи систему соціальних пільг й виплат під тиском працівників й профспілок, підприємці стурбовані зростанням витрат на робочу силу у цілому, а також частини їх, пов'язаної з наданням цих пільг. Тривога за зростаючі витрати й об'єктивна необхідність їх контролю призвели до появи нового різновиду соціальних пільг й виплат, що отримали назву гнучких пільг. Суть їх полягає у тому, що найбільш широкий набір пільг й виплат дозволяє працівникам вибирати у кожен конкретний момент ті з них, що їх більше влаштовують, пристосовуючи тим самим пільги під поточні потреби працівників. Такий підхід влаштовує обидві сторони – й підприємця, й працівника.

Великою популярністю користуються банки відпусток, що об'єднують оплачені дні відпусток, лікарняні дні й т.д. Коли працівникові потрібно додатково взяти котрий-небудь день (чи кілька днів) задля своїх потреб, він може користуватися запасом днів з банку відпусток, «викупити» якесь їх число у рахунок майбутніх відпускних чи взяти у обмін на інші пільги.

Багато компаній рано або пізно стикаються з необхідністю розробки чи перегляду існуючої системи стимулювання персоналу. Це пояснюється тим, що раніше подібна система чи була відсутня взагалі, чи була присутня номінально, а фактично «не працювала», тобто не впливала суттєво на поведінку працівників

й навіть ігнорувалася ними. Практика показує, що такий стан звичайно виникає з наступних причин:

- службові функції та критерії оцінки персоналу чітко несформульовані чи не доведені до працівників, що можуть не представляти й не розуміти, що вимоги до них пред'являє керівництво компанії.

- персонал організації не володіє необхідними вміннями й навичками, аби виконувати стандарти діяльності та вимоги керівників. У цьому випадку людей треба навчати.

- пропоновані стимули не відповідають внутрішнім мотивам працівників, тобто програма стимулювання не враховує загальну структуру трудової мотивації персоналу. Зокрема, це може проявлятися у невірному використанні грошових стимулів, а також в відмові від негрошових видів стимулювання (натуральних, моральних, організаційних та ін), що впливають на мотивацію й лояльність працівників.

- в системі стимулювання персоналу переважають негативні стимули, що надає де мотивуючий вплив на людей й викликає їх опір.

- у організації не налагоджена гнучка та оперативна система оцінки персоналу. В цьому випадку знижується якість праці працівників, й керівники неотримують адекватної інформації про результати діяльності своїх підлеглих.

- програма стимулювання суперечить сформованій організаційній культурі компанії, тобто ця програма не враховує усталені цінності, традиції, правила й норми поведінки людей у організації.

- пропоновані стимули не мають великого значення задля людей. Наприклад, доведено, що грошові стимули (премії й штрафи) впливають на мотивацію тільки у тому випадку, коли їх розмір становить не менше 20% від постійної зарплати.

Аби уникнути цих та інших помилок, процес розробки системи стимулювання не повинен бути волонтаристським й відображати уявлення лише



одного-двох керівників, відповідальних за цю роботу. Розробка системи стимулювання персоналу повинна проводитися за допомогою спеціальних методів й ґрунтуватися на об'єктивному аналізі ситуації як усередині організації, так й на ринку праці. З цією метою пропонується наступна послідовність дій.

По-перше, спочатку корисно провести навчальний семінар задля керівників компанії, присвячений питанням мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу.

Головна мета семінару – мобілізувати та настроїти управлінську команду на активну й плідну роботу. Без безпосередньої участі всіх керівників розробка й впровадження нової мотиваційної системи будуть проходити вкрай болісно й неефективно.

По-друге, необхідно провести діагностику існуючої системи стимулювання праці у організації. Даний етап виконується з метою з'ясування ситуації, що склалася всередині організації та аналізу реальних причин низької мотивації працівників на виконання своїх посадових функцій та вимог керівників.

По-третє, необхідно провести діагностику та аналіз структури трудової мотивації персоналу підприємства. На даному етапі проводиться письмове опитування працівників за допомогою спеціального запитальника з наступною обробкою отриманої інформації. В результаті опитування ми отримуємо дані про типи мотивації індивідуально задля кожного працівника й загальну картину по всій організації (підрозділу). Без цього не можна розробити оптимальні види й форми стимулювання, що б дійсно змусили людей працювати по-новому й виконувати вимоги керівництва.

По-четверте, необхідно вивчити особливості існуючої системи оплати праці на підприємстві. На даному етапі проводиться аналіз усієї доступної інформації задля дефініція оптимального розміру оплати праці працівників.

По-п'яте, проводяться розробка та обґрунтування постійної частини заробітної плати. На даному етапі визначаються чи коректуються шкали

посадових окладів, нормативні показники результатів, визначаються кваліфікаційні надбавки й доплати за особливі умови праці.

По-шосте, проводиться розробка змінної частини заробітної плати. На даному етапі аналізуються можливості використання у організації різних видів премій, таких, як премія за індивідуальними результатами, премія за внесок в роботу підрозділу, цільова премія, премія за загальними результатами роботи підприємства.

По-сьоме, виконується аналіз й обґрунтування соціального пакету. На цьому етапі виробляються принципи розподілу соціального пакета (зрівняльний, по стажу роботи, ієрархічний), визначаються його склад й грошова оцінка задля різних категорій працівників підприємства.

По-восьме, розробляються негрошові види й форми мотивації. Наданому етапі виробляються різноманітні стимули (натуральні, моральні, організаційні, патерналістські та ін.) з урахуванням специфіки організації, вимог її керівників, особливостей працівників й робочих місць, організаційної культури підприємства, досвіду інших організацій.

Якщо послідовно, планомірно й методично пройти через всі зазначені етапи розробки, ми отримаємо дійсно обґрунтовану програму стимулювання, максимально «заточену» на специфіку даної організації. У такої програми будуть дуже високі шанси на успішне впровадження.

### **3.1. Шляхи вдосконалення системи мотивації ТОВ «М'ясна фабрика»**

Проведений у другому розділі аналіз дозволив визначити проблеми, що існують у системі нематеріальної мотивації:

- слабка вираженість внутрішніх механізмів та форм нематеріальної мотивації,
- відсутні умови, які забезпечують взаємодію працівників, що не дозволяє їм самореалізуватися,
- працівники не зацікавлені у кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри,
- основний склад працівників орієнтовано отримання матеріального стимулювання, тобто можлива ситуація, що використання додаткових нематеріальних форм не забезпечить планованого ефекту.

Основні напрями вдосконалення визначаються низкою виявлених недоліків.

Як механізми вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу пропонується:

По-перше, створити кадровий резерв, який стимулюватиме працівників, оскільки вони бачитимуть дійсні перспективи для себе, що тягне за собою та збільшення заробітної плати.

В організації зовсім не виражені в рамках внутрішньої мотивації перспективи для працівників, які виражені у можливості побудови кар'єри, а кар'єра – це важливий мотиватор для цілеспрямованих працівників, які прагнуть реалізувати свій власний професійний та особистісний потенціал. Розглядаючи кар'єру як мотиватор, необхідно виділити такі її особливості В ТОВ «М'ясна фабрика» працюють переважно люди середнього віку, з досить тривалим стажем роботи, орієнтовані отримання матеріальної винагороди. Можливість побудови кар'єри, по-перше, дозволить людям відчувати визнання заслуг з боку організації, по-друге, підвищить рівень їхнього матеріального добробуту, що якраз і потрібно

інструментальним типам, що переважають у організації. І водночас кар'єра – це матеріальний мотиватор. Для організації це означає, що співробітники будуть прагнути до підвищення власної кваліфікації, здобуття вищої освіти, оскільки можливість просування кар'єрними сходами в рамках організації передбачає підвищення рівня кваліфікації та освіти.

Розробка резерву має бути орієнтована на ротацію кадрів, тобто на кадрові переміщення в рамках організації, що ще дозволить використовувати кадрові резерви для формування нового кола керівників. Потреба організації у спеціалістах та керівниках є, незважаючи на те, що нині вакантних місць немає. Пов'язано це з тим, що деякі керівні посади та посади фахівців зайняті працівниками пенсійного та передпенсійного віку, тобто вони найближчим часом замисляться про припинення роботи. За цей період потенційні керівники зможуть здобути необхідну вищу освіту. Крім цього, працівники, орієнтовані на кар'єрне зростання, формуватимуть стабільний кадровий склад, тобто буде менше звільнень, знизиться коефіцієнт плинності кадрів. Потенційні керівники завжди мають переваги порівняно з керівниками, що приймаються за системами зовнішнього найму: вони знають специфіку організації та роботи в ній; мають необхідний досвід із нижчих рівнів до рівнів вищої кваліфікації робіт; знають особливості виконуваних трудових функцій та умов роботи; адаптовані, поділяють цінності організації. Для включення до кадрового резерву необхідно враховувати такі моменти: рівень освіти, стаж роботи в організації, ефективність та продуктивність роботи, ділові якості.

Створення резерву дозволить планувати заходи, що з кар'єрним зростанням, що створить додаткову мотивацію, сприяючи самореалізації працівників. Передбачається використання фахівців, які можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму – резюме знаходяться у відділі кадрів ЕВЧД на даний момент. Така ситуація, крім мотиваційного ефекту на побудову кар'єри,

забезпечить ще й здоровий рівень конкуренції, зумовлений небажанням «своїх» працівників віддавати посаду, яка є бажаною, «чужим» людям.

Необхідно відзначити, що вік людей, яких пропонується включати до кадрового резерву з боку організації – від 34 до 43 років. Це молоді фахівці, вони можуть принести користь організації, а цей захід буде вигідно двом сторонам запропонованої системи нематеріальної мотивації. Як видно з попередніх висновків з розмов з працівниками, всі вони прагнуть підвищення посади і багато чого готові зробити для цього, тобто ефективність такого заходу досить висока.

Витрати на реалізації заходу нульові.

По-друге, створити комунікаційне поле, яке залучатиме до процесу спілкування, забезпечуватиме необхідну взаємодію. Працівники будуть відчувати себе наближеними до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчувати значущість, отримати визнання професіоналізму через висловлювання схвалення з боку керівництва під час вирішення різних питань. Дуже важливим є такі заходи при роботі з професійним типом працівників, оскільки для них важливе визнання, цінність роботи, їх знання, які вони можуть привнести у виробничий процес.

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

Для забезпечення взаємодії рекомендується виділити спеціальну кімнату, де зможуть відпочити, провести вільний час, обговорити проблеми. Для вирішення конфліктів та затяжних психологічних пауз, які викликані негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується

ввести в практику регулярні збори колективу – зараз їх немає. Такі збори в даний час являють собою планерки або «п'ятихвилинки», на які виділяється замало часу, що не дозволяє вирішувати досить великі проблеми та питання. На зборах працівники можуть обговорювати проблеми, вирішувати основні питання, отримувати інформацію «з перших рук» від керівників, а не домислювати та додумувати, що в результаті в більшості випадків призводить до деяких недомовок та проблем.

Для грамотного створення поля треба залучити психолога, основною метою якого стане покращення морально-психологічного клімату. Така практика характерна для багатьох організацій, які розвивають кадрову політику відповідно до нових технологій роботи з персоналом.

Психолога пропонується залучити працювати на 0,1 ставки, що становить 4 години на тиждень. Таке попереднє залучення на короткий термін дозволить оцінити реальну віддачу від роботи і одночасно не дозволить нести спочатку високі витрати, пов'язані із утриманням ще однієї штатної одиниці.

Сума річних витрат на захід визначається на підставі середньої заробітної плати одного працівника організації.

Необхідно відзначити соціальний ефект при впровадженні заходів системи нематеріального стимулювання, що рекомендуються:

- працівники більш комфортно почуваються на робочому місці, покращення морально – психологічного клімату забезпечує підвищений рівень позитивного настрою під час виконання трудових обов'язків,

- зменшується кількість конфліктів, що дозволяє спільно вирішувати виробничі завдання та підвищувати ефективність рішень,

- працівники приймають із позитивним настроєм систему цінностей, вони забезпечують зворотний зв'язок у відповідь на турботу організації та керівників про них не лише як про одиниці, які приносять прибуток, а й як про особистості, кожна з яких має власні інтереси.

### Висновки до розділу 3

ТОВ «М'ясна фабрика» повинно активізувати власні зусилля у таких сферах роботи з персоналом: планування персоналу; аналіз роботи, нормування праці та оцінка результативності; система стимулювання; організаційна культура; система заходів щодо адаптації нових працівників до роботи в організації та до робочої сили та навчання.

На ТОВ «М'ясна фабрика» не існує політики управління трудовим потенціалом як цілісної кадрової стратегії, що поєднує різні форми роботи з персоналом, стиль її здійснення на підприємстві та плани використання праці. Пропонується змінити структуру кадрової служби, а саме відділу кадрів ТОВ «М'ясна фабрика» для підвищення ефективності політики управління персоналом, роботи кадрової служби в цілому, підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів. Ця зміна переслідує мету вдосконалення роботи з персоналом – це якісне обслуговування персоналу фахівцями з управління персоналом, які можуть успішно вирішувати широке коло питань підприємства та активно використовувати сучасну інформаційно-технічну базу.

Як механізми вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «М'ясна фабрика» було запропоновано:

- створити кадровий резерв, який стимулюватиме працівників, оскільки вони бачитимуть дійсні перспективи для себе, що тягне за собою та збільшення заробітної плати.

- створити комунікаційне поле, яке залучатиме до процесу спілкування, забезпечуватиме необхідну взаємодію. Працівники будуть почуватися наближеними до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчутти значущість, отримати визнання професіоналізму через висловлювання схвалення з боку керівництва під час вирішення різних питань. Дуже важливим є такі заходи

при роботі з професійним типом працівників, оскільки для них важливе визнання, цінність роботи, їх знання, які вони можуть привнести у виробничий процес.

Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце як роботу, а й як другий будинок, де забезпечений комфорт, що впливає підвищення продуктивності роботи.



## ВИСНОВКИ

Мотивацію можна віднести до функцій менеджменту. Вона поєднує систему факторів, що сприяють виконанню конкретної задачі через стимулювання психологічних факторів працівників, що дозволяють задіяти спонукальні сили, що дозволяють виконувати досягнення цілей та розв'язання завдань.

Мета нематеріальної мотивації – підвищувати зацікавленість працівників у виконанні трудових обов'язків, що відбивається на показниках діяльності: підвищується продуктивність, збільшується прибуток, формується сприятлива атмосфера у колективі тощо.

Складність розробки системи нематеріальної мотивації визначається тим, що керівник повинен вибрати тип мотивації, який підходить конкретному співробітнику. Вибрані методи індивідуальні, вони можуть бути застосовні однаково всім працівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або проявити ефекту деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила і підходи до розробки системи нематеріальної мотивації.

ТОВ «М'ясна фабрика» створене для того, щоб здійснювати підприємницьку діяльність та інші види діяльності, щоб забезпечити особисті та суспільні потреби, отримання доходу та реалізація, на його основі, економічних й соціальних інтересів акціонерів, в тому числі отримання прибутку, його розподілу та виплати акціонерам.

Фінансові результати в цілому у 2019 році порівняно з 2018 – зросли. Чистий прибуток ТОВ «М'ясна фабрика» збільшився на 362 тис. грн., що склало майже 32,5%.

В цілому, управління персоналом та мотиваційний механізм є недосконалим та потребує покращення. Результати обробки анкетування ТОВ «М'ясна фабрика» дозволяють побачити, що у організації виражений механізм

матеріального стимулювання працівників, рівень зарплати достатній і дозволяє задовольняти поточні потреби, однак нематеріальна система мотивація розвинена слабо: люди не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії досить слабе, люди не розвивають спілкування і не завжди можуть сприяти гострити діалог, що проявляється у нездатності вирішувати організаційні проблеми спільно.

ТОВ «М'ясна фабрика» повинно активізувати власні зусилля у таких сферах роботи з персоналом: планування персоналу; аналіз роботи, нормування праці та оцінка результативності; система стимулювання; організаційна культура; система заходів щодо адаптації нових працівників до роботи в організації та до робочої сили та навчання.

Як механізми вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «М'ясна фабрика» було запропоновано:

– створити кадровий резерв, який стимулюватиме працівників, оскільки вони бачитимуть дійсні перспективи для себе, що тягне за собою та збільшення заробітної плати.

– створити комунікаційне поле, яке залучатиме до процесу спілкування, забезпечуватиме необхідну взаємодію. Працівники будуть почуватися наближеними до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчутти значущість, отримати визнання професіоналізму через висловлювання схвалення з боку керівництва під час вирішення різних питань. Дуже важливим є такі заходи при роботі з професійним типом працівників, оскільки для них важливе визнання, цінність роботи, їх знання, які вони можуть привнести у виробничий процес.

Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце як роботу, а й як другий будинок, де забезпечений комфорт, що впливає підвищення продуктивності роботи.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємництво». – Постанова Верховної Ради України від 15 листопада 1992 р. / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
2. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971., – дод. до № 50. Ст. 375.
3. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 2 «Баланс», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 // бухгалтерський облік і аудит – 1999. - №6. – С.17-20.
4. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 // бухгалтерський облік і аудит – 1999. - №6. – С.21-26.
5. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір, 2010. - № 5. - С. 53-58.
6. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – К., 2000. – 467 с.
7. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410с.
8. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст, 2010. - № 3. - С. 21-23.
9. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й Оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 224с.
10. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [Навч. Посіб] / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К., Кондор, 2003. – 296с.
11. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570 с.

12. Мотивація персоналу. [Підручник] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. 340 с.
13. Пугачов В. П. Управління персоналом / В.П. Пугачов. – К., 2001 – 400 с.
14. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya\\_stimulyuvannya\\_pratsi\\_pidpriyemstvi\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriyemstvi_organizatsiyi)
15. Економічне стимулювання [Електронний ресурс] – URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/51-e/1920-ekonomichne-stimulyuvannya.html>
16. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції [Електронний ресурс] – URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_36199\\_ponyattya-stimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html](https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattya-stimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html)
17. Стимулирование труда [Електронний ресурс] – URL: [https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie\\_truda.htm](https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm)
18. Методи мотивації праці та їх класифікація [Електронний ресурс] – URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_10550\\_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ih-klasifikatsiya.html](https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ih-klasifikatsiya.html)
19. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html)
20. Передумови ефективного мотивування працівників [Електронний ресурс] – URL: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644_0.html)
21. Сучасні системи та форми стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://revolution.allbest.ru/management/00796426\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html)
22. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya\\_pratsi](https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya_pratsi)
23. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах

[Електронний ресурс] – URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014>

24. Звіти про фінансово-господарську діяльність ТОВ «М'ясна фабрика» за 2017-2019 рр.

25. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html>

26. Нематеріальна мотивація [Електронний ресурс] – URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1551>

27. Формування маркетингових стратегій підприємства [Електронний ресурс] – URL: <https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannya-marketyngovoi-strategii/praktika/harakterystyka-pidpryemstva>

28. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_1.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_1.html)

29. Метод аналізу ієрархій [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/5591472/page:5/>

30. Мотивація та стимулювання праці персоналу [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3bc69b5d53b88421206d37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3bc69b5d53b88421206d37_0.html)

31. Удосконалення мотиваційної діяльності [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/5286573/page:5/>

32. Проект заходів щодо підвищення мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1719-1.html>

33. Розробка системи вдосконалення мотивації персоналу [Електронний ресурс] – URL: <http://stud24.ru/management/rozrobka-sistemi-vdoskonalennya-motivac-personalu/416477-1428919-page5.html>

34. Система мотивації на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://ukrbukva.net/page,26,110208-Sistema-motivacii-na-predpriyatii.html>

35. Аналіз, оцінка й основні форми матеріального стимулювання персоналу організації [Електронний ресурс]– URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36\\_1.html](https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36_1.html)

36. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [http://stud.wiki/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37\\_2.html](http://stud.wiki/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html)

37. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс]- URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37\\_2.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html)

38. Удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <http://ua-referat.com/%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0>

39. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>

40. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/7914205/page:3>