

56
13.06.2024

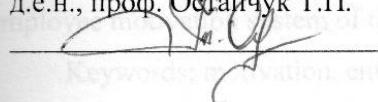
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



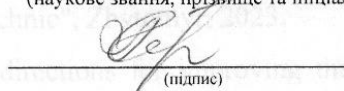
МЯНОВСЬКА Ірина Леонідівна
(студентка групи ЗМО-22-1с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

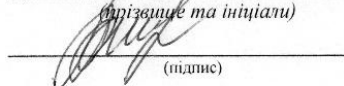


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Вигівська І.М.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Мяновська І.Л. «Управління системою мотивації працівників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто напрями удосконалення системи мотивації працівників підприємства.

Ключові слова: мотивація, підприємство, фактори, система винагород, ефективність праці.

Myanovska I.L. Management of the employee motivation system on the Example of Zhytomyr Meat Processing Plant LLC.

Bachelor's qualification work presented for obtaining the bachelor's degree in higher education, field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management". – State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2023.

The bachelor's qualification work examines the directions for improving the employee motivation system of the enterprise.

Keywords: motivation, enterprise, factors, reward system, work efficiency.

Зміст

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління системою мотивації працівників на підприємстві.....	7
1.1. Сутність та роль мотивації працівників на підприємстві	7
1.2 Система управління мотивацією персоналу підприємства	14
1.3 Система показників оцінки ефективності управління системою мотивації працівників підприємства	20
1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу мотивації персоналу підприємства	31
Висновок до першого розділу.....	39
РОЗДІЛ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління системою мотивації працівників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	42
2.1 Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат». ..	42
2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат».....	45
2.3 Оцінка системи мотивації працівників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	52
2.4. Напрями удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	64
Висновок до другого розділу	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	80
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Вивчення мотивації на підприємствах у теперішньому часі є критично важливим для процвітання та стабільної роботи підприємства. У сучасному діловому середовищі конкуренція між підприємствами є надзвичайно жорсткою. Персонал є найбільш складним і специфічним ресурсом. Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від ефективності роботи персоналу [50, с. 23-24]. Ефективна система мотивації може стати ключовим фактором, який дозволить підприємствам залучати та утримувати найкращих працівників, а також стимулювати їх до високої продуктивності та творчості. Задоволеність працівників має прямий вплив на їхню продуктивність, відданість та лояльність до підприємства. Дослідження мотивації дозволяє виявити чинники, які забезпечують задоволеність працівників, та розробити стратегії для їх покращення. Ефективна мотивація сприяє підвищенню стабільності та зростанню підприємства. Вона сприяє збереженню талановитих співробітників, зменшенню текучості кадрів та залученню нових талантів, що є важливим для розвитку будь-якої компанії. Швидкі технологічні, економічні та соціальні зміни вимагають від підприємств постійного адаптування. Розуміння мотивації працівників дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни, адаптувати свою стратегію мотивації та забезпечувати успішність в нових умовах. Важливою складовою мотивації, одним з визначальних елементів менеджменту персоналу є його оцінка, яка виконує орієнтуючу і стимулюючу функції. Відсутність оцінки персоналу або її необ'єктивність є найгіршими видами оцінки, які дезорієнтують людину, гальмують її розвиток, знижують активність і продуктивність діяльності [34, с. 29-30].

Мета мотивації праці полягає в стимулюванні працівників до досягнення високої продуктивності та виконання поставлених цілей шляхом надання їм різноманітних інцентивів та стимулів. Стимулювання — один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності [34, с. 38].

Функція мотивації полягає в підтримці та посиленні працівників для досягнення цілей, підтримки їх творчого потенціалу та розвитку лідерських якостей. Ціль - це конкретний кінцевий стан, або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом [33, с. 5-6].

Багато вітчизняних та закордонних вчених займалися темою мотивації праці. Серед них такі автори: М.Вольський, І.Вернадський, М.Фоллет, О.Шелдон, К.Левін, А.Маслоу, Д.Мак-Грегор, В.Врум, С. Адамс. [34, с. 18].

З досвіту інших країн можна сказати, що мотиваційна система є однією з найважливіших складових успішного функціонування підприємства. Грамотно побудована система мотивації дозволяє отримати максимальну віддачу від кожного працівника [25, с. 2-3]. Вона визначає рівень ефективності працівників, їхню мотивацію до досягнення результатів та здатність до творчого підходу до роботи. Задача керівника підприємства полягає в створенні ефективної мотиваційної системи, яка б відповідала потребам співробітників і сприяла розвитку компанії.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні мотивації працівників на прикладі ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та визначенні напрямків для удосконалення системи мотивації персоналу.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

1. Провести огляд та оцінку існуючої системи мотивації на ТОВ "Житомирський м'ясокомбінат", визначити її сильні та слабкі сторони.
2. Розібратися у факторах, які впливають на мотивацію працівників та їхню задоволеність роботою через анкетування, інтерв'ю та інші методи дослідження.
3. На основі отриманих даних розробити конкретні рекомендації та стратегії для покращення системи мотивації персоналу, враховуючи потреби та очікування працівників.
4. Провести тестування та експерименти для перевірки ефективності запропонованих заходів, а потім впровадити їх на практиці.

5. Провести аналіз результатів впровадження нових стратегій мотивації та визначити їхній вплив на продуктивність та задоволеність працівників на підприємстві.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління системою мотивації персоналу підприємства, **предметом** – система мотивації персоналу підприємства та шляхи їх покращення.

Методи дослідження. Діалектичний метод (при дослідженні значення управління мотивацією персоналу підприємства), аналітичний метод (при оцінці діяльності підприємства), структурний (при дослідженні організаційної структури підприємства), функціональний (дослідження розвитку функцій управління підприємством), аналізу (для дослідження тенденцій розвитку підприємства), синтезу (для формулювання висновків про систему мотивації персоналу на підприємстві), монографічний (при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів).

Практичне значення одержаних результатів полягають у розробленні рекомендацій для підприємства щодо оптимізації його системи мотивації персоналу. Впровадження заходів у діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», як очікується, сприятиме підвищенню загальної продуктивності праці та задоволеності персоналу.

Інформаційною базою дослідження виступили різноманітні джерела, що охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти управління системою мотивації працівників. До цих джерел відносять наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Робота складається з ... сторінок дуркованого тексту. В роботі представлені 15 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління системою мотивації правників підприємства

1.1. Сутність та роль мотивації працівників підприємства

Ефективне управління підприємством у сучасних умовах має критичне значення для його успішності та стійкості. Воно впливає на різні аспекти діяльності підприємства.

Стратегічне планування допомагає підприємству визначити й реалізувати свої стратегічні цілі, враховуючи сучасні тенденції ринку та конкурентні умови. Чітке фінансове управління дозволяє підприємствам ефективно розпоряджатися ресурсами, забезпечуючи стійкість у фінансових показниках та здатність реагувати на зміни в економічному середовищі. Ефективне управління стимулює інновації та впровадження нових технологій, що є ключовими чинниками конкурентоспроможності в сучасному світі. Створення ефективної системи мотивації праці дає можливість підприємству вирішити проблему залучення висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити прийняття та реалізацію вірних ринкових рішень [24, с. 14-16]. Управління персоналом впливає на мотивацію, задоволеність та продуктивність працівників, що є важливим для досягнення цілей підприємства. Ефективне управління допомагає розробляти та реалізовувати ефективні стратегії маркетингу та продажів, що сприяє збільшенню обсягів продажів та ринкової частки [42, с. 118].

У цілому, ефективне управління підприємством у сучасних умовах допомагає забезпечити його конкурентоспроможність, стійкість та успішність на ринку.

Критичну роль у сучасному управлінні підприємством відіграє розуміння мотивації працівників і розуміння того, що стимулює працівників до високої продуктивності все це дозволяє менеджменту створювати умови для ефективної праці та відповідно налаштовувати робочі процеси. Задоволені працівники, які

відчувають себе мотивованими, більш схильні залишатися на роботі, що дозволяє підприємствам знижувати витрати на заміну персоналу та забезпечує більшу стабільність команди [51, с. 121]. Ефективна система мотивації привертає талановитих кандидатів до роботи на підприємстві, що дозволяє збільшувати конкурентоспроможність та інноваційний потенціал компанії.

Розуміння мотивації працівників є необхідною складовою сучасного управління підприємством для досягнення успіху та стабільності.

Термін "мотивація" з'явився на початку XIX століття. Вперше він був використаний у психологічному контексті та отримав широке поширення завдяки роботам німецького філософа та психолога Вільгельма Вундта та інших дослідників в галузі психології та філософії. Однак ідея цілеспрямованого впливу на поведінку людей цікавила суспільство ще задовго до появи цього терміну.

Лише з кінця XIX - початку XX століття почалося масштабне наукове опрацювання цього питання та пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, які виходили за межі традиційних економічних примусів. Тоді науковці почали систематично досліджувати різні аспекти мотивації, вивчаючи, які фактори та стимули спонукають людей до певних дій та як ці стимули можуть бути застосовані для досягнення кращих результатів на роботі.

На порозі нового тисячоліття, тема мотивації персоналу набуває надзвичайної актуальності через вплив таких чинників, як швидкі зміни у технологіях, конкурентний тиск, розвиток глобалізації, зміна цінностей в суспільстві, та поява нових форм організаційної структури.

Щоб зрозуміти, що таке мотивація персоналу потрібен комплексний підхід, який об'єднує різноманітні методи та засоби з різних наукових галузей, таких як економіка праці, управління персоналом, психологія, соціологія та інші.

У різні часи та культури мотивацію трактували по-різному. В давньогрецькій філософії мотивація може бути відображена у концепції "архе" або початкового рушійного принципу всього буття, яке лежало в основі всіх дій і

явленнь. У середньовічній теології та філософії мотивація часто розглядалася через призму внутрішніх боротьби між добром і злом, де Божа воля була визначальним фактором.

У епоху просвітництва мотивацію розглядали через призму раціональності та індивідуальної волі. Філософи такі як Джон Локк та Іммануїл Кант досліджували мотивацію як результат розумового вирішення проблеми.

Напочатку 20 століття психоаналіз зосередився на підсвідомих мотиваційних силах, які лежать в основі поведінки людини. Стенлі Джеймс та Сігмунд Фрейд розглядали вплив навколишнього середовища та підсвідомих бажань на мотивацію.

У сучасному світі підходи до мотивації поєднують різні аспекти психології, економіки, соціології та менеджменту. Тут важливою стала роль мотиваційних теорій, таких як ієрархія потреб Маслоу, теорія очікувань Врума та інші, що намагаються пояснити, що рухає людей до вчинків у сучасному суспільстві.

Мотивація персоналу є складним та багатограним явищем у сфері праці. Розуміння цього явища вимагає інтеграції різних підходів та методів з різних наукових галузей, таких як економіка праці, управління персоналом, психологія, соціологія тощо.

У різних довідниках є багато визначень поняття мотивації від цілого ряду авторів (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «мотивація в літературних джерелах

Мотивація – це:	Автор
1	2
Процес, що визначає поведінку індивіда через задоволення його потреб.	Абрахам Маслоу
Процес, який починається з фізіологічного чи психологічного дефіциту або потреби, що активує поведінку, спрямовану на досягнення цілі.	Фредерік Герцберг
Механізм, що спонукає індивіда діяти у відповідності до соціальних норм та очікувань суспільства.	Талкотт Парсонс

Сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають людину до певної діяльності, визначають її інтенсивність, напрямок та стійкість.	Роберт Франкен
Результат прагнення людини задовольнити три групи потреб: існування, зв'язків і зростання.	Клейтон Алдерфел
Мотивація залежить від очікувань індивіда щодо наслідків своїх дій та цінності цих наслідків.	Віктор Врум
Мотивація включає як зовнішні, так і внутрішні фактори, причому внутрішня мотивація пов'язана з задоволенням і цікавістю до діяльності.	Едвард Десі та Річард Райан
Це процес формування поведінки через систему підкріплень і покарань.	Б. Ф. Скіннер
Мотивація базується на трьох потребах: досягнення, афіліація і влада.	Девід Макклелланд
Мотивація виникає на основі прагнення до справедливості і балансу між зусиллями і винагородами.	Джон Стейсі Адамс
Мотивація на роботі пов'язана з характеристиками самої роботи, такими як змістовність, автономія і зворотній зв'язок.	Річард Хекман і Грег Олдхем
Мотивація визначається чотирма внутрішніми драйверами: значущість, компетентність, автономія і прогрес.	Кеннет Томас

Джерело: розроблено автором на основі наукових довідників [3,4,8,10,34,39,42,45,46,57,59]

У таблиці 1.1 наведено визначення поняття «мотивація». Кожен автор пропонує своє бачення цього феномену, акцентуючи увагу на різних його аспектах.

Мотивація є комплексним і різнобічним явищем, яке може бути досліджене з різних точок зору в залежності від контексту і мети дослідження.

У класичних творах мотивація часто є внутрішнім драйвером дій персонажів. Це може бути бажання досягнення певної мети, відданість ідеалам чи пошук особистої ідентичності.

У психологічних творах мотивація може бути досліджена через призму внутрішніх конфліктів, психічних станів та підсвідомих бажань. Такі твори можуть досліджувати роль дитинства, травм та розвитку особистості у формуванні мотивацій [35, с. 328].

У наукових працях мотивація може бути розглянута з позицій різних теорій та підходів, таких як поведінкова економіка, психологія, соціологія, менеджмент тощо. Тут мотивація може розглядатися як ключовий елемент у розумінні людської поведінки та прийняття рішень.

Як що розглянути мотивацію у більш розгорнутому вигляді то це сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які стимулюють людину до певних дій, направляють її зусилля та визначають її цілі. Це внутрішня сила, яка приводить до активності та наполегливості у досягненні поставлених завдань або задоволенні потреб. Мотивація може бути викликана різними чинниками, такими як потреби, бажання, цілі, очікування, страхи, заохочення, та інші. Вона є ключовим фактором, що впливає на ефективність та продуктивність людини в роботі, навчанні, та інших сферах діяльності.

Також мотивацію персоналу правомірно можна розглядати як процес, що включає в себе постійну динаміку та взаємодію різних елементів. Цей процес включає в себе ідентифікацію потреб та бажань персоналу, розробку та впровадження стратегій заохочення та стимулювання, а також постійний аналіз результатів та корекцію підходів для досягнення оптимальних результатів. Такий підхід дозволяє керівникам та управлінцям ефективно управляти мотивацією персоналу, забезпечуючи стабільність, високу продуктивність та задоволеність співробітників на робочому місці.

Головним завданням керівників є посилення мотивації та формування позитивного ставлення до праці. Системний та комплексний процес, спрямований на стимулювання та підтримку внутрішньої мотивації працівників-процес мотивування.

Щоб підтримувати мотивацію на високому рівні мають бути створені сприятливі умови та середовище, які враховують потреби та очікування працівників такі як прозорі та досяжні цілі, які допомагають співробітникам

розуміти, що від них очікується та як їхній внесок впливає на успіх команди чи організації.

Також важливою є система відзнак, надання можливостей для професійного та особистісного зростання, включаючи навчання, тренінги, курси та можливості кар'єрного росту, гнучкі умови роботи, ефективна комунікація керівництва та співробітників. Якщо дослідити природу мотивації то потрібно розглянути такі категорії: трудова поведінка, напрямок мотивації, інтенсивність мотивації та фактори, що її визначають.

Трудова поведінка - це спосіб, яким працівники взаємодіють з робочим середовищем та виконують свої обов'язки на роботі.

Напрямок мотивації - це орієнтація чи спрямованість мотиваційного стимулу, який може бути або позитивним (спрямованим на досягнення чогось бажаного) або негативним (спрямованим на уникнення неприємностей чи небажаних наслідків).

Сила мотивації визначається рівнем інтенсивності та настійливості, з якою працівники докладають зусиль для досягнення своїх цілей або задоволення своїх потреб.

Мотиватори - це фактори, які стимулюють або підтримують мотивацію працівників. Це можуть бути різноманітні стимули, такі як матеріальні винагороди, визнання, можливості розвитку, інтересна та викликова робота, гнучкі умови праці тощо. Ідентифікація та використання правильних мотиваторів може значно підвищити мотивацію та продуктивність працівників [27, с. 52-53].

Всі ці елементи мотивації разом формують конкретну методику мотивації, яку використовують в організації. Також, ці самі елементи становлять основу формування процесу мотивації, відомого також як мотивування. Мотивування - це процес стимулювання та підтримки мотивації працівників або інших осіб для досягнення певних цілей, виконання завдань або задоволення потреб.

Різних методи та прийоми впливу використовуються для мотивування людей. Проста модель процесу мотивації містить лише три складові: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Для розглядання процесу мотивації, можна використати (рис. 1.1)



Рис. 1.1 Мотиваційний процес [11, с.39]

Робимо висновок, що мотивація - це комплексне та різнобічне поняття, що включає в себе різноманітні аспекти. Вона охоплює внутрішні стимули, зовнішні впливи, особисті цілі та мотиви, а також зовнішні та внутрішні чинники, які формують поведінку та рішення людини.

В менеджменті мотивація виступає , як одна з основних функцій та відіграє ключову роль у досягненні цілей та забезпеченні успішної діяльності організації. Вона стимулює працівників до більш ефективної праці, сприяє збереженню талановитих кадрів, підвищує їхню продуктивність та задоволеність роботою. Ефективна система мотивації дозволяє стимулювати співробітників до досягнення поставлених цілей, підтримувати внутрішню мотивацію та сприяти позитивній організаційній культурі. Це сприяє збільшенню конкурентоспроможності та досягненню успіху організації в цілому.

1.2 Система управління мотивацією персоналу підприємства

Сучасна система управління персоналом — це комплексний підхід до керування людськими ресурсами в організації, спрямований на оптимізацію використання талантів, підвищення продуктивності праці та створення сприятливого середовища для розвитку співробітників. Вона включає в себе такі елементи, як стратегічне планування персоналу, рекрутинг та найм, розвиток кадрів, управління відносинами з персоналом, оцінка та збереження талантів, а також моніторинг та аналіз результатів. Ця система спрямована на досягнення цілей організації шляхом оптимізації робочої сили та створення умов для їхнього ефективного функціонування та розвитку.

Система мотивації повинна бути ретельно спланована та реалізована, щоб ефективно стимулювати працівників до досягнення цілей організації. Ось деякі загальні вимоги до такої системи:

1. **Чіткість і прозорість** - мотиваційна система повинна бути зрозумілою для всіх працівників, і вони повинні розуміти, які дії чи результати призведуть до отримання мотиваційних винагород.
2. **Справедливість і рівність** - принципи мотивації мають бути справедливими та рівними для всіх працівників, без упереджень або дискримінації.

3. Адаптивність - система мотивації повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.
4. Індивідуалізація - врахування індивідуальних потреб та мотивацій кожного працівника допоможе стимулювати їх ефективніше.
5. Підтримка розвитку - стимулювати не лише поточні результати, але й особистий та професійний розвиток працівників.
6. Відкритість до змін - готовність до постійного вдосконалення та змін відповідно до потреб організації та її персоналу.

Мотивацію доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну (рис. 1.2).

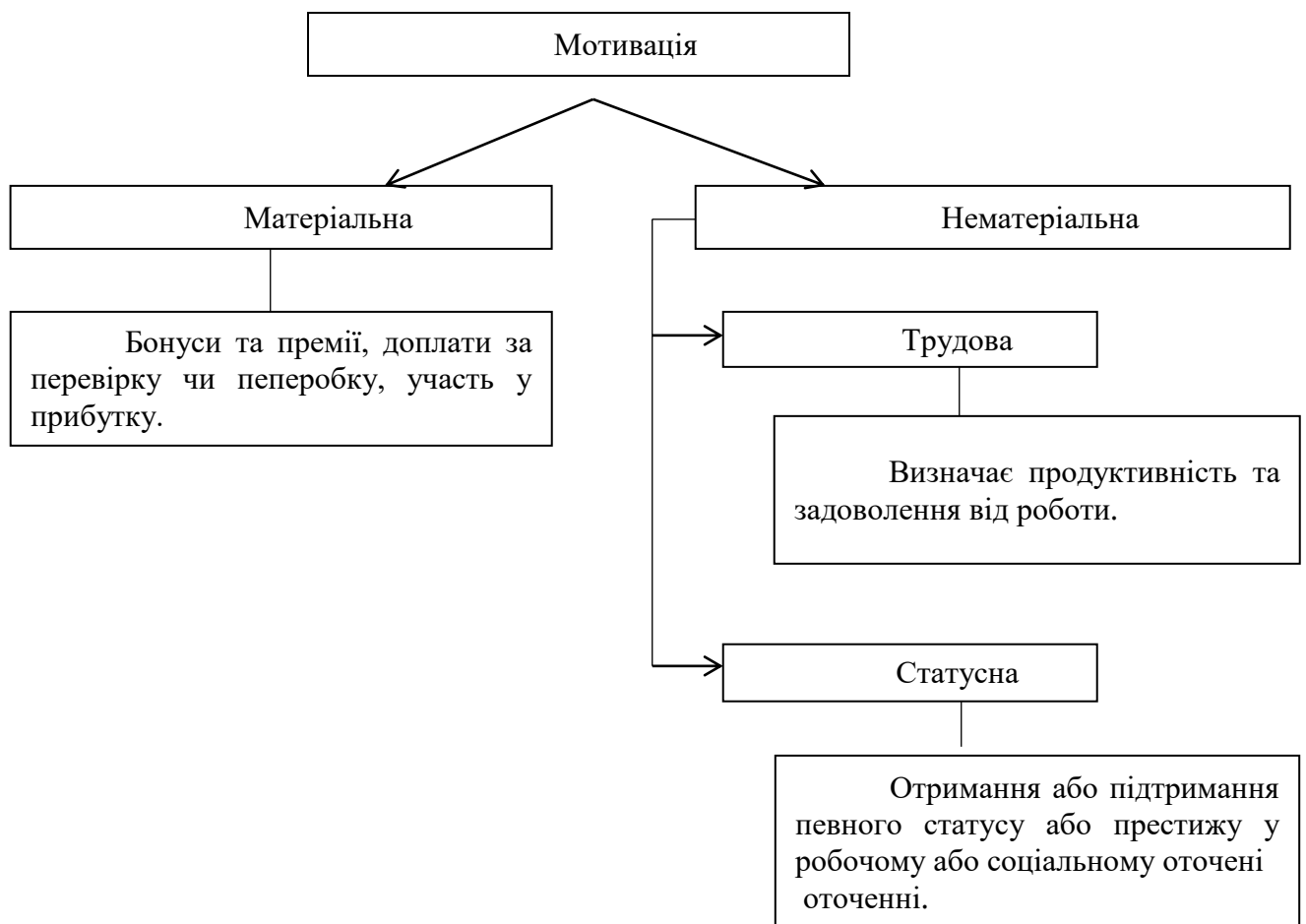


Рис. 1.2 Види мотивації праці на підприємстві [20, с. 65]

Матеріальна мотивація - це форма мотивації, яка полягає в наданні матеріальних стимулів або винагород за досягнення певних цілей або результатів. Це можуть бути грошові винагороди, бонуси, премії, підвищення заробітної плати, корпоративні переваги, акції [49, с. 98].

Заробітна плата відіграє важливу роль у мотивації працівників у багатьох аспектах:

1. Задоволення базових потреб - заробітна плата допомагає працівникам задовольняти основні життєві потреби, такі як оплата житла, харчування, медичне обслуговування тощо. Це важливо для стабільності та добробуту працівників.

2. Стимулювання до продуктивності - висока заробітна плата може бути стимулом для працівників працювати більш ефективно та продуктивно, щоб отримувати більше грошей.

3. Збереження та приваблення талантів - конкурентоспроможна заробітна плата допомагає утримувати досвідчених та кваліфікованих працівників у компанії, а також привертати нових талантів.

4. Відчуття справедливості - справедлива оплата праці допомагає підтримувати відчуття справедливості серед працівників і знижує ризик конфліктів і незадоволення.

5. Мотивація досягнення цілей - пропозиція бонусів або премій за досягнення певних цілей може стимулювати працівників до більш високих результатів та досягнень.

6. Підвищення ефективності - правильна система заробітної плати може сприяти підвищенню мотивації та ефективності працівників, що в свою чергу позитивно позначається на результативності організації.

Також важливе значення має нематеріальна мотивація. Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення внутрішніх потреб та бажань працівників, які не пов'язані безпосередньо з матеріальними винагородами. Вона базується на інших аспектах праці та робочого середовища, які впливають на задоволення та

мотивацію працівників. Є декілька напрямків нематеріальної мотивації:

1. Визнання та заохочення - признання та похвала за досягнення, здібності та внесок працівників у успіх організації є потужним стимулом.
2. Можливості розвитку - надання можливостей для особистого та професійного зростання, навчання та розвитку нових навичок.
3. Відчуття досягнення - задоволення від досягнення поставлених цілей та завдань.
4. Самореалізація - можливість вираження та реалізації власних талентів, інтересів та амбіцій.
5. Цікава та викликова робота - забезпечення цікавих та стимулюючих завдань, які задовольняють інтелектуальні потреби працівників.
6. Атмосфера та культура організації - створення позитивної та підтримуючої атмосфери в колективі, де цінується співпраця, відкритість та взаємоповага.

Нематеріальна мотивація є важливою, оскільки вона впливає на внутрішній стан та емоційний комфорт працівників, що в свою чергу може позитивно впливати на їхню продуктивність, відданість та задоволення від роботи.

Останнім часом спостерігається зростаючий інтерес до застосування зарубіжного досвіду в мотивації працівників у багатьох країнах, включаючи і Україну. Деякі з цих тенденцій включають в себе зосередженість на балансі роботи та особистого життя, стимулювання інновацій та творчості, гнучкість у робочому часі та місці.

Методи мотивації персоналу різноманітні та можуть бути використані для досягнення різних цілей в організації. Методи мотивації праці персоналу наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи мотивації праці персоналу

Методи мотивації	Сутність методу
------------------	-----------------

1	2
Солідарність	Полягає у підвищенні мотивації працівників через почуття належності до спільної справи та відчуття важливості своєї ролі в команді
Винагородження	Допомагає стимулювати та мотивувати працівників до досягнення високих результатів, підвищує рівень задоволення від роботи та сприяє залученню та утриманню талановитих спеціалістів.
Примушення	Полягає в застосуванні покарань або загроз, щоб спонукати працівників до виконання обов'язків або досягнення певних результатів. Це може включати в себе штрафи, дисциплінарні заходи, втрату певних привілеїв або навіть звільнення.

[Джерело 22, с. 99]

З даних таблиці 1.2 видно, які методи демонструють різні підходи до мотивації, від позитивного стимулювання та підтримки командного духу до негативних стимулів через покарання. Вибір методу залежить від конкретних цілей та цінностей організації, а також від особливостей її працівників.

Останні роки все частіше застосовуються сучасні методи мотивації праці. Розглянемо їх на рисунку 1.3.

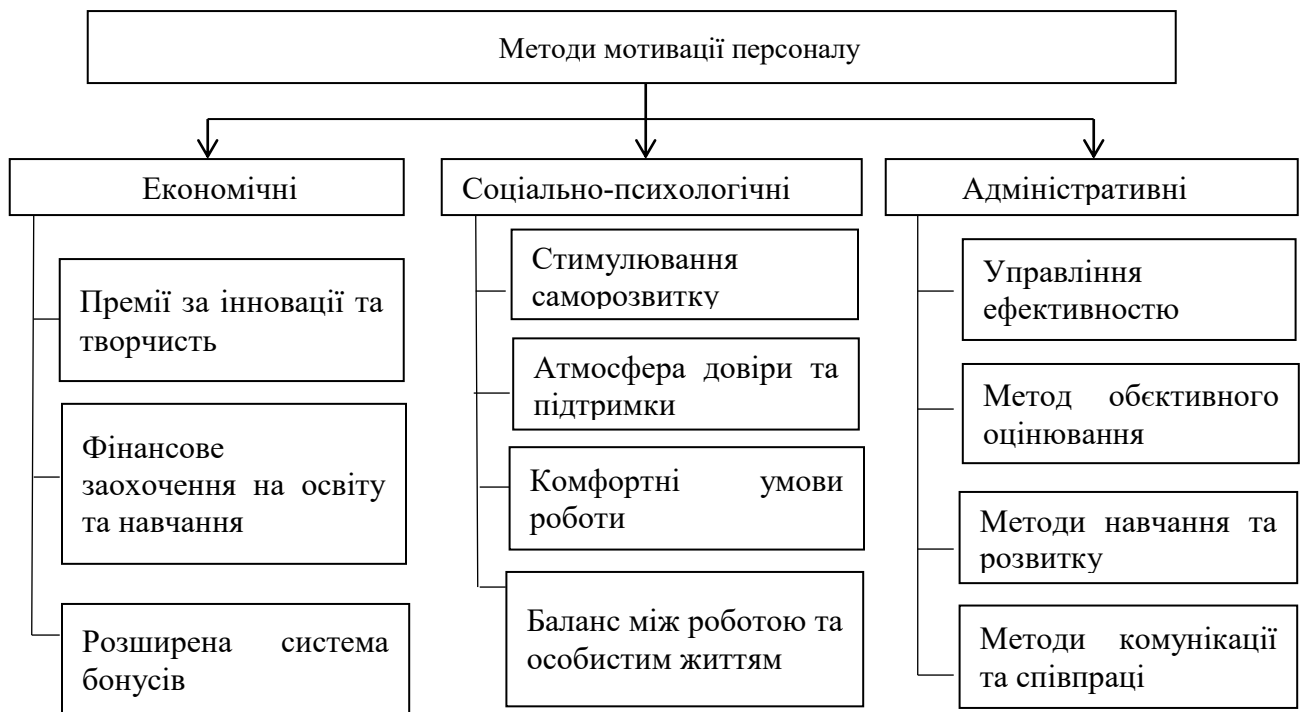


Рис. 1.3 Методи мотивацій працівників на підприємстві [35, с. 84]

Як видно на рисунку 1.3 комплексний підхід дозволяє організаціям

ефективно

стимулювати працівників, використовуючи різні аспекти мотивації залежно від ситуації та індивідуальних потреб. Вибір і поєднання економічних, соціально-психологічних і адміністративних методів забезпечують створення збалансованої системи мотивації, яка сприяє досягненню організаційних цілей та задоволенню потреб працівників.

Поєднування різних методів мотивації допомагає створити комплексний підхід до управління персоналом. Використання різних методів мотивації може бути дуже ефективним підходом, оскільки кожен метод має свої переваги та спрямований на різні аспекти мотивації працівників й сприяє підвищенню ефективзадоволеності працівників. Перед тим, як вибирати методи мотивації, проведіть дослідження або опитування, щоб з'ясувати, які саме фактори мотивації важливі для вашого персоналу. Різні працівники можуть бути мотивовані різними чинниками. Потрібно розвивати індивідуальні плани мотивації, враховуючи потреби та цілі кожного працівника. Використання як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивації допомагає забезпечити більший спектр стимулів та врахувати різноманітні потреби працівників. Робоче середовище та потреби працівників можуть змінюватися з часом. Потрібно постійно аналізувати ефективність застосованих методів та готуватися до їхнього оновлення та модифікації.

Так як система мотивації персоналу вивчалась дуже давно, то були розроблені наступні кроки для її ефективності:

Крок 1. Аналіз потреб та очікувань працівників: потрібно проведення досліджень, опитувань або аудитів, щоб з'ясувати, які саме фактори мотивації важливі для працівників, їхні потреби та очікування.

Крок 2. Визначення мети та цілей системи мотивації: встановлення чіткої мети та конкретних цілей, які потрібно досягти за допомогою системи мотивації.

Крок 3. Розроблення стратегії мотивації: створення плану дій та стратегії,

яка визначає, яким чином будуть впроваджені методи мотивації та як буде забезпечено їхня ефективність.

Крок 4. Вибір методів та інструментів мотивації: потрібні оптимальні методи та інструменти мотивації, які відповідають потребам та характеристикам організації та працівників.

Крок 5. Впровадження та комунікація: важливо забезпечити ефективну комунікацію з працівниками щодо нововведень та очікуваних результатів.

Крок 6. Оцінка та вдосконалення проведення регулярних оцінок ефективності системи мотивації, аналіз результатів та внесення необхідних коректив для покращення її дії.

Ці кроки допомагають організаціям створити ефективну систему мотивації, яка сприяє підвищенню задоволення та продуктивності працівників, а також досягненню стратегічних цілей підприємства.

Використання і матеріальної, і нематеріальної мотивації допомагає організаціям забезпечувати комплексний підхід до мотивації працівників та досягати кращих результатів в управлінні персоналом.

1.3 Система показників оцінки ефективності управління системою мотивації працівників підприємства

Оцінка ефективності управління системою мотивації працівників є критично важливою для підприємств у будь-якій галузі. Вона дозволяє підприємствам зрозуміти, наскільки успішно їхні заходи з мотивації працюють та чи досягають вони поставлених цілей. Ця оцінка є актуальною не лише для країн з перехідною економікою, але й для розвинених країн. Незалежно від рівня розвитку економіки, мотивація працівників є ключовим фактором для досягнення успіху підприємства [39, с. 213].

У розвинених країнах, де конкуренція на ринку праці велика, підприємства повинні бути особливо уважними до мотивації своїх працівників. Це може включати в себе створення стимулюючих умов праці, розвиток кар'єрних можливостей, забезпечення адекватної оплати праці, а також створення сприятливого робочого середовища.

У країнах з перехідною економікою або розвиваючихся країнах, проблема мотивації працівників також може бути особливо важливою. Часто це пов'язано з нестабільністю економічної ситуації, низьким рівнем оплати праці, недостатнім доступом до освіти та розвитку кар'єри, а також з обмеженими можливостями для самореалізації. Ефективна система мотивації може допомогти залучати та утримувати талановитих працівників, підвищувати продуктивність та сприяти розвитку підприємств.

Незалежно від рівня розвитку країни, ефективна система мотивації працівників є важливим елементом успішного управління підприємством. Дослідження та вдосконалення таких систем є актуальним завданням для менеджерів у всьому світі.

Оцінка ефективності мотивації працівників може бути складною з ряду причин:

1. Суб'єктивність: оцінка ефективності мотивації часто базується на суб'єктивних оцінках працівників щодо того, наскільки вони відчуються мотивованими. Індивідуальні переваги та схильності можуть різнитися, що ускладнює загальну оцінку ефективності.

2. Багатоваріантність: системи мотивації можуть включати різні елементи, такі як фінансові стимули, можливості кар'єрного росту, розвиток особистості тощо. Оцінка ефективності вимагає врахування всіх цих аспектів та їх взаємозв'язків.

3. Динамічність: ефективність системи мотивації може змінюватися з часом відповідно до зміни умов ринку праці, стратегії підприємства, складу персоналу

тощо. Що працювало раніше, може виявитися неефективним у майбутньому, що робить оцінку ще більш складною.

4. Взаємозв'язок з іншими факторами: ефективність мотивації працівників може бути вплинута іншими факторами, такими як культура підприємства, стиль керівництва, взаємини між співробітниками тощо. Визначення чіткого внеску системи мотивації в загальний результат ускладнюється через ці взаємозв'язки.

5. Обмеженість даних: оцінка ефективності вимагає наявності достатньої кількості об'єктивних даних. Однак, інформація про вплив системи мотивації на результати може бути обмеженою або неповною.

6. Культурні та контекстуальні особливості: різні культурні та контекстуальні особливості можуть впливати на ефективність системи мотивації. Те, що працює в одній культурі або галузі, може бути неефективним в іншій.

Усі ці фактори роблять оцінку ефективності мотивації працівників складною та вимагають комплексного підходу з використанням різноманітних методів дослідження та аналізу.

Для оцінки мотивації трудової діяльності в руху, а також її взаємозв'язку з соціально-економічними процесами, критично важливо мати набір ключових характеристик або показників таких як:

1. Рівень задоволеності працею - показник відображає ступінь задоволеності працівників своєю роботою та робочими умовами.
2. Продуктивність - ефективність працівників та їхнє виробниче навантаження.
3. Рівень відвідуваності та залученості - відображає активність та присутність працівників на робочому місці.
4. Рівень захворюваності та втрат - показник, що відображає кількість відсутностей працівників через хворобу чи інші причини.
5. Кількість ініціатив та ідей - показник ступеня активності працівників у вносі нових ідей та ініціатив.

6. Ставлення до роботи та організації - відображає загальний настрій працівників щодо роботи та організаційних аспектів.

7. Задоволеність кар'єрним ростом - вимірює ступінь задоволеності працівників можливостями для кар'єрного зростання.

Система контролю мотивації у праці повинна стояти на таких принципах:

1. Цільовість - визначення чітких цілей та об'єктивів системи моніторингу, які відповідають стратегічним цілям підприємства.

2. Об'єктивність - забезпечення об'єктивності та непередбачуваності у вимірюванні та оцінці результатів мотивації.

3. Системність - розгляд системи мотивації як інтегрованої системи, що включає різноманітні аспекти, такі як фінансові стимули, можливості розвитку, корпоративна культура тощо.

4. Динамічність - здатність системи моніторингу адаптуватися до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах підприємства, а також до змін потреб та вимог працівників.

5. Розширеність - включення в систему моніторингу широкого спектру показників, які відображають різноманітні аспекти мотивації трудової діяльності.

6. Взаємодія з працівниками - забезпечення взаємодії з працівниками під час розробки та впровадження системи моніторингу, а також врахування їхніх думок та відгуків.

7. Комплексність аналізу - проведення комплексного аналізу результатів моніторингу для розуміння впливу системи мотивації на різні аспекти діяльності підприємства.

Ці принципи допомагають забезпечити ефективність та адаптивність системи моніторингу мотивації трудової діяльності, що є ключовим для досягнення успіху на підприємстві.

Для проведення оцінки персоналу використовуються різноманітні показники, які допомагають оцінити продуктивність, компетентність та

ефективність працівників. Деякі з найбільш поширених показників включають:

1. Кількісні показники: це може включати кількість виконаних завдань, обсяг виробництва, кількість продажів, кількість клієнтів обслугованих, час, витрачений на виконання завдань тощо.

а. Кількість виконаних завдань: щоб визначити кількість виконаних завдань, потрібно підрахувати загальну кількість завдань, які були виконані за певний період.

б. Обсяг виробництва: для обчислення обсягу виробництва необхідно підрахувати загальну кількість вироблених одиниць продукції за певний період.

с. Кількість продажів: кількість продажів визначається шляхом підрахунку загальної кількості продажів, здійснених за певний період.

д. Кількість клієнтів обслугованих: для визначення кількості обслугованих клієнтів слід підрахувати загальну кількість клієнтів, яких обслуговував працівник за певний період.

е. Час, витрачений на виконання завдань: для розрахунку загального часу, витраченого на виконання завдань, потрібно скласти час, витрачений на кожне завдання за певний період.

2. Якісні показники: оцінка якості виконаної роботи, рівня задоволення клієнтів, відгуки колег або клієнтів, якість виробів або послуг тощо. Оцінка якості виконаної роботи

а. Оцінка якості роботи: визначається шляхом середнього значення оцінок якості всіх виконаних завдань

б. Рівень задоволення клієнтів: рівень задоволення клієнтів розраховується як середнє значення оцінок задоволення від клієнтів. Потрібно скласти всі оцінки задоволення та розділити на їх кількість.

с. Відгуки колег або клієнтів: відгуки колег або клієнтів також можна оцінити як середнє значення всіх отриманих відгуків. Для цього потрібно скласти всі оцінки відгуків та розділити на їх кількість.

3. Ефективність роботи: вимірювання ефективності працівника шляхом порівняння його результатів з поставленими цілями або стандартами.

а. Вимірювання ефективності працівника: ефективність працівника вимірюється шляхом порівняння його актуальних результатів з поставленими цілями або стандартами. Ділимо актуальні результати на заплановані результати та помножте на 100%, щоб отримати відсоток ефективності.

4. Компетентність та навички: оцінка рівня знань, вмінь і навичок працівника відносно його посадових обов'язків.

а. Оцінка рівня знань, вмінь і навичок: рівень знань, вмінь і навичок працівника оцінюється як середнє значення всіх отриманих оцінок. Скласти всі оцінки компетенцій та розділити на їх кількість.

5. Атестація працівників: систематичне оцінювання компетенцій, вмінь та досягнень працівників з метою підтвердження їх кваліфікації.

а. Систематичне оцінювання: систематичне оцінювання працівників проводиться шляхом підрахунку середнього значення всіх оцінок, отриманих під час атестації. Потрібно скласти всі оцінки атестації та розділити на їх кількість.

6. Стратегічні показники: оцінка того, як успішно працівник сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

а. Оцінка внеску до стратегічних цілей: оцінка внеску працівника до досягнення стратегічних цілей визначається як середнє значення оцінок його внеску. Складіть всі оцінки внеску та розділіть на їх кількість.

Для оцінки потенціалу та потреб персоналу також аналізують якісний склад працівників, використовуючи такі показники, як:

- оцінка рівня освіти, спеціалізації та кваліфікації працівників, включаючи наявність вищої або спеціалізованої освіти, сертифікатів, стажу роботи.
- оцінка тривалості та різноманітності досвіду роботи працівників, включаючи попередні місця роботи, області знань та навичок, які вони набули.

- оцінка наявності та рівня володіння працівниками конкретними професійними навичками та компетенціями, які є важливими для виконання їхніх обов'язків.
- оцінка рівня комунікативних навичок, здатності до співпраці, лідерських якостей та інших міжособистісних аспектів, які впливають на робочі відносини та результативність роботи.
- оцінка здатності працівників адаптуватися до змін в робочому середовищі, внутрішніх мотивів досягнення цілей та бажання до професійного зростання
- оцінка бажання працівників розвиватися.

Для дослідження мотивації на підприємстві проводяться також SWOT-аналіз, анкетне опитування та діаграма паретто. Розглянемо детально кожен з них.

SWOT-аналіз (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – це інструмент стратегічного планування, який використовується для оцінки сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз, з якими вона може зіткнутися.

Компоненти SWOT-аналізу:

1. Сильні сторони (Strengths): внутрішні фактори, що створюють конкурентну перевагу - висококваліфіковані кадри, інноваційні продукти, потужна брендова репутація.
2. Слабкі сторони (Weaknesses): внутрішні фактори, що можуть перешкоджати досягненню цілей - недостатнє фінансування, слабкі навички у певній області, погана інфраструктура.
3. Можливості (Opportunities): зовнішні фактори, що можуть сприяти досягненню цілей - вихід на нові ринки, зміни у законодавстві, які сприяють бізнесу, технологічні інновації.
4. Загрози (Threats): зовнішні фактори, що можуть створити перешкоди для досягнення цілей - економічна нестабільність, зростання конкуренції, зміни у споживчих вподобаннях.

Процес проведення SWOT-аналізу:

1. Збір інформації: збір даних про внутрішнє середовище організації (сильні та слабкі сторони) і зовнішнє середовище (можливості та загрози).
2. Аналіз даних: оцінка зібраної інформації для виявлення ключових факторів у кожній з чотирьох категорій.
3. Визначення стратегій:
4. Використання сильних сторін для максимального використання можливостей.
5. Подолання слабких сторін, щоб захиститися від загроз.
6. Розробка стратегій, які дозволять організації скористатися можливостями та знизити вплив загроз.

SWOT-аналіз допомагає організаціям зрозуміти свою позицію на ринку, виявити критичні аспекти своєї діяльності та розробити стратегії для досягнення своїх цілей.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для мотивації на підприємстві з кількох ключових причин:

1. Чітке розуміння поточної ситуації: SWOT-аналіз допомагає працівникам краще зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими вона стикається. Це створює прозорість і дає чітке уявлення про те, де компанія знаходиться і куди вона рухається.

2. Встановлення реалістичних цілей: аналіз дозволяє встановити реалістичні та досяжні цілі, що мотивує працівників, оскільки вони розуміють, що їх зусилля дійсно можуть призвести до успіху. Чітке бачення цілей допомагає працівникам зосередитися на важливих завданнях.

3. Підвищення залученості персоналу: включення працівників у процес SWOT-аналізу може підвищити їх залученість та відчуття відповідальності за результати.

Коли працівники беруть участь у визначенні сильних сторін, можливостей

та шляхів подолання слабких сторін і загроз, вони відчують, що їх думка важлива і цінується.

4. Визнання досягнень: SWOT-аналіз допомагає виявити сильні сторони компанії, що дозволяє керівництву визнати і відзначити досягнення працівників. Визнання і похвала за конкретні досягнення мотивують працівників до подальшої продуктивної роботи.

5. Розвиток кар'єрних можливостей: розуміння слабких сторін та можливостей дозволяє працівникам бачити, де вони можуть розвиватися та як вони можуть зробити свій внесок у зростання компанії. Це сприяє розвитку кар'єрних можливостей, що є важливим мотивуючим фактором для багатьох працівників.

6. Планування розвитку та навчання: SWOT-аналіз виявляє слабкі сторони, що потребують підвищення кваліфікації або навчання, що дає можливість розробити програми навчання та розвитку. Інвестування у розвиток працівників демонструє їм, що компанія цінує їх і готова вкладати в їх професійний ріст.

7. Підвищення конкурентоспроможності: виявлення можливостей та загроз допомагає компанії швидко реагувати на зміни на ринку, що підвищує її конкурентоспроможність. Працівники відчують себе частиною успішної та динамічної організації, що мотивує їх до активної участі у досягненні спільних цілей.

SWOT-аналіз є потужним інструментом для мотивації на підприємстві, оскільки він сприяє чіткому розумінню ситуації, встановленню реалістичних цілей, підвищенню залученості та визнанню досягнень, а також розвитку кар'єрних можливостей і підвищенню конкурентоспроможності [50, с. 9].

Анкетне опитування – це метод збору інформації, де респондентам пропонують заповнити анкету з набором запитань, спрямованих на отримання необхідних даних. Анкети можуть бути заповнені в паперовій або електронній формі і можуть включати як відкриті, так і закриті запитання.

Важливість анкетного опитування для дослідження мотивації на підприємстві:

1. Збір великої кількості даних: анкетне опитування дозволяє охопити велику кількість працівників, що забезпечує репрезентативність результатів і більш повне уявлення про мотиваційні фактори в організації.

2. Анонімність і чесність: анонімність опитування сприяє більш чесним і відкритим відповідям, оскільки працівники не бояться наслідків за висловлення своєї думки.

3. Структурованість даних: анкети забезпечують структуровану форму збору даних, що полегшує їх подальший аналіз і інтерпретацію.

4. Ідентифікація мотиваційних факторів: допомагає визначити, які фактори найбільше впливають на мотивацію працівників, що дозволяє керівництву розробити ефективні стратегії мотивації.

5. Оцінка задоволеності та залученості: анкетне опитування може містити запитання про задоволеність роботою, рівень залученості, відношення до керівництва та колег, що дає цінну інформацію для поліпшення робочих умов.

6. Моніторинг змін: регулярне проведення анкетних опитувань дозволяє відстежувати динаміку змін в мотивації працівників і ефективність впроваджених заходів.

7. Виявлення проблем і потреб: опитування можуть виявити проблемні зони, що потребують уваги керівництва, та визначити потреби працівників для підвищення їх мотивації.

Таким чином, анкетне опитування є ефективним інструментом для дослідження мотивації на підприємстві, оскільки забезпечує глибоке розуміння настроїв і потреб працівників, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для підвищення продуктивності і задоволеності персоналу.

Діаграма Парето – це графічний інструмент, який використовується для виявлення найбільш значущих факторів у наборі даних. Вона ґрунтується на

принципі Парето, також відомому як правило 80/20, яке стверджує, що 80% результатів спричинені 20% причин.

Компоненти діаграми Парето:

Гістограма - вертикальні стовпчики, які представляють окремі категорії або причини проблем. Висота кожного стовпчика відповідає кількості випадків або впливу кожної категорії.

Кумулятивна лінія - лінія, що показує накопичувальний відсоток від загальної кількості випадків або впливу. Вона допомагає візуалізувати, як кожна категорія накопичується до 100%.

Для створення діаграми Парето збираються дані, сортуються, будуються гістограми, обчислюється кумулятивний відсоток.

Діаграма Парето важлива для дослідження мотивації на підприємстві з кількох ключових причин:

1. Визначення пріоритетів: допомагає виявити основні фактори, що впливають на мотивацію працівників. Наприклад, якщо 80% проблем з мотивацією спричинені 20% факторів (наприклад, низькою оплатою праці або поганими умовами праці), компанія може зосередитися на вирішенні саме цих ключових проблем. Визначення пріоритетних областей для покращення, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та час.

2. Візуалізація даних: графічне представлення даних у вигляді діаграми полегшує розуміння результатів та їх сприйняття керівництвом і працівниками, спрощує комунікацію та обговорення результатів дослідження мотивації на різних рівнях організації.

3. Вимірювання впливу: допомагає оцінити вплив впроваджених заходів на мотивацію працівників. Якщо певні заходи знизили основні фактори демотивації, це буде чітко видно на діаграмі. Також є можливість кількісно оцінити, які саме фактори мають найбільший вплив на мотивацію працівників.

4. Постійне вдосконалення: дозволяє регулярно відстежувати зміни в

мотивації та виявляти нові ключові фактори, що впливають на неї. Допомогає отримати зворотний зв'язок від працівників та оцінити ефективність впроваджених змін.

5. Підвищення залученості працівників: включення працівників у процес аналізу та вирішення проблем з мотивацією може підвищити їх залученість і відчуття відповідальності. Публічне визнання основних проблем з мотивацією та зусиль з їх вирішення підвищує довіру до керівництва.

Діаграма Парето є важливим інструментом для дослідження мотивації на підприємстві, оскільки дозволяє визначити основні фактори, що впливають на мотивацію працівників, та ефективно пріоритизувати зусилля для їх покращення. Завдяки візуалізації даних, діаграма сприяє легкому розумінню та комунікації результатів, вимірюванню впливу впроваджених змін, а також підтримує постійне вдосконалення та підвищення залученості персоналу.

1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу мотивації персоналу підприємства

Нормативно-правова база трудових відносин в Україні базується на ряді законів та інших правових актів. Ось основні з них:

1. Трудовий кодекс України, це основний законодавчий акт, що регулює трудові відносини в Україні. Він встановлює права та обов'язки працівників і роботодавців, порядок укладання та розірвання трудових договорів, умови праці, оплату праці, соціальний захист працівників та інші аспекти трудових відносин.

2. Закони про працю спеціальних категорій працівників. Закони, які стосуються державних службовців, педагогічних працівників, медичних працівників та інших категорій.

3. Колективні договори і угоди, ці документи укладаються на рівні

підприємства, установи або галузі між профспілками та роботодавцями або їх об'єднаннями. Вони встановлюють специфічні умови праці для конкретних груп працівників.

4. Нормативні акти уряду і міністерств. Ці акти розробляються для роз'яснення та виконання положень Трудового кодексу та інших законів про працю.

5. Міжнародні документи. Оскільки деякі аспекти трудового права можуть бути регульовані міжнародними конвенціями та угодами, які Україна зобов'язана дотримуватися.

Ця база надає основні правові рамки для регулювання трудових відносин в Україні і встановлює правила та процедури, які стосуються працівників та роботодавців в країні.

Конституція України – Основний Закон України. Ухвалений 28 червня 1996 року на 5-й сесії Верховної Ради України 2-го скликання. Конституція України набрала чинності з дня її прийняття.

Статті 43-46 Конституції України встановлюють основні принципи та права, що стосуються трудових відносин в Україні та гарантують їхнє дотримання [66, с. 19].

Стаття 43 Конституції України гарантує права працівників, визначає їхні соціальні та економічні гарантії, включаючи право на гідну оплату праці, відпочинок, створення сприятливих умов праці та інші аспекти трудових відносин.

Стаття 44 регулює право на працю, яке гарантується державою. Вона також визначає, що кожна особа має право обирати зайнятість за своїми здібностями, прагненнями та відповідно до інтересів суспільства.

Стаття 45 закріплює право на страйк як один із засобів захисту прав та інтересів працівників, а також визначає його умови та порядок проведення.

Стаття 46 стосується охорони праці та визначає обов'язки держави та громадян у забезпеченні безпеки та здоров'я працівників на робочому місці.

Необхідність створення ефективного механізму соціального захисту прав та

інтересів працівників є важливим аспектом переходу України до ринкової економіки. Це важливо для забезпечення гідних умов праці, соціальної стабільності та збалансованого розвитку суспільства. Для цього використовуються такі засоби як соціальне страхування, мінімальний соціальний стандарт, колективні договори та угоди, підпримка ринку праці та соціальна діяльність держави.

Майстерне володіння ресурсами та їх ефективне використання у керуванні персоналом є важливою передумовою для забезпечення оптимальної продуктивності та успішного функціонування організації. Для успішного управління персоналом необхідно не лише мати глибоке розуміння складових ресурсного забезпечення, а й чітко розрізняти їх структурні складові. Ресурсне забезпечення управління персоналом включає нормативно-правову базу, інформаційні ресурси та матеріально-технічне забезпечення.

Нормативно-правова база управління персоналом включає такі складові, як трудове законодавство, колективні договори та угоди, нормативно-правові акти з питань соціального захисту працівників, антидискримінаційне законодавство та норми з охорони праці та безпеки.

У трудовому законодавстві знаходиться основний комплекс законів, які регулюють трудові відносини між працівниками та роботодавцями. Вони встановлюють права та обов'язки сторін, порядок укладання та розірвання трудових договорів, умови праці, оплату праці, відпустки, захист працівників тощо.

Колективні договори та угоди - документи, які укладаються між профспілками або представниками працівників та роботодавцями. Вони доповнюють та розширюють права та гарантії, надані трудовим законодавством [30, с. 45].

Нормативно-правові акти з питань соціального захисту працівників встановлюють правила щодо соціального страхування, медичного

обслуговування, пенсійного забезпечення та інших соціальних пільг для працівників.

Антидискримінаційне законодавство включає в себе закони та правила, які забороняють дискримінацію на робочому місці за такими критеріями, як стать, вік, раса, національність, інвалідність тощо.

Норми з охорони праці та безпеки є основними нормами, які встановлюють вимоги щодо створення безпечних та здорових умов праці, включаючи заходи з попередження професійних травм та захворювань.

Ця нормативно-правова база забезпечує рамки для правильного управління персоналом та захисту інтересів як працівників, так і роботодавців.

Нормативно-методичне забезпечення допомагає організаціям впроваджувати ефективні практики управління персоналом та забезпечує високу якість кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом включає:

1. Методичні посібники та рекомендації. Ці документи містять методики та рекомендації з ведення кадрової діяльності, включаючи процеси набору персоналу, оцінки працівників, розвитку кар'єри, мотивації та навчання.

2. Стандарти та нормативи: Вони встановлюють вимоги до якості та ефективності кадрової роботи, такі як стандартизовані процедури оцінки роботи, критерії відбору кандидатів, норми кількості персоналу тощо.

3. Інструкції та положення. Ці документи конкретизують порядок проведення різних процесів управління персоналом, включаючи вступні процедури, процедури оцінки та звітування, процедури вирішення конфліктів тощо.

4. Системи оцінки та аналізу даних. Вони включають методи оцінки роботи працівників, відслідковування їхнього професійного розвитку, а також аналіз даних про кадровий потенціал для прийняття управлінських рішень.

5. Технології та програмне забезпечення. Використання інформаційних технологій та спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом.

Це нормативно-методичне забезпечення допомагає організаціям впроваджувати ефективні практики управління персоналом та забезпечує високу якість кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей.

Основні складові нормативно-правової бази трудових відносин базуються на ключових документах, таких як Конституція України, Трудовий кодекс, Закони про колективні договори, оплату праці, охорону праці. Ефективність трудової діяльності працівників формується під впливом комплексу факторів, які включають організаційні, соціальні, економічні та індивідуальні аспекти.

Нормативно-правове забезпечення - це система законів, правил, положень та стандартів, яка визначає права та обов'язки учасників трудових відносин, регулює порядок укладання та виконання трудових угод, встановлює механізми захисту прав працівників та роботодавців, а також визначає відповідальність за порушення трудового законодавства. Таке забезпечення створює основу для стабільності, справедливості та розвитку трудових відносин в суспільстві.

Такими документами є:

1. Колективний договір - письмова угода між адміністрацією (роботодавцем) та профспілковими організаціями чи представниками працівників. Ця угода встановлює умови праці та соціально-економічні питання, такі як оплата праці, робочий час, відпустки, умови праці, а також процедури вирішення конфліктів на робочому місці.

2. Правила внутрішнього трудового розпорядку - це документ, який встановлює внутрішні порядки та правила поведінки на робочому місці. Вони регулюють такі аспекти, як робочий час, режим роботи, пунктуальність, дисципліну, використання робочого обладнання та інші аспекти робочого процесу. Правила внутрішнього трудового розпорядку приймаються

роботодавцем відповідно до законодавства та можуть бути обов'язковими для всіх працівників організації. Вони сприяють підтримці трудової дисципліни та забезпечують безпеку та ефективність на робочому місці.

3. Положення про структурні підрозділи - це документ, який визначає організаційну структуру підприємства, установи або організації. Він включає в себе такі складові:

- визначення структурних підрозділів організації та їх функціональні обов'язки.
- уточнення повноважень керівників структурних підрозділів та їх компетенції у вирішенні питань, що відносяться до їх сфери відповідальності.
- встановлення посадових обов'язків та відповідальності працівників на кожному рівні структури, а також опис структури та порядку підпорядкування.
- визначення процедур співпраці та взаємодії між структурними підрозділами для забезпечення ефективної діяльності організації.

4. Посадові інструкції - це документ, який визначає конкретні обов'язки, функції та відповідальність працівників на певній посаді в організації. Вони містять детальний опис робочих обов'язків, процедур та стандартів, які працівник повинен виконувати в межах своєї посадової компетенції:

- уточнення назви посади та опис її функцій, обов'язків та відповідальності.
- детальний перелік конкретних завдань, які працівник повинен виконувати в рамках своєї посади.
- визначення процедур та стандартів, які повинні бути дотримані при виконанні робочих обов'язків.
- опис повноважень та влади, які надані працівнику на його посаді.
- встановлення необхідних кваліфікаційних характеристик, навичок та досвіду для успішного виконання робочих обов'язків.

- уточнення правил змін та поправок до посадової інструкції, встановлення відповідальності за порушення інструкції та інші заключні питання.

5. Правила експлуатації технологічного та іншого устаткування спрямовані на створення умов, щоб максимально ефективно використовувати це устаткування, мінімізувати час, який витрачається на ремонт та технологічні перерви, і уникнути будь-яких перешкод або аварійних ситуацій.

- визначення правил безпечного використання устаткування, включаючи процедури у випадку аварій або надзвичайних ситуацій.
- уточнення технічних характеристик, умов експлуатації та режимів роботи обладнання.
- встановлення правил запуску, налаштування та зупинки устаткування, включаючи послідовність дій та перевірки перед використанням.
- визначення періодичності та процедур планового технічного обслуговування, а також правил проведення технічних оглядів устаткування.
- уточнення кваліфікаційних вимог персоналу, який експлуатує устаткування, та навчання їх правилам безпеки та експлуатації.
- встановлення процедур ведення журналів експлуатації, реєстрації відомостей про проведені технічні заходи та ремонтні роботи.
- уточнення відповідальності працівників за порушення правил експлуатації устаткування та наслідки таких порушень.

6. Норми й правила з охорони праці та техніки безпеки - це набір визначених стандартів, вимог та процедур, які призначені для забезпечення безпеки та здоров'я працівників під час виконання роботи. Ці норми та правила розробляються відповідно до вимог законодавства з питань охорони праці та включають такі аспекти:

- запобіжні заходи та рекомендації, спрямовані на уникнення травм та нещасних випадків на робочому місці.

- чіткі інструкції щодо безпечного використання обладнання, інструментів та матеріалів, а також процедур дії у випадку надзвичайних ситуацій.
- вимоги щодо використання засобів індивідуального захисту, таких як каски, окуляри, респіратори тощо.
- положення щодо організації безпечних робочих процесів, включаючи встановлення правил робочого розпорядку, проведення інструктажу та навчання з охорони праці.
- механізми контролю за дотриманням норм і правил з охорони праці, а також визначення відповідальності за порушення цих норм.
- вимоги до організації робочого місця, освітлення, вентиляції, робочого часу та інших факторів, що впливають на здоров'я працівників.

Документи організаційно-методичного та методичного характеру застосовуються для упорядкування діяльності установи, підвищення її продуктивності та забезпечення якості виконання завдань. До них відносять:

1. Положення, які встановлюють порядок організації певних процесів або діяльності в організації.
2. Детальні посібники, які надають інформацію та вказівки щодо виконання певних операцій або процедур.
3. Документи, що містять методику або підходи до виконання певних видів робіт або завдань.
4. Короткі документи, які містять інформацію або рекомендації щодо вирішення практичних завдань або проблем.
5. Документи, що використовуються для навчання та підвищення кваліфікації персоналу, такі як підручники, презентації, навчальні посібники тощо.
6. Документи, що містять поради або рекомендації щодо виконання певних видів діяльності або завдань.
7. Документи, які встановлюють вимоги або критерії для якості, ефективності або безпеки виконання певних процесів або робіт.

Всі ці документи розробляють співробітники відповідних відділів системи управління персоналом.

Акти централізованого регулювання, такі як Кодекс законів про працю, постанови уряду України та акти Мінпраці і соціальної політики, які стосуються сфери праці та соціальних відносин відносять до норм централізованого характеру.

Для регулювання питань оплати праці в Україні використовуються такі закони:

1. Кодекс законів про працю України. Цей законодавчий акт встановлює загальні принципи оплати праці, права та обов'язки працівників і роботодавців, включаючи визначення мінімальної заробітної плати, порядок виплати заробітної плати, режим робочого часу тощо.
2. Закон України "Про оплату праці". Цей закон встановлює загальні принципи та порядок оплати праці, механізми визначення розміру заробітної плати, пільги та гарантії для робітників щодо оплати праці.

Додатково до Кодексу законів про працю та Закону "Про оплату праці" існують інші законодавчі акти, які можуть містити положення щодо конкретних аспектів оплати праці, такі як галузеві угоди, колективні договори та рішення уряду.

Ці законодавчі акти створюють основу для регулювання питань оплати праці в Україні та забезпечують законність та справедливість у цій сфері.

Висновок до першого розділу

Мотивація працівників на підприємстві відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей та успіху організації в цілому. Сутність мотивації полягає у стимулюванні працівників до досягнення високої продуктивності, залученості та

відданості до роботи. Вона спонукає працівників до самореалізації, вдосконалення професійних навичок та постійного зростання.

У цілому, мотивація працівників є невід'ємною частиною успішного управління людськими ресурсами на будь-якому підприємстві. Вона допомагає створити стимулююче та продуктивне робоче середовище, що сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує стійкий розвиток організації.

Система управління мотивацією персоналу є критично важливим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона визначає способи та інструменти, які використовуються для стимулювання працівників до досягнення високих результатів та забезпечення їхнього високого рівня залученості та відданості.

Система управління мотивацією персоналу включає в себе ряд складових, включаючи оплату праці, системи винагород та преміювання, розвиток кар'єри, створення сприятливого робочого середовища та багато іншого. Ефективна система мотивації враховує індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників, створюючи інструменти, які відповідають їхнім очікуванням та сприяють їхньому професійному та особистісному розвитку.

Основні переваги ефективної системи управління мотивацією персоналу полягають у підвищенні продуктивності, зниженні текучості кадрів, залученні та збереженні талановитих спеціалістів, покращенні робочого клімату та збільшенні задоволеності працівників. Вона сприяє створенню конкурентної переваги підприємства на ринку та забезпечує стійкий розвиток організації в умовах змінного бізнес-середовища. Система управління мотивацією персоналу визначає успіх та стійкість підприємства, сприяючи досягненню його стратегічних цілей та забезпечуючи ефективне використання людських ресурсів.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесу мотивації персоналу на підприємстві є важливими складовими ефективного управління людськими ресурсами. Нормативно-правова база включає законодавчі акти, які

регулюють питання оплати праці, визначення прав та обов'язків працівників, укладення колективних договорів та угод. Ці закони та норми встановлюють рамки та стандарти, які дозволяють підприємствам створювати справедливі та ефективні системи мотивації персоналу.

Інформаційне забезпечення включає в себе доступ до актуальної інформації про ринкові умови, конкуренцію, стан галузі та інші фактори, які впливають на мотивацію працівників. Ця інформація допомагає підприємствам адаптувати свої стратегії мотивації до змінних умов та потреб свого персоналу.

Загальний висновок полягає в тому, що належне нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими елементами успішної системи мотивації персоналу на підприємстві. Вони допомагають створити справедливу, прозору та ефективну систему, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління системою мотивації працівників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз ТОВ “Житомирський м'ясокомбінат”

ТОВ “Житомирський м'ясокомбінат” – один із перших, згідно з всеукраїнським рейтингом підприємств з виготовлення продукції із якісної м'ясної сировини, у вигляді великого асортименту ковбасних виробів: сосиски, дитячі сосиски, сардельки, ковбаси варені, ковбаси напівкопчені, ковбаси варено-копчені, ковбаси сирокочені, ковбаски напівкопчені, ковбаски сирокочені, м'ясні делікатеси.

Завдяки багаторічному досвіду і довірі споживачів “Житомирський м'ясокомбінат” розвивається з кожним днем і на даний момент має 3 основних бренди: ТМ “М'ясна Гільдія”, ТМ “Ранчо”, ТМ “Gremio de la Carne”. Технологи і фахівці м'ясного виробництва відточують майстерність приготування м'ясних шедеврів і не зупиняються на досягнутому рівні.

Компанія з назвою ТОВ "Житомирський м'ясокомбінат" розташована за адресою вул. Сергія Параджанова, 127, м. Житомир і займається виробництвом ковбасних виробів, копченостей, м'яса та субпродуктів високої якості, таких як сардельки, сосиски, різні види ковбас, включаючи варені, напівкопчені, сирокочені та варенокопчені, а також м'ясні делікатеси. Щороку виробнича потужність підприємства становить 900 тонн м'яса і субпродуктів, а також 14 100 тонн ковбасної продукції.

Структура підприємства цехова, до складу якої входить МЖЦ, МПЦ, холодильник, котельня, компресорний цех. Також підприємство має допоміжне господарство, яке виробляє тваринницьку та рослинницьку продукцію. Після приєднання до групи компаній "Альянс" у 2003 році, ТОВ "Житомирський

м'ясокомбінат" розпочало активний розвиток, включаючи реконструкцію виробничих цехів, придбання нового обладнання та реконструкцію холодильних камер. Від 2005 до 2010 року була створена власна торговельна мережа та відкрито 22 більше 60 фірмових торгових точок в містах Житомир і Київ. На даний момент компанія має три основні бренди. ТОВ "Житомирський м'ясокомбінат" є одним з кращих підприємств у Житомирській області та входить до п'ятірки найкращих підприємств в Україні, що підтверджується великою кількістю нагород та відзнак.

У 2014 р. на підприємстві була розроблена і впроваджена система управління безпекою харчових продуктів, згідно з вимогами стандарту ISO 22000: 2005, заснованого на принципах НАССР. Використання новітнього обладнання від світових лідерів, впровадження передових технологій виробництва та постійний контроль якості сировини в сучасній лабораторії, все це забезпечує найвищу якість продукції. Незважаючи на це, підприємство знаходиться в стадії розвитку і зростання: обновляються та розширюються виробничі потужності, розвиваються служби продаж, логістики та маркетингу. Інформацію про загальну характеристику підприємства відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ Житомирський м'ясокомбінат

Ідентифікаційні реквізити, місце знаходження та засоби зв'язку	
1	2
Повне найменування	Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Житомирський м'ясокомбінат»
Скорочене найменування	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
Організаційно-правова форма	Товариство з Обмеженою Відповідальністю
Код за ЄДРПОУ	32122069
Територія (обл.)	Житомирська
Населений пункт	м.Житомир
Вулиця, будинок	вул. Сергія Параджанова, 127
Міжміський код та телефон (факс)	+380412482566
Інформація про державну реєстрацію	

Дата видачі свідоцтва	-
Орган, що видав свідоцтво	-

Продовження табл. 2.1

1	2
Зареєстрований статутний капітал	6 437 000 грн.
Основні види діяльності	
Виробництво м'яса.	
Оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами.	
Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.	
Неспеціалізована оптова торгівля.	
Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.	

Джерело: офіційний сайт підприємства [46] URL: <https://zhmk.com.ua/>

Організаційна структура підприємства визначає спосіб організації та розподілу функцій, відповідальності та повноважень в межах підприємства. Вона визначає ієрархію, комунікаційні ланцюги та взаємозв'язки між різними підрозділами та посадовими особами. Схема управління ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» наведена на рис. 2.1.

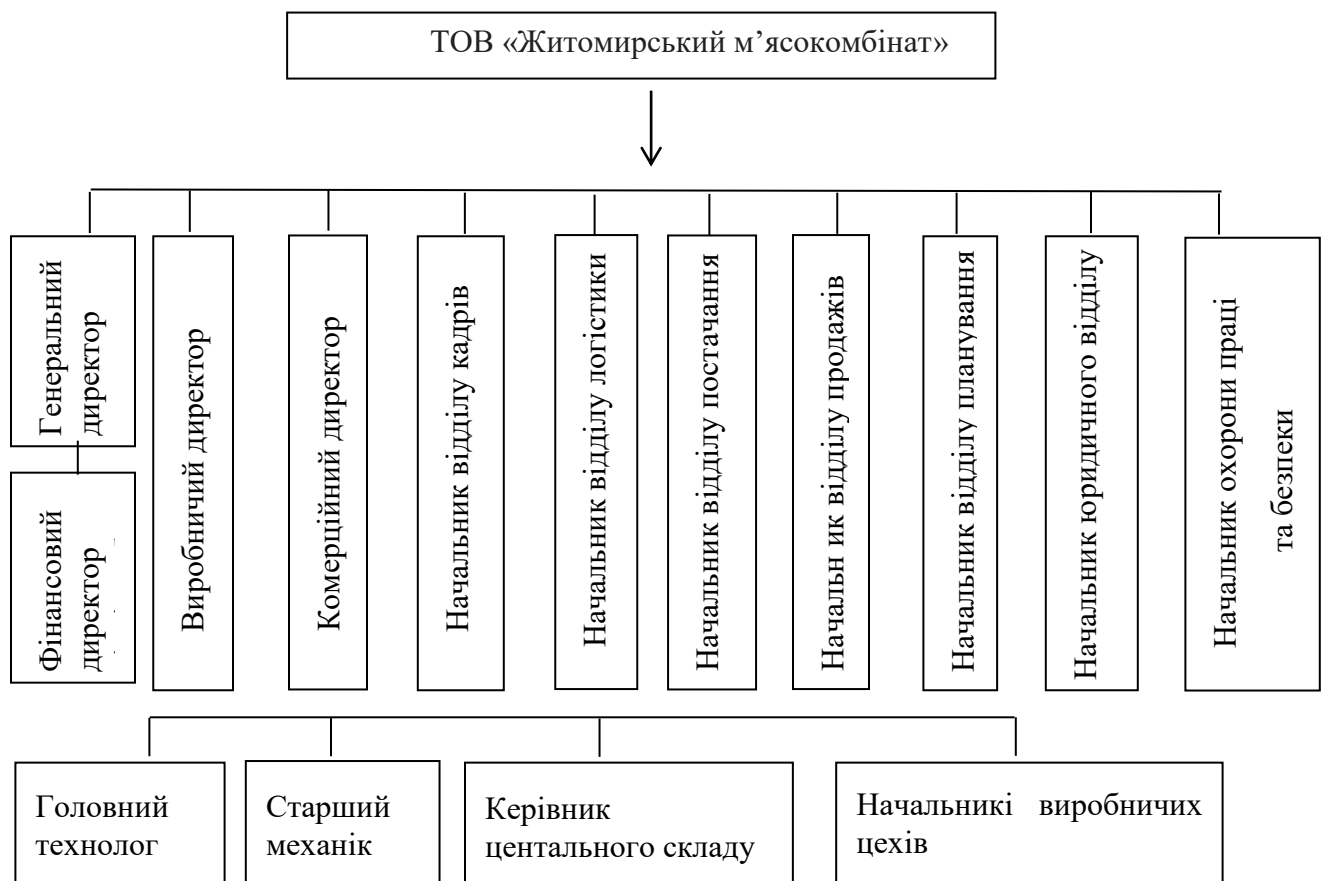


Рис.2.1 Організаційна структура ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Організаційна структура ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» складається з різних функціональних підрозділів та посад, що відповідають за різні аспекти діяльності підприємства. Головний директор забезпечує загальне керівництво підприємством та стратегічне планування, вища керівництво відділів відповідає за керування конкретними сферами діяльності. Відділ виробництва відповідає за керівництво виробничим процесом, включаючи виробничих майстрів, які керують окремими ділянками виробництва. Відділ закупівель та снабження забезпечує закупівлю необхідних сировини, матеріалів та обладнання. Відділ якості та контролю здійснює контроль за дотриманням стандартів якості та безпеки продукції. Відділ маркетингу та продажів займається розробкою маркетингових стратегій та забезпеченням збуту продукції. Відділ кадрів та адміністрації відповідає за кадрову політику та адміністративні питання. Відділ фінансів та обліку здійснює фінансове управління підприємством.

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

У сучасних умовах ринкової економіки діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим елементом для прийняття управлінських рішень, забезпечення стабільності та стійкого розвитку компанії. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність, а також ефективність використання ресурсів.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є одним з провідних виробників м'ясної продукції в регіоні і його фінансово-економічний стан відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та рентабельності підприємства. Систематичний аналіз фінансово-економічних показників дозволяє керівництву

своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані управлінські рішення та планувати стратегію подальшого розвитку.

Дана робота спрямована на всебічне дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» з використанням сучасних методів аналізу. У процесі дослідження будуть розглянуті основні фінансові показники, проведено аналіз балансу, звіту про фінансові результати, а також вивчені динаміка та структура доходів і витрат підприємства. Особлива увага приділяється виявленню тенденцій розвитку, оцінці ризиків та формуванню рекомендацій щодо покращення фінансово-економічного стану підприємства. Розрахунки проводились за допомогою фінансової звітності підприємства, яка міститься в додатках В, Г та Д.

Важливим є дослідження основних економічних показників господарської діяльності підприємства, яке зображене в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	1704746	1555229	1961898	257152	15,1
2	Валовий прибуток, тис. грн.	503952	558518	697638	193686	38,4
3	Чистий прибуток, тис. грн.	30285	41650	69 289	39004	128,8
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	779227,5	1106063,5	1221913,5	442686	56,8
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	408039,5	650712,5	636844,5	228805	56,1
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	371188	455351	585069	213881	57,6
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1796	1737	1625	-171	-9,5
8	Фондовіддача	4,8	2,7	3,1	-1,7	-35,8
9	Фондомісткість	0,2	0,37	0,32	0,12	60
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	197,8	333,3	391,9	194,2	98,2

11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	949,2	895,3	1207,3	258,12	27,2
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,18	1,4	3,35	1,17	53,7

Джерело: складено за даними підприємства.

Аналіз основних економічних показників господарської діяльності підприємства вказує на тенденції та результати його фінансової та економічної діяльності. Зокрема, виявлені такі ключові показники, як чистий дохід який у 2023 році виріс на 15,1% порівняно з 2021, що є позитивним сигналом та свідчить про успішну діяльність компанії та створює сприятливі умови для її подальшого розвитку і зростання. Валовий прибуток збільшився на 38,4%, а чистий прибуток зріс у 2023 порівняно з 2021 на 128,8%, що свідчить про покращення фінансової ситуації на підприємстві та сприяє розвитку та зміцненню компанії. Середня чисельність працівників зменшилась на 171 людину у 2023р. порівняно з 2021р , що становить 9,5%. Це може свідчити про неефективне управління персоналом на підприємстві. Наявність цих даних дозволяє здійснити аналіз фінансового стану підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити потенційні напрями для покращення ефективності його діяльності.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» та джерел його формування за балансом

Показники	Роки						Відхилення 2023 до 2021		
	2021		2022		2023		+/-	п.с	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи	29 842	2,82	29 764	2,57	30 976	2,41	1134	-0,41	3,8
первісна вартість	32 097	3,04	32 321	2,79	33 882	2,63	1785	-0,41	5,56
накопичена амортизація	2 255	0,21	2 557	0,22	2 906	0,22	651	0,01	28,86
Незавершені капітальні інвестиції	57 904	5,49	11 766	1,02	9 161	0,71	-48743	-4,78	-84,17
Основні засоби	555 208	52,64	602 760	52,1	575 986	44,78	20778	-7,86	3,74
первісна вартість	1 319 276	125,0	1 422 158	122,9	1 444 617	112,3	125341	-12,7	9,5

-знос	764 068	72,44	819 398	70,82	868 631	67,52	104563	-4,92	13,68
Інші необоротні активи	4 885	0,46	8 760	0,76	3 980	0,31	-905	-0,15	-18,5
Усього за розділом І	647 839	61,42	653 050	56,44	620 103	48,20	-27736	-13,22	-4,28
ІІ. Оборотні активи									
Запаси	59 749	5,66	140 359	12,13	197 567	15,35	137818	9,69	230,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	261 684	24,81	282 184	24,39	390 067	30,32	128383	5,51	49,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	63 347	6,0	50 112	4,33	27 281	2,12	-36066	-3,88	-56,9
Грошові кошти та їх еквіваленти:	3 516	0,33	5 748	0,49	11 343	0,88	7827	0,55	222,6
Усього за розділом ІІ	406 790	38,58	503 903	43,57	666 226	51,80	259436	13,22	63,77
ІІІ. Витрати майбутніх періодів									
Баланс	1 054 629	100	1 156 953	100	1 286 329	100	231700		21,96

Джерело: складено за даними підприємства.

Аналіз характеристика майна підприємства «Житомирський м'ясокомбінат» виявив, що загальна сума нематеріальних активів збільшилась на 1134 тис. грн., що становить збільшення на 3,8%. Збільшення нематеріальних активів свідчить про активну інвестиційну діяльність компанії в області інновацій, інтелектуальної власності та інших нематеріальних ресурсів. Незавершені капітальні інвестиції зменшились на 84,17%. Зменшення незавершених капітальних інвестицій може свідчити про те, що компанія переходить до завершеної стадії своїх інвестиційних проектів або змінює свій інвестиційний підхід залежно від внутрішніх або зовнішніх факторів. Основні засоби збільшились на 20778 тис.грн, що становить 3,74%. Збільшення основних засобів свідчить про інвестиції компанії в довгострокові активи, такі як будівлі, обладнання та машини, що може покращити виробничі потужності та ефективність. Запаси збільшились на 230,6% . Зростання запасів може вказувати на підготовку до збільшення виробництва або продажів, а також на можливість поповнення запасів для задоволення майбутнього попиту.

Таблиця 2.3.1

Аналіз структури та динаміки джерел формування майна
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за 2021-2023 роки

Показники	Роки						Відхилення		
	2021		2022		2023		+/-	п.с.	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	6 437	0,61	6 437	0,55	6 437	0,5	-	-0,11	-
Капітал у дооцінках	286 857	27,19	262 849	22,7	248 560	19,32	-38297	-7,87	-13,35
Додатковий капітал	29 720	2,81	29 720	2,56	29 720	2,31	-	-0,5	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	41 376	3,92	112 268	9,7	198 898	15,46	157522	11,54	380,7
Усього за розділом I	364 390	34,2	411 274	35,54	483 615	37,59	119225	3,39	32,72
II. Довгострокові зобов'язання									
Відстрочені податкові зобов'язання	57 292	5,43	54 974	4,75	55 116	4,28	-2176	-1,15	-3,79
Довгострокові кредити банків	268 996	25,5	215 956	18,66	116 359	9,04	-152637	-16,46	-56,74
Інші довгострокові зобов'язання	15 022	1,42	3 133	0,27	881	0,06	-14141	-1,36	-94,13
Усього за розділом II	341 310	32,6	274 063	23,68	172 356	13,39	-168954	-19,21	-49,55
III. Поточні зобов'язання									
Короткострокові кредити банків	52 214	4,95	47 914	4,14	78 714	6,12	26500	1,17	50,75
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	66 341	6,29	115 034	9,94	164 622	12,79	98281	6,5	148,14
товари, роботи, послуги	162 063	15,36	191 914	16,58	151 382	11,76	-10681	-3,6	-6,59
з бюджетом	5 517	0,52	6 826	0,58	10 094	0,78	4577	0,26	82,96
зі страхування	2 503	0,23	3 062	0,26	3 673	0,28	1170	0,05	46,74
з оплати праці	9 634	0,91	11 782	1,01	13 831	1,07	4197	0,16	43,56
за одержаними авансами	24 477	2,32	6 023	0,52	332	0,025	-24145	-2,29	-98,64
Поточні забезпечення	12 179	1,15	18 582	1,6	31 910	2,48	19731	1,33	162,0
інші поточні зобов'язання	14 001	1,32	70 479	6,09	175 800	13,66	161799	12,34	1155,6
Усього за розділом III	348 929	33,2	471 616	40,76	630 358	49,0	281429	15,8	80,65
Баланс	1 054 629	100	1 156 953	100	1 286 329	100	231700	-	21,96

Джерело: Розраховано на основі даних підприємства

Аналіз структури та динаміки джерел формування майна ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» показує, що нерозподілений прибуток (непокритий збиток) збільшився на 157522 тис. грн у 2023 р порівняно з 2021р. Це може свідчити про успішну діяльність компанії та її здатність реінвестувати прибуток у розвиток бізнесу. Довгострокові кредити банків зменшились на 56,74%, а короткострокові збільшились на 59,75%. Зменшення довгострокових кредитів банків може свідчити про погашення частини боргу або рефінансування на коротший термін. Збільшення короткострокових кредитів може вказувати на потребу компанії у швидкому фінансуванні для покриття поточних зобов'язань або операційних витрат. Поточні забезпечення збільшились на 162%, це може свідчити про покращення фінансового стану, збільшення обсягу запасів або зростання виробничих можливостей в організації.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023		
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1704746	1555229	1961898	257152	15,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1200794	996711	1264260	63466	5,3
Валовий: прибуток (збиток)	503952	558518	697638	193686	38,5
Інші операційні доходи	18189	12313	10433	-7756	-42,65
Витрати на збут	-371279	-367660	-434 531	-63252	17,0
Адміністративні витрати	-43288	-48252	-75951	-32663	75,5
Інші операційні витрати	-10765	-15965	-22125	-11360	105,5
Фінансові витрати	-58763	-81229	-86451	-27688	47,1
Інші витрати	-3708	-4149	-10867	-7159	193,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	37359	57255	88088	50729	135,8
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	30285	41650	69289	39004	128,8

Джерело: за даними підприємства.

Проаналізувавши механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства «Житомирський м'ясокомбінат» видно, що чистий дохід на підприємстві у 2023 році зріс на 15,1% порівняно з 2021 роком і це свідчить про покращення фінансових результатів компанії, а собівартість реалізованої продукції збільшилась та склала 5,3% і це свідчить про зростання витрат на виробництво. Валовий прибуток у 2023 році збільшився на 38,5% порівняно 2021, що свідчить про позитивні тенденції в фінансовій діяльності підприємства. Витрати на збут збільшились на 17% у 2023р порівняно з 2021р. А чистий фінансовий результат збільшився у 2023 році на 128,8% порівняно з 2021, що свідчить про покращення прибутковості та ефективності управління витратами підприємства. Зростання чистого фінансового результату підвищує фінансову стабільність та здатність підприємства генерувати прибуток.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р.
	2021	2022	2023	
				+, -
4. Коефіцієнт автономії	0,34	0,36	0,40	0,06
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,52	0,55	0,66	0,14
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,7	-0,48	-0,26	0,44
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,18	1,4	1,61	-0,57
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,9	4	4,1	-4,8
9. Рентабельність господарської діяльності, %	1,8	3,1	4,5	2,7
10. Рентабельність власного капіталу, %	15	12	14	-1
11. Рентабельність продукції, %	41,9	56	35,6	-6,3

Джерело: за даними підприємства.

Аналіз динаміки показників фінансового стану підприємства "Житомирський м'ясокомбінат" дозволяє виявити тенденції та зміни у його фінансовій діяльності протягом певного періоду часу. Зокрема, порівняння

основних фінансових показників допомагає зрозуміти динаміку розвитку підприємства та виявити його сильні та слабкі сторони. На досліджуваному підприємстві коефіцієнт автономії збільшився на 0,06% у 2023р порівняно 2021 і це свідчить про збільшення фінансової незалежності компанії та здатність фінансувати свою діяльність з власних ресурсів. Коефіцієнт фінансової стабільності зріс у 2023р на 0,14% порівняно з 2021р, що свідчить про здатність підприємства витримати фінансові труднощі та забезпечити свою фінансову стійкість. А от коефіцієнт оборотності активів зменшився у 2023р на 0,57% порівняно з 2021р і це може свідчити про меншу ефективність використання активів компанією для генерації прибутку. Рентабельність господарської діяльності збільшилась у 2023р на 2,7% і це свідчить про позитивні зміни в ефективності управління ресурсами або про підвищення цін на продукцію чи послуги, що сприяло зростанню прибутковості компанії. Рентабельність продукції зменшилась на 6,3% у 2023р порівняно з 2021р і це може свідчити про зниження ефективності виробництва або зростання витрат, що може вплинути на прибутковість компанії.

2.3 Оцінка системи мотивації працівників підприємства

Важливим аспектом успішної діяльності підприємства є його працівники. Саме їхня компетентність, мотивація та взаємодія визначають ефективність роботи організації. Добре навчений та задоволений персонал здатен не лише виконувати свої обов'язки на високому рівні, але й генерувати нові ідеї, підвищувати продуктивність і сприяти створенню позитивної атмосфери на робочому місці. Інвестування в розвиток співробітників, забезпечення належних умов праці та визнання їхніх досягнень сприяє зростанню лояльності та зниженню рівня плинності кадрів. Крім того, ефективна комунікація між різними рівнями управління і працівниками допомагає оперативно вирішувати проблеми, що

виникають, та досягати поставлених цілей. Таким чином, людський фактор є основоположним у досягненні стійкого успіху підприємства.

Персонал підприємства оцінюють за різними характеристиками, такими як освіта, вік, стать тощо. Для повного оцінювання працівників підприємства необхідно розглянути кожен з цих показників, оскільки вони відіграють важливу роль у формуванні підходів до мотивації та стимулювання персоналу. Використовуючи таблицю 2.6. розглянемо склад та структуру персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.6

Структура трудових ресурсів підприємства за категоріями персоналу

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» 2021-2023 роки

Категорії персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення від 2023 р. до 2021 р.	
	Кількість осіб	Питома вага	Кількість осіб	Питома вага	Кількість осіб	Питома вага	%	П.с.
Чисельність штатних працівників, у т.ч.:	1796	100,00	1737	100,00	1625	100,00	-9,5	X
Керівники	174	9,69	166	9,55	122	7,5	-29,8	-2,19
Спеціалісти та службовці	438	24,4	429	24,7	407	25	-7,1	0,6
Робітники	1184	65,91	1142	65,75	1096	67,4	-7,4	1,49

Джерело: складено автором.

Проаналізувавши структуру трудових ресурсів, було визначено, що чисельність працівників у 2023 році порівняно з 2021 роком скоротилась на 9,5%. Це свідчить про негативну динаміку на підприємстві та його здатність залучати додаткові трудові ресурси.

Розподіл працівників за віковими групами дозволяє аналізувати демографічну структуру колективу, визначати потреби в навчанні та розвитку для різних вікових категорій, планувати кадрову політику та наступництво, виявляти потенційні ризики для продуктивності та здоров'я. Розподіл працівників підприємства за віковими групами розглянемо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл працівників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Категорії персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення від 2023 р. до 2021 р.	
Вік	Кількість осіб	Питома вага	Кількість осіб	Питома вага	Кількість осіб	Питома вага	%	П.с.
18-29	533	29,7	548	31,5	463	28,5	-13,1	-1,2
30-49	857	47,8	764	44,0	796	48,98	-7,1	1,28
50-54	316	17,6	327	18,8	234	14,4	-25,9	-3,2
55-59	90	5,0	98	5,64	132	8,12	46,6	3,12

Джерело: розроблено автором.

Отже було проаналізовано, як змінювалась чисельність працівників по віковим групам та визначено, що зросла кількість людей у віці 55-59 у 2023 році порівняно з 2020 роком і це означає, що на підприємство приходять працювати не тільки молоді люди, а і люди старшого віку.

Таблиця 2.8

Статева структура працівників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Категорії персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення від 2023 р. до 2021 р.	
Категорії персоналу	Кількість осіб	Питома вага	Кількість осіб	Питома вага	Кількість осіб	Питома вага	%	П.с.
Факт.кіль-сть праців-ників, з них:	1796	100,00	1737	100,00	1625	100,00	-9,5	X
чоловіки	1109	61,75	903	51,9	763	46,9	-31,2	-

								14,85
жінки	687	38,25	834	48,1	862	53,1	25,3	14,85

Джерело: розроблено автором.

Висновок: проаналізувавши структуру трудових ресурсів, було визначено, що чисельність чоловіків на підприємстві у 2023 році зменшилась порівняно з 2021 роком, тоді як кількість жінок збільшилась.

Розподіл працівників за освітнім рівнем є важливим показником, який відображає якість трудових ресурсів підприємства. Освітній рівень працівників впливає на їхню професійну компетентність, здатність до навчання, адаптацію до нових технологій та методів роботи. Високий рівень освіти працівників сприяє підвищенню продуктивності, якості виконуваних робіт та інноваційної активності підприємства. В таблиці 2.9. буде детально проаналізовано склад та структуру персоналу підприємства за освітнім рівнем.

Таблиця 2.9

Склад та структура персоналу ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» за
освітнім рівнем

Категорії персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення від 2023 р. до 2021 р.	
Вік	Кількість осіб	Питома вага	Кількість осіб	Питома вага	Кількість осіб	Питома вага	%	П.с.
Факт.кіл. працівників в, з них мають:	1796	100,00	1737	100,00	1625	100,00	6,7	-
-вищу освіту	952	53	878	50,5	652	40,1	34,7	-12,9
-середньо спеціальну	809	45	797	45,9	928	57,1	-14,3	12,1
-середню	35	1,95	62	3,56	45	2,76	34,8	0,81

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи структуру персоналу підприємства за освітнім рівнем, було встановлено, що чисельність робітників з вищою освітою значно зменшилась у 2023 році порівняно з 2021 роком, а робітників зі середньо-спеціальною освітою збільшилось на 12,1%. Це свідчить про зростаючу увагу підприємства до залучення кадрів, що може позитивно вплинути на продуктивність і якість виконуваних робіт.

Рух персоналу на підприємстві є важливим показником, що відображає динаміку кадрових змін та дозволяє оцінити стабільність і ефективність управління трудовими ресурсами. Аналіз руху персоналу включає оцінку показників прийому, звільнення та внутрішніх переміщень працівників за певний період. Ці дані допомагають виявити основні тенденції в кадровій політиці підприємства, визначити причини плинності кадрів та розробити стратегії для їх зниження. Рух персоналу проаналізований в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка руху персоналу на підприємстві Житомирський м'ясокомбінат за
2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення від 2023 до 2021 (+/-)
Фактична чисельність працівників, осіб	1796	1737	1625	-171
Прийнято працівників, осіб	188	20	76	-112
Вибуло працівників, осіб	29	79	188	159
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню	0,016	0,045	0,11	0,094
Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю	0,1	0,01	0,05	-0,05
Коефіцієнт плинності	1,6	4,54	11,5	9,9

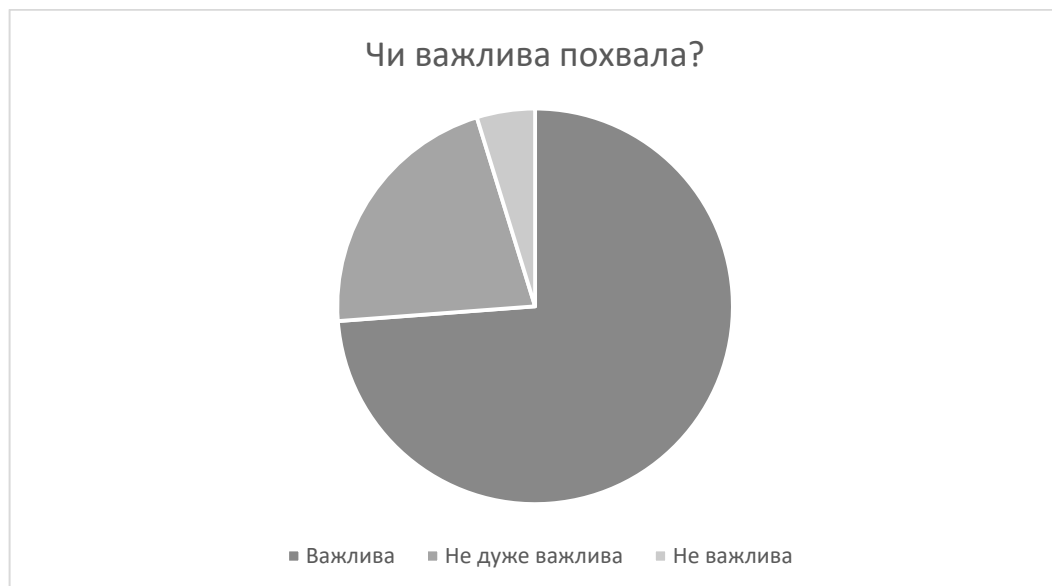
Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи рух персоналу на підприємстві, можна визначити, що кількість прийнятих працівників у 2023 році значно нижча, ніж у 2022 році. Кількість вибувших працівників значно вища у 2023 ніж у 2021 році. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023р значно виріс порівняно з 2021 роком, що свідчить про зміни в економічній ситуації в країні.

Для проведення аналізу мотивації на підприємстві було розроблено анкету (Додаток А). Опитування проводилося серед працівників підприємства. В опитуванні брали участь 42 людини, серед опитуваних 23 жінки та 19 чоловіків. 11 працівників це люди, які працюють на підприємстві понад 20 років, 15 працівників працюють більше 10 років та 16 працівників працюють понад 5 років.

Працівникам було пояснено, що дослідження рівня мотивації допоможе краще зрозуміти, яка потрібна мотивація та як покращити умови роботи на підприємстві. Важливість відповідей кожного працівника була підкреслена, а також була забезпечена повна конфіденційність. Відповіді будуть використані виключно для статистичного аналізу та покращення умов роботи. Анкета зображена на додатку А.

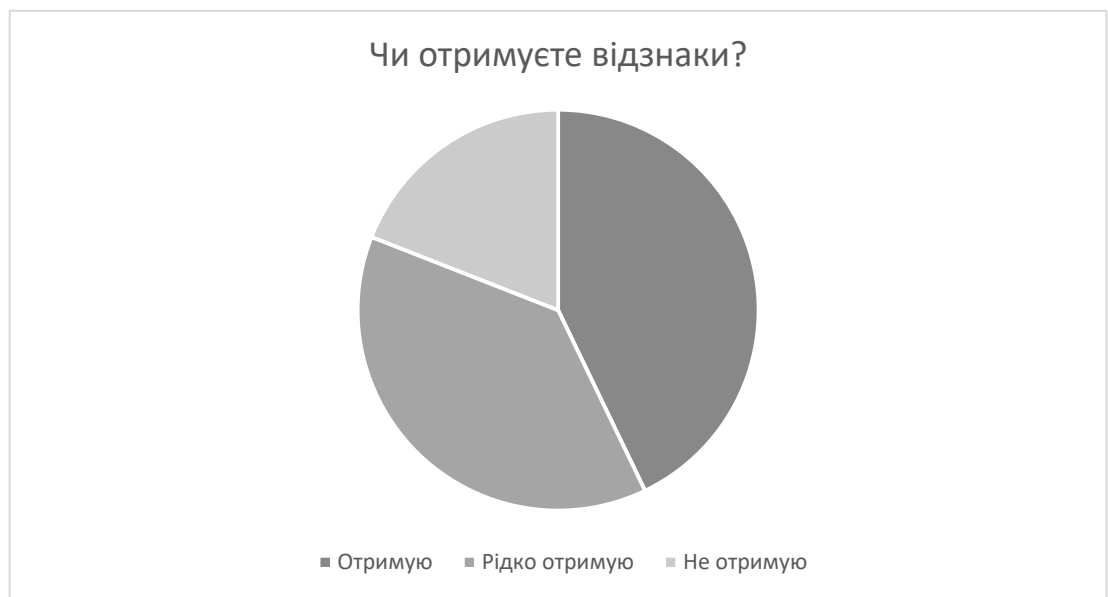
В результаті дослідження було виділено 3 основні питання і по результатах відповідей було побудовано 3 діаграми.



Джерело: розроблено на базі анкетування.

Рис. 2.2 Результати відповідей на питання «Наскільки важливо для вас отримувати похвалу та визнання за вашу роботу?»

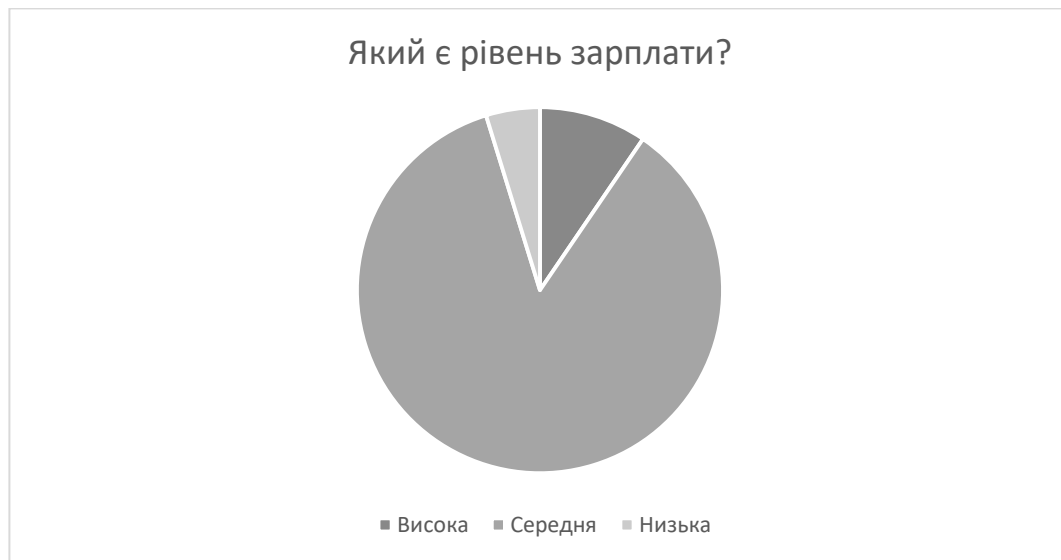
Висновок: На питання №3 із 42 людей 31 людина визначила, що похвала є дуже важливою і завжди стимулює працювати краще. Відповідь, що похвала мало важлива обрало 9 чоловік і тільки 2 людини відповіло, що похвала для них зовсім не важлива.



Джерело: розроблено на базі анкетування.

Рис. 2.3 Результати відповідей на питання «Чи часто ви отримуєте відзнаки та похвали за свою роботу?»

Висновок: На питання № 8 із 42 людей відзнаки та похвалу за свою роботу отримують 18 чоловік, рідко отримують 16 чоловік і 8 людей відповіло, що не отримують похвали ніколи.



Джерело: розроблено на базі анкетування.

Рис.2.4 Результати відповідей на питання «Як ви оцінюєте рівень заробітної плати на нашому підприємстві?»

Висновок: На питання № 13 більшість працівників дало відповідь, що рівень заробітної плати на підприємстві середній- 36 чоловік. Високою заробітна плата є для 4 чоловік і тільки двоє людей дало відповідь, що заробітна плата низька.

Для дослідження мотивації співробітників на підприємстві важливо враховувати не лише внутрішні чинники, але й зовнішні умови, що впливають на роботу компанії. У цьому контексті SWOT-аналіз є незамінним інструментом, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що можуть вплинути на мотивацію працівників. Розуміння цих аспектів дозволяє керівництву підприємства розробляти ефективні стратегії мотивації, адаптовані до конкретних умов та викликів. SWOT-аналіз надає комплексний погляд на становище компанії, що є критично важливим для створення мотиваційної системи, яка не тільки стимулює працівників до кращої роботи, але й сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Він зображений в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції та її різноманітність Розвинена інфраструктура та сучасне обладнання Досвідчений персонал, знайомий зі специфікою виробництва Великий обсяг виробництва, що дозволяє охопити різні ринки	Велика залежність від погодних умов та сезонних коливань попиту Обмежена можливість розширення виробництва через брак земельних ділянок Висока конкуренція на ринку м'ясопродуктів
Можливості	Загрози
Розвиток експортного ринку за кордон. Розширення асортименту продукції та запуск нових продуктів. Використання нових технологій виробництва та зменшення витрат на енергоносії. Запровадження програми віртуального обслуговування клієнтів та продажів через Інтернет.	Зростання вартості енергоносіїв та збільшення податків на підприємства м'ясної промисловості. Погіршення економічної ситуації в країні та зменшення споживчого попиту на продукцію. Зміни у законодавстві, пов'язані з вимогами щодо якості продукції та стандартів виробництва. Збільшення конкуренції від місцевих та іноземних компаній.

Джерело: розроблено автором.

SWOT-аналіз показує, що для ефективного управління мотивацією на підприємстві необхідно враховувати як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні можливості та загрози. Сильні сторони, такі як висока якість продукції та досвідчений персонал, створюють міцну основу для впровадження ефективних мотиваційних програм. Проте, слабкі сторони і загрози, такі як висока конкуренція та економічні виклики, вимагають адаптації мотиваційних стратегій до умов, що постійно змінюються.

Можливості, представлені розвитком нових ринків та впровадженням інновацій, можуть стати важливим стимулом для працівників, якщо вони відчують свою роль у цих процесах. Водночас загрози, такі як зростання витрат та зміни у законодавстві, підкреслюють важливість гнучкого підходу до мотивації, що враховує зовнішні виклики.

SWOT-аналіз дозволяє підприємству краще зрозуміти контекст, в якому

працюють його співробітники, та адаптувати мотиваційні програми відповідно до цього контексту. Наприклад, сильні сторони, такі як висока якість продукції та досвідчений персонал, можуть бути використані для створення програм визнання та нагород, що підвищують задоволеність роботою. Можливості розширення ринку та використання нових технологій можуть бути впроваджені як стимули для професійного розвитку та інноваційної діяльності.

Таким чином, SWOT-аналіз є важливим інструментом для формування ефективної системи мотивації, яка допомагає не лише підтримувати високу продуктивність, але й підвищувати задоволеність та залученість працівників, сприяючи загальному успіху підприємства.

Для ідентифікації основних факторів, які впливають на мотивацію було також розроблено Паретто-аналіз.

Першим етапом є опитування працівників щодо факторів, які впливають на їх мотивацію. Наприклад, низька зарплата, відсутність кар'єрного зростання, погані умови праці, недостатнє визнання, проблеми з керівництвом, нестабільний графік роботи тощо. Результати від опитування зображені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Підрахунок частоти

Фактор	Кількість згадок
Низька зарплата	8
Відсутність кар'єрного зростання	4
Погані умови праці	2
Недостатнє визнання	4
Проблеми з керівництвом	1
Нестабільний графік роботи	9
Всього	28

Джерело: розроблено на базі опитування.

Найбільше з опитаних людей згадали фактор нестабільного графіку роботи як основний, який впливає на мотивацію, найменше людей згадали фактор проблем з керівництвом, що означає, що співробітники знаходяться в дружніх відносинах з

керівництвом, але хотіли б мати більш стабільний графік роботи.

Наступним етапом є визначення відсотка кожного фактору від загальної кількості згадок і обчислення кумулятивного відсотка. Цей етап зображено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

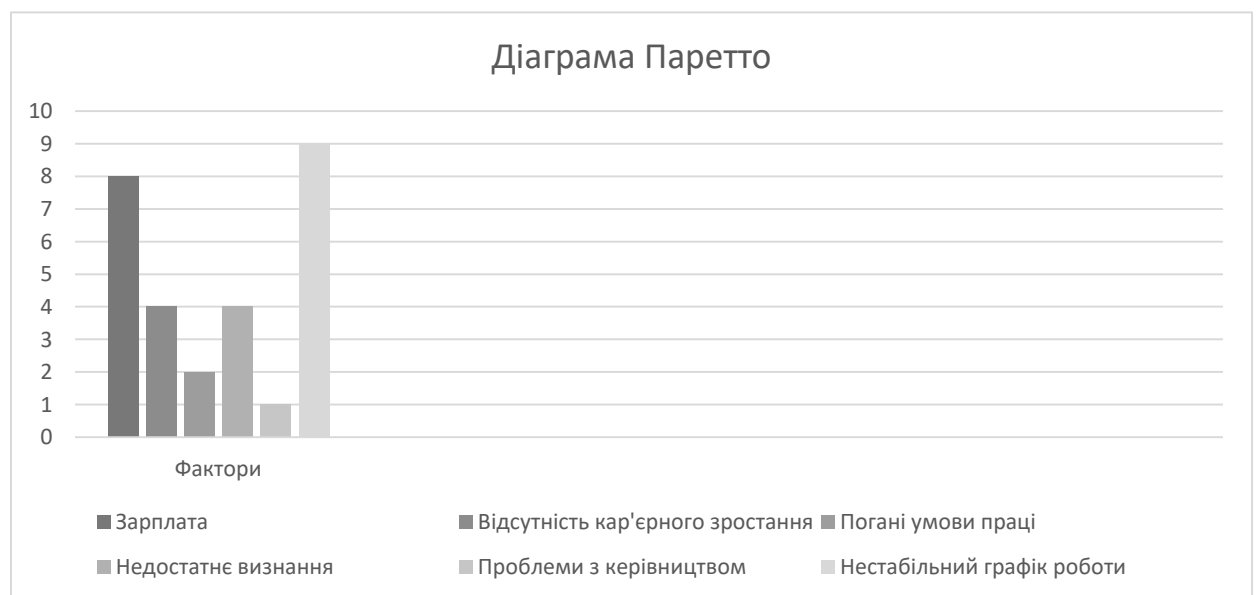
Підрахунок кумулятивного відсотка

Фактор	Кількість згадок	Відсоток	Кумулятивний відсоток
Низька зарплата	8	28,6%	28,6%
Відсутність кар'єрного зростання	4	14,3%	42,9%
Погані умови праці	2	7,1%	50%
Недостатнє визнання	4	14,3%	64,3%
Проблеми з керівництвом	1	3,6%	67,9%
Нестабільний графік роботи	9	32,1%	100%

Джерело: розроблено на базі опитування.

Висновок: отже, як видно з вище наведеної таблиці, 32,1% опитаних людей хотіли б мати більш стабільний графік роботи.

За даними дослідження можна розробити діаграму Паретто, яка зображена на рисунку 2.5.



Джерело: розроблено на базі розрахунків.

Рис. 2.5 Діаграма Паретто

На діаграмі Паретто візуально видно, що нестабільний графік є основним фактором, а найменше впливають проблеми з керівництвом.

2.4. Напрями удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

Ефективна система мотивації є наріжним каменем успіху будь-якого підприємства, особливо в сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку праці. ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», як одне з провідних підприємств харчової промисловості в Україні, усвідомлює важливість підтримки високого рівня мотивації своїх працівників для забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Сучасні підходи до мотивації персоналу вимагають комплексного підходу, який враховує не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні аспекти, такі як можливості для професійного зростання, визнання заслуг, забезпечення комфортних умов праці та створення позитивної корпоративної культури. В умовах постійного вдосконалення виробничих процесів та інноваційних технологій, мотивація працівників стає ключовим фактором, що впливає на продуктивність, якість продукції та загальну конкурентоспроможність підприємства. Особливу увагу потрібно приділяти вивченню сучасних методів мотивації, що дозволять підвищити ефективність роботи та сприятимуть створенню сприятливого робочого середовища на підприємстві.

Грошова винагорода є одним з найефективніших і найпоширеніших методів мотивації працівників. Вона безпосередньо впливає на матеріальний добробут працівників, підвищуючи їхню задоволеність від роботи та стимулюючи досягнення високих результатів. Грошові винагороди можуть мати різні форми,

що дозволяє підприємству гнучко підходити до стимулювання працівників залежно від конкретних обставин та потреб.

Основні форми грошової винагороди:

1. Перегляд в кінці кожного року розмір заробітної плати: щорічний перегляд розміру заробітної плати є ключовим елементом управління персоналом, який забезпечує стабільний дохід для працівників і слугує важливим інструментом для підтримання їхньої мотивації. Регулярна оцінка та коригування заробітної плати допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку праці.

2. Бонуси за інновації та покращення: винагороди за пропозиції, які призвели до покращення процесів, підвищення якості продукції або зниження витрат.

3. Квартальні та річні бонуси: додаткові виплати за підсумками роботи за квартал або рік, що заохочують працівників до досягнення довгострокових цілей.

4. Надбавки за стаж роботи: доплати за тривалий час роботи на підприємстві, що стимулюють працівників залишатися в компанії.

5. Доплати за шкідливі умови праці: компенсації за працю в умовах, що можуть негативно впливати на здоров'я.

6. Надбавки за кваліфікацію та освіту: додаткові виплати за високий рівень професійної підготовки та освіти. Такі надбавки сприяють розвитку професійних навичок та знань працівників, мотивуючи їх до постійного підвищення кваліфікації. Крім того, вони дозволяють компанії залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів, що підвищує загальну ефективність та конкурентоспроможність бізнесу.

Грошова винагорода є важливим елементом системи мотивації працівників на підприємстві «Житомирський м'ясокомбінат». Вона сприяє підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності персоналу. Проте виплати премій та бонусів можуть створювати значні витрати для підприємства, особливо якщо вони не пов'язані з реальними результатами роботи. Витрати на нематеріальну

мотивацію найчастіше нижче, ніж інші витрати на персонал. Нематеріальна мотивація доповнює матеріальну, але не може повністю її замінити. Враховуючи потреби співробітників, можна досягти високого рівня прибутковості виробництва, що буде компенсувати понесені витрати [12].

Грошові винагороди можуть мати короткостроковий мотивуючий ефект і без додаткових нематеріальних стимулів працівники можуть швидко втрачати мотивацію. Для досягнення довгострокових результатів важливо поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними, створюючи збалансовану та ефективну систему мотивації.

Впровадження креативних методів мотивації на підприємстві «Житомирський м'ясокомбінат» може включати широкий спектр ініціатив, спрямованих на всебічний розвиток працівників, покращення умов праці, створення дружньої та підтримуючої корпоративної культури. Такий підхід не лише підвищить ефективність роботи, але й допоможе утримати талановитих працівників, знизити плинність кадрів та покращити імідж підприємства як привабливого роботодавця.

Пропозиції запровадження таких креативних методів мотивації, які допоможуть підвищити рівень задоволеності працівників та покращити продуктивність праці:

1. "Працівник місяця" - програма визнання, де щомісяця відзначають найкращих працівників, нагороджуючи їх сертифікатами, преміями або подарунками. Така програма стимулює працівників до досягнення високих результатів, підвищуючи їхню мотивацію та залученість. Вона також створює здорову конкуренцію серед колективу, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи.

2. «Нагороди за інновації» - конкурс для працівників, які пропонують нові ідеї для покращення процесів або продуктів, з подальшим визнанням та винагородженням кращих пропозицій. Такий конкурс стимулює креативність і

ініціативність працівників, заохочуючи їх активно шукати шляхи вдосконалення роботи компанії. Це також сприяє розвитку культури інновацій, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною процесу розвитку та вдосконалення.

3. Кар'єрний ріст та навчання - можливість працівникам брати участь у професійних тренінгах, семінарах та курсах для підвищення їхніх навичок. А після проходження курсів та тренінгів запропонувати працівникам спробувати себе на вищих посадах тим самим забезпечити кар'єрний ріст. Це стимулює працівників до постійного професійного розвитку, адже вони бачать реальні можливості для зростання всередині компанії. Крім того, така практика підвищує лояльність працівників та знижує рівень плинності кадрів, оскільки вони відчувають підтримку та інвестиції у свій розвиток.

4. Гнучкий робочий графік та умови праці - дозволити працівникам частково керувати своїм робочим часом, наприклад, починати або закінчувати роботу раніше або пізніше. Якщо працівнику потрібно затриматися на роботі то дозволити йому перепрацьований час використати для власних потреб.

5. Віддалена робота: для адміністративного персоналу та працівників, чия присутність не є обов'язковою на виробництві, надати можливість працювати віддалено кілька днів на тиждень.

6. Здоров'я та благополуччя: організувати знижки та розігрувати абонементи на відвідування фітнес-центрів. Надати можливість знижок на консультації з фахівцями, щоб забезпечити здоров'я працівників. Такі заходи сприяють покращенню фізичного та психічного стану працівників, підвищуючи їхню продуктивність та задоволеність роботою, а також демонструє турботу компанії про добробут свого персоналу.

7. Харчування на підприємстві: забезпечити працівників здоровою їжею, що підвищує їхню енергію та продуктивність протягом робочого дня. Крім того, така ініціатива демонструє турботу компанії про добробут своїх працівників, що сприяє покращенню їхньої лояльності та задоволеності роботою.

8. Денні дитячі табори як спосіб мотивації працівників: забезпечення догляду за дітьми працівників дозволяє їм зосередитися на роботі. Знання, що їхні діти зайняті та в безпеці, підвищує моральний стан працівників. Це також допомагає зменшити стрес та полегшує балансування між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на загальну ефективність та задоволеність роботою.

9. Згуртування колективу: організувати спортивні змагання, корпоративи, виїзди на відпочинок на природу, щоб забезпечити дружню та підтримуючу корпоративну культуру.

Матеріальні стимули, такі як грошові винагороди, премії та додаткові виплати, безпосередньо впливають на рівень життя працівників, сприяючи їхній зацікавленості у досягненні високих виробничих показників. Ці форми мотивації забезпечують стабільність та впевненість у завтрашньому дні, що є важливим фактором у сучасному економічному середовищі.

Нематеріальні стимули грають не менш важливу роль, створюючи сприятливу атмосферу на робочому місці, підвищуючи рівень задоволеності працівників та їхню залученість до процесу. Програми визнання та нагород, можливості для професійного розвитку, гнучкі умови праці, заходи для підтримки здоров'я та благополуччя, а також корпоративні заходи та ініціативи зі сталого розвитку допомагають створити гармонійне та підтримуюче робоче середовище.

Поєднання матеріальних та нематеріальних методів мотивації сприяє формуванню комплексної системи стимулювання працівників, яка здатна враховувати їхні різноманітні потреби та очікування. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність та якість роботи, але й знизити рівень плинності кадрів, залучити та утримати талановитих фахівців, що в кінцевому рахунку позитивно впливає на розвиток та конкурентоспроможність Житомирського м'ясокомбінату.

Впровадження запропонованих методів мотивації сприятиме створенню мотивованого та залученого колективу, який з ентузіазмом буде досягати спільних цілей підприємства. Це дозволить підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, але й досягти нових висот у своєму розвитку, забезпечуючи стабільний і сталий успіх у майбутньому.

Після впровадження нових методів покращення мотивації співробітників на м'ясокомбінаті було проведено анкетування для оцінки змін у мотивації та задоволеності працівників. Анкета та відповіді зображені у додатку Б. Основною метою цього дослідження було визначити, наскільки ефективними були нові методи та як вони вплинули на ключові аспекти мотивації, такі як задоволення роботою, відчуття значущості в колективі, частота отримання відзнак, можливості для професійного зростання, здатність до самомотивації та рівень стресу. В опитуванні брали участь 42 співробітники, що дозволило отримати репрезентативні дані та зробити висновки про ефективність впроваджених змін.

Результати анкетування показали, що впровадження нових методів мотивації на м'ясокомбінаті загалом позитивно вплинуло на мотивацію та задоволеність співробітників. Найбільші зміни відбулися в таких аспектах, як загальне задоволення роботою, відчуття себе важливою ланкою в колективі, частота отримання відзнак та похвал, а також рівень можливостей для професійного зростання та розвитку.

Більшість співробітників відзначили, що їх здатність до самомотивації значно покращилась, а рівень підтримки з боку керівника зріс. Значна частина працівників також повідомила про зниження рівня стресу та збільшення задоволення від колективної роботи. Варто зазначити, що більшість опитаних готові рекомендувати м'ясокомбінат як місце роботи своїм друзям та знайомим, що є важливим показником успішності впроваджених змін. Ці результати свідчать про ефективність нових методів покращення мотивації та можуть бути

використані для подальшого вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Для наочного представлення результатів анкетування були створені дві діаграми: загального задоволення роботою та розподілу відповідей на питання про рекомендацію місця роботи (Рис. 2.6, 2.7).



Джерело: розроблено на базі проведеного анкетування

Рис. 2.6 Порівняльна діаграма відповідей на питання «Наскільки покращилось ваше загальне задоволення роботою на м'ясокомбінаті після впровадження нових методів мотивації?»

Порівняння результатів опитування до та після впровадження змін у системі мотивації працівників відображає значний прогрес у покращенні загальної задоволеності роботою на м'ясокомбінаті. Згідно з отриманими даними, після впровадження нових методів мотивації, кількість осіб, які відчувають себе задоволеними або дуже задоволеними, зросла із 36 до 40 осіб, що становить значне покращення.

Зменшення кількості осіб, які не здоволені своєю роботою, з 6 до 2, свідчить про ефективність застосованих заходів мотивації. Це свідчить про те, що нові методи мотивації сприяли покращенню робочого середовища та підвищенню задоволеності співробітників з їхньої професійної діяльності.

Отже, висновок із діаграми показує позитивний вплив впроваджених змін на загальний стан мотивації співробітників, що є ключовим фактором для підвищення продуктивності та успішності підприємства.

Слід перейти до наступного питання, про рекомендацію заводу як місця роботи. Адже це питання дійсно пов'язане з мотивацією співробітників, бо вмотивований та задоволений співробітник завжди буде хотіти рекомендувати своє місце роботи.



Джерело: розроблено на базі проведеного анкетування

Аналіз результатів опитування відображає незначне, але важливе зростання у рекомендаціях щодо місця роботи після впровадження нових методів мотивації.

Хоча кількість осіб, які абсолютно не рекомендують місце роботи, залишилася незмінною, зменшення кількості осіб, які не впевнені у своєму виборі

або не знають, чи рекомендували би своє місце роботи, з 32 до 12, демонструє позитивний тренд.

Суттєве збільшення кількості осіб, які позитивно рекомендують місце роботи (з 8 до 28), свідчить про покращення у внутрішньому кліматі підприємства та задоволеності працівників з умов праці після впровадження змін у системі мотивації.

Отже, аналіз цієї діаграми свідчить про позитивний вплив застосованих змін на ставлення працівників до місця роботи, що є важливим показником ефективності програми мотивації та організаційної культури підприємства. На основі аналізу ефективності впроваджених мотиваційних заходів був складений прогноз на 2024 рік, який враховує очікуване підвищення продуктивності праці та фінансових показників. У таблиці нижче наведені прогнози основних показників на 2024 рік, а також відхилення від результатів 2022 року.

Для прогнозу на 2024 рік з урахуванням впровадження методів мотивації, потрібно скористуватися наявними даними про темпи зростання продуктивності праці і спробувати спрогнозувати можливе зростання продуктивності на наступний рік. Припустимо, що впровадження методів мотивації може покращити продуктивність праці.

Таблиця 2.14

Прогнозні значення очікуваного результату від впровадження розроблених заходів у діяльність ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»

№	Показник	2022 р.	2023 р.	Прогноз, 2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
1	Чистий дохід, тис. грн	1555229	1961898	21580878	38,8
2	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1737	1625	1543	-11,1
3	Продуктивність праці, тис. грн./особу	895,3	1207,3	1690,22	88,8
4	Фонд оплати праці, тис. грн.	144 865	220 651	258 544	78,5

5	Темп зростання продуктивності праці, %	-5,7	34,8	40	x
6	Темп зростання фонду оплати праці, %	3,1	52,3	17,2	x

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок про значний прогрес у розвитку підприємства протягом періоду від 2022 до 2024 року. У 2024 році очікується значне зростання показників чистого доходу, середньооблікової чисельності працівників, продуктивності праці та фонду оплати праці. Також відзначається значний ріст темпів зростання продуктивності праці та фонду оплати праці у 2023 році, проте у 2024 році ці темпи трохи знижуються, але залишаються на високому рівні.

Зокрема, середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 11.1%, що може свідчити про оптимізацію бізнес-процесів на підприємстві. Продуктивність праці значно зросла, збільшившись на 88.8%, що свідчить про ефективне використання ресурсів та можливості зростання ефективності працівників.

Значний ріст фонду оплати праці на 78.5% також є позитивним сигналом щодо збільшення інвестицій у персонал та підвищення мотивації працівників. Такі показники створюють передумови для подальшого розвитку та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Прогнозований розвиток підприємства на 2024 рік, який базується на аналізі динаміки показників та враховує плановані заходи з покращення мотивації співробітників, свідчить про позитивну перспективу щодо подальшого зростання та успішної діяльності підприємства. Ці прогнози враховують позитивний вплив впроваджених мотиваційних заходів на продуктивність праці та фінансові показники підприємства.

Висновок до другого розділу

У другому розділі курсової роботи була проведена загальна характеристика «Житомирського М'ясокомбінату», яка включала історію створення підприємства, дерево цілей, структуру трудових ресурсів за категоріями персоналу, розподіл працівників за віковими групами, статеву та освітню структуру працівників та рух персоналу та шляхи удосконалення на підприємстві.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства було виявлено його значне покращення, що підтверджується зростанням прибутку. Це свідчить про ефективність управлінських рішень та оптимізацію виробничих процесів. Збільшення прибутку дозволяє підприємству інвестувати в подальший розвиток, покращувати умови праці та підвищувати рівень мотивації працівників. Завдяки таким позитивним фінансовим результатам, «Житомирський м'ясокомбінат» може зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільний економічний розвиток у майбутньому.

Дослідження рівня мотивації працівників на підприємстві «Житомирський м'ясокомбінат» показало, що мотиваційні фактори для кожної категорії працівників різні, але в загальному можна виділити такі ключові чинники, як заробітна плата, умови праці, можливості для професійного зростання та розвитку, визнання результатів своєї роботи, колегіальність, корпоративна культура та комунікація з керівництвом. У SWOT -аналізі було виявлено, що перевагами М'ясокомбінату є висока якість продукції, наявність сучасного обладнання, висока кваліфікація працівників та великий досвід роботи підприємства. Однак, на жаль, у компанії також є деякі недоліки, зокрема, нестача мотивації та ініціативи у працівників, нестабільність управлінського персоналу, відсутність або недостатня реклама продукції. Таким чином, на підприємстві потрібно розглянути можливості для поліпшення системи мотивації працівників, зокрема, розглянути можливості для підвищення заробітної плати, створення більш комфортних умов праці,

надання можливостей для професійного розвитку, а також визнання результатів роботи.

Отже, на основі проведених досліджень та аналізів було зроблено висновок про те, що для підвищення рівня мотивації працівників підприємства «Житомирський м'ясокомбінат» необхідно враховувати особливості кожної категорії персоналу та забезпечувати їм мотиваційні фактори, які є найбільш важливими для них. Крім того, підприємство має працювати над покращенням комунікації з працівниками, забезпеченням можливостей для професійного та особистісного зростання, а також враховувати сильні та слабкі сторони власної діяльності при формуванні стратегії з підвищення мотивації працівників.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що на ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» працює значна кількість працівників, що є невід'ємною складовою успішної діяльності підприємства. Для забезпечення ефективної роботи працівників необхідна належна мотивація, яка може бути досягнута через різноманітні форми матеріальної та нематеріальної мотивації. Узагальнення теоретичних засад та вивчення системи мотивації працівників компанії надало можливість дійти наступних висновків:

1. Мотивація працівників є важливим елементом управління, що значно впливає на продуктивність та ефективність роботи підприємства. Вона визначає ступінь зацікавленості та активності співробітників у виконанні своїх обов'язків. Різноманітні підходи до мотивації, як матеріальні (заробітна плата, бонуси, премії) так і нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст, професійний розвиток), сприяють задоволенню потреб і очікувань працівників, що, у свою чергу, зменшує плинність кадрів та покращує корпоративну культуру. Впровадження ефективної мотиваційної системи допомагає створити сприятливе робоче середовище, підвищує рівень залученості персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

2. Система управління мотивацією персоналу є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства. Вона включає комплекс заходів і стратегій, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Ефективна система мотивації базується на чіткому розумінні потреб та цінностей працівників, що дозволяє застосовувати як матеріальні (заробітна плата, бонуси, премії) так і нематеріальні стимули (визнання, можливості для професійного розвитку, комфортні умови праці). Правильно налаштована система управління мотивацією сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, покращенню якості виконуваних робіт і досягненню стратегічних цілей підприємства.

3. Система показників оцінки ефективності управління системою мотивації працівників є важливим інструментом для оцінки та аналізу ефективності застосування мотиваційних стратегій на підприємстві. Вона включає в себе різноманітні показники, які відображають як кількісні, так і якісні аспекти управління мотивацією персоналу. Оцінка ефективності системи мотивації базується на аналізі досягнених результатів у вигляді підвищення продуктивності праці, зменшення втрати персоналу, покращення робочого клімату та інших показників. Застосування системи показників дозволяє керівництву підприємства здійснювати об'єктивну оцінку ефективності мотиваційних заходів, вчасно виявляти проблемні аспекти та розробляти стратегії для їх подолання, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та успішному функціонуванню підприємства.

4. Аналіз нормативно-правового та інформаційного забезпечення процесу мотивації персоналу підприємства дозволяє зробити наступні висновки. Нормативно-правова база визначає рамки та обов'язки управління з мотивації персоналу, забезпечуючи відповідність дій підприємства законодавству у сфері праці та соціального захисту. Вона включає законодавчі акти, колективні договори, положення, що регулюють питання заробітної плати, стимулювання праці, відпусток та інших аспектів мотивації. Інформаційне забезпечення включає в себе системи обліку та аналізу даних про мотивацію працівників, які дозволяють ефективно використовувати ресурси підприємства для максимального задоволення потреб персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії. Використання правових та інформаційних інструментів сприяє створенню прозорого, справедливого та ефективного процесу мотивації персоналу, що сприяє підвищенню морального стану працівників, зниженню плинності кадрів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

5. Аналіз організаційно-управлінської сфери ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» виявив ряд суттєвих аспектів. Підприємство має стабільну

структуру та чітку систему управління, що сприяє ефективному виконанню виробничих завдань. Проте, виявлені деякі проблеми, зокрема, недостатня ефективність системи мотивації персоналу, незадовільна інформаційна база для прийняття управлінських рішень та недостатня адаптованість до змін у зовнішньому середовищі. Рекомендації щодо подолання цих проблем включають удосконалення системи мотивації через впровадження нових стимулів, покращення інформаційної інфраструктури за допомогою сучасних технологій та постійне оновлення стратегій відповідно до змін на ринку. Такі заходи допоможуть підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток в майбутньому.

6. Проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» виявила певні проблемні питання. Хоча підприємство має стабільні фінансові показники, такі як доходи та прибуток, були виявлені деякі слабкі моменти, такі як високий рівень витрат на операційну діяльність та недостатній рівень ліквідності. Запропоновані рекомендації включають удосконалення фінансового планування, зменшення витрат та пошук нових джерел доходу. Важливо також підтримувати стабільність ліквідності, щоб забезпечити фінансову стійкість компанії у майбутньому. Реалізація цих заходів допоможе ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» покращити свою фінансову діяльність та забезпечити стійкий розвиток у перспективі.

7. Аналіз системи мотивації працівників підприємства виявив ряд сильних і слабких сторін. Хоча існують матеріальні стимули, такі як заробітна плата та бонусні програми, проте вони не завжди вистачають для забезпечення високої мотивації та задоволеності працівників. Нематеріальні аспекти, такі як визнання, можливості для розвитку та участь у прийнятті управлінських рішень, потребують більшої уваги. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації включають впровадження програм професійного розвитку та навчання, створення сприятливого робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе важливим

для команди, а також створення механізмів взаємодії та зворотного зв'язку між управлінням та працівниками. Ці заходи сприятимуть покращенню морального стану колективу, підвищенню продуктивності праці та загальному успіху підприємства.

8. В результаті впровадження різних мотиваційних заходів на підприємстві у 2023 році, ми прогнозуємо значні покращення ключових показників продуктивності та фінансових результатів у 2024 році, а саме:

a. Прогнозований чистий дохід на 2024 рік становить 21580878 тис. грн, що на 38,76% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про значне зростання ефективності та прибутковості підприємства завдяки впровадженню мотиваційних заходів.

b. Прогнозована чисельність працівників у 2024 році зменшиться до 1543 осіб, що на 11,12% менше порівняно з 2022 роком. Це зменшення є наслідком підвищення продуктивності праці, що дозволяє підприємству оптимізувати чисельність персоналу без втрат у виробничих потужностях.

c. Продуктивність праці на одного працівника у 2024 році прогнозується на рівні 1690,22 тис. грн/особу, що на 88,77% більше порівняно з 2022 роком. Це значне зростання продуктивності є прямим результатом впровадження мотиваційних заходів, які стимулюють працівників до більш ефективної та продуктивної роботи.

d. Темп зростання продуктивності праці у 2024 році прогнозується на рівні 40%. Це свідчить про значне прискорення темпів зростання продуктивності порівняно з попередніми роками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрощук Н. В. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації. Управління компанією. №13, 2009. С. 26–35.
2. Андрощук Б. М. Основи менеджменту: підруч. Львів: Світ, 2007. 294 с.
3. Алдерфер К. Мотивація та особистісний розвиток. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969. С. 20-30.
4. Адамс Дж. С. До теорії справедливості. *Journal of Applied Psychology*. 1963. С. 20.
5. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації. Вісник національного Хмельницького університету. №14, 2010. С. 55-57.
6. Богацька Н. М., Демчук І. О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. Регіональна економіка. №6, 2009. С. 11-17.
7. Богиня Д. П. Основи економіки праці: навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2006. 313 с.
8. Врум В. Х. Робота і мотивація. Wiley, 1963. 336 с.
9. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів: БаК, 2001. 624 с.
10. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2006. 488 с.
11. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. Актуальні проблеми економіки. №9, 2010. С. 86-91.
12. Гривківська О. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. Економіка та управління підприємствами. №9, 2008. С. 72-89.
13. Господарський Кодекс України від 04.07.2013 р. (зі змінами). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.11.2017).
14. Десі Е. Л., Райан Р. М. Інтринсик і екстринсик мотивація. *Perspectives in Motivation*. 1985. С. 30-50.
15. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства:

навчальний посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. 232 с.

16. Герцберг Ф. Мотивація на роботі. World Publishing Company, 1966. 200 с.

17. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf.

18. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка». №3, 2009. С. 271-278.

19. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. проф. Ю. Б. Іванова, проф. О. М. Тищенко. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

20. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФі. №5, 2010. С. 34-38.

21. Іляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. №12.2, 2011.

22. Ковальська К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин в Україні. №1(104), 2010. С. 29-33.

23. Козаченко А. В. Мотивація праці: досвід провідних країн світу. [Електронний ресурс] URL: <http://toplutsk.com>.

24. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005.

25. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. Персонал. 2008. №2. С. 50-55.

26. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. 556 с.

27. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. №5.
28. Конституція України [Текст]: офіц. текст: [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. із змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р.: станом на 1 січня 2006р.]. К.: Мін-во Юстиції України, 2006. 124 с. ISBN 966-7630-14-5.
29. Лещенко Л. О. Ефективна економіка. 2016. №4. URL: <http://economy.nayka.com.ua>.
30. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету. №3(7), 2010.
31. Лосікова О. О. Методологія і практика дослідження мотивованої праці на прикладі морських портів. Науковий вісник: зб. наук. праць. Вип. 3, 2007.
32. Лосікова О. О. Матеріальне стимулювання – основна мотиваційна складова організації праці на підприємствах транспорту. Науковий вісник: зб. наук. праць. Вип. 13, 2008. С. 13-24.
33. Маслоу А. Г. Теорія людської мотивації. Psychological Review. 1943. С. 20.
34. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 214 с.
35. Мягких І. М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. Актуальні проблеми економіки. 2011. С. 210-211.
36. Мачтакова О. Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві: зб. наук. праць за матеріалами Вісника соціально-економічних досліджень. №40, 2010. С. 99-107.
37. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2000. 268 с.

38. Макклелланд Д. К. Досягнення суспільства. Princeton, 1961. 512 с.
39. Матеріали VII Форуму директорів по персоналу і керівників компаній «Персонал 2009: Що робити?», 7-8 жовтня 2009 р., м. Одеса. Персонал. №10, 2009.
40. Мельничук Д. П., Богоявленська Ю. В. Сучасні персонал-технології в управлінні людським капіталом організації. Вісник соціально-економічних досліджень, 2008. 266 с. Матеріали VII Форуму директорів по персоналу і керівників компаній «Персонал 2009: Що робити?», 7-8 жовтня 2009 р., м. Одеса. Персонал. №10, 2009.
41. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: Дело, 1992.
42. Матеріали VII Форуму директорів по персоналу і керівників компаній «Персонал 2009: Що робити?», 7-8 жовтня 2009 р., м. Одеса. Персонал. №10, 2009.
43. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
44. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. 2003. 568 с.
45. Офіційний сайт Житомирського м'ясокомбіната. URL: <https://zhmk.com.ua/>.
46. Парсонс Т. Структура соціальної дії. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1937.
47. Парсонс Т., Шилз Е. До загальної теорії дії. Кембридж: Harvard University Press, 1951.
48. Протопова В. О., Полянський А. Н. Економіка підприємства. К.: ЦУЛ, 2010. 220 с.
49. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. №15/1, 2010. С. 58-62.
50. Романчик Т. В. Оцінка конкурентоспроможності продукції промислових підприємств з урахуванням фактору часу. Регіональний збірник наукових праць з економіки «Прометей». 2011. №2(35). С. 175-179.

51. Скіннер Б. Ф. Наука і поведінка людини. Macmillan, 1953. 457 с.
52. Сідун В. А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства: навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. Та доп. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 356 с.
53. Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. №6(1042), 2013. С. 83-87.
54. Тарасюк Г. М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. 2-е вид. К.: Каравела, 2005. 312 с.
55. Томас К. В. Внутрішня мотивація на роботі. Berrett-Koehler Publishers, 2000. 288 с.
56. Турченко М. О., Швець М. Д. Маркетинг: підручник. К.: Знання, 2011. 318 с.
57. Франкен Р. Психологія мотивації. 2004. 218 с.
58. Федонін О. С., Рєпіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка. навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 316 с.
59. Херцберг Ф. Мотивація до роботи. 1959. 157 с.
60. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. Актуальні проблеми економіки. 2003. №2. С. 70-73.
61. Хруцький В. Є., Корнєєва І. В., Автухова Е. Є. Сучасний маркетинг. Хруц. М.: «Фінанси і статистика», 2004. 461 с.
62. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
63. Хекман Р. Дж., Олдхем Г. Р. Мотивація на роботі. Addison-Wesley, 1980. 250 с.
64. Чижевська А. В., Лрзинський Д.Л. Словник економічних термінів: економічна теорія, бухгалтерський облік.; за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. Житомир:

ЖДТУ, 2011. 160 с.

65. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників..URL:http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm.

66. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник. К.: Знання, 2006. 439 с.

67. Herzberg F. The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons, 1971. 259 с.

68. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 239 с.

69. Ouchi W. G. Theory Z. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.

70. Porter L. W. Managerial Attitudes and Performance. Homewood: Irwin, 1968. 165 с.

71. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. 2017. 756 с.

72. Gagné M. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. 2018. 448 с.

73. Grant A. M. The Power of Giving Away Power: How the Best Leaders Learn to Let Go. 2019. 288 с.

74. Pink D. H. When: The Scientific Secrets of Perfect Timing. 2019. 272 с.

75. Pinder C. C. Work Motivation in Organizational Behavior. 2020. 600 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

«Анкета по дослідженню рівня мотивації працівників підприємства
М'ясокомбінат»

№	Запитання	Варіанти відповідей	Відповіді
1	Наскільки ви задоволені своєю роботою на мясокомбінаті?	А) Зовсім не задоволений (-на) Б) Задоволений (-на) В) Дуже задоволений (-на)	6 29 7
2	Наскільки добре ви розумієте, як ваша робота впливає на успіх підприємства?	А) Зовсім не розумію Б) Мало розумію В) Дуже добре розумію	6 18 18
3	Наскільки важливо для вас отримувати похвалу та визнання за вашу роботу?	А) Зовсім не важливо Б) Мало важливо В) Дуже важливо	31 9 2
4	Наскільки важливо для вас мати можливість розвиватися та вивчати нове у своїй роботі?	А) Зовсім не важливо Б) Мало важливо В) Дуже важливо	3 7 32
5	Чи часто ви відчуваєте себе важливою ланкою в роботі колективу на мясокомбінаті?	А) Ніколи Б) Дуже рідко В) Завжди	2 32 8
6	Як часто ви відчуваєте себе цінним членом колективу на мясокомбінаті?	А) Ніколи Б) Дуже рідко В) Завжди	1 29 12
7	Як ви оцінюєте ступінь підтримки вашого керівника або менеджера?	А) Низький Б) Середній В) Високий	4 36 2

8	Чи часто ви отримуєте відзнаки та похвали за свою роботу?	А) Ніколи Б) Рідко В) Завжди	18 16 8
9	Який рівень можливостей для професійного зростання та розвитку пропонує ваш роботодавець?	А) Низький рівень Б) Середній рівень В) Високий рівень	4 35 3
10	Як ви оцінюєте свою здатність до самомотивації?	А) Низька Б) Середня В) Висока	10 28 4
11	Чи часто ви відчуваєте внутрішню задоволеність від виконаної роботи?	А) Рідко Б) Часто В) Завжди	4 35 3
12	Чи є у вас якісь ідеї, які ви хотіли б запропонувати для покращення роботи нашого підприємства?	А) Ні Б) Так, але я не знаю, як це зробити В) Так, і я знаю, як це зробити	11 28 3
13	Як ви оцінюєте рівень заробітної плати на нашому підприємстві?	А) Низький Б) Середній В) Високий	2 36 4
14	Які можливості надає мясокомбінат для вдосконалення навичок та підвищення кваліфікації?	А) Ніяких можливостей немає Б) Дуже обмежені можливості В) Є досить багато можливостей	2 26 14
15	Чи порадили б ви друзям чи знайомим працювати на мясокомбінаті?	А) Абсолютно ні, не порадив би Б) Не знаю В) Порадив	2 32 8

Додаток Б

«Анкета для оцінки змін у мотивації співробітників після впровадження методів
покращення»

№	Запитання	Варіанти відповідей	Відповіді
1	Наскільки ви задоволені своєю роботою на мясокомбінаті?	А) Зовсім не задоволений Б) Задоволений В) Дуже задоволений	2 2 3 1 7
2	Як часто ви відчуваєте себе важливою ланкою в роботі колективу після впровадження нових методів мотивації?	А) Ніколи Б) Рідко В) Час від часу Г) Завжди	1 6 17 18
3	Чи збільшилась частота отримання вами відзнак та похвал за роботу?	А) Зовсім не збільшилась Б) Трохи збільшилась В) Значно збільшилась	6 1 9 17
4	Як змінився рівень можливостей для професійного зростання та розвитку після впровадження нових методів мотивації?	А) Низький рівень Б) Середній рівень В) Високий рівень	8 1 4 2 0
5	Як змінилась ваша здатність до самомотивації після впровадження нових методів мотивації?	А) Зовсім не змінилась Б) Трохи покращилась В) Значно покращилась	4 2 9 9
6	Як змінився рівень підтримки вашого керівника/менеджера після впровадження нових методів мотивації?	А) Зовсім не змінився Б) Трохи покращився В) Значно покращився	3 2 5 1 4
7	Чи порадили б ви друзям чи знайомим працювати на м'ясокомбінаті після впровадження нових методів мотивації?	А) Абсолютно ні Б) Не знаю В) Порадив би	2 1 2 2 8

8	Як змінився ваш рівень стресу на роботі після впровадження нових методів мотивації?	А) Значно збільшився Б) Не змінився В) Трохи зменшився Г) Значно зменшився	0 8 27 7
9	Чи відчули ви збільшення задоволення від колективної роботи після впровадження нових методів мотивації?	А) Зовсім не відчув Б) Трохи відчув В) Значно відчув	4 3 0 8